

2025

IRINA RAQUEL

ASCENSÃO RODRIGUES

**DIZ-ME QUE TIPO DE LÍDER ÉS E DIR-
TE-EI SE FICO**

**IRINA RAQUEL
ASCENSÃO RODRIGUES**

**DIZ-ME QUE TIPO DE LÍDER ÉS E DIR-
TE-EI SE FICO**

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de
Prof. Doutora Ana Moreira apresentada na
Universidade Europeia Faculdade de Ciências
Sociais e Tecnologia para obtenção de grau de Mestre na
especialidade de Gestão de Recursos Humanos

Agradecimentos

A realização desta tese representa o culminar de uma escolha desafiadora e enriquecedora, que só foi possível graças ao apoio e incentivo de muitas pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para este trabalho.

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Ana Moreira pela sua orientação, paciência e dedicação ao longo de todo o processo. A sua sabedoria e a sua experiência foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa e para o meu crescimento académico e pessoal.

Agradeço à minha família, especialmente ao meu marido e filho pelo amor incondicional, compreensão e apoio em todos os momentos. Vocês foram o meu suporte, a minha força e a minha motivação para continuar, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos colegas e amigos que estiveram ao meu lado durante essa jornada, sou profundamente grata. Agradeço pela troca de ideias, pela parceria nos desafios e pelas palavras de incentivo nos momentos de dúvida.

Um agradecimento especial à empresa, onde trabalho, que não apenas suportou o custo desta formação, mas também incentivou o meu desenvolvimento, possibilitando que este projeto se tornasse realidade. Quero destacar, em particular, a confiança e o apoio da Administração.

Aos participantes desta pesquisa, que gentil e generosamente dedicaram o seu tempo e partilharam as suas experiências, deixo aqui o meu mais sincero agradecimento. Sem a vossa colaboração, este trabalho não seria possível.

Agradeço também à Universidade Europeia e aos professores do mestrado, que contribuíram para o meu crescimento pessoal e partilharam as ferramentas necessárias para a realização desta tese.

Agradeço a Deus pela força e coragem que me acompanharam ao longo deste percurso.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este sonho se tornasse realidade, a minha mais profunda gratidão.

Por fim, uma palavra de recomendação e incentivo a todos aqueles que têm dúvidas em iniciar um percurso acadêmico, especialmente aqueles que, como eu, têm inúmeras responsabilidades, como a família, trabalho, entre outras. Que este trabalho seja a prova de que, apesar dos desafios, o esforço vale a pena. Investir em si mesmo, na aprendizagem contínua e no crescimento pessoal e profissional, compensará sempre. Que todos tenham coragem de dar esse passo, pois o retorno é imensurável.

Palavras-Chave

Liderança, Intenções de Saída, Bem-estar Psicológico, Gestão de Recursos Humanos, Organizações

Resumo

O objetivo deste estudo foi testar a associação entre a liderança e as intenções de saída e se esta relação é mediada pelo bem-estar. A amostra é composta por cerca de 306 indivíduos a trabalharem em organizações sediadas em Portugal. Os resultados indicam-nos que a liderança transformacional tem uma associação positiva e significativa nas intenções de saída e que a relação entre a liderança transacional e as intenções de saída é negativa e significativa. Tanto a liderança transformacional como a liderança transacional têm uma associação positiva e significativa com o bem-estar. O bem-estar tem uma associação negativa e significativa com as intenções de saída. O bem-estar apenas tem um efeito mediador na relação entre a liderança transacional e as intenções de saída. Com este estudo contribuiu-se para o avanço da investigação académica e consequente conhecimento sobre os mecanismos através dos quais os estilos de liderança transformacional e transacional podem influenciar as intenções de saída dos colaboradores, assim como se forneceram evidências empíricas sobre o papel mediador do bem-estar psicológico. Além disso, oferecem-se insights práticos para líderes e gestores organizacionais na adoção de práticas que fomentem o bem-estar psicológico no ambiente de trabalho, reduzindo assim as intenções de saída dos colaboradores.

Keywords Leadership, Turnover Intentions, Psychological Well-being, Human Resources Management, Organizations.

Abstract The objective of this study was to investigate the relationship between leadership and turnover intentions and whether this relationship is mediated by employee well-being. The sample consists of approximately 306 individuals working in organizations based in Portugal. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant association with exit intentions, while the relationship between transactional leadership and exit intentions is negative and significant. Both transformational leadership and transactional leadership have a positive and significant association with well-being. Well-being has a negative and significant association with exit intentions. Well-being only has a mediating effect on the relationship between transactional leadership and exit intentions. This study contributes to the advancement of academic research and knowledge about the mechanisms through which transformational and transactional leadership styles can influence employees' exit intentions, as well as providing empirical evidence on the mediating role of psychological well-being. In addition, practical insights are offered to organizational leaders and managers on adopting practices that foster psychological well-being in the workplace, thereby reducing employee turnover intentions.

Índice

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Revisão da Literatura	3
2.1. Liderança	3
2.1.1. Liderança Transformacional	8
2.1.2. Liderança Transacional.....	10
2.2. Intenções de Saída	11
2.2.1. Liderança e Intenções de Saída	13
2.3. Bem-estar	15
Capítulo 3 - Modelo da Investigação	23
Capítulo 4 - Método	24
4.1. Procedimento de recolha de dados	24
4.2. Descrição da amostra da recolha de dados quantitativos.....	24
4.3. Descrição da amostra da recolha de dados qualitativos.....	26
4.4. Procedimento de análise de dados.....	27
4.5. Instrumentos:	28
Capítulo 5 - Resultados	30
5.1. Qualidades métricas dos instrumentos	30
5.1.1. Escala de Liderança.....	30
5.1.1.1. Validade	30
5.1.1.2. Fiabilidade.....	30
5.1.1.3. Sensibilidade dos itens e da escala	31
5.1.2. Escala de Bem-estar.....	31
5.1.2.1. Validade	31
5.1.2.2. Fiabilidade.....	31
5.1.2.3. Sensibilidade dos itens e da escala	32
5.1.3. Escala de Intenções de saída	32
5.1.3.1. Validade	32
5.1.3.2. Fiabilidade.....	32
5.1.3.3. Sensibilidade dos itens e da escala	33

