

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança Autêntica e a Intenção de Rotatividade: O Papel Estratégico do Envolvimento no Trabalho e da Motivação

Carolina Maria Girão Bastos d'Oliveira Martins

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

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

Setembro, 2025



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia

Liderança Autêntica e a Intenção de Rotatividade: O Papel Estratégico do Envolvimento no Trabalho e da Motivação

Carolina Maria Girão Bastos d'Oliveira Martins

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

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

Setembro, 2025

Agradecimentos

A presente dissertação marca o culminar de uma etapa muito especial da minha vida académica e pessoal. Foram anos intensos, cheios de desafios, aprendizagens e superações, que hoje recordo com enorme gratidão. Terminei este ciclo com a certeza de que cada momento valeu a pena e consciente de que esta conquista não teria sido possível sem o apoio de todos aqueles que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, pela orientação, profissionalismo e disponibilidade ao longo deste percurso. Agradeço pela confiança transmitida, pela tranquilidade nos momentos mais desafiantes e pela paciência que sempre demonstrou. O seu conhecimento e incentivo foram fundamentais para a concretização deste projeto e para o meu crescimento académico e pessoal.

Agradeço igualmente ao Iscte, assim como ao ISPA, que marcaram o meu percurso académico e a todos os Docentes com quem tive o privilégio de aprender, pelo contributo inestimável na construção do meu conhecimento. Aos participantes do estudo, que gentilmente disponibilizaram o seu tempo para responder ao questionário e possibilitaram o desenvolvimento desta investigação, deixo também o meu agradecimento.

À minha família, tios, tias, primos, primas e mãe, que me proporcionou esta oportunidade, pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos mais exigentes e por acreditarem sempre em mim. Sem vocês, nada disto teria sido possível.

Aos meus avós, Meninha e Zé, pela inspiração que sempre representaram na minha vida, pela confiança inabalável e pelo ensinamento precioso de que “o conhecimento não ocupa lugar”.
Ndapandula Tchalua, Amendukussole Tchalua.

Para a minha melhor amiga, Rita, ou Rute, pela amizade genuína, paciência e compreensão infinitas e pelo companheirismo constante. Este percurso não teria tido o mesmo significado sem a tua presença.

Quero agradecer a todos os meus amigos, que partilharam comigo conquistas e dificuldades, celebrando os momentos de alegria e que tornaram mais leves os obstáculos que fui enfrentando. Muito obrigada pela vossa presença na minha vida.

Finalmente, expresso a minha gratidão a todos os que, de algum modo, impactaram positivamente este percurso, tornando possível a realização deste projeto e enriquecendo a minha vida pessoal e profissional.

Resumo

Num cenário organizacional cada vez mais competitivo e exigente, compreender os fatores que promovem o bem-estar e a permanência dos colaboradores nas empresas torna-se essencial. O interesse nos estilos de liderança positivos surge dada a necessidade de restabelecer a confiança nas lideranças e na necessidade de transparência e autenticidade nas relações entre líder e subordinado. Emerge, desta forma, a liderança autêntica que, ao pautar-se pela transparência, ética e coerência, tendo vindo a demonstrar potencial para fomentar ambientes de trabalho psicologicamente seguros e motivadores. Neste contexto, a motivação intrínseca, assume um papel central na promoção do envolvimento no trabalho dos colaboradores e na redução da sua intenção de rotatividade.

Assim, o presente estudo teve como principal objetivo compreender se a liderança autêntica se relaciona com a intenção de rotatividade dos trabalhadores, se o envolvimento no trabalho contribui para a explicação desta relação e, ainda, se a motivação intrínseca impacta a relação entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade, mediada pelo envolvimento no trabalho.

Para tal, foi desenvolvido um estudo correlacional, com recurso à aplicação de um questionário *online* (n=167 participantes). Os resultados evidenciam que a intenção de rotatividade é significativamente influenciada pela liderança autêntica, sendo este efeito parcialmente explicado pelo envolvimento no trabalho. Contudo, não foi verificado o papel moderador da motivação intrínseca na relação entre os construtos em estudo.

Os resultados sugerem que as organizações na definição de estratégias de retenção de talento devem considerar os estilos de liderança e os níveis de envolvimento existentes internamente.

Palavras-chave: liderança autêntica, intenção de rotatividade, envolvimento no trabalho, motivação intrínseca.

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

Abstract

In an increasingly competitive and demanding organizational environment, understanding the factors that promote employee well-being and retention in companies is essential. Interest in positive leadership styles arises from the need to restore trust in leadership and the need for transparency and authenticity in leader-subordinate relationships. This has led to the emergence of authentic leadership, which, based on transparency, ethics, and consistency, has shown potential to foster psychologically safe and motivating work environments. In this context, intrinsic motivation plays a central role in promoting employee engagement at work and reducing their intention to turnover.

Thus, the main objective of this study was to understand whether authentic leadership is related to employees' turnover intention, whether work engagement contributes to explaining this relationship, and whether intrinsic motivation impacts the relationship between authentic leadership and turnover intention, mediated by work engagement.

To this end, a correlational study was developed using an online questionnaire (n= 167 participants). The results show that turnover intention is significantly influenced by authentic leadership, an effect that is partially explained by work engagement. However, the moderating role of intrinsic motivation in the relationship between the constructs under study was not verified.

The results suggest that organizations, when defining talent retention strategies, should consider existing leadership styles and levels of engagement internally.

Key-Words: Authentic leadership, turnover intention, work engagement, intrinsic motivation.

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

Índice

Introdução	1
1. Enquadramento teórico	5
1.1. Liderança Autêntica	5
1.2. Intenção de Rotatividade	10
1.3. Envolvimento no Trabalho.....	14
1.4. Motivação Intrínseca.....	18
1. 5. Modelo Conceptual.....	22
2. Método	23
2.1. Procedimento	23
2.2. Participantes.....	23
2.3. Instrumento	25
2.3.1. Liderança Autêntica (variável preditora)	25
2.3.2. Intenção de Rotatividade (variável de critério).....	25
2.3.3. Envolvimento no Trabalho (variável mediadora).....	26
2.3.4. Motivação Intrínseca (variável moderadora)	26
2.3.5. Variância de Método Comum.....	27
3. Resultados	29
3.1. Análise Descritiva e Correlação entre as Variáveis.....	29
3.2. Teste ao Modelo Conceptual.....	31
4. Discussão e Conclusão	37
4.1. Implicações Teóricas e Práticas	40
4.2. Limitações e sugestões para estudos futuros.....	41
4.3. Considerações Finais	44
5. Referências	45
6. Anexos	61
6.1. Anexo A – Consentimento informado	61
6.2. Anexo B - <i>Debriefing</i>	62
6.3. Anexo C – Escala da Liderança Autêntica (Walumbwa et al., 2008).....	63
6.4. Anexo D – Escala <i>Turnover Cognition</i> (Bozeman & Perrewé, 2001).....	64

6.5. Anexo E – <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (Schaufeli et al., 2006).....	65
6.6. Anexo F – Escala da Motivação Intrínseca (Kuvaas, 2006)	66
6.7. Anexo G – Escala Preferência por Trabalho Solitário (Ramamoorthy & Flood, 2004)	67
6.8. Anexo H – Dados Sociodemográficos (Relação com a Chefia)	68
6.9. Anexo I – Dados Sociodemográficos (Participante).....	69
6.10 Anexo J – Teste de <i>Harman</i>	72

Índice de Quadros

Quadro 1.1 – Síntese das definições de liderança.....	8
Quadro 3.1 – Médias, desvios-padrão, correlações entre variáveis e consistência Interna das variáveis em estudo.....	31
Quadro 3.2 – Teste de hipóteses do modelo de investigação (valores não estandardizados).....	32

Índice de Figuras

Figura 1.1 – Modelo de investigação.....	22
Figura 3.1 – Modelo de investigação, suportado pelos resultados.....	35

Lista de Abreviaturas

ALQ – Authentic Leadership Questionnaire

SDT - Self Determination Theory

Introdução

O conceito de liderança tem vindo a evoluir ao longo do tempo e, após um longo período em que foi considerado como uma qualidade pessoal, compreende-se hoje que a liderança é muito mais do que uma característica individual, tratando-se de um fenómeno complexo em que os subordinados e o contexto desempenham um papel fulcral (Silva, 2016). Embora esteja em constante evolução (Sharma et al., 2023; Silva, 2016; Yukl et al., 2002) a liderança pode ser entendida como um processo de influência, que ocorre quando algumas pessoas são motivadas e inspiradas a, através de esforços individuais e coletivos, alcançar objetivos comuns (Khajeh, 2018; Mills, 2005; Shinde & Giri, 2025; Silva, 2016; Yukl et al., 2002; Yukl, 2013).

A liderança caracteriza-se pela capacidade de criar e manter um grupo com um bom desempenho, face à concorrência, sendo frequentemente associada às pessoas que estão à frente das organizações e das suas equipas que, por definição, assumem o papel de líderes (Hogan & Kaiser, 2005).

A liderança é extremamente importante para o sucesso das organizações e para o bem-estar dos trabalhadores (Hogan & Kaiser 2005; Khajeh, 2018; Sharma et al., 2023; Shinde & Giri, 2025), impactando o seu envolvimento, produtividade, inovação e desempenho geral (Anyanugo et al., 2024). Apesar das diversas tentativas para identificar os estilos, características ou traços de personalidade que definem os grandes líderes, ainda não foi possível delinear um perfil claro do líder ideal (George et al., 2007; Sharma et al., 2023). No entanto, perante os desafios que as lideranças enfrentam e os fatores de *stress* únicos com que as organizações se deparam, atualmente, existe a exigência de uma atenção renovada ao que constitui uma verdadeira liderança (Avolio & Gardner, 2005; Sigaeva et al., 2019).

Quando conceptualizada no contexto da evolução humana, percebe-se que a liderança é uma ferramenta adaptativa fundamental para a sobrevivência individual e do grupo (Hogan & Kaiser, 2005). Na sua essência, a liderança diz respeito, principalmente, à criação e manutenção de equipas eficazes, influenciando os indivíduos a contribuírem voluntariamente para o bem comum, colocando, temporariamente, de lado ambições pessoais e orientando o grupo para objetivos organizacionais (Hogan & Kaiser 2005; Kaiser et al., 2008; Mills, 2005).

No século XXI, a liderança autoritária já não é tão eficaz e o que constitui o funcionamento normal das organizações está constantemente a mudar, à medida que surgem novos desafios, tecnologias, exigências do mercado e o aumento da concorrência (Avolio & Gardner, 2005; Sigaeva et al., 2019; Anyanugo et al., 2024).

Os membros de uma organização estão à procura de um trabalho mais significativo e não se satisfazem com líderes que veem os seus colaboradores como apenas instrumentos de lucro (Sigaeva et al., 2019). A personalidade de um líder afeta o desempenho de uma equipa (Hogan & Kaiser 2005) e,

por consequência, o estilo de liderança torna-se decisivo para o empenho e bem-estar psicológico dos trabalhadores (Sigaeva et al., 2019).

Os desafios contemporâneos exigem um novo ênfase na restauração da confiança, esperança e do otimismo. É necessária uma maior capacidade de recuperação rápida perante adversidades, de resiliência, de apoiar os indivíduos na procura de significado e de ligação, promovendo uma nova consciência de si próprios, assim como da criação de relações genuínas com todas as partes (Avolio & Gardner, 2005).

Neste contexto, a autenticidade surge como um valor cada vez mais procurado, uma vez que, na maioria das vezes, procuramos a autenticidade porque é precisamente aquilo que parece faltar no quotidiano e no mundo que nos rodeia (Gardner et al., 2021; Lehman, 2019; Obuba, 2023).

Atualmente, os líderes são desafiados a serem autênticos num cenário em que a informação é facilmente acessível, caso contrário, arriscam-se a ser descobertos como não autênticos (Luthans & Avolio, 2003). Para serem percebidos como autênticos, os líderes devem alinhar os seus valores e ações, sem se deixarem guiar por pressões externas (Bamford et al., 2013; Crawford et al., 2017; Sidani & Rowe, 2018).

Assim, a liderança autêntica pode ser a melhor resposta para esta mudança de paradigma, na forma como as sociedades e as organizações devem ser lideradas para sobreviverem, prosperarem e ganharem vantagem competitiva (Luthans & Avolio, 2003). Esta liderança baseia-se na autenticidade e transparência, orientada para o futuro, onde os líderes demonstram coerência entre os seus valores e ações, servindo de modelo para potenciar o desenvolvimento dos colaboradores (Luthans & Avolio, 2003; Ribeiro et al., 2020). Estes líderes identificam-se bastante com o seu papel de liderança e atuam de acordo com os seus valores, o que realça a sua integridade (Shamir & Eilam, 2005).

A competitividade das organizações no mercado depende de uma liderança adequada aos desafios contemporâneos, da capacidade de atrair e reter talento, bem como de incentivar os colaboradores a mobilizarem integralmente as suas competências, potenciarem o seu desempenho e manterem-se motivados e dedicados (Bakker & Leiter, 2010). Neste seguimento, surge a necessidade de virar a atenção para as melhores práticas de retenção de colaboradores e, conseqüente diminuição da intenção de rotatividade, entendendo como promover o envolvimento no trabalho e o impacto da motivação neste contexto.

A intenção de rotatividade caracteriza-se pela intenção deliberada, de um indivíduo, de sair da sua organização (Hom et al., 2017; Mobley et al., 1978) e é influenciada por diversos intervenientes (Cohen et al., 2016), tal como a liderança autêntica, visto que os líderes atuam como modelos comportamentais, demonstrando o seu empenho e ligação para com o trabalho (Azanza et al., 2015). Para terem sucesso,

as organizações devem focar-se em motivar e reter os trabalhadores (Abbasi & Hollman, 2000; Ongori, 2007).

Os resultados de um estudo demonstram que 46% dos indivíduos, da amostra da população portuguesa em foco, relatam estar em processo de mudança de empregador ou que podem/irão procurar um novo emprego nos próximos 12 meses (Aon, 2025), pelo que, se os trabalhadores considerarem os seus líderes autênticos, isto fará com que exista uma diminuição das suas intenções de rotatividade (Oh & Oh, 2017; Ribeiro et al., 2020).

Ao agirem como exemplos comportamentais a seguir (Azanza et al., 2015), os líderes fomentam o envolvimento no trabalho, um fator importante para o desempenho e sucesso das organizações, que se traduz num estado de espírito positivo, relativo à atividade laboral (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006) e que resulta de processos sociais, como a modelagem e influência (Bakker, 2022). Por aumentarem o envolvimento no trabalho, os líderes autênticos impactam a intenção de rotatividade dos trabalhadores, um fator essencial para a retenção de talento (Ausar et al., 2016; Azanza et al., 2015).

O empenho e apoio das lideranças, não só influencia o envolvimento no trabalho dos colaboradores (Bakker & Albrecht, 2018; Schaufeli, 2021) e diminui a sua intenção de rotatividade (Azanza et al., 2015), como também os motiva (Ongori, 2007). A motivação intrínseca caracteriza-se pelo envolvimento em algo, em função da sua agradabilidade e interesse próprio de uma pessoa (Fishbach & Woolley, 2022; Ryan & Deci, 2000). Os líderes autênticos, através da transparência e honestidade (Ribeiro et al., 2020; Walumbwa et al., 2008), promovem a autodeterminação, autonomia e a confiança, no contexto organizacional, elementos fulcrais para o desenvolvimento da motivação intrínseca (Shu, 2015; Ryan & Deci, 2000), aumentando, de igual modo, a satisfação dos seus trabalhadores (Deci et al., 1989; Walumbwa et al., 2008).

Face à relevância crescente dos comportamentos de liderança no contexto organizacional, o presente estudo analisa o impacto da liderança autêntica na intenção de rotatividade, considerando o papel mediador do envolvimento no trabalho e o efeito moderador da motivação intrínseca. A investigação procura compreender de que forma os líderes autênticos, ao promoverem relações transparentes, éticas e coerentes, podem influenciar positivamente os níveis de envolvimento no trabalho, contribuindo assim, para a diminuição da intenção de rotatividade, por parte dos trabalhadores. Embora as variáveis em estudo tenham sido, anteriormente, objeto de investigação, não foram encontrados estudos que integrem simultaneamente estas quatro dimensões no mesmo modelo conceptual, o que realça o contributo inovador da presente dissertação.

Com o objetivo de responder à questão de investigação e de testar as hipóteses formuladas, esta dissertação encontra-se estruturada em diferentes secções. Inicialmente, será desenvolvido o enquadramento teórico, no qual serão explorados os principais conceitos e a literatura que sustenta as relações propostas entre as variáveis em análise. Esta secção permitirá a fundamentação teórica do

modelo contruído e da formulação das hipóteses de investigação. De seguida, será apresentada a metodologia adotada, descrevendo o desenho do estudo, os instrumentos de recolha de dados, os critérios de seleção da amostra e os procedimentos utilizados. À posteriori, serão expostos os resultados obtidos com base na análise estatística dos dados recolhidos, sendo estes discutidos à luz da literatura existente. Por fim, a dissertação concluirá com a síntese dos principais resultados, as implicações práticas e teóricas do estudo, a identificação de limitações e a proposta de direções para futuras investigações sobre os temas abordados.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Liderança Autêntica

Nos últimos anos, os indivíduos têm vindo a desenvolver uma profunda desconfiança para com as lideranças, pelo que, é cada vez mais evidente a necessidade de um novo tipo de líder (Crawford et al., 2017; George et al., 2007). As pessoas confiam num indivíduo quando este é genuíno, autêntico e quando existe consistência entre as suas expressões externas e os seus próprios valores e crenças internas (Erickson, 1995; George et al., 2007; Lehman, 2019).

Perante as mudanças drásticas do ambiente organizacional, destacam-se como os melhores líderes aqueles que são transparentes nas suas intenções, tendo uma ligação forte entre os seus valores, ações e comportamentos (Gardner et al., 2021; Luthans & Avolio, 2003; Ribeiro et al., 2020).

A autenticidade é uma construção psicológica que reflete o modo como os indivíduos constroem uma imagem de si mesmos, no seu ambiente social e a forma como conduzem a sua vida de acordo com os seus valores. Em termos mais específicos, a autenticidade manifesta-se em aspetos concretos do comportamento e da existência de uma pessoa, como por exemplo, na liderança de outros (Ilies, 2005).

A autenticidade é algo que é real e genuíno, congruente com o “verdadeiro eu” de um indivíduo (Hoch et al., 2018; Jongman-Sereno & Leary, 2019; Lehman, 2019), exercendo uma influência significativa na forma como cada pessoa vive a sua vida (Ilies, 2005). Algo é considerado autêntico quando a sua origem ou autoria não é questionada, ou seja, quando não se trata de uma imitação ou uma cópia de algo (George et al., 2007; Van Leeuwen, 2001). No contexto da liderança, a autenticidade não só influencia o bem-estar dos líderes, mas também o dos seus colaboradores (Ilies, 2005).