5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo.....	33
5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo.....	34
5.4. Associação entre as variáveis em estudo.....	37
5.5. Hipóteses.....	38
5.5.1. Hipótese 1	38
5.5.2. Hipótese 2	39
5.5.3. Hipótese 3	40
5.5.4. Hipótese 4	40
5.6. Estudo qualitativo.....	41
Capítulo 6 – Discussão.....	49
6.1. Resultados quantitativos	49
6.2. Resultados Qualitativos	55
6.2.1. Motivação para entrada na empresa.....	55
6.2.2. Razões para a saída da empresa.....	56
6.2.3. Experiência dos colaboradores	56
6.2.4. Conclusões	57
6.3. Implicações Teóricas	58
6.4 Implicações Práticas.....	59
Capítulo 7 - Conclusões	62
7.1 Limitações e Investigações Futuras.....	62
Referências Bibliográficas.....	64
ANEXOS	74
ANEXO A – Questionário	75
ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra	81
ANEXO C – Qualidades Métricas dos Instrumentos	84
ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	94
ANEXO E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo	96
ANEXO F – Associação entre as variáveis em estudo	116
ANEXO G – Hipóteses.....	117

Índice de Tabelas

Tabela 1: Definições de Liderança Transformacional.....	8
Tabela 2: Definições de Liderança Transacional.....	11
Tabela 3: Definições de Intenções de saída.....	12
Tabela 4: Definições de Bem-estar.....	16
Tabela 5: Caracterização da amostra.....	26
Tabela 6: Resultados da Análise fatorial confirmatória da escala de liderança.....	30
Tabela 7: Fiabilidade da escala de liderança.....	30
Tabela 8: Normalidade da escala de liderança.....	31
Tabela 9: Resultados da Análise fatorial confirmatória da escala de bem-estar.....	31
Tabela 10: Fiabilidade da escala de bem-estar.....	31
Tabela 11: Normalidade da escala de bem-estar.....	32
Tabela 12: Resultados da Análise fatorial confirmatória da escala de intenções de saída.....	32
Tabela 13: Fiabilidade da escala de intenções de saída.....	33
Tabela 14: Normalidade da escala de intenções de saída.....	33
Tabela 15: Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo.....	33
Tabela 16: Resultados do efeito da Chefia /Não Chefia nas variáveis em estudo.....	35
Tabela 17: Efeito da região onde o participante trabalha nas variáveis em estudo.....	35
Tabela 18: Efeito da antiguidade na organização nas variáveis em estudo.....	36
Tabela 19: Efeito no tipo de contrato nas variáveis em estudo.....	37
Tabela 20: Associação entre as variáveis em estudo.....	37
Tabela 21: Efeito da liderança nas intenções de saída.....	39
Tabela 22: Efeito da Liderança no bem-estar.....	39
Tabela 23: Efeito do bem-estar nas intenções de saída.....	40
Tabela 24: Efeito mediador do bem-estar na relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída.....	41
Tabela 25: Efeito mediador do bem-estar na relação entre a liderança transacional e as intenções de saída.....	41

Tabela 26: Razões para a saída da empresa.....	43
Tabela 27: Percepção dos ex-colaboradores sobre a experiência na empresa.....	46

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de investigação.	23
Figura 2: Principais motivos para a entrada na empresa	42
Figura 3: Percepção dos ex-colaboradores sobre o posto de trabalho	45

Capítulo 1 - Introdução

Num mundo BANI, com um contexto negocial cada vez mais dinâmico e competitivo, o objetivo das empresas de atingirem o sucesso através da sua competitividade e inovação torna-se um verdadeiro desafio. A compreensão e a correta gestão dos fatores que contribuem para estas premissas de sucesso farão com que este desafio seja ultrapassado e preparado um terreno fértil para prosperar.

Uma das variantes determinantes para a sustentabilidade e prosperidade organizacional é a liderança.

A liderança tem um papel crucial no desenvolvimento das organizações num contexto de constante mudança. Esta deve ser capaz de ter uma visão clara e transversal de todos os níveis da organização, criar um ambiente propício à criatividade e inovação e manter abertos os canais de comunicação, para que seja promovida a transparência e a confiança nos processos e nas pessoas, entre outras características também importantes (Drucker, 1988).

De entre os estilos de liderança, Bass e Avolio (1993), destacam a liderança transformacional como sendo o estilo de liderança que tem o papel fundamental de formação e sustentação da cultura organizacional, promovendo uma cultura de inovação, compromisso e adaptabilidade no contexto organizacional. Os líderes transformacionais não são aqueles que se preocupam com os resultados imediatos, mas focam-se em metas a longo prazo, estão mais bem equipados para inspirarem e incentivarem o crescimento dos seus colaboradores, o que consequentemente resulta num alinhamento dos valores e comportamentos destes com a organização.

Em contraste com esta abordagem inspiradora e formadora da cultura organizacional, emerge a liderança transacional que constitui um estilo de liderança baseado numa lógica de trocas, em que a relação entre líder e subordinado assenta na definição clara de objetivos e na utilização de recompensas ou sanções, consoante o desempenho demonstrado (Bass, 1985). Este modelo pressupõe que os colaboradores são motivados sobretudo por incentivos extrínsecos, sendo, por isso, eficaz em contextos organizacionais que privilegiam a estabilidade, a eficiência e o cumprimento de normas (Antonakis & House, 2014). A liderança transacional mantém um papel relevante no campo da gestão de pessoas, nomeadamente no que respeita à influência sobre variáveis como o desempenho, o compromisso organizacional e as intenções de saída (Judge & Piccolo, 2004).