Nesse sentido, o tema da liderança autêntica tem atraído muita atenção da investigação na última década, tendo em consideração os benefícios que agrega aos trabalhadores e aos empregadores (Banks et al., 2016; Gardner et al., 2021; Obuba, 2023; Zhang et al., 2022) e dada, também, a necessidade da sociedade de reconstruir o otimismo e a confiança nas empresas (Hoch et al., 2018; Novitasari et al., 2020; Vendette et al., 2023). Apesar do valor que a liderança autêntica agrega, a mesma é alvo de críticas quanto à sua base conceptual e aos métodos utilizados para a sua investigação empírica (Gardner & McCauley, 2022), sendo salientado por autores que a mesma poderá levar a acreditar, erradamente, que a autenticidade é a solução para todos os problemas das organizações contemporâneas (Alvesson & Einola, 2022).

A liderança autêntica é um padrão de comportamento do líder que se baseia e promove tanto as capacidades psicológicas positivas, como um clima ético positivo, com o objetivo de fomentar uma maior autoconsciência, uma transparência relacional, um processamento equilibrado de informação e

uma perspectiva moral interiorizada, por parte dos líderes, promovendo um autodesenvolvimento positivo (Walumbwa et al., 2008; Walumbwa, 2008).

Inicialmente, a liderança autêntica era considerada como sendo composta por cinco componentes distintas, mas relacionadas: autoconsciência, transparência relacional, regulação internalizada (comportamento autêntico), processamento equilibrado de informação e perspectiva moral positiva (Ilies, 2005; Walumbwa, 2008). Contudo, para efeitos de parcimônia teórica, os processos de regulação internalizada e o comportamento autêntico foram agregados, de forma a constituir a perspectiva moral internalizada, dado que estes conceitos são conceptualmente equivalentes (Walumbwa, 2008).

Desta forma, entende-se que a liderança autêntica assenta nas experiências de vida individuais, onde a autoconsciência, a transparência relacional, o processamento equilibrado de informação e a perspectiva moral internalizada são componentes essenciais (Almutairi et al., 2024; Banks et al., 2016; Crawford et al., 2020; Obuba, 2023; Walumbwa, 2008).

A autoconsciência refere-se à forma como os indivíduos atribuem sentido ao mundo e como esse processo influencia a perceção de si mesmos ao longo do tempo (Walumbwa, 2008). Inclui o conhecimento dos aspetos contraditórios de cada um e a influência destas contradições nos pensamentos, sentimentos, ações e comportamentos (Ilies, 2005). A autoconsciência foca-se no conhecimento do líder relativamente aos seus pontos fortes e fracos, assim como a sua compreensão do impacto das suas ações nos outros e vice-versa, essencial para a adaptação ou desenvolvimento contínuo (Almutairi et al., 2024; Crawford et al., 2020; Ilies, 2005; Walumbwa, 2008; Zhang et al., 2022).

A transparência relacional traduz-se na apresentação, para com os outros, coerente com o “eu” autêntico dos líderes, em oposição a um “eu” falso ou distorcido (Ilies, 2005; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020). Embora distinta das outras componentes da liderança autêntica, esta dimensão não é independente das mesmas (Ilies, 2005) e realça o estabelecimento de relações transparentes, a expressão de sentimentos, emoções e pensamentos honestos com os colaboradores, destacando a abertura do líder para assumir os seus erros (Ilies, 2005; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020).

O processamento equilibrado de informação diz respeito à capacidade dos líderes de analisar, objetivamente, todos os dados relevantes antes de tomarem uma decisão (Crawford et al., 2020; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020; Zhang et al., 2022). É o cerne da integridade pessoal e do carácter, sendo que influencia as decisões e ações dos líderes (Ilies, 2005). Constitui a capacidade de analisar os diferentes pontos de vista, com ausência de distorção no processamento de informações, de forma a atuar beneficiando o coletivo (Crawford et al., 2020; Ilies, 2005; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020).

A perspectiva moral internalizada está relacionada com as crenças, valores e padrões morais do líder autêntico, visto que o mesmo guiará a sua conduta e atuará sempre de acordo com estes, na tomada de

decisão (Hoch et al., 2018; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020). Envolve a valorização e o esforço para alcançar a abertura e a veracidade nas relações, o que fará com que os trabalhadores sintam que estão a ser tratados de forma justa no local de trabalho, o que também contribuirá para relações de troca de alta qualidade (Ilies, 2005; Zhang et al., 2022). Uma perspetiva moral interiorizada e uma inteligência emocional mais elevada aumentam a autoconsciência (Almutairi et al., 2024), o que tem implicações positivas para a eficácia da liderança e para o bem-estar psicológico dos próprios líderes (Ilies, 2005).

A liderança autêntica pode incorporar princípios das lideranças transformacional, carismática, servidora, espiritual ou outras formas de liderança positiva (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa, 2008), mas diferencia-se das restantes pela sua ênfase nos valores pessoais e na ética (Obuba, 2023).

A liderança transformacional fomenta a transformação dos colaboradores, através da influência idealizada, da motivação inspiradora, do estímulo intelectual e da consideração individualizada (Bass, 1999). Este tipo de liderança promove a autonomia, enquanto capacita os colaboradores, no seu desenvolvimento, com um grande foco na visão de futuro, alinhando os objetivos individuais dos trabalhadores, do líder, do grupo e da organização como um todo (Bass & Riggio, 2006). A liderança autêntica não pressupõe, necessariamente, uma liderança transformacional, distinguindo-se pelo comportamento dos líderes autênticos se ancorar numa conduta coerente com os seus valores pessoais, enquanto os líderes transformacionais regem-se por uma visão positiva e estimulante. Assim, os líderes autênticos dedicam-se ao desenvolvimento dos colaboradores, através da transparência e de acordo com as suas crenças e valores (Walumbwa et al., 2008).

A liderança ética é caracterizada pela demonstração de uma conduta normativamente adequada, através de ações pessoais e de relações interpessoais, tal como pela promoção desta conduta junto dos colaboradores, através do reforço da comunicação bidirecional e da tomada de decisão (Brown et al., 2005). Os líderes éticos são indivíduos honestos e com princípios, que tomam decisões justas e equilibradas, que estabelecem padrões éticos claros, fazendo uso de recompensas e punições, para garantir que estes padrões são adotados e cumpridos, pelos seus trabalhadores (Brown & Treviño, 2006). Apesar de ambas as lideranças se regerem por valores e princípios semelhantes como a honestidade e integridade, a liderança autêntica foca-se na autoconsciência, na transparência relacional, no processamento equilibrado de informação e na perspetiva moral internalizada (Walumbwa et al., 2008), que não são transversais para a liderança ética.

A liderança servidora é uma abordagem holística de liderança que envolve os trabalhadores, em várias dimensões, de modo que sejam capacitados e que se desenvolvam (Eva et al., 2019), estando mais focada nas necessidades psicológicas dos colaboradores como um objetivo em si (Van Dierendonck et al., 2014). Esta liderança é orientada para os outros, manifestada através da priorização das necessidades e interesses dos seguidores e da reorientação externa da preocupação individual dos líderes, consigo próprios, para a preocupação com os outros, dentro da organização e da comunidade (Eva et al., 2019),

Assim, apesar das diferenças, este tipo de liderança partilha algumas características com a liderança autêntica, como a honestidade e integridade, bem como o estabelecimento de relações de confiança com os colaboradores (Walumbwa et al., 2008)

A liderança empoderadora é definida como o comportamento do líder, direcionado a indivíduos ou equipas, que envolve delegar autoridade aos funcionários, promover a sua tomada de decisão autónoma, orientar, partilhar informações e solicitar contribuições (Sharma & Kirkman, 2015). A liderança empoderadora difere de outras teorias de liderança pelo seu foco específico na partilha de poder e na facilitação da autogestão, autonomia e independência entre os funcionários. Assim, estes líderes, assumem comportamentos que promovem a autonomia dos colaboradores, através de processos de partilha de poder, apoio à motivação e ao desenvolvimento (Amundsen & Martinsen, 2014). Esta liderança diferencia-se da liderança autêntica, visto que o foco dos líderes autênticos é a transparência, credibilidade e congruência entre os seus valores e comportamentos, de forma a ganhar o respeito e a confiança dos trabalhadores (Walumbwa et al., 2008).

O quadro 1.1. apresenta uma síntese das características dos estilos de liderança revistos.

Quadro 1.1 – Síntese dos estilos de liderança

Estilos de liderança	Caracterização
Liderança Transformacional	“A liderança transformacional envolve inspirar os trabalhadores a comprometerem-se com uma visão e objetivos comuns para uma organização ou unidade, desafiando-os a serem inovadores na resolução de problemas e desenvolvendo a capacidade de liderança dos seguidores por meio de <i>coaching</i> , mentoria, oferta de desafios e apoio.” (Bass & Riggio, 2006, p.4)
Liderança Ética	A liderança ética é definida pela “demonstração de uma conduta normativamente adequada, através de ações pessoais e de relações interpessoais, bem como pela promoção dessa conduta junto dos colaboradores, através do reforço da comunicação bidirecional e da tomada de decisão.” (Brown et al., 2005, p.120)
Liderança Servidora	“A liderança servidora é demonstrada através do empoderamento e desenvolvimento das pessoas, expressão de humildade, autenticidade, aceitação interpessoal e ao providenciar orientação” (Van Dierendonck, 2011, p.1228).
Liderança Empoderadora	“A liderança empoderadora é definida como o comportamento do líder, direcionado a indivíduos ou equipas, que envolve delegar autoridade aos funcionários, promover a sua tomada de decisão autónoma, orientar, partilhar informações e solicitar contribuições.” (Sharma & Kirkman, 2015, p.194)

Fonte: elaboração própria

A liderança autêntica reflete uma relação interativa e autêntica entre o líder e os trabalhadores, baseada em capacidades psicológicas positivas e num contexto organizacional altamente desenvolvido (Avolio & Gardner, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Walumbwa, 2008). Este tipo de liderança promove a auto-consciência e os comportamentos positivos autorregulados, tanto por parte dos líderes como dos seguidores, estimulando o crescimento pessoal e o autodesenvolvimento de ambos (Avolio & Gardner, 2005; Ilies, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Obuba, 2023; Walumbwa, 2008; Zhang et al., 2022).

Os líderes autênticos caracterizam-se por elevados níveis de autenticidade e integridade (Avolio et al., 2004; Obuba, 2023; Shamir & Eilam, 2005), na medida em que sabem quem são, no que acreditam e valorizam, cujas ações se baseiam nesses valores e crenças. Enquanto interagem de forma transparente com os outros, estes líderes fomentam credibilidade, de forma a ganhar o respeito e a confiança dos trabalhadores (Avolio et al., 2004; George et al., 2007; Shamir & Eilam, 2005; Sidani & Rowe, 2018; Obuba, 2023; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020). Os líderes autênticos são retratados como tendo uma forte identificação com o seu papel de liderança (Shamir & Eilam, 2005) e as suas motivações intrínsecas são congruentes com os seus valores e são mais gratificantes do que as motivações extrínsecas (George et al., 2007).

Os líderes autênticos podem influenciar, positivamente, as atitudes e os comportamentos dos seguidores, como a esperança e a confiança (Avolio et al., 2004), sendo que os seus valores, crenças e comportamentos autênticos servem de modelo para os seus colaboradores e para o seu desenvolvimento (Ilies, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Shamir & Eilam, 2005). Assim, a liderança autêntica está fortemente relacionada com o empenho, a motivação, o compromisso no trabalho, a satisfação e o envolvimento no trabalho (Almutairi et al., 2024; Avolio et al., 2004; Avolio & Gardner, 2005; Hoch et al., 2018; Novitasari et al., 2020; Obuba, 2023; Yukl & Gardner, 2020; Zhang et al., 2022), aumentando o desempenho positivo e reduzindo o negativo (Almutairi et al., 2024; Banks et al., 2016; Duarte et al., 2021; Novitasari et al., 2020; Zhang et al., 2022).

Os líderes autênticos geram uma maior satisfação entre os colaboradores, pois estabelecem objetivos que ultrapassam o desempenho individual e organizacional, ou o facto de conseguirem que os seus subordinados os sigam, focando-se nos seus próprios valores e no bem-estar individual e coletivo (George et al., 2007; Ilies, 2005; Yukl & Gardner, 2020; Zhang et al., 2022). O sucesso organizacional passa, assim, pela existência de líderes capacitados a todos os níveis, que, para além de inspirar, capacitam os indivíduos que os rodeiam, para se destacarem e liderarem, construindo equipas de apoio, que os ajudam a alcançar os objetivos comuns (Crawford et al., 2020; George et al., 2007; Ilies, 2005; Luthans & Avolio, 2003; Obuba, 2023; Zhang et al., 2022).

A liderança autêntica pode fazer uma diferença fundamental nas organizações, ao ajudar as pessoas a encontrarem significado e ligação no trabalho, através de uma maior consciência de si próprias, restaurando e construindo otimismo, confiança e esperança. Esta liderança promove relações

transparentes e tomadas de decisão que criam compromisso entre os colaboradores, fomentando estruturas inclusivas e climas éticos positivos (Avolio & Gardner, 2005; Obuba, 2023; Yukl & Gardner, 2020). Ao criar um círculo virtuoso, em que os resultados reforçam a eficácia da sua liderança, os líderes autênticos são capazes de manter resultados positivos, nos bons e maus momentos, sendo a liderança autêntica a única forma de criar resultados sustentáveis a longo prazo (George et al., 2007).

1.2. Intenção de Rotatividade

Do ponto de vista da gestão, a atração e retenção de trabalhadores de elevada qualidade é hoje mais importante do que nunca, constituindo uma variável fulcral que relaciona, conceitualmente, as experiências dos indivíduos nas organizações, ao sucesso das mesmas (Ghani et al., 2022; Holtom et al., 2008).

A rotatividade da mão de obra é uma das principais causas do declínio da produtividade e da quebra da motivação, tanto no sector público como no privado (Abbasi & Hollman, 2000), sendo que uma redução de 10% na taxa de rotatividade está associada a um aumento de 1% na produtividade (Brown & Medoff, 1978).

Os trabalhadores são a espinha dorsal do sucesso empresarial e as organizações devem ter como foco motivá-los e retê-los, para que as mesmas sejam competitivas no mercado (Abbasi & Hollman, 2000; Ongori, 2007). Para tal, deve-se ter em conta que o ambiente de trabalho sentido numa empresa, é um reflexo da personalidade e da filosofia dos seus líderes (Abbasi & Hollman, 2000).

A rotatividade dos trabalhadores, ou *turnover*, refere-se ao movimento dos trabalhadores no mercado de trabalho, entre empresas e entre os estados de emprego, desemprego e inatividade (Burgess, 1998). A rotatividade pode ser entendida como a entrada de novos funcionários na organização (Price, 1989), como pela rescisão do vínculo laboral de um indivíduo com uma determinada empresa (Lazzari et al., 2022; Price, 1989; Tett & Meyer, 1993; Windon et al., 2024) e até mesmo através do processo de recrutamento e seleção completo, associado ao preenchimento de uma vaga (Ongori, 2007).

Os conhecimentos e experiências tácitos específicos dos trabalhadores são valiosos para as organizações. Assim, é fundamental descobrir por que razão os trabalhadores podem querer deixar uma organização e preveni-la (Chang et al., 2013).

As organizações investem muito nos seus colaboradores, em termos de formação, desenvolvimento, manutenção e retenção dos mesmos (Ongori, 2007). Por conseguinte, apesar da inevitabilidade da rotatividade e de não existir uma razão padrão para as pessoas abandonarem a organização, os líderes devem adotar práticas que se foquem na redução da rotatividade dos trabalhadores (Abbasi & Hollman, 2000; Ongori, 2007).

Uma vez que a rotatividade pode ter um impacto negativo nas organizações e no mercado de trabalho em geral, é importante investigar e compreender os fatores determinantes desta escolha, tendo vindo a ser um foco predominante nas literaturas de gestão, psicologia e sociologia durante décadas, uma vez que o mundo continua a migrar para uma economia baseada no conhecimento (Azanza et al., 2015; Lazzari et al., 2022).

A investigação sobre a rotatividade tem analisado a intenção de rotatividade, em oposição à rotatividade efetiva, visto que a intenção de rotatividade é vista como um indicador, preditor e precursor imediato do comportamento real de rotatividade (Cohen et al., 2016; Hom et al., 2017; Kakar et al., 2023; Lazzari et al., 2022; Lestari & Margaretha, 2021; Mobley et al., 1979; Saripudin et al., 2023).

A intenção de rotatividade é definida como a intenção comportamental, consciente e deliberada, manifestada por um indivíduo de abandonar a sua organização, num determinado período de tempo (Hom et al., 2017; Kakar et al., 2023; Lazzari et al., 2022; Lestari & Margaretha, 2021; Mobley et al., 1978; Mobley et al., 1979; Saripudin et al., 2023; Tett & Meyer, 1993).

A decisão dos trabalhadores de permanecer ou sair de um local é sensível a influências de intervenientes, em constante evolução (Cohen et al., 2016), estando dependente das condições de trabalho, das características do empregador e da toxicidade do ambiente de trabalho (Abbasi & Hollman, 2000). A perceção de falta de autonomia e responsabilidade insuficiente no trabalho, têm uma relação forte com a rotatividade (Porter & Steers, 1973) e esta, está positivamente relacionada com a insatisfação com o trabalho (Duarte & Silva, 2023; Mobley, 1977; Mobley et al., 1978; Porter & Steers, 1973).

No atual contexto do mercado de trabalho, em que a incerteza ameaça o envolvimento no mesmo, as organizações necessitam de líderes que influenciem, envolvam e motivem os seus trabalhadores, para que estes tenham um alto desempenho e que, assim, as organizações sejam capazes de reter e reduzir a saída de recursos humanos valiosos (Abbasi & Hollman, 2000; Azanza et al., 2015; Martins et al., 2023).

Os líderes têm de proporcionar uma liderança forte, num ambiente onde mudança é constante e a incerteza é interminável, implementando políticas e intervenções que respondam às necessidades dos colaboradores (Abbasi & Hollman, 2000; Gregory et al., 2007).

Para promover boas relações com os seus trabalhadores, os líderes devem mostrar empenho e respeito, proporcionando um relacionamento e local de trabalho justo e honesto, consistente para todos os subordinados (Abbasi & Hollman, 2000).

Os membros tendem a permanecer na organização quando se veem a trocar, ativamente, apoio, recursos e esforços com os seus líderes (Graen et al., 1982), visto que a liderança influencia a intenção de rotatividade dos trabalhadores (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016; Azanza et al., 2015).

A confiança entre os colaboradores e as lideranças é uma variável importante relacionada com a intenção de permanecer no local de trabalho (Gregory et al., 2007). Assim, os líderes devem praticar uma “gestão de livro aberto”, partilhando os objetivos e posicionamentos da empresa em que trabalham (Abbasi & Hollman, 2000; Ongori, 2007).