A terceira variante estudada nesta investigação, e que tem um impacto fundamental na dinâmica das organizações, é as intenções de saída dos colaboradores. Tett e Meyer (1993) definem as intenções de saída dos colaboradores como a predisposição ou a vontade consciente dos mesmos de abandonarem a organização e apesar desta variável ser um bom indicador da saída efetiva, a verdade é que existem outros fatores que influenciam esta predisposição, tanto a satisfação no trabalho como o compromisso com a organização. Os autores demonstram claramente que a relação causa efeito entre satisfação, compromisso e intenções de saída.

Quando os colaboradores numa organização experienciam baixos níveis de satisfação ou sentem que as suas necessidades não estão a ser correspondidas, seja pela falta de reconhecimento ou oportunidades de desenvolvimento, as suas intenções de saída aumentam significativamente. O compromisso organizacional, mais especificamente o compromisso afetivo, o laço afetivo para com a organização (Meyer e Allen 1991) é um fator que impacta fortemente na redução das intenções de saída, ainda que os colaboradores enfrentem desafios no contexto de trabalho.

Outra das variantes preponderantes, e última analisada neste estudo, para a construção de um clima organizacional saudável e positivo e conseqüentemente uma organização bem-sucedida é o bem-estar dos colaboradores.

Como referido anteriormente, a liderança e mais especificamente a liderança transformacional tem um impacto muito forte na construção do vínculo emocional dos colaboradores com a organização juntamente com a motivação e a estimulação intelectual. Para que se consiga atingir este nível de conexão com os colaboradores, os líderes têm uma elevada inteligência emocional, forte empatia e são mais capazes de apoiar as suas equipas a nível emocional, o que por sua vez influencia o bem-estar psicológico dos colaboradores (Goleman, 1998).

Deci e Ryan (2000), na sua teoria de autodeterminação, também propõem que o bem-estar psicológico e o crescimento pessoal estão fortemente ligados à satisfação de três necessidades psicológicas primárias: autonomia, o sentimento de que se está no controlo, sem influência de forças externas; competência, a capacidade para lidar com os desafios em busca dos resultados desejados; e a conexão social, o estabelecimento de vínculos de qualidade, o ser-se reconhecido e aceite pelo outro.

Estes autores sugerem que a satisfação destas necessidades está diretamente relacionada com o bem-estar psicológico e a realização pessoal. Reconhece-se, portanto, que o facto de líderes que inspiram e motivam os seus colaboradores, promovendo a sua autonomia e desenvolvimento de competências tendem a ter equipas mais satisfeitas e produtivas.

Em suma, a liderança transformacional impacta profundamente nas variáveis organizacionais, como o bem-estar dos colaboradores e respectivas intenções de saída. Este estilo de liderança, que visa inspirar e motivar o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores, cria um ambiente organizacional positivo, saudável e de confiança que por sua vez satisfaz as necessidades psicológicas dos colaboradores.

Sendo assim, a relação entre liderança transformacional e liderança transacional, bem-estar e intenções de saída é uma relação viva, dinâmica e interdependente no contexto organizacional.

A liderança transformacional funciona como um impulsionador, proporcionando o bem-estar psicológico e conseqüentemente reduzindo as intenções de saída, criando assim um círculo virtuoso e positivo que beneficia tanto os colaboradores como a organização.

Apesar de por vezes ser considerada menos inspiradora do que a liderança transformacional, a liderança transacional apresenta benefícios significativos quando bem aplicada, nomeadamente na clarificação de expectativas, no reforço da responsabilidade individual e na manutenção da ordem e produtividade no ambiente de trabalho (Podsakoff et al., 1982). Estudos empíricos demonstram que, em determinados contextos organizacionais, a previsibilidade e estrutura proporcionadas por este estilo de liderança podem reduzir a ambigüidade e o stresse no trabalho, contribuindo indiretamente para uma maior estabilidade nas equipas (Breevaart et al., 2014). No entanto, a sua eficácia pode ser limitada quando se pretende promover o envolvimento emocional ou a identificação dos colaboradores com os valores da organização. Assim, a investigação da liderança transacional, em articulação com a liderança transformacional, revela-se essencial para uma compreensão mais ampla do seu impacto nos comportamentos organizacionais, nomeadamente as intenções de saída e o bem-estar dos colaboradores.

A decisão do foco nos estilos de liderança transformacional e transacional para analisar a sua influência sobre as intenções de saída dos colaboradores assenta na sua sólida fundamentação teórica e ampla validação empírica. A literatura tem demonstrado consistentemente que a liderança transformacional, caracterizada pela inspiração, motivação e atenção individualizada, está negativamente associada às intenções de saída, uma vez que promove maior confiança, envolvimento e desempenho entre os colaboradores, contribuindo para a sua retenção (Ariyabuddhiphongs & Kahn, 2017). Por sua vez, a liderança transacional, baseada num sistema de recompensas e punições, também desempenha um papel relevante, especialmente quando os seus efeitos são mediados por fatores como o compromisso organizacional e a clareza nas expectativas (Yahaya et al., 2023).

A escolha destes dois estilos em detrimento de outras abordagens, como a liderança laissez-faire, autêntica ou servidora, justifica-se pela sua robustez conceitual e metodológica. A liderança transformacional e a liderança transacional integram o paradigma do modelo bifatorial de Bass (1985), amplamente reconhecido no campo da psicologia organizacional, e são mensuradas de forma consistente através de instrumentos validados internacionalmente, como o *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)*. Tal confiabilidade permite comparações entre estudos e assegura maior precisão na avaliação dos seus efeitos sobre variáveis comportamentais e atitudinais, como o compromisso, a satisfação no trabalho, o desempenho e, particularmente, as intenções de saída (Kim & Brymer, 2011; Alkhadher, 2020).