Como tal, a liderança autêntica tem uma influência positiva na retenção dos trabalhadores (Azanza et al., 2015; Oh & Oh, 2017). Os líderes autênticos procuram as perspectivas dos seus subordinados quando analisam questões relacionadas com o trabalho, partilham a informação de forma aberta e honesta, assim como são equilibrados na forma como processam a mesma. Esta abordagem não só demonstra transparência, como também permite uma maior clareza em relação aos processos e objetivos da organização (Ausar et al., 2016).

Assim, se os colaboradores considerarem os seus líderes autênticos, existirá uma diminuição das suas intenções de rotatividade (Avolio et al., 2004; Cho et al., 2021; Gardner et al., 2011; Jun et al., 2023; Oh & Oh, 2017; Pattali et al., 2024; Ribeiro et al., 2020).

Ribeiro et al. (2020) procuraram fornecer uma compreensão mais abrangente das formas como a liderança autêntica pode afetar a orientação para o cliente e a intenção de rotatividade dos funcionários, incluindo como mediador, o compromisso afetivo. Na amostra constituída por 350 trabalhadores, os autores verificaram que a liderança autêntica exerce um efeito negativo e estatisticamente significativo na intenção de rotatividade, o que reforça a suposição de que, quanto maior a perceção de liderança autêntica, menor a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Em linha com estes resultados, Arici (2018) ao investigar o papel moderador da liderança autêntica na relação entre a perceção de apoio do supervisor, em trabalhadores sazonais e a intenção de rotatividade, também concluiu, numa amostra de 305 participantes, que a liderança autêntica tem um efeito negativo e estatisticamente significativo na intenção de rotatividade.

O mesmo impacto da liderança autêntica na intenção de rotatividade foi relatado em diversos estudos, como o de Kiersch e Byrne (2015) que, com uma amostra de 187 trabalhadores, procuravam estudar o impacto da liderança autêntica nas perceções de justiça dos seguidores, relacionando com o bem-estar dos subordinados, a intenção de rotatividade e o compromisso organizacional. O mesmo aconteceu na investigação de Fallatah et al. (2017), que tinham como foco a influência da liderança autêntica nas intenções de rotatividade, através da identificação pessoal com o líder, identificação organizacional e autoeficácia ocupacional, onde obtiveram uma amostra de 998 colaboradores. O efeito relatado foi idêntico no estudo de Olaniyan e Hystad (2016), com 402 participantes, onde o objetivo era investigar o impacto da liderança autêntica no capital psicológico dos funcionários, na satisfação no trabalho, na insegurança no emprego e nas intenções de rotatividade.

Finalmente, a meta-análise de Zhang et al. (2022), fundamentada em 214 estudos, com um número cumulativo de 196,300 participantes, que procurou examinar os antecedentes e resultados da liderança

autêntica, relatou um impacto negativo e estatisticamente significativo, transversal, da liderança autêntica na intenção de rotatividade.

Estes pressupostos podem ser interpretados à luz da Teoria da Autodeterminação (STD), uma teoria da motivação humana que se concentra no indivíduo ativo, orientado para o crescimento e nos contextos sociais, que apoiam ou dificultam, as tentativas do mesmo de dominar e integrar as suas experiências num sentido de *self*, coerente consigo próprio (Deci & Ryan, 2002). A SDT concentra-se no grau em que um comportamento é auto-apoiado e autodeterminado, indicando que os indivíduos apresentam níveis mais elevados de motivação intrínseca e bem-estar, quando as suas necessidades básicas de autonomia, competência e de relação são satisfeitas (Deci & Ryan, 2002).

A necessidade de autonomia pode ser satisfeita quando os colaboradores percebem que podem originar os seus próprios comportamentos e que têm a oportunidade de fazer escolhas individuais (Decy & Ryan, 2002). A necessidade de competência expressa-se pela procura de oportunidades para exercer e expressar as suas capacidades (Deci & Ryan, 2002), o que pode levar à procura de desafios adequados às suas competências e à manutenção das mesmas (Dysvik & Kuvaas, 2010). Por último, a necessidade de relação é demonstrada pelo interesse de um indivíduo em sentir-se conectado com os outros e de experienciar um sentimento de pertença (Deci & Ryan, 2002). Quando os trabalhadores se sentem parte de uma equipa e se sentem livres para expressar os seus problemas relacionados com o trabalho, estão mais propensos a que sua necessidade de relação seja satisfeita (Dysvik & Kuvaas, 2010).

Quando as lideranças conseguem satisfazer as necessidades básicas dos seus colaboradores, verifica-se uma redução da intenção de rotatividade (Dysvik & Kuvaas, 2010). A liderança autêntica, ao promover transparência, credibilidade, coerência e confiança mútua (Avolio et al., 2004; Sidani & Rowe; Walumbwa, 2008), cria condições que favorecem precisamente a satisfação destas necessidades psicológicas fundamentais. Ao partilhar informação de forma aberta, honesta e equilibrada (Ausar et al., 2016), os líderes reforçam a perceção de autonomia dos colaboradores; ao fornecer feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento, promovem a competência (Luthans & Avolio, 2003; Ribeiro et al., 2020); e, ao estabelecerem relações de confiança (Avolio & Gardner, 2005; Obuba, 2023), respondem à necessidade de relação dos trabalhadores.

Assim, os colaboradores que percecionam os seus líderes como autênticos experienciam níveis mais elevados de motivação e envolvimento no trabalho, o que contribui para reduzir a sua intenção de saída (Ribeiro et al., 2020; Oh & Oh, 2017; Zhang et al., 2022).

Dada a relação entre a liderança autêntica e as intenções de rotatividade dos colaboradores, as organizações devem estar conscientes da eficácia desta liderança na mitigação das intenções de rotatividade dos mesmos (Oh & Oh, 2017), promovendo a seleção e formação de líderes autênticos, que sejam capazes de reter recursos humanos valiosos (Azanza et al., 2015).

Com base na pesquisa apresentada, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A liderança autêntica está negativamente relacionada com a intenção de rotatividade.

1.3. Envolvimento no Trabalho

O envolvimento no trabalho é um tema sobre o qual a atenção que tem vindo a crescer, tanto em contextos empresariais, como no meio académico (Amirshoev, 2020; Bakker, 2022; Decuyper & Schaufeli, 2020; Douglas & Roberts, 2020; Lesener et al., 2020; Rahmadani & Schaufeli, 2022; Schaufeli, 2012; Wood et al., 2020). Em termos gerais, envolvimento refere-se ao compromisso, paixão, satisfação, entusiasmo, absorção, esforço concentrado e energia, sendo amplamente utilizado por organizações para melhorar a retenção dos seus trabalhadores (Bakker, 2022; Schaufeli, 2012; Wefald & Downey, 2009).

Dada a competitividade do mercado de trabalho atual, ter trabalhadores empenhados pode ser a chave para adquirir uma vantagem competitiva (Çop et al., 2021; Macey & Schneider, 2008; Malik & Garg, 2017; Schaufeli, 2012). Assim, investir em condições que promovam o empenho dos indivíduos no trabalho, é vital para o crescimento e a rentabilidade das organizações (Chughtai & Buckley, 2008; Douglas & Roberts, 2020; Obuba, 2023).

Quando envolvidas, as pessoas empregam e expressam-se física, cognitiva e emocionalmente durante o desempenho dos papéis. O envolvimento produz resultados positivos, tanto a nível individual, no crescimento e desenvolvimento pessoal, como a nível organizacional, na qualidade do seu desempenho (Kahn, 1990).

O envolvimento no trabalho é, então, um estado cognitivo afetivo-motivacional positivo e gratificante de bem-estar, relacionado com o trabalho (Amirshoev, 2020; Blanch & Aluja, 2009; Chen et al., 2020; Leiter & Bakker, 2010; Lesener et al., 2020; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004), sendo considerado, por alguns, o antípoda do *burnout* (Leiter & Bakker, 2010; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2006; Schaufeli, 2012). Contrariamente às pessoas que sofrem de *burnout*, os trabalhadores empenhados têm um sentimento de ligação enérgica e afetiva com as suas atividades profissionais, encarando-as como um desafio e consideram-se capazes de lidar bem com as exigências do seu trabalho (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli et al., 2006; Schaufeli, 2012).

O envolvimento refere-se a um estado mais persistente e generalizado, que não se centra em nenhum objeto, acontecimento, indivíduo ou comportamento em particular (Leiter & Bakker, 2010; Schaufeli, 2001; Schaufeli et al., 2002), sendo caracterizado por uma componente comportamental, o vigor, uma componente emocional, a dedicação e uma componente cognitiva, a absorção (Bakker, 2022; Bakker &

Demerouti, 2008; Decuyper & Schaufeli, 2020; Rahmadani & Schaufeli, 2022; Schaufeli, et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli e Bakker, 2010; Timms, 2015).

O vigor é caracterizado por elevados níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, pela vontade de investir esforço no mesmo e pela persistência perante dificuldades. A dedicação refere-se a um forte envolvimento no trabalho, que vai para além do que o nível habitual de identificação e caracteriza-se por um sentido de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção é caracterizada por uma concentração total e uma absorção positiva no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e a pessoa tem dificuldade em desligar-se do mesmo (Lesener et al., 2020; Mazzetti et al., 2021; Rahmadani & Schaufeli, 2022; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007). Estar totalmente absorvido no trabalho aproxima-se daquilo a que se chama *flow*, um estado de concentração tão focado, que equivale a uma absorção absoluta numa atividade (Csikszentmihalyi, 1990).

Os trabalhadores empenhados demonstram um envolvimento intenso no trabalho, são mais produtivos, têm um melhor desempenho e estão disponíveis a ir para além do que lhes é pedido (Bakker, 2011; Bakker, 2022; Bakker & Demerouti, 2008; Borst et al., 2020; Halbesleben, 2010; Leiter & Bakker, 2010; Lestari & Margaretha, 2021; Schaufeli, 2012; Schaufeli, 2021; Tummers & Bakker, 2021). Estão física, cognitiva e emocionalmente ligados às suas funções profissionais, sentem-se cheios de energia, dedicam-se a atingir os seus objetivos profissionais e estão, muitas vezes, totalmente absorvidos no seu trabalho (Amirshoev, 2020; Bakker, 2011; Bakker, 2022; Hakanen et al., 2017; Macey et al., 2011).

De acordo com Bandura (1977), novos padrões de comportamento podem ser adquiridos através de experiências diretas ou pela observação do comportamento dos outros. Desta forma, o envolvimento no trabalho resulta de vários processos sociais, incluindo a influência social, o contágio emocional e a modelagem, sendo impactado, conseqüentemente, pelos indivíduos que rodeiam o trabalhador (Bakker, 2022). Esta ideia vai de encontro à Teoria da Aprendizagem Social, que indica que os comportamentos humanos são impactados por fatores cognitivos, ambientais e comportamentais, de cada pessoa, bem como pelas interações mútuas entre os mesmos (Bandura, 1977). A atenção que um indivíduo dá aos modelos comportamentais que o rodeiam depende, não só da ligação interpessoal sentida, como também pelo poder e estatuto dos mesmos (Bandura, 1986), o que faz com que os líderes se constituam como modelos comportamentais atrativos.

Conclui-se que o empenho e apoio que as lideranças demonstram aos colaboradores, não só influencia o seu envolvimento (Bakker, 2022; Bakker & Albrecht, 2018; Schaufeli, 2012; Schaufeli, 2015; Schaufeli, 2021; Ongori, 2007; Robijn, 2020), como também os motiva, paralelamente, a permanecerem na organização (Ongori, 2007).

A honestidade é o atributo de liderança mais importante para os seguidores (Hassan & Ahmed, 2011; Macey et al., 2011) e quando os líderes têm níveis elevados de autenticidade, os colaboradores sentem-

se mais empenhados e mais satisfeitos no trabalho (Giallonardo, 2010; Hassan & Ahmed, 2011; Obuba, 2023). Assim, o comportamento de um líder autêntico, que age de acordo com os valores que defende (Hassan & Ahmed, 2011), aumenta o nível de envolvimento dos trabalhadores (Avolio et al., 2004; Ausar et al., 2016; Azanza et al., 2015; Bamford et al., 2013; Carasco-Saul et al., 2015; Giallonardo, 2010; Hassan & Ahmed, 2011; Hsieh & Wang, 2015; Mehmood et al., 2016; Niswaty et al., 2021; Obuba, 2023; Oh et al., 2018; Silva et al., 2023), através da utilização de comportamentos baseados na autoconsciência, na transparência relacional, no processamento equilibrado da informação e na perspectiva moral internalizada (Azanza et al., 2015).

Estudos prévios observaram que a liderança autêntica tem um impacto positivo e estatisticamente significativo no envolvimento no trabalho; inclusive Giallonardo (2010) que, com um número de 170 participantes, se focou nas relações entre a liderança autêntica, envolvimento no trabalho e satisfação no trabalho. O mesmo foi reportado por Hassan e Ahmed (2011), que tentaram aprofundar, através dos dados de 395 inquiridos, o conhecimento sobre a forma como a liderança autêntica contribui para a confiança dos trabalhadores nas lideranças e como esta confiança, por sua vez, prediz o envolvimento no trabalho. Foram idênticos os resultados da revisão de literatura de Carasco-Saul et al. (2015), que avaliou a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, através de uma amostra constituída por 20 artigos. Todos estes estudos concluíram que, quando maior a percepção de liderança autêntica, maior será o envolvimento no trabalho. Esta concepção foi também observada na meta-análise de Zhang et al. (2022), citada anteriormente, relatando um impacto positivo e estatisticamente significativo da liderança autêntica no envolvimento no trabalho, transversal nas várias investigações alvo de estudo.

A SDT afirma que, quando as necessidades psicológicas intrínsecas dos trabalhadores em termos de autonomia, competência e relacionamento são satisfeitas, estes esforçam-se, dedicam-se e envolvem-se mais com o trabalho, estando mais dispostos a envolverem-se por motivos de prazer individual, do que estarem obrigados a fazê-lo (Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2006). Assim, o principal mecanismo através do qual líderes autênticos podem aumentar o envolvimento no trabalho, é apoiando a autodeterminação dos colaboradores, dando autonomia aos mesmos, sendo que, os trabalhadores psicologicamente empoderados assumem um maior senso de responsabilidade pelo seu trabalho, sentindo mais confiança na liderança (Karam et al., 2017). Desta forma e, como referido anteriormente, através das suas características centrais (Walumbwa, 2008), a liderança autêntica, ao assegurar as necessidades básicas dos colaboradores, promove o envolvimento no trabalho.

Os colaboradores com um maior envolvimento não só contribuem mais, como também se sentem mais comprometidos com a organização, faltam menos vezes e reportam uma menor probabilidade de intenção de rotatividade (Azanza et al., 2015; Bayode & Duarte, 2022; Borst et al., 2020; Christian et al., 2011; Giallonardo, 2010; Halbesleben, 2010; Macey & Schneider, 2008; Macey et al., 2011; Mazzetti

et al., 2023; Ofei-Dodoo, 2020; Park & Min, 2020; Rich et al., 2010; ; Schaufeli, 2012; Schaufeli, 2021; Schaufeli & Bakker, 2004; Zhu et al., 2023), visto que a falta de empenho resulta em comportamentos de intenção de rotatividade (Ausar et al., 2016; Borst et al., 2020; Halbesleben, 2010).

Bayode e Duarte (2022) procuraram contribuir para a literatura ao examinar como as percepções de responsabilidade social organizacional, o envolvimento no trabalho e a intenção de rotatividade estão relacionados. Obtiveram uma amostra de 118 trabalhadores, onde constataram que o envolvimento no trabalho estabelece uma relação negativa e estatisticamente significativa com intenção de rotatividade, o que indica que, quanto mais alto o nível de envolvimento no trabalho, menor a vontade de sair da organização. Congruente com estes resultados, a relação negativa e estatisticamente significativa entre o envolvimento no trabalho e a intenção de rotatividade foi observada noutras investigações, como na de Schaufeli e Bakker (2004), que obtiveram uma amostra múltipla de 1698 trabalhadores, na sua procura por aprofundar o conhecimento nas exigências do trabalho e recursos do trabalho, assim como na relação destas variáveis com o *burnout* e o envolvimento no trabalho; assim como foi observado na meta-análise de Borst et al. (2020), que procurou explorar os efeitos do envolvimento no trabalho sobre os resultados atitudinais, comportamentais e de desempenho dos trabalhadores.

Os líderes autênticos demonstram um elevado grau de integridade e, conseqüentemente, promovem uma relação de maior confiança nos seus grupos de trabalho, o que se traduz no aumento do envolvimento no trabalho e da intenção de permanecer na empresa (Azanza et al., 2015; Chughtai & Buckley, 2008; Hassan & Ahmed, 2011; Wijaya et al., 2024).

Azanza et al. (2015), ao investigar relação entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade, mediada pela identificação com o grupo de trabalho e pelo envolvimento no trabalho obtiveram, numa amostra de 623 trabalhadores, um efeito positivo e estatisticamente significativo entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, assim como um efeito negativo e estatisticamente significativo entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade. Ao testar estas variáveis em conjunto, os autores observaram que o envolvimento no trabalho atua como variável mediadora na relação entre liderança autêntica e a intenção de rotatividade, o que significa que os líderes autênticos aumentam o envolvimento dos colaboradores no trabalho, atuando como modelos a seguir, o que, por sua vez, reduz a intenção de rotatividade dos mesmos.

Os líderes autênticos podem ser capazes de influenciar a intenção de rotatividade dos trabalhadores, atuando como um fator essencial na retenção de talento, por aumentarem o empenho no trabalho, ao atuarem como modelos comportamentais, transmitindo aos trabalhadores o seu empenho e ligação com o trabalho (Ausar et al., 2016; Azanza et al., 2015; Wijaya et al., 2024).

De acordo com a revisão de literatura efetuada, apresenta-se a hipótese:

H2: O envolvimento no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade.

1.4. Motivação Intrínseca

A direção das empresas reagiu à dinâmica organizacional moderna de várias formas, contudo, uma característica central desta mudança foi o compromisso de mudar o clima organizacional, no sentido de uma gestão mais participativa e no aumento do envolvimento dos trabalhadores (Deci et al., 1989). Desta forma, é especialmente relevante o foco na motivação dos trabalhadores (Azanza et al., 2015), visto que é fulcral para o sucesso individual e organizacional (Abbasi & Hollman, 2000; Swiatczak, 2021).

O estudo da motivação no local de trabalho é altamente complexo e há uma necessidade crescente de estudos nesta área (Hennessey et al., 2015). A motivação é uma componente essencial da experiência humana (Morris et al., 2022), constituindo-se como uma construção psicológica criada para descrever o mecanismo através do qual os indivíduos e os grupos escolhem um determinado comportamento e persistem com o mesmo (McInerney, 2019). Estar motivado significa ser movido a fazer algo. Uma pessoa que não sente qualquer ímpeto ou inspiração para agir, é caracterizada como desmotivada, enquanto alguém que é energizado ou ativado em direção a um objetivo, é considerado motivado (Ryan & Deci, 2000).