Por outro lado, apesar de estilos como a liderança autêntica e servidora ganharem destaque em investigações recentes, ainda existe uma limitada padronização quanto às suas definições operacionais e métricas de avaliação, o que pode comprometer a consistência dos *insights* e dificultar a generalização dos resultados.

Assim, a escolha de analisar os estilos de liderança transformacional e transacional enquanto variáveis independentes justifica-se pela sua capacidade de oferecer uma perspetiva abrangente e complementar sobre os mecanismos de influência da liderança nas decisões de permanência ou saída dos colaboradores, especialmente quando mediadas por variáveis como o bem-estar.

Este trabalho tem como propósito analisar o efeito da liderança transformacional e transacional sobre as intenções de saída dos colaboradores, investigando, ainda, se essa relação é mediada pelo bem-estar.

Esta dissertação está estruturada em 7 capítulos:

Capítulo 1 – Introdução: onde se explica a pertinência deste estudo.

Capítulo 2 – Revisão da Literatura: onde se efetua a revisão da literatura acerca dos constructos estudados. Encontra-se dividida em 3 subcapítulos: liderança, intenções de saída e bem-estar. Nestes subcapítulos, é apresentada a revisão da literatura referente a cada uma das variáveis em estudo, bem como a fundamentação teórica que sustenta as hipóteses formuladas.

Capítulo 3 - Modelo de investigação e hipóteses: onde se apresenta o modelo de investigação que sintetiza as hipóteses formuladas neste estudo.

Capítulo 4 – Método: onde se explica toda a metodologia do estudo. Este capítulo encontra-se dividido em 5 subcapítulos (procedimento de recolha de dados, descrição da amostra de participantes do estudo quantitativo e qualitativo, procedimento de análise de dados e instrumentos).

Capítulo 5 – Resultados: o presente capítulo encontra-se estruturado em cinco subcapítulos, os quais contemplam: a análise das qualidades métricas dos instrumentos utilizados, a descrição estatística das variáveis em estudo, a investigação do efeito das variáveis sociodemográficas, a análise das associações entre as variáveis consideradas e, por fim, a realização dos testes de hipóteses

Capítulo 6 – Discussão: procede-se, neste capítulo, à interpretação dos resultados quantitativos e qualitativos com base no enquadramento teórico existente. A sua estrutura compreende três subcapítulos: resultados quantitativos, resultados qualitativos, implicações teóricas e implicações práticas.

Capítulo 7- Conclusões: Onde se sintetizam as principais conclusões da presente investigação.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura

2.1. Liderança

O conceito de liderança tem vindo a ser discutido por diversos autores ao longo do último século e continua a ser um dos processos, cuja investigação se mantém atual, por ser dos mais complexos dentro de uma organização, uma vez que ocorre em diferentes níveis e pode assumir várias formas.

Também por força de um mundo em constante e rápida evolução, onde a liderança tem um papel cada vez mais fundamental, deve evoluir de forma a dar resposta às transformações sociais, tecnológicas e económicas.

Embora a mais comum associação de liderança seja a cargos de gestão, esta vai muito para além de posições hierárquicas, ultrapassando funções e áreas específicas, e pode ser desempenhada por qualquer pessoa, independentemente do cargo.

O próprio conceito tem sofrido um processo evolutivo, oferecendo diversas definições com várias perspetivas, de influência, mobilização, motivação ou inspiração, aplicado a vários contextos.

Stogdill (1950) define liderança como o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado nos esforços para definir e atingir objetivos, o que significa uma abordagem mais focada da relação entre o líder e os membros como uma troca de influência, cujo objetivo será o alinhamento de comportamento do líder e as expectativas dos liderados.

A definição mais abrangente de liderança evoluiu ao longo dos tempos e refere-se de uma forma geral à capacidade de influenciar, motivar e guiar um grupo de pessoas para alcançar objetivos comuns (Bass, 1990; Northouse, 2007).

Estes autores também concordam com o conceito de liderança enquanto processo de influência, cujo objetivo passa pelo atingimento de metas comuns.

Este processo de influência que constitui a liderança é recíproco, uma vez que se foca na relação dinâmica entre líder e liderados, que conduz a resultados elevados de motivação e desenvolvimento (Burns 1978).

Numa abordagem mais recente do conceito de liderança, Bennis (2007) afirma a importância de uma adaptação contínua por parte dos líderes que enfrentam desafios complexos trazidos pelo mundo moderno em rápida evolução. Na sua opinião, um líder eficaz é aquele que tem capacidade de inspirar e motivar os outros. Este autor destaca ainda a

importância das competências do líder como a escuta ativa, a flexibilidade e o reconhecimento do contributo dos outros, para promoção de um ambiente empático e colaborativo.

De forma mais concisa ou mais completa, existe uma visão transversal deste conceito, no entanto a maneira como a liderança pode ser exercida sobre os seus membros varia significativamente.

Foram desenvolvidos vários estilos com abordagens diferenciadas de como o líder interage com os seus liderados no que diz respeito à orientação, tomada de decisão ou solução de problemas.

Com o objetivo de reflexão sobre a diversidade de contextos e abordagens, foram vários os autores que propuseram diferentes modelos teóricos de liderança.

A liderança autocrática, tendo Lewin (1939) como um dos autores pioneiros neste estilo de liderança, tem sido amplamente estudada e fornece-nos uma compreensão sobre as suas características, efeitos e influência na performance e motivação dos colaboradores e consequentemente no sucesso das organizações. Este estilo de liderança é caracterizado pela tomada de decisão unilateral, cujo poder está centrado num líder, que exerce um controlo direto e rígido, sem qualquer margem, sobre os processos e pessoas.