As pessoas experienciam diferentes quantidades, mas também diferentes tipos de motivação, variando não só no nível de motivação, mas também na orientação desta mesma motivação. A orientação da motivação diz respeito às atitudes e objetivos subjacentes que dão origem à ação, ou seja, o porquê das ações (Ryan & Deci, 2000). São assim distintos dois tipos de motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

A motivação intrínseca refere-se ao envolvimento numa atividade dada a sua agradabilidade e pelo interesse próprio, prazer e satisfação de um indivíduo, em oposição à motivação extrínseca, em que uma pessoa não está motivada pela atividade, mas sim por obter uma recompensa externa ou evitar uma punição (Bandhu et al., 2024; Fishbach & Woolley, 2022; Gagné & Deci, 2005; Larson & Rusk, 2011; Morris et al., 2022; Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2020; Urhah & Wijnia, 2023). Enquanto que, para aumentar a motivação intrínseca nos trabalhadores, os líderes focam-se em proporcionar autonomia e *feedback* construtivo, para desenvolver a motivação extrínseca, atribuem incentivos, como bônus e comissões, que dependem do desempenho e dos resultados alcançados (Kuvaas et al., 2017).

A motivação intrínseca é, talvez, o fenómeno que mais reflete o potencial positivo da natureza humana (Ryan & Deci, 2000), sendo que tem vindo a ser alvo de um grande interesse, por parte dos estudiosos (Fishbach & Woolley, 2022; Kuvaas et al., 2017).

A Teoria da Autodeterminação (SDT) diferenciou a motivação em três dimensões principais, sendo uma delas a motivação intrínseca que é caracterizada pelo envolvimento numa tarefa de forma voluntária e exclusivamente com o objetivo do prazer e entusiasmo sentidos (Ryan & Deci, 2000). Desta forma, a motivação intrínseca refere-se à vontade para fazer algo por si só, pelo prazer e motivação inerentes do próprio comportamento ou atividade executada (Bandhu et al., 2024; Gagné & Deci, 2005; Gottlieb et al., 2016; Hennessey et al., 2015; Larson & Rusk, 2011; Ng et al., 2012; Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2020; Swiatczak, 2021; Urhah & Wijnia, 2023) e não por uma obrigatoriedade ou consequência externa (Bandhu et al., 2024; Gottlieb et al., 2016; Ryan & Deci, 2000; Ryan & Deci, 2020; Urhah & Wijnia, 2023).

Assim, os comportamentos intrinsecamente motivados são executados por interesse, divertimento ou pelo desafio que a ação implica e não devido a estímulos, pressões ou recompensas externas, satisfazendo as necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relação, as bases para a manutenção desta motivação, com base na SDT (Bandhu et al., 2024; Hennessey et al., 2015; Ryan & Deci, 2000; Urhah & Wijnia, 2023).

As atividades motivadas intrinsecamente são, geralmente, prazerosas e podem até causar estados de *flow* (Csikszentmihalyi, 1990; Swiatczak, 2021), caracterizados por intensas sensações de controlo sem esforço, concentração, prazer e uma perda da noção do tempo (Csikszentmihalyi, 1990). Para além dos sentimentos positivos, os indivíduos motivados intrinsecamente classificam a atividade como sendo mais “divertida” e não uma obrigatoriedade laboral, demonstrando uma grande vontade de se manterem na tarefa e relutância em desistir da mesma (Fishbach & Woolley, 2022; Swiatczak, 2021).

A motivação intrínseca está, conseqüentemente, relacionada com vários resultados positivos no local de trabalho, tais como a identificação com as tarefas, o afeto positivo, a produtividade, a persistência, a criatividade, o bem-estar e o desempenho geral (Fishbach & Woolley, 2022; Kuvaas et al., 2017; Larson & Rusk, 2011).

Este tipo de motivação ocorre quando os colaboradores se sentem desafiados pela atividade, com controlo sobre a mesma, confiantes ao executá-la, com a sua atenção totalmente focada no que estão a fazer e ao se sentirem energizados pela atividade (Larson & Rusk, 2011). Um trabalhador intrinsecamente motivado estará mais comprometido e focado no seu trabalho (Gumusluoglu & Ilsev, 2009) o que impacta, positivamente, o seu envolvimento no trabalho (Fishbach & Woolley, 2022; Putra et al., 2015; Zeng, 2022; Gosh et al., 2020). Este tipo de motivação é considerado uma forma de motivação mais sustentável, a longo prazo, pois é impulsionada por interesses e valores pessoais, em oposição a recompensas externas (Bandhu et al., 2024).

Putra et al. (2015) ao examinarem o papel da motivação extrínseca e da intrínseca como antecedentes do envolvimento no trabalho, com um total de 143 participantes, concluíram que a motivação intrínseca assume um papel central na promoção do envolvimento, estabelecendo assim uma relação positiva, o que significa que, quanto maior a motivação intrínseca, maior será o envolvimento no trabalho. Esta relação positiva e estatisticamente significativa entre a motivação intrínseca e o envolvimento no trabalho foi reportada em vários estudos, como no de Zeng et al. (2022), onde procuraram perceber o efeito da motivação intrínseca e extrínseca, em enfermeiros, no envolvimento no trabalho, com uma amostra de 561 participantes; assim como na pesquisa de Gosh et al. (2020), com 288 trabalhadores, em que o objetivo dos autores se focou em compreender quando e o porquê da motivação intrínseca predizer o envolvimento dos funcionários, incluindo outras variáveis moderadoras e mediadoras nesta relação.

Os líderes que proporcionam um ambiente que promove a autodeterminação e onde os seus trabalhadores confiam no contexto organizacional, faz com que os mesmos sejam mais ativos na satisfação das suas próprias necessidades e mais motivados (Deci et al., 1989). A Teoria da Autodeterminação realça a importância das necessidades básicas, afirmando que, quando estas são satisfeitas, impactam, positivamente, o desenvolvimento da motivação intrínseca nos colaboradores, o que, por sua vez, influencia o envolvimento no trabalho (Deci & Ryan, 2000). É evidente que os líderes precisam de motivar os funcionários para que estes obtenham os resultados essenciais para a organização (Laraib & Hashmi, 2018) e, ao proporcionarem e promoverem relações de transparência e honestidade, aumentando a confiança, os líderes autênticos permitem que os seus colaboradores aumentem a sua motivação (Walumbwa et al., 2008).

Uma abordagem de liderança autêntica encoraja bons resultados e atitudes, assim como níveis mais elevados de envolvimento no trabalho. A autonomia e a independência apresentam-se como características fulcrais para os colaboradores e são componentes importantes para o desenvolvimento da motivação intrínseca (Shu, 2015). Tal como a liderança autêntica, a motivação intrínseca é congruente com os valores de cada um (George et al., 2007). Assim, os líderes autênticos, derivada à sua conduta através de processos transparentes, comunicação aberta, abordagem equilibrada e aceitação e melhoria das suas próprias fraquezas, fomentam a motivação intrínseca nos seus trabalhadores (Jha, 2025; Laraib & Hashmi, 2018), o que fará com que os mesmos se sintam mais comprometidos com o seu trabalho (Ahmad et al., 2015).

Laraib e Hashmi (2018), procuraram estudar o impacto da liderança autêntica no desempenho no local de trabalho, tendo a motivação intrínseca como moderadora desta relação e, com uma amostra de 200 participantes, concluíram existir um efeito positivo e estatisticamente significativo entre a liderança autêntica e a motivação intrínseca, o que indica que, quando maior a percepção da existência de liderança autêntica, mais intrinsecamente motivados estarão os colaboradores. Esta relação positiva e

estatisticamente significativa entre as variáveis foi também reportada no estudo de Jha (2025), com uma amostra de 300 trabalhadores, onde o foco foi perceber o papel moderador do apoio percebido do líder, no aumento do impacto da liderança autêntica na criatividade, mediada pela motivação intrínseca.

Deste modo, trabalhadores intrinsecamente motivados, poderão beneficiar da presença de líderes autênticos, visto que a liderança autêntica, impacta positivamente a motivação intrínseca (Jha, 2025; Laraib & Hashmi, 2018), existindo um efeito positivo reforçado desta liderança no envolvimento no trabalho dos subordinados quando estes estão altamente motivados intrinsecamente (Shu, 2015).

Este efeito positivo reforçado foi demonstrado, anteriormente, no estudo de Shu (2015), que obteve uma amostra de 350 chefias e 350 colaboradores, com o objetivo de estudar o impacto da liderança autoritária e da liderança autêntica no envolvimento dos funcionários com o seu trabalho, tendo a motivação intrínseca como moderadora desta relação. O autor observou a presença de uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, o que significa que, quando maior a percepção de liderança autêntica, maior o envolvimento no trabalho demonstrado pelos colaboradores; assim como uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a motivação intrínseca e o envolvimento no trabalho, concluindo, uma vez mais, que quando maior a motivação intrínseca dos trabalhadores, maior será o seu envolvimento no trabalho. Por último, reportou uma relação positiva e estatisticamente significativa entre a liderança autêntica e a motivação intrínseca, demonstrando que, a liderança autêntica tem um impacto positivo na motivação intrínseca, ao fomentar a mesma. Foi também testado o efeito moderador da motivação intrínseca, na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, concluindo que líderes autênticos são eficazes em aumentar o envolvimento no trabalho dos funcionários, quando os estes possuem uma motivação intrínseca alta para realizar tarefas relacionadas com o trabalho. Desta forma, se os colaboradores relatarem uma baixa motivação intrínseca, a eficácia do líder autêntico, em relação ao envolvimento no trabalho, não é tão significativa.

Tal como foi apresentado, anteriormente, o envolvimento no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade, visto que a liderança autêntica impacta, positivamente o envolvimento no trabalho que, por sua vez, afeta negativamente a intenção de rotatividade (Azanza et al., 2015). Adicionalmente, a motivação intrínseca demonstrou moderar a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, aumentando o impacto positivo da liderança autêntica no envolvimento no trabalho, quando os colaboradores relatam níveis mais elevados de motivação intrínseca.

Assim, através da literatura apresentada, formulam-se as seguintes hipóteses:

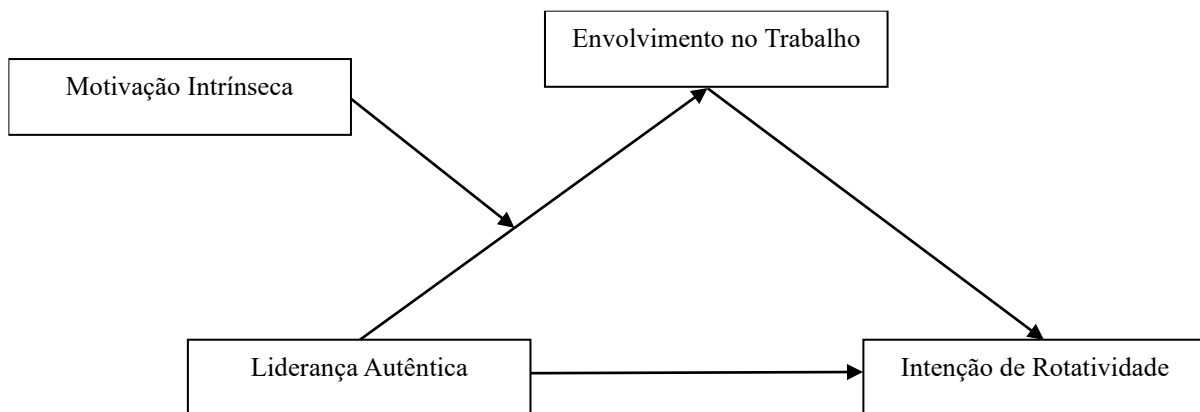
H3: A motivação intrínseca modera a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, esperando-se que a relação seja mais forte quando exista uma maior motivação intrínseca.

H4: A motivação intrínseca modera a relação indireta entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade via envolvimento no trabalho, de forma que os indivíduos mais motivados intrinsecamente irão ter uma relação de mediação mais forte do que os indivíduos menos motivados intrinsecamente.

1.5. Modelo Conceptual

Decorrente da literatura apresentada e seguindo as hipóteses definidas para a presente dissertação, a Figura 1.1 apresenta o modelo conceptual em estudo.

Figura 1.1. Modelo de investigação



2. Método

2.1. Procedimento

O presente estudo adota uma abordagem quantitativa, uma vez que visa investigar as relações entre variáveis psicológicas no contexto organizacional, através da recolha de dados num único momento no tempo. Esta metodologia permite a obtenção de informação objetiva e a sua posterior análise estatística, facilitando a identificação de padrões e associações relevantes entre os construtos em estudo.

A população-alvo inclui trabalhadores por conta de outrem, com idade igual ou superior a 18 anos, que se encontram integrados numa organização e sob a liderança da mesma chefia há, pelo menos, três meses. Estes critérios de inclusão foram definidos com o intuito de assegurar que os participantes possuem experiência suficiente para avaliar, de forma fundamentada, o estilo de liderança praticado, assim como os seus efeitos ao nível do envolvimento do trabalho, da motivação intrínseca e da intenção de rotatividade

A recolha de dados foi conduzida por meio de um questionário *online*, disponibilizado na plataforma *Qualtrics* entre 22 de maio de 2025 e 31 de julho de 2025. A seleção dos participantes foi feita com recurso a redes de contacto pessoais e profissionais (e.g., colegas de trabalho, familiares, amigos, colegas de mestrado), bem como através de plataformas digitais e redes sociais (e.g., *LinkedIn*, grupos de *Facebook* e fóruns de discussão). Esta estratégia visou alcançar uma maior diversidade organizacional e geográfica, permitindo atingir um número mais alargado de participantes, garantindo o anonimato e facilitando o armazenamento seguro das respostas. A funcionalidade de registo de IP foi desativada e não foram recolhidos quaisquer dados pessoais identificáveis (e.g., nome, e-mail, contacto telefónico). Antes do início do questionário, foi apresentado um Termo de Consentimento Informado (Anexo A), no qual os participantes foram esclarecidos quanto aos objetivos do estudo, à natureza voluntária e anónima da participação, bem como ao seu direito de desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. No final foi apresentado um *Debriefing* (Anexo B). O tempo estimado para o preenchimento do questionário foi de, aproximadamente, 10 minutos, sendo que, após os participantes carregarem no botão da página inicial para preencher o questionário, estavam a aceitar a participação do estudo. O protocolo do estudo foi submetido à aprovação de Comissão Especializada de Ética de Psicologia (Parecer 95/2025).

2.2. Participantes

No total, foram contabilizados 261 acessos ao questionário. Destas participações, 84 estavam incompletas e 10 participantes não correspondiam aos critérios de inclusão, sendo que 9 indicaram não ter chefia e 1 mencionou não totalizar 3 meses sob a liderança da mesma chefia. Assim, após a revisão

dos dados, excluindo os participantes que não responderam a todas as questões, ou que não cumprissem os critérios de inclusão estabelecidos, obteve-se um total de 167 respostas válidas para o estudo.

A análise da amostra evidencia que a maioria dos participantes pertencem sexo feminino (65.9%), verificando-se uma menor proporção de indivíduos do sexo masculino (33.5%) e de participantes que preferiram não discriminar o seu sexo (0,6). No que se refere à idade, os participantes apresentam idades compreendidas entre os 21 e os 65 anos, situando-se a média nos 42 anos ($M = 42.33$; $DP = 12.77$). Adicionalmente, no que se refere às habilitações académicas da amostra, observa-se que uma elevada percentagem frequentou o Ensino Superior (74.3%), distribuída entre licenciatura (53.9%) e mestrado (20,4%). O Ensino Secundário foi reportado por 25.1% dos inquiridos e o Ensino Básico por 0.6%.

No que diz respeito à situação laboral dos participantes, é de realçar que o valor mais baixo registado, referente à antiguidade nas organizações em que trabalham, foi 3 meses, uma vez que este seria o requisito mínimo para a participação. A antiguidade na organização mais elevada registada foi de 44 anos, onde a média descrita dos participantes foi de 13 anos ($M = 12.57$; $DP = 12.87$). No que toca à antiguidade na díade, a mesma variou entre os 3 meses e os 37 anos ($M = 6.21$; $DP = 8.22$). Referente à frequência de interação com a chefia direta, maior parte dos participantes relatou uma interação diária (77.2%), seguida por uma interação semanal (18%), quinzenal (3%) e, finalmente, mensal (1.8%). Maioritariamente, os participantes indicaram que as suas interações com a chefia, nas semanas anteriores ao momento de preenchimento do questionário, foram presenciais (44.3%), enquanto os restantes se dividiram por um formato misto (38.9%) e virtual (16.8%).

Dos indivíduos inquiridos, apenas 17.4% exerciam cargos de chefia, em comparação aos restantes (82.6%) e o regime de trabalho da amostra dividiu-se em totalmente presencial (50.9%), 4 dias presenciais por semana (8.4%), 3 dias presenciais por semana (18.6%), 2 dias presenciais por semana (14.4%), 1 dia presencial por semana (4.8%) e totalmente remoto/teletrabalho (3%). Relativamente à situação contratual dos participantes, 78.4% indicaram possuir um contrato sem termo/efetivo, 12% referiram ter contrato a prazo, 3.6% afirmaram possuir um contrato a termo incerto, contratos de estágio e recibos verdes com 2,4 valores percentuais, cada um e *outsourcing* e indivíduos noutras situações com 0.6% em cada condição.

No que concerne à caracterização das organizações, em que os participantes se inserem, a maioria indicou trabalhar numa instituição privada (58.7%), 36.5% mencionaram colaborar numa uma instituição pública e 4.8% numa instituição público-privada. A maioria indicou constituir uma instituição com fins lucrativos (56.3%), enquanto os restantes 43.7% trabalham em instituições sem fins lucrativos. Adicionalmente, relativamente à dimensão organizacional, 59.3% afirmou pertencer a entidades com mais de 500 colaboradores, 13.2% a organizações com 250 a 500 trabalhadores, 14.4% em empresas médias com 51 a 249 indivíduos, 10.8% a instituições pequenas com 10 a 50 trabalhadores e 2.4% a instituições de pequena dimensão, com até nove trabalhadores.

2.3. Instrumentos

O questionário inclui 4 instrumentos psicométricos, anteriormente utilizados na população portuguesa, que avaliam os construtos do modelo em estudo: liderança autêntica, intenção de rotatividade, envolvimento no trabalho e motivação intrínseca. Foi também alvo de resposta um grupo de questões sociodemográficas, utilizadas para uma melhor caracterização da amostra, assim como foi adicionada uma escala de variável marcadora.

2.3.1. Liderança Autêntica

A liderança autêntica, assume o papel de variável preditora e foi avaliada através do *Authentic Leadership Questionnaire* (ALQ) desenvolvido por Walumbwa et al. (2008) e adaptado para português por Rego et al. (2012). A autorização para utilizar a versão portuguesa desta escala foi obtida anteriormente, junto dos autores, através do website *Mind Garden*. A escala é composta por um total de 16 itens, distribuídos por quatro dimensões (Anexo C): *autoconsciência* (e.g. “Procura obter informação (*feedback*) das pessoas para melhorar as interações com elas.”, $\alpha = .90$), *transparência relacional* (e.g. “Diz exatamente o que pensa.”, $\alpha = .87$), *processamento equilibrado de informação* (e.g. “Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.”, $\alpha = .81$), e *perspetiva moral internalizada* (e.g. “As suas ações são consistentes com as suas crenças”, $\alpha = .89$). Com o uso do ALQ, tinha-se como objetivo recolher relatos dos trabalhadores sobre a frequência com a qual o seu líder, executava uma série de comportamentos relacionados com a liderança autêntica, classificando-o com base numa escala tipo *Likert* de 5 pontos (0 = “Nunca” a 4 = “Frequentemente, senão sempre”).