O poder coercivo que está diretamente associado à liderança autocrática torna-se eficaz em contextos de crise, como operações militares ou em contexto industrial, onde as decisões devem ser tomadas de forma rápida e sem ruído, pois garante que os processos sejam cumpridos de maneira eficiente dentro dos prazos e objetivos (French e Raven 1959).

House (1971) na sua teoria caminho-meta, sugere que o estilo de liderança autocrática é necessário quando as tarefas são estruturadas e padronizadas, permitindo aos colaboradores instruções claras e precisas. O líder deve construir um caminho para que os objetivos e metas sejam atingidos.

No entanto, líderes autocráticos devem estar cientes das limitações deste estilo de liderança, pois embora esta liderança, resulte em ganhos imediatos, a rigorosa disciplina também pode limitar a criatividade e a inovação para a resolução de problemas.

Hersey e Blanchard (1988) desenvolveram o modelo de liderança situacional, que consideram ser apoiado nos quatro principais estilos: *directing*, *coaching*, *supporting* e *delegating*, que devem ser ajustados ao nível de maturidade e competência dos liderados.

A teoria destes autores parte do princípio que não existe um estilo ideal de liderança e que a sua eficácia é influenciada por diversos fatores, mais especificamente o nível de capacidade, disposição e compromisso dos liderados.

A teoria da liderança situacional foi aplicada a várias áreas de gestão e teve um grande impacto na forma como os líderes se comportam, pois veio trazer uma visão de flexibilidade e adaptação de forma a maximizar o potencial e a dinâmica das equipas.

Este modelo de liderança oferece uma perspetiva de liderança enquanto processo totalmente flexível e adaptável aos contextos organizacionais e situações do quotidiano. Thompson e Vecchio (2009) apresentam uma análise mais alargada da teoria da liderança situacional em diversas situações e o seu contributo foi muito importante no que diz respeito a uma análise crítica sobre a teoria da liderança situacional. Apesar desta teoria ter uma forte intuição prática e seja bastante utilizada em vários contextos, é necessário que tenha sustentação empírica. Estes autores concluem que embora uma das forças da teoria seja a adaptabilidade a cada contexto, também pode ser uma fraqueza uma vez que poderá não existir coerência na sua aplicação e também a dificuldade por parte dos líderes em aplicar esta teoria corretamente. O contributo destes autores neste estudo estimulou uma reflexão mais profunda para que esta teoria seja validada nas suas premissas de forma a dar robustez à sua aplicação prática nos contextos organizacionais.

Também Yukl (2012) analisa e identifica comportamentos de liderança mais eficazes e conclui que estes constituem uma combinação de comportamentos com base na situação e contexto. Este conjunto de comportamentos está alinhado com o princípio da flexibilidade que é a capacidade dos líderes de identificarem os comportamentos mais relevantes para a situação e aplicá-los. Embora já tenham sido realizados alguns estudos com variáveis situacionais moderadoras, ainda será necessário realizar mais investigações para perceber como os líderes adaptam o seu comportamento às situações e aferir o impacto do princípio da flexibilidade.

Não só Yukl (2012) refere a liderança situacional no seu estudo, como também faz importantes contributos no campo da liderança transformacional e transacional. Este autor reconhece os benefícios destes estilos de liderança, no que diz respeito a inspirar, motivar e alcançar os resultados esperados. Tal como refere acima, propõe que a liderança transformacional seja combinada com outros estilos de liderança, como a transacional e situacional, de forma a obter uma liderança mais eficaz e flexível.

O conceito de liderança servidora fundado por Greenleaf (1977) propõe que a verdadeira liderança nasce do desejo de servir e não de outros fatores como o poder ou o controlo. Este estilo de liderança é focado no crescimento e desenvolvimento dos outros em detrimento do ganho pessoal ou poder. O papel do líder é o de servidor, que nasce do desejo verdadeiro de ajudar os seus liderados a prosperarem, com o objetivo de beneficiar o grupo, tendo como meta alcançar o bem comum.

Segundo Greenleaf (1977) a liderança servidora tem características fundamentais como a empatia e a escuta ativa, o líder deve compreender e ouvir os seus liderados tal como preocupar-se verdadeiramente com os seus sentimentos e necessidades, fomentando um ambiente de crescimento e suporte. O sucesso do líder é medido pelo desenvolvimento dos seus seguidores e pela criação de uma comunidade forte e unida, construída de forma sustentável e duradoura.

De acordo com Patterson (2003), a liderança servidora centra-se numa vertente altruísta, tendo como destaque o crescimento humano e bem-estar. Esta autora acredita no papel de líder como fundamental para criar um contexto organizacional dinâmico, onde os liderados têm um elevado desempenho, motivados intrinsecamente, em vez de estímulos externos, como as recompensas. A investigação de Patterson (2003) identificou a necessidade de mais estudos sobre a liderança servidora aplicados a diversos contextos e culturas.

Num estudo mais recente, Eva et al. (2019) fornecem uma ampla revisão da literatura sobre este estilo de liderança, cujo objetivo principal é o de destacar as várias áreas já estudadas e outras que ainda requerem atenção. Este artigo explora a vertente multifacetada da liderança servidora e as respetivas implicações na satisfação no trabalho, desempenho organizacional e compromisso dos colaboradores. Embora seja reconhecida como uma das teorias de liderança que tem uma influência positiva e eficaz, ainda existe alguma escassez de estudos em outras culturas, para além da ocidental, onde os valores individuais e coletivos poderão modificar os fatores de eficácia e influência da liderança servidora.

Este tipo de liderança continua, atualmente, a ter impacto nas organizações e líderes em todo o mundo pela importância que dá ao crescimento e bem-estar coletivo.

Avolio e Gardner (2005) são considerados os precursores da teoria da liderança autêntica, a qual destaca a transparência, a ética e a coerência entre os valores e ações.

Este estudo fornece-nos *insights* sobre a o papel do líder autêntico que mostra agir de acordo com valores morais robustos. Os autores oferecem a proposta de uma liderança positiva, enquadrando líderes que contribuem para ambientes eficazes e saudáveis. Este estilo de liderança permite compreender claramente os valores, as crenças e emoções nas relações entre líder e liderados. Existe aqui uma componente muito forte de perspetiva moral internalizada, onde as decisões dos líderes genuínos são tomadas com base em padrões éticos e valores morais. A reflexão e a autoconsciência têm um papel crucial neste processo, pois proporcionam um alinhamento das ações do líder com os seus valores centrais.

Walumbwa et al. (2008) corrobora que a liderança autêntica é um processo que promove relações positivas, genuínas e transparentes entre líder e liderados, salientando que

características como a autoconsciência, a transparência relacional, os padrões éticos internalizados e a capacidade de várias perspectivas são fundamentais para o desenvolvimento de uma escala de medição. É esta escala que os autores deste artigo nos oferecem, de forma a validarem as suas componentes. Não só a criação de uma escala de medida da liderança autêntica é uma etapa muito importante para que existam novas investigações sobre os impactos a longo prazo em contextos organizacionais, mas também é uma ferramenta prática para a avaliação e desenvolvimento de líderes, construindo programas que poderão beneficiar várias áreas, como melhorar o desempenho dos colaboradores e fortalecer a cultura da organização.

Portanto, este estudo foi um importante contributo na investigação da liderança autêntica, proporcionando um avanço teórico, mas também um instrumento para promover este estilo de liderança nas organizações.

Leroy et al. (2015) examinam o impacto do papel dos líderes autênticos nos liderados e na performance do trabalho. Para além disso também salientam a variável mediadora da satisfação das necessidades psicológicas básicas dos liderados. Estes autores confirmam que as componentes características da liderança autêntica promovem uma relação positiva e genuína entre líder e liderados. Este estudo baseia-se na teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (1985) que sustenta que este estilo de liderança preenche as necessidades psicológicas básicas dos liderados, como a autonomia, a competência e a relação, o que por sua vez aumenta a genuinidade dos colaboradores e posteriormente a sua performance no trabalho. Os resultados deste estudo mostraram que a genuinidade dos liderados é um bom preditor da performance no trabalho, pois quando os colaboradores se sentem mais genuínos, têm tendência a comprometer-se plenamente na sua função e a desempenhá-la de forma mais eficaz.

Relativamente às aplicações práticas deste estudo, os autores sugerem que através de programas de formação em liderança, podem ser desenvolvidos os líderes autênticos que promovem a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos liderados. Apesar de sólidos resultados, os autores reconhecem que este estudo tem limitações no que diz respeito à generalização de resultados e que devem ser realizados outros estudos mais diversificados.

A liderança autêntica permite aos colaboradores um sentimento de autonomia, competência e conexão com os outros, o que resulta num elevado desempenho no trabalho e na criação de um ambiente saudável e positivo.

As diferentes teorias de liderança referidas, não de forma exaustiva e nem todas as teorias de liderança desenvolvidas, têm as suas vantagens e desvantagens, mas o essencial a

reter é a importância do conceito de adaptabilidade do papel de líder aos vários ambientes e contextos organizacionais para alcançar o sucesso.

A evolução ao longo do tempo, mostram-nos que a liderança é conceito dinâmico e flexível, que se adapta aos vários contextos e desafios que estes proporcionam, sendo influenciada por diversos fatores.

2.1.1. Liderança Transformacional

A liderança transformacional é um dos conceitos críticos para o desenvolvimento dos estudos sobre comportamento organizacional, uma vez que é reconhecido o potencial deste conceito de forma a proporcionar mudanças positivas, sólidas e com uma abordagem de longo prazo nas organizações.

Este conceito foi introduzido por Burns (1978), sendo definido por ele como um construto que leva a um nível superior tanto o papel de líder como o de liderado no que diz respeito à inspiração e motivação. Para este autor, a liderança transformacional transcende os interesses pessoais, desenvolvendo uma visão coletiva, ética e moralmente superior. Na relação entre líder e liderado existe a estimulação mútua sempre na direção do desenvolvimento e crescimento genuíno. A abordagem deste conceito visa o bem-estar coletivo, a conexão verdadeira entre líder e liderados e um vínculo intrínseco duradouro. Na tabela 1 sintetizam-se algumas definições de liderança transformacional.

Tabela 1: Definições de Liderança Transformacional

Definição de Liderança Transformacional	Autores
A liderança transformacional envolve inspirar os seguidores a transcenderem os seus próprios interesses em prol dos objetivos organizacionais.	Bass (1985)
A liderança transformacional é caracterizada por comportamentos que aumentam a motivação, o desempenho e o bem-estar dos colaboradores.	Judge & Piccolo (2004)
Este estilo de liderança promove um sentido de propósito e significado no trabalho, elevando o envolvimento dos colaboradores.	Arnold et al. (2007)
Líderes transformacionais fomentam a confiança e a criatividade, promovendo a inovação e a adaptação organizacional.	Aryee et al. (2012)
A liderança transformacional, ao promover perceções de justiça e apoio, contribui para maior qualidade de vida no trabalho.	Gillet et al. (2013)
Através do carisma, da inspiração e do desenvolvimento individual, os líderes transformacionais geram maior compromisso e menor intenção de saída.	Wang et al. (2011)

Havendo esta conexão entre líder e liderados, assente em pilares éticos, inspiracionais e coletivos, existe profundidade para a criação de uma cultura organizacional de criatividade, inovação e colaboração que sustentam a competitividade e a continuidade das organizações.