No seguimento das recomendações de investigações anteriores (Duarte et al., 2021; Rego et al., 2012), procedeu-se à construção de um indicador compósito para esta variável, calculado a partir da média das pontuações obtidas nas quatro dimensões que a integram. O coeficiente alfa de *Cronbach* global deste indicador foi de .96, evidenciando um elevado nível de consistência interna das medidas, o que sustenta a robustez da avaliação desta variável no âmbito do presente estudo. A abordagem de agregação das dimensões num único indicador compósito segue as práticas metodológicas adotadas na investigação científica, permitindo simplificar o processo de análise e facilitar a interpretação dos resultados obtidos.

2.3.2. Intenção de Rotatividade

A variável intenção de rotatividade, a variável de critério do presente estudo, foi estudada através da escala *Turnover Cognition*, desenvolvida por Bozeman e Perrewé (2001) e adaptada por Barbosa (2012) à população portuguesa. A escala é constituída por 5 itens, inseridos numa escala de resposta tipo *Likert*

de 5 (1 = “Discordo totalmente” a 5 = “Concordo totalmente”), (e.g. “É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo”; “Atualmente estou à procura de emprego noutra organização”, “Não tenciono deixar o meu emprego”), tendo como foco a identificação de sentimentos ou intenções de abandono da organização atual, por parte dos colaboradores a quem foi aplicado o questionário (Anexo D). Dada a presença de questões revertidas, foi feita uma recodificação destes itens, de forma a realizar a análise dos dados, sendo que níveis mais altos nesta variável, retratam maior intenção de rotatividade.

De forma a desenvolver uma variável compósita, com o objetivo de efetuar a análise global dos 5 itens apresentados, foi testada a consistência interna dos mesmos, através do coeficiente Alfa de *Cronbach*, que indicou uma ótima consistência ($\alpha = .90$).

2.3.3. Envolvimento no Trabalho

No que toca à variável mediadora, o envolvimento no trabalho, esta foi trabalhada através da *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), na sua versão reduzida, desenvolvida por Schaufeli et al. (2006) e adaptada para língua portuguesa por Simões e Gomes (2012). Este instrumento é composto por 9 itens no total, três dos quais correspondem à dimensão *vigor* (e.g. “Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar”), três à dimensão *dedicação* (e.g. “O meu trabalho inspira-me”) e os restantes à dimensão *absorção* (e.g. “Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho”). A UWES tem como foco avaliar a população-alvo face aos diferentes sentimentos associados à sua atividade profissional (Anexo E), tendo por base uma escala tipo *Likert* de 7 pontos (0 = “Nunca/Nenhuma vez” a 6 = “Sempre/ Todos os dias”).

Do decorrer da análise estatística foi testada a consistência interna dos 9 itens, divididos entre as três dimensões constituintes desta escala, de forma a testar a viabilidade da criação de uma variável compósita. O coeficiente de Alfa de *Cronbach* obtido em cada dimensão (*vigor*: $\alpha = .90$; *dedicação*: $\alpha = .88$; *absorção*: $\alpha = .71$) comprovou a existência de consistência interna dos itens. Assim, com base nos valores obtidos, referentes à consistência interna dos itens, procedeu-se à criação da variável compósita do modelo de investigação denominada envolvimento no trabalho. O coeficiente Alfa de *Cronbach* relativo à variável demonstrou uma ótima consistência interna (.93).

2.3.4. Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca, que constitui a variável moderadora, foi analisada através de uma escala de motivação no trabalho, com itens referentes à motivação intrínseca e extrínseca, desenvolvidos por Kuvaas (2006) e usados por Kuvaas et al. (2017), traduzidos para português por Jacinto (2018). Esta

escala é composta por um total de 10 itens, sendo que seis deles medem a motivação intrínseca (e.g. “O meu emprego tem significado”) e os restantes quatro medem a motivação extrínseca (e.g. “Se quiserem que me esforce mais, têm que me pagar mais”). Este instrumento tem como foco avaliar a intensidade dos dois tipos de motivação sentida, face ao dia-a-dia no contexto organizacional, pontuado por uma escala tipo *Likert* de 5 pontos (1 = “Discordo Totalmente” a 5 = “Concordo Totalmente”). Dado o foco, do presente estudo, em avaliar a motivação intrínseca, foram utilizados apenas os itens referentes à mesma (Anexo F).

Com objetivo da criação de uma variável compósita, de forma a analisar os 6 itens constituintes e referentes à motivação intrínseca, foi testada a consistência interna, através do coeficiente Alfa de *Cronbach*, que indicou uma boa consistência ($\alpha = .86$).

2.4. Variância do método comum

Com o objetivo de identificar o possível aparecimento da variância do método comum, que provém da recolha de dados realizada num único momento temporal, com o mesmo instrumento de avaliação e junto da mesma fonte (e.g. respondente), foram implementadas diversas estratégias, inclusive a presença de itens invertidos, com o objetivo de minimizar respostas automáticas ou enviesadas. As escalas utilizadas foram previamente validadas com robustez psicométrica reconhecida, assegurando a consistência das medições, assim como as instruções do questionário foram redigidas de forma clara e objetiva, para minimizar interpretações ambíguas.

Foi ainda incluída, como variável marcadora, a escala *Solitary Work Preferences* (preferência por trabalho solitário), de Ramamoorthy e Flood (2004), que foi anteriormente utilizada por Agarwal (2013), como variável marcadora na sua pesquisa sobre envolvimento no trabalho (Anexo G). Este instrumento, constituído por 3 itens, é classificado através de escala de resposta tipo *Likert* de 5 pontos (1= “Discordo Totalmente” a 5= “Concordo Totalmente”) e foi traduzido para a língua portuguesa por Pimenta (2020). Esta escala relatou, através do Alfa de *Cronbach*, uma boa consistência interna, no valor de .86 e foi utilizada como covariada nos modelos de regressão linear.

Contrariamente ao pretendido, a variável marcadora demonstrou-se significativamente correlacionada com todas variáveis centrais do modelo em estudo. Foi observável uma correlação positiva e significativa com a variável liderança autêntica ($rho = .17, p < .05$), com o envolvimento no trabalho ($rho = .29, p < .01$) e com a variável da motivação intrínseca ($rho = .24, p < .05$) e uma correlação negativa e significativa com a intenção de rotatividade ($rho = .17, p < .01$) (Quadro 3.1.). Estes resultados significam que a preferência por trabalho solitário está associada a níveis mais elevados de liderança autêntica, envolvimento no trabalho e de motivação intrínseca e está, em oposição, associada a níveis mais baixos de intenção de rotatividade.

Tendo em conta o seu o estatuto, não é desejável que esta variável esteja correlacionada com os construtos em estudo, de forma a garantir a exclusão de possíveis enviesamentos de método comum (Lindell & Whitney, 2001). Dado que se encontra, apesar de fracamente, correlacionada com as variáveis em análise, não é possível garantir a ausência deste enviesamento, sendo necessário ter em conta, na interpretação e análise dos dados, a possibilidade da sua existência.

A variância do método comum refere-se à variância atribuível ao método de medição, inclusive a formulação das perguntas e a ordem pela qual são apresentadas, o que poderá influenciar as respostas dos participantes e não aos constructos que as medidas representam, sendo uma limitação recorrente na investigação comportamental (Podsakoff et al., 2003). Para explorar a existência da mesma, aplicou-se complementarmente o teste de *Harman* (Anexo J), que utiliza uma análise fatorial exploratória, não rodada ($KMO = .90$, $Bartlett(741) = 5257.90$, $p < .001$), com o objetivo de determinar o número de fatores necessários para explicar a variância nas variáveis relevantes (Podsakoff et al., 2003). Os resultados obtidos denotam que o primeiro fator retrata 35.81% da covariância entre as medidas (variância total = 71.86%), isto é, nenhum enviesamento do método comum está consideravelmente presente nesta dissertação.

O teste de *Harman* de fornece uma análise importante, referente ao impacto do método comum e até que ponto este afeta os dados, ao identificar se existe a presença de um único fator que domina a análise fatorial das variáveis. Não obstante, este teste, apesar da ampla utilização, não está isento de limitações e críticas, pois não permite controlar este enviesamento, eficazmente, sendo considerado uma técnica insensível e produtora de resultados erróneos (Podsakoff et al., 2003; Hurland, et al., 2018). Tendo estas considerações em conta, não é possível afirmar que não existe a presença do enviesamento do método comum no presente estudo, independentemente das medidas implementadas para reduzir o risco do mesmo.

3. Resultados

A análise estatística incluiu a aplicação de várias técnicas englobando, numa primeira fase, medidas de estatística descritiva para a determinação das frequências absolutas e relativas, assim como medidas de tendência central e respetiva dispersão (média e desvio-padrão). Seguidamente, foram conduzidas análises de estatística inferencial, incluindo o cálculo do coeficiente de consistência interna alfa de *Cronbach*, a avaliação do coeficiente de correlação de *Spearman* e a execução de análises de efeitos de mediação e moderação. O nível de significância adotado para a rejeição da hipótese nula foi estabelecido em $p \leq .05$.

As análises estatísticas foram efetuadas utilizando o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 29, compatível com a plataforma *Windows*. Posteriormente, para a análise dos efeitos de mediação e moderação, recorreu-se à Macro para SPSS denominada *PROCESS v4.2*, desenvolvida por Andrew F. Hayes.

3.1. Análise Descritiva e Correlação entre Variáveis

O Quadro 3.1 apresenta as médias, desvios-padrão e análise das correlações entre variáveis em estudo, incluindo também a consistência interna das mesmas.

As médias registadas para as variáveis em estudo remetem à escala tipo *Likert* de cada uma, consideradas para a recolha dos dados, através do instrumento aplicado. Todas as variáveis seguiam uma escala de 5 pontos, apesar de estarem codificadas de uma forma diferente, à exceção da escala da variável mediadora, que assumia uma escala de 7 pontos.

Com base nas médias registadas, é possível verificar que os participantes percecionam que os seus líderes adotam um estilo de liderança moderadamente autêntico, dado que a variável liderança autêntica demonstrou ter valores, ligeiramente, acima do ponto médio da escala de resposta ($M= 2.59$; $DP= 0.90$). Com a intenção de rotatividade é possível observar níveis, ligeiramente, inferiores ao ponto médio da escala, o que remete para uma intenção de saída moderada ($M= 2.42$; $DP= 1.15$). No que toca à variável mediadora, envolvimento no trabalho, foi relatado um envolvimento acima do ponto médio ($M= 4.75$; $DP= 1.08$), sendo o mesmo identificável nos níveis da variável moderadora, a motivação intrínseca ($M= 3.52$; $DP= 0.74$).

A análise da correlação, entre as variáveis em estudo, foi feita recorrendo ao coeficiente de correlação de *Spearman* (ρ), uma vez que, algumas das variáveis utilizadas, possuem uma natureza nominal e ordinal, não sendo então aconselhada a utilização do coeficiente de *Pearson* (Marôco, 2007). Este coeficiente permite observar as direções das relações, sendo estas positivas ou negativas, a sua intensidade e possibilita averiguar se são estatisticamente significativas ou não (Schober et al., 2018).

Relativamente à prática da liderança autêntica, é possível observar, com a motivação intrínseca, uma correlação positiva e estatisticamente significativa ($\rho = .30$; $p < 0.01$), o que demonstra que, quanto maior for a aposta das chefias em práticas de liderança autêntica, maior será a possível motivação intrínseca, sentida pelos subordinados. No que se refere à correlação entre a liderança autêntica e variável do envolvimento no trabalho, verificou-se que a mesma é positiva e estatisticamente significativa ($\rho = .40$; $p < 0.01$), concluindo-se que, à semelhança da relação com a motivação intrínseca, quanto maior for a prática de uma liderança autêntica, maior será o envolvimento no trabalho, por parte dos colaboradores. Contrariamente, foi demonstrada uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade ($\rho = -.33$; $p < 0.01$), desta forma, quanto maior for o investimento na atuação de acordo com os princípios da liderança autêntica, menor será a tendência para uma intenção de rotatividade dos colaboradores.

No que se refere à variável da motivação intrínseca, a mesma demonstrou uma correlação positiva e estatisticamente significativa com o envolvimento no trabalho ($\rho = .70$; $p < 0.01$), o que indica que, quanto maior a motivação intrínseca dos funcionários, maior será o seu envolvimento no trabalho. Por outro lado, foi observada uma correlação negativa e estatisticamente significativa com a intenção de rotatividade ($\rho = -.31$; $p < 0.01$), o que mostra que, quanto maior a motivação intrínseca, menor será o a intenção de rotatividade.

A variável envolvimento no trabalho, como mencionado anteriormente, relatou ter uma correlação positiva e significativa com a liderança autêntica ($\rho = .40$; $p < 0.01$). Esta variável obteve também uma correlação negativa e estatisticamente significativa com a variável intenção de rotatividade ($\rho = -.40$; $p < 0.001$), o que significa, mais uma vez, que é verificado que, quanto maior for o envolvimento no trabalho, menor será a intenção de rotatividade dos trabalhadores.

Finalmente, em relação à variável intenção de rotatividade, tal como referido, foi confirmada a correlação negativa e estatisticamente significativa que a mesma possui face à variável preditora ($\rho = -.33$; $p < 0.01$), moderadora ($\rho = -.31$; $p < 0.01$) e mediadora ($\rho = -.40$; $p < 0.01$) o que indica que, quanto maior a prática de uma liderança autêntica, quanto maior a motivação intrínseca e quanto maior o nível de envolvimento no trabalho, menor será a intenção de turnover num todo.

No que diz respeito às variáveis sociodemográficas, a análise de correlação de *Spearman* revelou que apenas a *antiguidade na díade* ($\rho = -.21$; $p < .01$), a *antiguidade na organização* ($\rho = -.33$; $p < .01$) e o *tipo de contrato* ($\rho = .24$; $p < .01$) tiveram uma correlação estatisticamente significativa com a variável critério deste estudo. No que toca à variável marcadora, preferência por trabalho solitário, a mesma reportou uma correlação negativa e estatisticamente significativa com a intenção de rotatividade ($\rho = -.16$; $p < .05$). Assim, conclui-se que, quanto maior a antiguidade na díade, a antiguidade na organização e a preferência por trabalho solitário, menores os níveis de intenção de rotatividade reportados pelos participantes. No que toca ao tipo de contrato, os dados relatam uma menor intenção

de rotatividade quando os participantes possuem um contrato de efetividade, em oposição às restantes modalidades, que demonstram maiores níveis de intenção de rotatividade.

Quadro 3.1 – Médias, desvios-padrão, correlações entre as variáveis e consistência interna das variáveis em estudo

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
1. Antiguidade na díade	6.21	8.22								
2. Antiguidade na organização	12.57	12.87	.63**							
3. Tipo de contrato	-	-	-.37**	-.43**						
4. Preferência por Trabalho Solitário	3.54	.88	-.08	-.06	-.08	(.862)				
5. Motivação Intrínseca	3.52	.74	.16*	.12	-.05	.24**	(.861)			
6. Liderança Autêntica	2.59	.90	-.19	-.13	.02	.17*	.30*	(.955)		
7. Envolvimento no Trabalho	4.75	1.08	.14	.10	-.05	.29**	.67**	.40**	(.930)	
8. Intenção de Rotatividade	2.42	1.14	-.21**	-.33**	.24**	-.16*	-.31**	-.33**	-.40**	(.897)

Notas: * $p < .05$ ** $p < .01$; Os Coeficientes Alfa de Cronbach encontra-se entre parêntesis.
Tipo de contrato: 0 = efetivo; 1 = não efetivo.

3.2. Teste ao Modelo Conceptual

Com o objetivo de testar o modelo conceptual desenvolvido no presente estudo, recorreu-se à macro da *PROCESS*, desenvolvido por Hayes (2018), utilizando os modelos 4 e 7. Os resultados obtidos estão representados no Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Teste de hipóteses do modelo de investigação (valores não estandardizados)

	Envolvimento no Trabalho			Intenção de Rotatividade		
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI; ULCI</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>LLCI; ULCI</i>
Efeito Total						
Constante				4.25	.38	3.51; 4.50
Liderança Autêntica				-.47	.09	-.64; -.30
Antiguidade na Díade				-.01	.01	-.03; .01
Antiguidade na Organização				-.02	.01	-.04; -.01
Tipo de Contrato (0= não efetivo; 1=efetivo)				.42	.21	.02; .83
Preferência por Trabalho Solitário				-.09	.09	-.2; .08
Efeito Direto						
Constante	4.38	.27	3.86; 4.91	4.22	.43	3.37; 5.07
Liderança Autêntica	.47	.09	.30; .64	-.32	.09	-.50; -.14
Motivação Intrínseca	.91	.09	.74; 1.08			
Envolvimento no Trabalho				-.32	.08	-.47; -.17
Interação Liderança Autêntica X Motivação Intrínseca	-.11	.07	-.25; .03			
Antiguidade na Díade	-.00	.01	-.02; -.01	-.01	.01	-.03; .01
Antiguidade na Organização	.01	.01	-.01; .02	-.02	.01	-.00; -.01
Tipo de Contrato (0 = efetivo; 1 = não efetivo)	-.01	.16	-.34; .29	.40	.20	.01; .78
Preferência por Trabalho Solitário	.10	.07	-.04; .23	.01	.09	-.18; .16
	$R^2 = .57, F(7, 155) = 28.71; p < 0.001$			$R^2 = .36, F(6, 156) = 14.86; p < 0.001$		
Efeito Indireto						
Liderança Autêntica – Envolvimento no Trabalho – Intenção de Rotatividade				$B = -.15 (SE = .05) 95\% BootIC = -.26; -.06$		
Índice de Mediação Moderada = 0.04 <i>SE</i> = .03 95% <i>BootIC</i> = -.02; .10						

Com foco na primeira hipótese colocada, que propõe testar se a liderança autêntica está negativamente associada à intenção de rotatividade, deve-se realçar que os resultados obtidos suportam esta hipótese empiricamente, uma vez que, de acordo com a análise realizada, o efeito total da liderança autêntica sobre a intenção de rotatividade provou ser negativo e estatisticamente significativo ($B = -.47$; 95% *BootIC* = $-.64$; $-.30$). Assim, quanto maior for a percepção dos trabalhadores sobre a prática de um estilo de liderança autêntica, por parte dos seus líderes, menor será a sua intenção de rotatividade, corroborando a primeira hipótese colocada.

A segunda hipótese visa explorar o papel mediador do envolvimento no trabalho entre as práticas de liderança autêntica e a intenção de rotatividade. Os resultados verificaram que, a percepção de práticas de liderança autêntica influencia, positiva e significativamente, o envolvimento no trabalho ($B = .47$; 95% *BootIC* = $.30$; $.64$), indicando que, quanto mais autêntica é a liderança percebida, maior é o envolvimento dos trabalhadores no seu trabalho.

Por sua vez, verificou-se que o envolvimento no trabalho tem um efeito negativo significativo sobre a intenção de rotatividade ($B = -.32$; 95% *BootIC* = $-.47$; $-.17$). É possível afirmar, com base nos dados obtidos que, quanto mais elevado for o envolvimento no trabalho, menor será a intenção de rotatividade dos trabalhadores.

Complementarmente, a análise do efeito indireto revelou que o envolvimento no trabalho medeia, parcialmente, a relação entre liderança autêntica e intenção de rotatividade ($B = -.15$; 95% *BootIC* = $-.26$; $-.06$), confirmando empiricamente a segunda hipótese.

De acordo com análise obtida, é possível afirmar que o envolvimento no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade. Devido ao carácter negativo do coeficiente obtido, realça-se que, quanto mais elevado for o envolvimento no trabalho e a liderança autêntica, menor é a intenção de rotatividade dos trabalhadores. Trata-se, no entanto, de uma mediação parcial uma vez que o efeito direto da liderança autêntica na intenção de rotatividade diminui, mas mantém-se significativo.

A terceira hipótese tem como objetivo testar o papel moderador da variável motivação intrínseca na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, propondo que esta relação se irá fortalecer, quanto maior forem os níveis de motivação intrínseca. O efeito direto da motivação intrínseca no envolvimento no trabalho demonstrou-se positivo e estatisticamente significativo ($B = .91$; 95% *BootIC* = $.74$; 1.10), o que mostra que, quanto maior for a motivação intrínseca, maior será o envolvimento no trabalho. Contudo, os resultados indicam que o efeito de interação entre a motivação intrínseca e a liderança autêntica não é estatisticamente significativo ($B = -.11$; 95% *BootIC* = $-.25$; $.03$), pelo que não se verifica uma moderação significativa da motivação intrínseca no efeito que a liderança autêntica exerce sobre o nível de envolvimento no trabalho dos colaboradores, rejeitando a H3.

Por último, a quarta hipótese pretende testar o papel moderador da motivação intrínseca entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade, via envolvimento no trabalho. O índice de mediação moderada revelou-se não significativo ($B = .04$; 95% *BootIC* = $-.02$; $.10$), sugerindo que a motivação intrínseca não altera significativamente a força da mediação. Assim, a H4 também não foi suportada empiricamente.

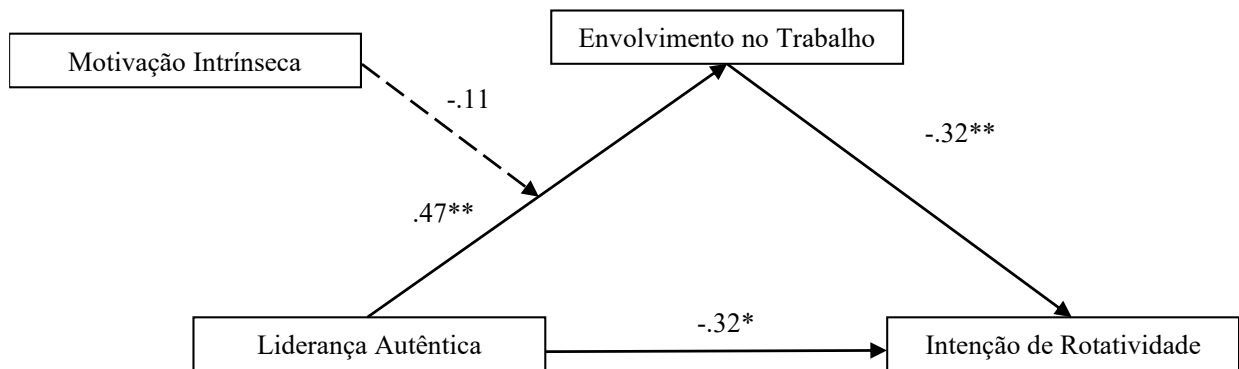
Desta forma, os dados empíricos recolhidos sustentam as hipóteses 1 e 2, concluindo que, quanto maior for a perceção de práticas de liderança autêntica, menor será a intenção de rotatividade. Foi assim demonstrado que o envolvimento no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade, ou seja, quando mais elevada for a prática de uma liderança autêntica, maior será o nível de envolvimento no trabalho e, conseqüentemente, menor será a intenção de rotatividade dos trabalhadores. As hipóteses H3 e H4 não foram suportadas, indicando que, no presente estudo, o efeito moderador da variável motivação intrínseca não foi sustentado empiricamente. Logo, trabalhar sobre o comando de líderes autênticos é igualmente proveitoso para trabalhadores com diferentes níveis de motivação intrínseca.

No que diz respeito às covariadas utilizadas na análise, verificou-se que a antiguidade na organização apresentou um efeito negativo e estatisticamente significativo sobre a intenção de rotatividade ($B = -.02$; 95% *BootIC* = $-.03$; $-.01$), sugerindo que, trabalhadores com maior antiguidade organizacional, tendem a manifestar níveis mais baixos de intenção de rotatividade. O tipo de contrato revelou-se, igualmente, significativo, mas com um efeito positivo ($B = .40$; 95% *BootIC* = $.01$; $.78$), indicando que, colaboradores com contrato permanente apresentam menor intenção de rotatividade, comparativamente a colaboradores com contrato não permanente. No que se refere à antiguidade na idade, não se verificaram efeitos significativos ($B = -.01$; 95% *BootIC* = $-.03$; $.01$), assim conclui-se que esta variável não influencia, de forma relevante, a intenção de rotatividade no presente estudo.

Adicionalmente, a variável marcadora, preferência por trabalho solitário, não apresentou um efeito significativo na previsão da intenção de rotatividade ($B = -.01$; 95% *BootIC* = $-.18$; $.16$) e do envolvimento no trabalho ($B = .10$; 95% *BootIC* = $-.04$; $.23$).

O modelo conceptual explica 36% da variância da intenção de rotatividade ($R^2 = 0.36$; $F(6,156) = 14.86$; $p \leq 0,001$), demonstrando uma capacidade moderada de previsão das variáveis incluídas no modelo. A Figura 3.1 ilustra os principais resultados obtidos.

Figura 3.1. Modelo de investigação, suportado pelos resultados.



Notas: * $p < .05$; ** $p < .01$; Coeficientes não estandardizados.

4. Discussão e Conclusões

Identificar os fatores que ligam os funcionários às suas organizações e que evitam a sua saída, é fundamental para qualquer empresa, tendo em conta as perdas de capital humano e social associadas à rotatividade (Hancock et al., 2013).

A presente dissertação centrou-se em expandir o conhecimento referente ao conceito de liderança autêntica, do ponto de vista dos colaboradores e a sua influência na intenção de rotatividade nas organizações. Para além disso, propôs-se compreender o papel do envolvimento no trabalho como mediador na relação entre estes dois constructos, assim como o impacto que a motivação intrínseca tem na relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho. De forma a atingir os objetivos propostos, foram avaliadas quatro hipóteses, previamente formuladas, analisando-se o efeito total da variável preditora sobre a variável de critério através de um modelo de regressão, assim como o efeito indireto presente no mesmo, tanto da mediadora, como da moderadora.

A primeira hipótese procurou analisar a relação entre a intenção de rotatividade (variável critério) e a liderança autêntica (variável preditora), propondo que “A liderança autêntica está negativamente relacionada com a intenção de rotatividade”. Com base nos resultados obtidos, a primeira hipótese foi empiricamente suportada, sendo que ambas variáveis apresentam uma relação negativa e significativa entre si, validando que, quanto maior for a aposta na liderança autêntica, por parte dos líderes e das organizações, menor será a intenção de rotatividade verificada nos seus colaboradores.

Em consonância com a literatura existente, conclui-se que a utilização de uma liderança autêntica assume um papel negativo e estatisticamente significativo na intenção de rotatividade (Avolio et al., 2004; Cho et al., 2021; Gardner et al., 2011; Jun et al., 2023; Pattali et al., 2024; Ribeiro et al., 2020), o que significa que, quanto maior for a utilização de práticas de liderança congruentes com a liderança autêntica, menor será a intenção de rotatividade dos colaboradores.

Estes resultados podem ser compreendidos à luz da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2000), que defende que os indivíduos apresentam níveis mais elevados de motivação intrínseca e de bem-estar, quando as suas necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relação são satisfeitas. Através das suas dimensões, a liderança autêntica cria as condições essenciais para que essas necessidades sejam apoiadas no contexto organizacional. A autoconsciência, enquanto capacidade do líder para reconhecer os seus pontos fortes e fracos e compreender o impacto das suas ações nos outros (Almutairi et al., 2024; Crawford et al., 2020; Ilies, 2005; Walumbwa, 2008; Zhang et al., 2022), contribui para que os colaboradores encontrem oportunidades de desenvolvimento individual e valorização pessoal, respondendo à sua necessidade de competência. A transparência relacional, que implica abertura, honestidade e disponibilidade para assumir erros (Ilies, 2005; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020), reforça vínculos de confiança e reciprocidade com os trabalhadores, satisfazendo a necessidade de relação e promovendo um sentimento de pertença na organização. O processamento

equilibrado de informação, baseado na análise objetiva e na consideração das diferentes perspectivas antes da tomada de decisão (Crawford et al., 2020; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020; Zhang et al., 2022), aumenta a percepção de voz e participação, fortalecendo assim a autonomia dos colaboradores. Finalmente, a perspectiva moral internalizada, orientada por valores e padrões éticos que guiam as decisões do líder, promovendo a abertura e veracidade nas relações (Hoch et al., 2018; Walumbwa, 2008; Yukl & Gardner, 2020), assegura práticas justas e coerentes, reforçando tanto a necessidade de autonomia como a de relação, no local de trabalho. Ao satisfazerem estas necessidades básicas, os líderes autênticos estimulam a motivação dos seus trabalhadores, assim como o seu compromisso e envolvimento no trabalho (Ribeiro et al., 2020), fatores que se traduzem numa diminuição significativa da intenção de rotatividade (Oh & Oh, 2017; Zhang et al., 2022).

A segunda hipótese, relativamente ao papel mediador do envolvimento no trabalho, na relação entre a variável preditora e a variável de critério, que preconiza que “O envolvimento no trabalho medeia a relação entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade”, foi suportada empiricamente pelos dados recolhidos. Os resultados demonstraram que a liderança autêntica exerce um impacto positivo e significativo no nível de envolvimento no trabalho dos colaboradores, o que, por sua vez, contribui para a diminuição da sua intenção de rotatividade.

Esta mediação é suportada por investigações anteriores, que estabelecem que a prática de uma liderança autêntica se associa significativamente a maiores níveis de envolvimento no trabalho, (Bamford et al., 2013; Hsieh & Wang, 2015; Mehmood et al., 2016; Niswaty et al., 2021; Oh et al., 2018; Silva et al., 2023) e o envolvimento no trabalho, por sua vez, está associado de uma forma negativa e estatisticamente significativa com a intenção de rotatividade (Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010; Mazzetti et al., 2023; Ofei-Dodoo, 2020; Park & Min, 2020; Rich et al., 2010; Zhu et al., 2023). Com os dados do presente estudo, podemos concluir que o papel mediador do envolvimento no trabalho na relação entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade mostrou ser significativo (Azanza et al., 2015; Wijaya et al., 2024).

De acordo com a Teoria da Aprendizagem Social, os comportamentos são afetados por fatores cognitivos, comportamentais e ambientais individuais, bem como pelas interações mútuas entre esses fatores (Bandura, 1977). Visto que a aprendizagem observacional, a autoeficácia e a autorregulação são cruciais para desencadear o comportamento, os colaboradores, normalmente, exibem mudanças nas suas cognições e atitudes, assim como demonstram melhorias nos comportamentos de trabalho, à medida que observam ou imitam os comportamentos da liderança, enquanto interagem com estes (Wu & Chen, 2019). Os resultados do presente estudo são importantes pois demonstram que os líderes autênticos aumentam o envolvimento no trabalho atuando como modelos comportamentais (Avolio et al., 2004), através de comportamentos baseados na autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado de informação e perspectiva moral internalizada (Ilies, 2005; Walumbwa, 2007). Este

processo de modelagem explica a diminuição da intenção de rotatividade, ao transparecer o envolvimento e o compromisso do líder para com o trabalho. Por sua vez, isto orienta os trabalhadores relativamente à forma de se conectarem emocionalmente e fisicamente, bem como aumenta a sua motivação em relação ao seu trabalho (Avolio et al., 2004).

Relativamente à terceira hipótese, que indica que “A motivação intrínseca modera a relação entre a liderança autêntica e o envolvimento no trabalho, esperando-se que a relação seja mais forte quando exista uma maior motivação intrínseca”, os resultados obtidos não evidenciam um efeito de moderação estatisticamente significativo, da variável motivação intrínseca. Isto indica que, independentemente do nível de motivação intrínseca dos participantes, a percepção de liderança autêntica não apresenta variações relevantes no seu impacto sobre o envolvimento no trabalho, levando à rejeição da Hipótese 3.

Contrariamente a estudos anteriores (Laraib & Hashmi, 2018; Shu, 2015), na presente dissertação, a ausência de suporte empírico para o papel moderador da motivação intrínseca pode ser, parcialmente, explicada pela distribuição relativamente homogénea desta variável na amostra. A maior parte das respostas situou-se em valores intermédios, indicando níveis “neutros” de motivação intrínseca, o que pode ter limitado a variabilidade necessária para que se verificassem efeitos de moderação estatisticamente significativos. O facto da motivação intrínseca não se ter confirmado como variável moderadora acrescenta, igualmente, valor teórico, uma vez que delimita a compreensão sobre o papel desta variável, sugerindo que o impacto da motivação intrínseca pode emergir de forma mais direta, influenciando atitudes e comportamentos, do que como potenciador de outras relações.

Por fim, a quarta hipótese que se foca, no decorrer das hipóteses anteriores, no impacto da motivação intrínseca nas restantes variáveis, propõe que “A motivação intrínseca modera a relação indireta entre a liderança autêntica e a intenção de rotatividade via envolvimento no trabalho”, sendo que os resultados também não suportaram a hipótese formulada. O índice de mediação moderada não revelou uma relação estatisticamente significativa, concluindo-se que a motivação intrínseca não influencia a intensidade da mediação, exercida pelo envolvimento no trabalho, entre liderança autêntica e intenção de rotatividade, resultando na rejeição da Hipótese 4.

No que se refere às variáveis de sociodemográficas, os funcionários com mais tempo de permanência na organização relataram níveis mais baixos de intenção de rotatividade, o que vai ao encontro das conclusões de estudos anteriores, que sugerem que os trabalhadores com menos tempo de serviço na organização são mais propensos a deixar os seus trabalhos (Somers, 1996; Stone et al., 2006). De igual forma, os colaboradores efetivos apresentaram uma menor intenção de rotatividade registada, comparativamente aos trabalhadores com outros moldes de contrato, coerente com dados prévios, que

indicam que deixar um cargo fixo implica entrar num mercado de trabalho competitivo e ter de construir o seu valor numa nova organização e, portanto, na maioria dos casos, representa uma opção menos atraente do que permanecer no cargo atual (Hellman, 1997; Liu et al., 2022).

4.1. Implicações Teóricas e Práticas

O desenvolvimento da presente dissertação procurou aprofundar o conhecimento existente na área da liderança e da gestão de pessoas, em particular, no que se refere ao papel da liderança autêntica na intenção de rotatividade dos colaboradores. A rotatividade continua a ser um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações, tornando-se fundamental compreender os fatores que a influenciam e os mecanismos que podem contribuir para a sua diminuição (Bolt et al., 2022).

Os resultados obtidos demonstraram informações relevantes para a literatura e para a prática, reforçando a pertinência do estudo da liderança autêntica como um dos possíveis caminhos para promover contextos de maior retenção de talento, no mercado de trabalho atual, altamente competitivo e pautado pela incerteza. Foi demonstrado que a prática de uma liderança autêntica, onde predomina a coerência entre os valores e ações de um líder, fomentando relações transparentes e de confiança, tem um impacto significativo na diminuição da intenção de rotatividade dos trabalhadores, aumentando a retenção do talento nas organizações.

Do ponto de vista teórico e, em congruência com estudos anteriores, é possível afirmar que a liderança autêntica pode, efetivamente, contribuir para reduzir a intenção de rotatividade dos colaboradores, no contexto organizacional, reforçando a importância da implementação deste tipo de liderança nas empresas, com foco no sucesso e vitalidade das mesmas (Avolio et al., 2004; Ribeiro et al., 2020).

Esta investigação confirma que o envolvimento no trabalho desempenha um papel mediador significativo na relação entre liderança autêntica e intenção de rotatividade. Esta premissa é suportada por trabalhos anteriores (Azanza et al., 2015), demonstrando que líderes autênticos, ao estimularem níveis mais elevados de envolvimento no trabalho, reduzem a intenção de rotatividade dos colaboradores. Assim, a presente dissertação contribui para o corpo de conhecimento existente, ao reforçar a centralidade do envolvimento no trabalho como um mecanismo explicativo dos efeitos positivos da liderança autêntica.

Com foco na prática, os resultados obtidos realçam a importância de promover líderes autênticos dentro das organizações. Estes líderes, regem as suas ações pela transparência, coerência e integridade, criam condições para que os colaboradores se sintam mais ligados à sua função e à própria empresa. As

conclusões deste estudo sublinham a importância da relação entre líderes e colaboradores e o seu potencial impacto nos resultados profissionais e pessoais.

A aposta em processos de seleção e retenção, assim como em programas de desenvolvimento que estimulem comportamentos autênticos na liderança pode constituir uma estratégia diferenciadora para promover o envolvimento e, conseqüentemente, reduzir a intenção de saída dos trabalhadores. Os líderes autênticos podem influenciar a intenção de rotatividade dos funcionários, aumentando o seu envolvimento no trabalho, o que pode ser alcançado atuando como modelos e transmitindo o seu compromisso e conexão com o trabalho aos funcionários (Azanza et al., 2015). Assim, as organizações podem promover a autenticidade nos líderes através de programas de formação, *coaching* e mentoria, de forma a ajudar os mesmos a reconhecer os benefícios deste estilo de liderança e desenvolver, eficazmente, as suas competências nesta área.

Adicionalmente, a evidência de que o envolvimento no trabalho constitui um fator central na retenção sugere que as organizações devem investir em práticas que aumentem o envolvimento no trabalho, nomeadamente através da valorização das conquistas, da criação de oportunidades de desenvolvimento e do reconhecimento da autonomia.

Embora a motivação intrínseca não tenha atuado como moderador, continua a ser um recurso individual relevante que deve ser estimulado, uma vez que níveis elevados de motivação estão associados a uma maior satisfação, desempenho (Deci & Ryan, 2000), envolvimento no trabalho, assim como a uma menor intenção de rotatividade.