Bass (1985) expandiu o conceito introduzido por Burns (1978), descrevendo a liderança transformacional como composta por quatro componentes principais: influência idealizada, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada. Esses elementos permitem que os líderes inspirem confiança, desafiem o *status quo*, fomentem o pensamento inovador e proporcionem apoio personalizado aos seus liderados.

Segundo Bass e Avolio (1994), esses comportamentos não apenas promovem a satisfação e o desempenho individual, mas também fortalecem a coesão e a eficácia organizacional.

No mesmo sentido, Podsakoff et al. (1996) destacam que líderes transformacionais desempenham um papel fundamental na promoção de comportamentos organizacionais de cidadania. Estes comportamentos, como a ajuda voluntária a colegas e o compromisso além das obrigações formais, são catalisados pela capacidade do líder de inspirar uma visão partilhada e de comprometer emocionalmente os membros da equipa.

Judge e Piccolo (2004) também realizaram no seu estudo uma análise meta-analítica dos conceitos de liderança transformacional e transacional, contribuindo com os seus *insights* sobre a sua influência em diversos contextos. Os resultados deste estudo vão de encontro ao papel fundamental da liderança transformacional enquanto fonte de uma maior motivação e compromisso dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho saudável e positivo.

Um estudo de Wang et al. (2011) reforça a eficácia da liderança transformacional ao demonstrar, que esta abordagem está fortemente correlacionada com o desempenho de equipas e organizações, especialmente em contextos dinâmicos e altamente competitivos. Os autores apontam que a liderança transformacional atua como um facilitador da adaptação organizacional, encorajando a inovação e a aprendizagem contínua.

Adicionalmente, estudos recentes, como o de Arnold e Connelly (2013), sugerem que a liderança transformacional não apenas afeta o desempenho e a inovação, mas também contribui significativamente para o bem-estar dos liderados. Ao criar um ambiente de trabalho que promove o significado, a autonomia e o sentido de realização, os líderes transformacionais reduzem o stress e aumentam a satisfação no trabalho.

Portanto, é evidente que a liderança transformacional é uma abordagem holística e multifacetada, que impacta positivamente não apenas nos resultados organizacionais, mas

também o bem-estar e o crescimento individual dos colaboradores. Essa perspectiva continua a ser um pilar essencial para organizações que procuram prosperar num ambiente de constante evolução.

2.1.2. Liderança Transacional

A par da liderança transformacional, Burns (1978) também refere a liderança transacional por oposição à primeira. A liderança transacional baseia-se numa relação de troca entre os respetivos intervenientes. O foco desta relação é alcançar os resultados esperados baseando a motivação para isto num acordo explícito de troca, que visa uma recompensa caso alcance o objetivo definido.

Bass (1985) expandiu o conceito de liderança transacional introduzido por Burns, descrevendo-a como composta por dois principais componentes: recompensa contingente e gestão por exceção (ativa ou passiva). A recompensa contingente refere-se à troca de recompensas pelo desempenho esperado. A gestão por exceção refere-se à supervisão dos liderados com foco em intervenções apenas quando há problemas ou desvios. Esta supervisão pode ocorrer de duas formas: ativa, o líder monitoriza continuamente o desempenho dos subordinados para identificar falhas ou erros; ou seja, desempenha um papel proativo, enquanto na forma passiva, esta é caracterizada pela intervenção do líder quando os erros ou falhas já ocorreram, sendo que se caracteriza por uma abordagem mais reativa. Estes elementos tornam a liderança transacional eficaz em contextos onde a estrutura, a conformidade e a execução de tarefas padronizadas são essenciais. Embora, este autor, reconheça o valor deste estilo de liderança em contextos específicos, ele argumenta que por estas trocas transacionais serem instrumentadas e limitadas, não promovem mudanças significativas ou inspiração profunda.

Embora a liderança transacional seja frequentemente vista como limitada comparativamente à transformacional, estudos como os de Podsakoff et al. (1984) demonstram que ela é particularmente eficaz em situações de curto prazo ou em tarefas rotineiras, onde a clareza, a supervisão e a monitorização são indispensáveis. Nestas circunstâncias, a ênfase na recompensa e na supervisão rigorosa contribui para a eficiência e o cumprimento dos objetivos organizacionais.

De acordo com Hartog et al. (1997), a liderança transacional tende a ser mais eficiente em organizações ou setores altamente regulamentados e que exigem o cumprimento rígido de normas e procedimentos. No entanto, os autores destacam que, em ambientes que exigem inovação e adaptação, a liderança transacional pode limitar o desenvolvimento da criatividade

e do compromisso emocional dos liderados. Algumas definições de liderança transacional encontram-se na tabela 2.

Tabela 2: *Definições de Liderança Transacional*

Definição de Liderança Transacional	Autores
A liderança transacional baseia-se em trocas entre líderes e subordinados, nas quais recompensas são oferecidas por desempenho e conformidade.	Bass (1985)
Este estilo de liderança foca-se na supervisão, organização e desempenho do grupo através de um sistema de recompensas e punições.	Burns (1978)
A liderança transacional envolve um acordo claro de expectativas e resultados, sendo eficaz em ambientes estruturados e previsíveis.	Avolio & Bass (2004)
Caracteriza-se pela gestão por exceção, onde os líderes intervêm apenas quando os padrões não são correspondidos.	Antonakis et al. (2003)
Embora eficaz para garantir a execução de tarefas, a liderança transacional pode não promover inovação nem o envolvimento emocional dos colaboradores.	Judge & Piccolo (2004)

Ainda assim, Bass e Avolio (1994) argumentam que a liderança transacional não deve ser vista como antagónica à transformacional, mas sim como complementar. Líderes eficazes frequentemente combinam elementos de ambas as abordagens para corresponder aos requisitos imediatos e, ao mesmo tempo, promover um ambiente a longo prazo favorável ao crescimento.