Tendo em conta a SDT, existem alguns fundamentos necessários a aplicar, por qualquer organização ou líder, que pretenda aumentar a motivação intrínseca dos seus colaboradores (Kusurkar, et al., 2011). Com o objetivo de aumentar este tipo de motivação, deve-se ter em conta o que os trabalhadores querem e precisam, de forma a moldar o contexto organizacional, consoante estas mesmas necessidades, estimulando, conseqüentemente, a motivação intrínseca. É necessária a participação ativa nas decisões do quotidiano, o que facilita o *feedback* positivo e construtivo que, por sua vez, aumenta o sentimento de conexão entre os trabalhadores e o líder; assim como é relevante atribuir desafios, de forma a que os trabalhadores se sintam autónomos e competentes no seu trabalho

4.2. Limitações e recomendações para estudos futuros

Não obstante às contribuições descritas no presente estudo, é relevante realçar a presença de algumas limitações e, conseqüentemente, destacar algumas sugestões para futuras investigações, no decorrer dos temas apresentados.

Ao tratar-se de uma investigação de carácter correlacional e transversal e, apesar de ser útil como um primeiro passo no estudo do fenómeno de interesse, não possibilita estabelecer e analisar relações de causalidade entre construtos. Embora se tenha verificado a existência de associações significativas entre liderança autêntica, envolvimento no trabalho e intenção de rotatividade, não é possível inferir a direção causal destas relações, o que significa que estas podem ser inversas ou até bidirecionais. Para superar esta limitação, sugere-se que estudos futuros adotem desenhos longitudinais ou experimentais, permitindo examinar, com maior precisão, a direção e a causalidade entre os construtos.

Uma outra limitação relaciona-se com o tipo de amostra utilizada, que consistiu numa amostra de conveniência, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos para população em geral. Esta amostra, que foi predominantemente feminina (65,9%), relatou uma distribuição limitada, no que toca à variável da motivação intrínseca. A reduzida variabilidade observada nesta variável pode ter influenciado a análise da mediação moderada e contribuído para a não confirmação das hipóteses H3 e H4. Estudos futuros beneficiariam da recolha de uma amostra maior e mais heterogénea, contemplando diferentes níveis de motivação, género, idade e setores profissionais, de modo a permitir uma generalização mais robusta dos resultados.

Adicionalmente, a utilização de autorrelatos pode ter contribuído para enviesamentos, pois contém várias fontes potenciais de viés, que devem ser consideradas como limitações, tais com o efeito da desejabilidade social e da inflação das relações observadas entre os construtos em estudo (Podsakoff et al., 2003).

Embora tenham sido aplicadas diversas recomendações de Podsakoff et al. (2003), para reduzir a probabilidade do enviesamento do método comum, tais como a separação das medidas distintas, o uso de diferentes escalas de resposta, assim como o evitamento da utilização de palavras ambíguas, ao manter as frases concretas e simples, não se pode descartar a hipótese da ocorrência do mesmo. Assim, para controlar a ocorrência deste enviesamento, foi incluída a variável marcadora preferência por trabalho solitário que, contrariamente ao pretendido, revelou estar correlacionada com as variáveis principais do modelo em estudo, não se podendo afirmar a inexistência do enviesamento de método comum. A análise foi complementada com a aplicação do teste de *Harman*, com o objetivo de avaliar a presença de variância de método comum, cujos resultados mostram que este enviesamento não constituiu uma limitação na presente dissertação. Invariavelmente, não é possível garantir completamente a sua ausência, especialmente considerando as críticas à robustez desta técnica (Hulland et al., 2018). Assim, é recomendado para estudos futuros que recorram a fontes múltiplas para a recolha de dados, como avaliações de líderes sobre o desempenho dos colaboradores, ou medições em diferentes momentos temporais, para aumentar a validade das conclusões e garantir a fiabilidade.

Para além das limitações já discutidas, é pertinente salientar algumas recomendações para investigações futuras, especialmente relevantes face às transformações atuais do mercado de trabalho.

Para além da intenção de rotatividade, outros fatores, como o desempenho individual e a eficácia da díade líder-colaborador, merecem ser explorados, de modo a aprofundar a compreensão dos efeitos organizacionais da liderança autêntica e do papel mediador do envolvimento no trabalho. Devido à inexistência de um efeito significativo na moderação e considerando a relação direta positiva e estatisticamente significativa entre a motivação intrínseca e o envolvimento no trabalho, estudos futuros poderão explorar os diferentes estatutos que a motivação intrínseca pode assumir, por exemplo, ao explorar o seu impacto como mediadora.

As constantes alterações nos contextos laborais, impulsionadas pelas novas exigências do mercado e pela introdução de tecnologias emergentes, levantam desafios que exigem uma adaptação contínua por parte das organizações. Decorrente do uso crescente da tecnologia no local de trabalho, para facilitar, por exemplo, a comunicação entre equipas distribuídas por vários locais geográficos, sugere-se a análise do formato de interação entre líderes e colaboradores, comparando contextos virtuais e presenciais, de modo a compreender em que medida o canal de comunicação e, conseqüente, forma de interação, impacta a percepção de autenticidade nas lideranças. Do mesmo modo, o uso crescente de inteligência artificial no local de trabalho, seja como ferramenta de apoio ou como substituto parcial de funções tradicionalmente humanas, suscita questões sobre a sua influência na percepção de autenticidade dos líderes, carecendo de investigação aprofundada (Hao et al., 2020).

A importância das diferenças geracionais e o seu impacto na literatura sobre o comportamento organizacional tem crescido ao longo dos anos (Kraus, 2017), sendo que a diversidade geracional nas equipas representa outro eixo promissor de análise, visto que pesquisas anteriores revelaram diferenças significativas entre gerações distintas, no que toca a aspetos relacionados às características do trabalho e ao estilo de liderança ideal (Yu & Miller, 2005). Esta nova força de trabalho, constituída por equipas multigeracionais tem implicações importantes para as organizações e, em particular para os líderes, que necessitam de fazer a gestão dos diferentes talentos, para operar de uma forma produtiva (Salopek, 2006). Deste modo, será relevante compreender de que forma diferentes gerações interpretam a liderança autêntica e como essas percepções se refletem em *outcomes* positivos, como maior envolvimento no trabalho e menor intenção de rotatividade. Por fim, recomenda-se a complementaridade metodológica entre abordagens quantitativas e qualitativas, visto que cada tipo de abordagem tem as suas próprias limitações (Khan & Quaddus, 2015) através de entrevistas, *focus groups* ou outros métodos qualitativos, capazes de captar a experiência subjetiva dos colaboradores relativamente à autenticidade das suas lideranças, enriquecendo a compreensão do fenómeno para além daquilo que pode ser medido em escalas padronizadas.

4.3. Considerações finais

O presente estudo evidencia que a liderança autêntica constitui um fator relevante para compreender os mecanismos que influenciam a intenção de rotatividade nas organizações, demonstrando o papel central do envolvimento no trabalho na mediação desta relação.

Os resultados alcançados reforçam a noção de que práticas de liderança autênticas não só fortalecem o vínculo dos colaboradores com a organização, como também contribuem para a retenção de talento, num mercado de trabalho altamente competitivo. Ainda que a motivação intrínseca não tenha confirmado o seu papel moderador neste modelo, este resultado abre novas perspectivas de reflexão sobre a complexidade da interação entre variáveis individuais e contextuais.

Neste sentido, a investigação procurou contribuir para um conhecimento mais aprofundado acerca dos fatores que influenciam a permanência dos colaboradores nas organizações, salientando a relevância de líderes capazes de promover confiança, transparência e de demonstrarem congruência entre os seus valores e ações. As evidências recolhidas destacam que a liderança autêntica como uma prática que impacta diretamente a experiência laboral e, lato sensu, o bem-estar dos colaboradores.

Assim, os resultados obtidos pretendem oferecer não apenas um contributo académico para o avanço da literatura sobre liderança e comportamento organizacional, como também um enquadramento útil para líderes e profissionais de recursos humanos, no sentido de promover ambientes de trabalho mais sustentáveis, motivadores e eficazes. Ao sublinhar a importância da autenticidade na liderança e o seu efeito sobre o envolvimento no trabalho, esta dissertação procura abrir, ainda mais, o caminho para novas investigações e para a adoção de práticas organizacionais que valorizem a retenção e o desenvolvimento de talento humano.

Referências

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management, 29*(3), 333-342. <https://doi.org/10.1177/00910260000290030>
- Ahmad, I., Zafar, M. A., & Shahzad, K. (2015). Authentic leadership style and academia's creativity in higher education institutions: intrinsic motivation and mood as mediators. *Transylvanian review of administrative sciences, 11*(46), 5-19.
- Almutairi, M., Alharbi, T., Wise, P., Timmins, F., & Stokes, D. (2024). Authentic Leadership—A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing, 81*(4), 1775 –1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2022). The gaslighting of authentic leadership 2.0. *Leadership, 18*(6), 814-831. <https://doi.org/10.1177/17427150221125271>
- Amirshoev, S. (2020). WORK ENGAGEMENT. *Journal of Entrepreneurship and Development Economics. 52*(1) <https://doi.org/10.47344/sdubss.v52i1.78>.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Self–other agreement in empowering leadership: Relationships with leader effectiveness and subordinates' job satisfaction and turnover intention. *The Leadership Quarterly, 25*(4), 784-800. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.007>
- Anyanugo, M., Ololube, N., & Okuru, C. (2024). Establishing the Basis for Organizational Success through Effective Leadership. *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences, 6*(4), 156-169. <https://doi.org/10.36346/sarjhss.2024.v06i04.003>.
- AON. (2025). *Employee sentiment study*. <https://www.aon.com/en/insights/reports/employee-sentiment-study>
- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 39*(7), 899-913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal, 2*(1), 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Ausar, K., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal, 37*(2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>.

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2014-0056>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B. (2022). The social psychology of work engagement: state of the field. *Career Development International*, 27(1), 36-53. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0213>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career development international*, 23(1), 4-11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (1st ed.). Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bamford, M., Wong, C. A., & Laschinger, H. (2013). The influence of authentic leadership and areas of worklife on work engagement of registered nurses. *Journal of nursing management*, 21(3), 529-540. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01399.x>
- Bandura, A., & National Inst of Mental Health. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory* (2nd Ed.). Prentice-Hall, Inc
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandhu, D., Mohan, M., Nittala, N., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta psychologica*, 244, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>.
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
<https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press. (2nd ed.).

<https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Blanch, A., & Aluja, A. (2009). Work, family and personality: A study of work–family conflict. *Personality and Individual Differences*, 46(4), 520-524.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.12.004>
- Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A century of labour turnover research: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 555-576.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>
- Borst, R. T., Kruyen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The attitudinal, behavioral, and performance outcomes of work engagement: A comparative meta-analysis across the public, semipublic, and private sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613-640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Brown, C., & Medoff, J. (1978). Trade Unions in the Production Process. *Journal of Political Economy*, 86(3), 355–378. <http://www.jstor.org/stable/1833158>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Burgess, S. (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, 121(7), 55.
- Byrne, B. M., & Van de Vijver, F. J. (2010). Testing for measurement and structural equivalence in large-scale cross-cultural studies: Addressing the issue of nonequivalence. *International journal of testing*, 10(2), 107-132.
<https://doi.org/10.1080/15305051003637306>
- Carasco-Saul, M., Kim, W., & Kim, T. (2015). Leadership and employee engagement: Proposing research agendas through a review of literature. *Human Resource Development Review*, 14(1), 38-63. <https://doi.org/10.1177/1534484314560406>
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D., & Ford Jr, D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- 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>
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work engagement and its relationship with state and trait trust: A conceptual analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71 <https://doi.org/10.21818/001c.17170>
- Cho, Y., Jeong, S. H., Kim, H. S., & Kim, Y. M. (2022). Effects of leadership styles of nursing managers on turnover intention of hospital nurses: A systematic review and meta analysis. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 52(5), 479-498. <https://doi.org/10.4040/jkan.22039>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2016). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682. <https://doi.org/10.1002/bse.2646>
- Crawford, J., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2017). Understanding the organizational climate of unethical leadership in the Australian Football League. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 52-54. <https://doi.org/10.1002/jls.21525>
- Crawford, J., Dawkins, S., Martin, A., & Lewis, G. (2020). Putting the leader back into authentic leadership: Reconceptualising and rethinking leaders. *Australian Journal of Management*, 45(1), 114 - 133. <https://doi.org/10.1177/0312896219836460>.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990, p. 1). New York: Harper & Row.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). Self-determination research: Reflections and future directions. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 431–441). University of Rochester Press. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209-213. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2020-0049>

- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology, 12*, 675749.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with Internal Communication and Hospitality Employees' Turnover Intention: Exploring the Mediating Role of Organizational Support and Job Satisfaction. *Administrative Sciences, 13*(10), 216.
<https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel review, 39*(5), 622-638. <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011064172>
- Erickson, R. J. (1995). The importance of authenticity for self and society. *Symbolic interaction, 18*(2), 121-144. <https://doi.org/10.1525/si.1995.18.2.121>
- 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>
- Fallatah, F., Laschinger, H. K., & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing outlook, 65*(2), 172-183.
<https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.11.020>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 9*(1), 339-363.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly, 32*(6), 101495.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Gardner, W. L., & McCauley, K. D. (2022). The gaslighting of authentic leadership revisited. *Leadership, 18*(6), 832-840. <https://doi.org/10.1177/17427150221111635>
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your authentic leadership. *Harvard business review, 85*(2), 129.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., ... & Araya-Castillo, L. (2022). Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A

- review. *Sustainability*, 14(5), 2885. <https://doi.org/10.3390/su14052885>
- Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Fujimoto, Y. (2020). Psychological detachment: A creativity perspective on the link between intrinsic motivation and employee engagement. *Personnel review*, 49(9), 1789-1804. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0480>
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01126.x>
- Gottlieb, J., Lopes, M., & Oudeyer, P. Y. (2016). Motivated cognition: Neural and computational mechanisms of curiosity, attention, and intrinsic motivation. In *Recent developments in neuroscience research on human motivation* (Vol. 19, pp. 149-172). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0749-742320160000019017>
- Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of applied psychology*, 67(6), 868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.868>
- Gregory, D. M., Way, C. Y., LeFort, S., Barrett, B. J., & Parfrey, P. S. (2007). Predictors of registered nurses' organizational commitment and intent to stay. *Health Care Management Review*, 32(2), 119-127. [10.1097/01.HMR.0000267788.79190.f4](https://doi.org/10.1097/01.HMR.0000267788.79190.f4)
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C., & Schaufeli, W. B. (2018). Different types of employee well being across time and their relationships with job crafting. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 289. <https://doi.org/10.1037/ocp0000081>
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102-117.
- 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>
- Hao, M., Lv, W., & Du, B. (2020). The influence mechanism of authentic leadership in artificial intelligence team on employees' performance. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1438, No. 1, p. 012022). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1438/1/012022>
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.

- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The journal of social psychology, 137*(6), 677-689. <https://doi.org/10.1080/00224549709595491>
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. (2015). Extrinsic and Intrinsic Motivation. *II*, 1-4. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.WEOM110098>.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management, 44*(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology, 9*(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 231-274. <https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- 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. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hsieh, C. C., & Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(18), 2329-2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the academy of marketing science, 46*(1), 92-108. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0532-y>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 373-394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jacinto, M. E. (2018). *O efeito mediador da motivação entre os sistemas de controlo de vendas e a intenção de saída: o caso do Grupo Calzedonia* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão). <http://hdl.handle.net/10400.5/16585>
- Jha, R. (2025). Does Authentic Leadership Make Employees More Creative? Mediation & Moderation Mechanisms. *Indian Journal of Industrial Relations, 60*(3).
- Jongman-Sereno, K. P., & Leary, M. R. (2019). The enigma of being yourself: A critical examination of the concept of authenticity. *Review of General Psychology, 23*(1), 133-

142. <https://doi.org/10.1037/gpr0000157>

- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology, 14*(1), 1009639. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). *Leadership and the fate of organizations. American Psychologist, 63*(2), 96–110. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kakar, A. S., Rauza, D., Raziq, A., Akhtar, T., & Mohammad, N. (2023). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of need-supply fit and demand-ability fit. *Global Business and Organizational Excellence, 43*(1), 72-89. <https://doi.org/10.1002/joe.22198>
- Karam, E. P., Gardner, W. L., Gullifor, D. P., Tribble, L. L., & Li, M. (2017). Authentic leadership and high-performance human resource practices: implications for work engagement, (Vol. 35, pp. 103-153). <https://doi.org/10.1108/S0742-7301201735>
- Khajeh, E. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research , 2018*(2018), 1-10.. <https://doi.org/10.5171/2018.687849>.
- Khan, E. A., & Quaddus, M. (2015). Development and validation of a scale for measuring sustainability factors of informal microenterprises—A qualitative and quantitative approach. *Entrepreneurship Research Journal, 5*(4), 347-372. <https://doi.org/10.1515/erj-2014-0017>
- Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is being authentic being fair? Multilevel examination of authentic leadership, justice, and employee outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 22*(3), 292-303. <https://doi.org/10.1177/1548051815570035>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kraus, M. (2017). Comparing Generation X and Generation Y on their preferred emotional leadership style. *Journal of applied leadership and management, (Vol. 5, pp. 62-75)* <http://www.journal-alm.org/article/view/18130>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology, 61*(1), 244-258. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

- Kusurkar, R. A., Croiset, G., & Ten Cate, O. T. J. (2011). Twelve tips to stimulate intrinsic motivation in students through autonomy-supportive classroom teaching derived from self-determination theory. *Medical teacher*, 33(12), 978-982. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2011.599896>.
- Lazzari, M., Saiz-Alvarez, J., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(1), 279 – 292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>.
- Laraib, A., & Hashmi, S. H. (2018). An empirical study to examine the relation of authentic leadership on employee performance; moderating role of intrinsic motivation. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(4), 137. <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.4.10001-4>
- Larson, R. W., & Rusk, N. (2011). Intrinsic motivation and positive development. *Advances in child development and behavior*, 4(1), 89-130. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-386492-5.00005-1>
- Lehman, D. W., O'Connor, K., Kovács, B., & Newman, G. E. (2019). Authenticity. *Academy of Management Annals*, 13(1), 1-42. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0047>
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: introduction. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 1(9). <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work & Stress*, 34(3), 259-278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 157-170. [10.5267/j.msl.2020.8.019](https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019)
- Liu, X., Qin, C., Liu, S., & Lu, W. (2022). Why and when temporary workers engage in more counterproductive work behaviors with permanent employees in Chinese state-owned Enterprise: a social identity perspective. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 8030. <https://doi.org/10.3390/ijerph19138030>
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781444306538>

- Malik, P., & Garg, P. (2017). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Marôco, J. (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS* (3rd ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and turnover intentions in a public hospital: The mediating effect of organisational commitment and moderating effect by activity department. *Administrative Sciences*, 13(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- McInerney, D. (2019). Motivation. *Educational Psychology*, 39(4), 427 - 429. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1600774>.
- Mehmood, Q., Nawab, S., & Hamstra, M. R. (2016). Does authentic leadership predict employee work engagement and in-role performance?. *Journal of Personnel psychology* 15(3), 139-142. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000164>
- Mills, D. Q. (2005). The importance of Leadership. *Leadership: How to Lead, How to Live*. <http://precisionmi.com/Materials/LeadershipMat/ImportLeaders.pdf>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological medicine*, 52(10), 1801-1816. <https://doi.org/10.1017/S0033291722001611>
- Ng, J. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2012). Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis. *Perspectives on psychological science*, 7(4), 325-340.

<https://doi.org/10.1177/1745691612447309>

- Niswaty, R., Wirawan, H., Akib, H., Saggaf, M. S., & Daraba, D. (2021). Investigating the effect of authentic leadership and employees' psychological capital on work engagement: evidence from Indonesia. *Heliyon*, 7(5).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06992>
- Novitasari, D., Siswanto, E., Purwanto, A., & Fahmi, K. (2020). Authentic leadership and innovation: what is the role of psychological capital?. *International Journal of Social and Management Studies*, 1(1), 1-21. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v1i1.1>
- Obuba, M. O. (2023). Evaluating the Moral Components of Authentic Leadership on Employees' Productivity. A Literature Review. *Open Journal of Leadership*, 12(1), 89-115.
<https://doi.org/10.4236/ojl.2023.121007>
- Ofei-Doodoo, S., Long, M. C., Bretches, M., Kruse, B. J., Haynes, C., & Bachman, C. (2020). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions among family medicine residency program managers. *International journal of medical education*, 11(1), 47.
<https://doi.org/10.5116/ijme.5e3e.7f16>
- Oh, J., Cho, D., & Lim, D. H. (2018). Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 276-290. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2016-0030>
- Oh, J., & Oh, S. (2017). Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter?. *Leadership & organization development journal*, 38(7), 912-926.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2016-0209>
- Olaniyan, O. S., & Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 163-171.
<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.003>
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54. <http://hdl.handle.net/10311/1154>
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta analysis. *International journal of hospitality management*, 90(1), 102599.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Pattali, S., Sankar, J.P., Al Qahtani, H. *et al.* Effect of leadership styles on turnover intention among staff nurses in private hospitals: the moderating effect of perceived organizational support. *BMC Health Services Research*, 24(1), 199-212. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10674-0>

- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Price, J. L. (1989). The impact of turnover on the organization. *Work and occupations*, 16(4), 461-473. <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241. <https://doi.org/10.1177/1467358415613393>
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267-1295. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: the mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robijn, W., Euwema, M. C., Schaufeli, W. B., & Deprez, J. (2020). Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career Development International*, 25(4), 373-388. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0150>
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/CEPS.1999.1020>.
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will?. *Journal of personality*, 74(6), 1557-1586. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 35, pp. 103-153). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120170000035004>
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory

- perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61(1), 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>.
- Salopek, J. J. (2006). Leadership for a new age. *T+ D*, 60(6), 22-23.
- Saripudin, S., Hubeis, M., & Yusnita, N. (2023). The influence of organizational culture on turnover through the quality of work life. *Journal of Social Science*, 4(1), 215-231. <https://doi.org/10.46799/jss.v4i1.514>
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: what do we know and where do we go?. *Romanian journal of applied psychology*, 14(1), 3-10.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: how to promote work engagement?. *Frontiers in psychology*, 12(1), 754556. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- 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: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, stress, and coping*, 20(2), 177-196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- 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(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: appropriate use and interpretation. *Anesthesia & analgesia*, 126(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Sharma, I., Dhiman, R., & Srivastava, V. (2023). *Effective Leadership and Organization's Market Success* (1st Ed). Routledge India. <https://doi.org/10.4324/9781003415565>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & organization management*, 40(2), 193-237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Shinde, R., & Giri, T. (2025). The Impact of Leadership Styles on Organizational Performance.

International Journal For Multidisciplinary Research, 7(2)

<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i02.39869>.

- Shu, C. Y. (2015). The impact of intrinsic motivation on the effectiveness of leadership style towards on work engagement. *Contemporary Management Research*, 11(4), 327-350. <https://doi.org/10.7903/cmr.14043>
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader via follower-centered assessment of the moral dimension. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636. <https://doi.org/10.1016/j.leaf.2018.04.005>
- Sigaeva, N. (2019). *Leadership Styles and Employee Engagement: Generation Z Perspective in Russia* (Master's thesis, Eastern Mediterranean University (EMU)-Doğu Akdeniz Üniversitesi (DAÜ)). <http://hdl.handle.net/11129/6105>
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1.
- Silva, V. H., Duarte, A. P., & Oliveira, J. P. (2023). How does authentic leadership boost work engagement? Exploring the mediating role of work meaningfulness and work–family enrichment. *Administrative Sciences*, 13(10), 219. <https://doi.org/10.3390/admsci13100219>
- Somers, M. J. (1996). Modelling employee withdrawal behaviour over time: A study of turnover using survival analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(4), 315-326. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1996.tb00618.x>
- Stone, P. W., Larson, E. L., Mooney-Kane, C., Smolowitz, J., Lin, S. X., & Dick, A. W. (2009). Organizational climate and intensive care unit nurses' intention to leave. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 39(78), 37-42. [10.1097/NNA.0b013e3181aeb4bd](https://doi.org/10.1097/NNA.0b013e3181aeb4bd)
- Swiatczak, M. (2021). Towards a neo-configurational theory of intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 45(1), 769 - 789. <https://doi.org/10.1007/s11031-021-09906-1>.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Van Leeuwen, T. (2001). What is authenticity?. *Discourse studies*, 3(4), 392-397. <https://doi.org/10.1177/1461445601003004003>
- Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Positive pathways to engaging workers: Work–family enrichment as a predictor of work engagement. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(4), 490-510. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12066>

- Tummers, Lars G., and Arnold B. Bakker. Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in psychology* 12,722080.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Urhahne, D., & Wijnia, L. (2023). Theories of Motivation in Education: an Integrative Framework. *Educational Psychology Review*, 35(1), 1-35. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09767-9>.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The leadership quarterly*, 25(3), 544-562.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Vendette, S., Helmuth, C., & Cole, M. (2023). Actions are authentic, but are leaders? A reconceptualization of authenticity and leadership practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 119-135. <https://doi.org/10.1002/job.2723>.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2007). *Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure*. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143(1), 91-112.
<https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.91-112>
- Wijaya, A., Karsten, J. M., & Salim, S. J. (2024). The Effect Of Authentic Leadership On Turnover Intention In Service Sector With Work Engagement As Mediator. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 75-86.
<https://doi.org/10.24912/jmieb.v8i1.28150>
- Windon, S. R., Awan, M. K., & Radhakrishna, R. (2024). 4-H Volunteers Leaders' Turnover Intention. *Journal of Youth Development*, 19(1), 6.
<https://doi.org/10.34068/JYD.19.01.06>
- Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work–life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.
<https://doi.org/10.1177/1534484320917560>
- Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to

- basics?. *Journal of health organization and management*, 23(5), 522-538.
<https://doi.org/10.1108/14777260910984014>
- Wu, C. M., & Chen, T. J. (2019). Inspiring prosociality in hotel workplaces: Roles of authentic leadership, collective mindfulness, and collective thriving. *Tourism Management Perspectives*, 31(1), 123-135. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.04.002>
- Yu, H. C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
<https://doi.org/10.1108/01437730510575570>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G.A. (2013) *Leadership in Organizations*. (8th Ed.). Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Yukl, G., & Gardner, W. (2020). *Leadership in Organizations* (9th Ed.). Pearson Education.
<https://doi.org/10.1002/jls.21826>
- Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: a cross-sectional study of nurses working in long-term care facilities. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1284. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031284>
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399-1435. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762->
- Zhu, L. L., Wang, H. J., Xu, Y. F., Ma, S. T., & Luo, Y. Y. (2023). The effect of work engagement and perceived organizational support on turnover intention among nurses: a meta-analysis based on the Price–Mueller model. *Journal of Nursing Management*, 2023(1), 3356620. <https://doi.org/10.1155/2023/3356620>

Anexos

Anexo A

Consentimento Informado

Caro/a Participante,

O presente estudo surge no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações a decorrer no **Iscite – Instituto Universitário de Lisboa**. O estudo tem por objetivo compreender a influência que as condições de trabalho e o estilo de liderança da chefia podem ter em vários aspetos da vida laboral dos/as trabalhadores/as.

O estudo é realizado por **Carolina d'Oliveira Martins (xxxx@iscte-iul.pt)**, que realizará a sua dissertação de mestrado a partir do mesmo, sob a orientação da Professora Patrícia Duarte (xxxx@iscte-iul.pt). Poderá contactar qualquer dos elementos da equipa de investigação caso pretenda esclarecer uma dúvida ou partilhar algum comentário.

Para que possa participar é necessário:

- Que tenha **mais de 18 anos**;
- Que trabalhe **por conta de outrem**;
- Que **trabalhe sob o comando da mesma chefia** há, pelo menos, **3 meses**.

A sua participação no estudo, que será muito valorizada pois irá contribuir para o avanço do conhecimento neste domínio da ciência, consiste na resposta a perguntas de escolha múltipla, consoante o seu posicionamento para com cada afirmação. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. O tempo médio de preenchimento do inquérito é de 12 minutos. A participação no estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher livremente participar ou não participar. Se tiver escolhido participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária, a participação é também **anónima e confidencial**. Os dados obtidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Muito obrigada pelo tempo investido neste inquérito!

Ao carregar no botão, declaro ter compreendido os objetivos do estudo, confirmo ter mais de 18 anos, trabalhar por conta de outrem e sob o comando da mesma chefia há pelo menos três meses, pelo que aceito nele participar:

Anexo B

Debriefing

Caro/a participante,

Muito obrigada pela sua participação neste estudo!

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

Este estudo está a ser realizado por Carolina d'Oliveira Martins, sob a supervisão da Professora Ana Patrícia Duarte, no âmbito da preparação da sua dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

O estudo tem como objetivo avaliar a liderança autêntica, que tem vindo a ser associada a melhores condições de trabalho (e.g. menor assédio moral, maior segurança psicológica), promovendo experiências de trabalho mais positivas (e.g. maior envolvimento e motivação no trabalho), com repercussões na intenção de permanecer na organização.

Algumas questões sobre as condições de trabalho podem ter gerado algum desconforto psicológico. Se for esse o seu caso, sugerimos a leitura do documento presente no site da Ordem dos Psicólogos Portugueses: "Situações Traumáticas: o que são e como lidar com elas?". https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/opp_situacoestraumaticas_oquesaocomolidarcomelas.pdf

Se sentir necessidade de ter apoio especializado, por favor, contacte a linha de apoio Saúde 24 pelo número 808 24 24 24.

Caso queira ter acesso aos resultados do estudo, esclarecer alguma dúvida ou enviar um comentário, poderá contactar-nos pelo email: xxxxx@iscte-iul.pt ou xxxxx@iscte-iul.pt.

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

Carolina d'Oliveira Martins

Anexo C

Escala de Liderança Autêntica (Walumbwa et al., 2008), itens cuja divulgação é autorizada pelos autores da escala.

Em baixo encontra uma lista de comportamentos que se podem ou não aplicar à sua chefia direta. Indique com que frequência cada uma das afirmações se aplica à mesma.

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

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

Anexo D

Turnover Cognition (Bozeman & Perrewé, 2001), adaptada por Barbosa (2012)

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

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

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

Legenda: **(RS)** – *reverse scored*, itens invertidos

Anexo E

Utrecht Work Engagement Scale (UWES), na sua versão curta (Schaufeli et al., 2006) e adaptada para língua portuguesa por Simões e Gomes (2012).

As afirmações que se seguem referem-se a sentimentos, crenças e comportamentos relacionados com a sua experiência no trabalho. Por favor, indique com que frequência se sente como descrito em cada frase.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Quase nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente	Sempre

1. No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia.	1	2	3	4	5	6	7
2. No meu trabalho, sinto-me com força e vigor.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
4. O meu trabalho inspira-me.	1	2	3	4	5	6	7
5. Quando me levanto de manhã, apetece-me ir trabalhar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente	1	2	3	4	5	6	7
7. Tenho orgulho no trabalho que faço.	1	2	3	4	5	6	7
8. Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. “Deixo-me levar” pelo meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7

Anexo F

Escala de Motivação no Trabalho, desenvolvidas por Kuvaas (2006) e usados por Kuvaas et al. (2017), traduzidos para português por Jacinto (2018).

As seguintes afirmações dizem respeito a aspetos do seu contexto de trabalho. Pedimos-lhe que assinale a opção que melhor corresponda ao seu grau de concordância com cada afirmação.

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

1. As tarefas que faço no trabalho representam por si mesmas uma força motriz no meu trabalho.	1 2 3 4 5
2. As tarefas que faço no trabalho são agradáveis.	1 2 3 4 5
3. O meu emprego tem significado.	1 2 3 4 5
4. O meu emprego é muito emocionante.	1 2 3 4 5
5. O meu emprego é tão interessante que é por si só uma motivação.	1 2 3 4 5
6. Às vezes fico tão inspirado pelo meu emprego que me esqueço de tudo à minha volta.	1 2 3 4 5

Anexo G

Solitary Work Prefences (Preferência por Trabalho Solitário), de Ramamoorthy e Flood (2004), anteriormente utilizada por Agarwal (2013).

Tendo em conta as suas preferências na realização do seu trabalho, indique o grau em que concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

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

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

Anexo H

Dados Sociodemográficos - Relação com a Chefia

Inicialmente, gostaríamos de confirmar que tem uma chefia direta, ou seja, alguém a quem reporta diretamente os resultados do seu trabalho.

Sim

Não

Há quantos anos, aproximadamente, trabalha com a **sua chefia direta**? (se trabalha à menos de 1 ano, utilize casas decimais, por exemplo, 3 meses = 0,25; 6 meses = 0,5; 9 meses = 0,75)

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

Diária

Semanal

Quinzenal

Mensal

Outra situação. Qual? _____

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

Virtual

Misto

Presencial

Anexo I

Dados Sociodemográficos – Participante

Para efeitos de caracterização do/as participantes deste estudo, pedimos que nos indique algumas das suas informações pessoais. Salientamos que o questionário é anónimo e confidencial.

Idade (em anos):

Género:

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Prefiro não responder

Escolaridade (indique o último nível concluído):

- 9º ano de escolaridade ou equivalente
- Ensino Secundário (12.º ano ou equivalente)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Qual é a sua situação contratual atual na organização?

- Efetivo (contrato sem termo)
- Contrato de trabalho a termo

- Contrato de trabalho a termo incerto
- Outsourcing
- Recibos verdes
- Estagiário/a
- Outra situação. Qual? _____

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

Atualmente, exerce um cargo de chefia?

- Sim
- Não

Em que regime trabalha atualmente?

- Totalmente presencial
- 4 dias presencial, por semana
- 3 dias presencial. por semana
- 2 dias presencial. por semana
- 1 dia presencial, por semana
- Totalmente remoto/teletrabalho

A sua organização é:

- Privada
- Pública
- Público-privada

Trata-se de uma organização com fins lucrativos?

- Sim
- Não

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

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

Anexo J

Resultados do Teste de Harman

Escala - Indicadores	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
LA1 – Diz exatamente o que pensa.	.545	.243	.048	-.117	.113	.561	-.175
LA_2	.719	.404	-.061	-.011	-.095	.031	.028
LA_3	.701	.368	.093	-.092	-.059	.044	.109
LA_4	.563	.447	.183	-.011	.127	.468	.082
LA_5	.560	.357	.058	-.037	.092	.392	.097
LA6 – As suas ações são consistentes com as suas crenças.	.648	.414	-.040	.085	.209	.169	-.094
LA_7	.704	.404	.009	.099	.109	.056	-.063
LA_8	.590	.405	.031	.049	.069	-.292	-.138
LA_9	.726	.463	.054	.075	-.049	-.123	-.159
LA10 – Solicita-me pontos de vista que questionem as suas posições mais profundas.	.606	.403	.146	.000	-.087	-.332	-.151
LA_11	.691	.343	.029	.057	.051	-.004	.078
LA_12	.743	.408	-.007	-.006	-.079	-.138	.131
LA13 – Procura obter informação (<i>feedback</i>) as pessoas para melhorar as interações com elas.	.713	.406	.050	-.026	-.069	-.089	.117
LA_14	.685	.447	.056	-.007	-.101	-.102	.092
LA_15	.702	.418	-.098	.140	.023	-.165	.087
LA_16	.677	.456	.033	.004	-.095	-.185	.053
IR_1	.739	-.384	.021	.097	-.322	-.052	-.058
IR2 – Atualmente estou à procura de emprego noutra organização.	.716	-.384	-.012	.138	-.378	-.001	-.095
IR3 – É provável que venha a procurar outro emprego	.760	-.468	.068	.104	-.175	.069	-.072

num futuro próximo.								
IR_4	.710	-.449	.149	.109	-.175	.050	-.076	
IR5 – Não tenciono deixar o meu emprego.	.564	-.454	.049	.073	-.446	.171	.049	
ET_1	.509	-.414	.180	.176	-.400	.123	-.064	
ET_2	.607	-.411	.177	.063	-.076	.050	.046	
ET_3	.644	-.410	.098	.055	.030	-.002	-.004	
ET4 – O meu trabalho inspira-me.	.487	-.345	.007	.063	.160	.007	.460	
ET5 – Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.	.527	-.364	.145	.138	.361	-.083	-.405	
ET_6	.587	-.305	.122	.107	.299	-.130	-.382	
ET_7	.541	-.397	.091	.046	.431	.117	-.153	
ET_8	.486	-.506	.218	.013	.374	-.117	.161	
ET 9– Sinto-me envolvido(a) com o meu trabalho.	.617	-.461	.172	.131	.194	-.120	.145	
MOT_1	.424	-.380	.131	.262	.268	-.062	.483	
MOT_2	-.564	.057	.507	.253	-.091	-.002	-.029	
MOT3 – O meu emprego tem significado.	-.459	.264	.636	.093	-.045	-.021	-.017	
MOT_4	-.433	.215	.712	.234	.004	-.091	.047	
MOT_5	-.491	.228	.700	.204	-.008	-.034	.047	
MOT_6	-.509	.153	.599	.105	-.084	.197	-.052	
PTS – Prefiro trabalhar com outros a trabalhar sozinho/a.	-.337	.231	-.271	.730	.032	-.025	-.047	
PTS – Trabalhar com um grupo é melhor do que trabalhar sozinho/a.	.234	-.157	.382	-.752	.015	-.129	-.022	
PTS – Podendo escolher, preferia trabalhar sozinho/a.	.280	-.112	.283	-.772	-.017	-.069	.008	
Variância Explicada pelo fator (% de variância)	35.813	13.902	6.801	5.547	3.914	3.151	2.730	
Variância Total Cumulativa (% de variância)				71.858				
KMO				.902				
Teste de Esfericidade de Bartlett				5257.892, $p < .001$				