Judge e Piccolo (2004) também concluíram que a liderança transacional mostra a sua eficácia em determinadas situações e contextos, todavia não tem um impacto tão forte na motivação intrínseca dos colaboradores e não fomenta uma elevada performance a longo prazo.

Por fim, Burke et al. (2006) destacam que a liderança transacional, quando integrada com práticas transformacionais, pode contribuir para o desempenho e para a coesão da equipa, especialmente em cenários que exigem tanto a gestão de curto prazo quanto a visão estratégica.

2.2. Intenções de Saída

Mobley (1977) foi um dos primeiros autores a estudar o processo de desvinculação de uma organização na perspetiva psicológica. Este processo psicológico que resulta na saída efetiva do colaborador é fundamental e deve ser entendido pelas organizações de forma a identificar e mitigar os riscos de rotatividade. Este autor propõe um modelo de decisão de saída,

constituído por várias etapas, culminando na saída efetiva do colaborador, sendo a intenção de saída do colaborador apresentada como uma etapa intermédia entre a insatisfação no trabalho experienciada e a saída efetiva. O colaborador ao experienciar o sentimento de insatisfação com o seu trabalho, começa a considerar a saída da organização. Na perspectiva de Mobley (1977), todo este processo de reflexão é consciente e direcionado a novas alternativas, nomeadamente a oportunidades de trabalho.

De acordo com Tett e Meyer (1993) a intenção de saída é um desejo de deixar a organização, no qual têm impacto as variáveis da satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. Os autores confirmam, apresentando o seu modelo teórico, que a satisfação no trabalho é um forte preditor das intenções de saída e o compromisso organizacional tem um efeito mediador, cujo impacto afeta tanto as intenções de saída quanto a probabilidade destas se concretizarem. Na tabela 3 apresentam-se algumas definições de intenções de saída.

Tabela 3: *Definições de Intenções de saída*

Definição de Intenções de saída	Autores
Intenção de saída é concebida como uma etapa cognitiva no processo de tomada de decisão que precede a saída efetiva do trabalho.	Mobley et al. (1979)
Refere-se à probabilidade subjetiva de um colaborador deixar a organização num futuro próximo.	Tett e Meyer (1993)
Uma predisposição comportamental de um indivíduo para abandonar a organização, resultado de variáveis como satisfação e compromisso.	Price (2001)
Intenção de saída representa o melhor preditor da rotatividade voluntária real, sendo influenciada por fatores como suporte organizacional e condições de trabalho.	Griffeth et al. (2000)
Engloba pensamentos frequentes sobre sair da organização e a procura ativa por um novo emprego.	Allen et al. (2003)
A intenção de sair está relacionada ao grau em que os trabalhadores estão mentalmente desligados da organização e consideram outras oportunidades.	Kelloway et al. (1999)
Define-se como a vontade consciente de um indivíduo de deixar a organização, refletindo uma atitude negativa face ao ambiente de trabalho.	Cho & Huang (2012)

Também Long et al. (2012) concorda com a abordagem da satisfação do trabalho, neste caso a falta dela, ser um dos elementos que mais impacto têm na intenção de saída. A par da satisfação no trabalho também são considerados outros elementos essenciais, como o compromisso organizacional e a liderança, pois influenciam o laço entre o colaborador e a organização. Uma vez compreendido este impacto, é possível planejar estratégias de forma a ajudar as empresas a reter colaboradores e acima de tudo construir um ambiente saudável e positivo que por sua vez irá fomentar a lealdade dos mesmos.

A par dos elementos como a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional e a liderança que afetam as intenções de saída, (Hui et al., 2007) acrescenta os valores culturais e emocionais e também a afetividade positiva, como tendo um papel significativo para o fortalecimento do laço emocional com a organização. Os valores culturais e emocionais são componentes que fazem parte da dinâmica para compreender as intenções de saída, ou seja, culturas em que os valores como o compromisso e a bem-estar do grupo, são muito valorizados, os colaboradores têm em consideração os efeitos que a sua saída possa causar aos outros. Relativamente à afetividade positiva, o facto de o colaborador experienciar um ambiente positivo, têm também um papel significativo no aumento do bem-estar, satisfação no trabalho e compromisso com a organização. Concluíram estes autores, que é uma leitura relevante para as lideranças das organizações, o impacto que os estes elementos têm na redução do turnover e no compromisso organizacional.

Islam et al (2012) exploram também como dois fatores organizacionais, a cultura de aprendizagem e os comportamentos de cidadania na organização têm impacto nas intenções de saída dos colaboradores. Uma organização que promova um ambiente de aprendizagem contínua e uma cultura que fomente a colaboração e a entreaajuda pode reduzir as intenções de saída.

2.2.1. Liderança e Intenções de Saída

A relação entre liderança e intenções de saída tem sido amplamente estudada ao longo dos anos e é um tema ainda bastante debatido pela importância que adquire no impacto que os estilos de liderança têm na retenção de talentos e consequentemente na redução das intenções de saída.

Vários autores têm estudado como os estilos de liderança influenciam diretamente o comportamento e compromisso dos colaboradores com implicações práticas nas suas intenções de saída da organização.

Bass (1990) analisa como a liderança transformacional influencia as intenções de saída e como pode reduzi-las. As características de um líder transformacional, com o seu carisma, a estimulação intelectual, a consideração individualizada e a motivação inspiracional conduzem os seus liderados ao desenvolvimento pessoal, ao pensamento criativo e ao sentimento de que pertencem a algo maior, que por sua vez resulta em elevado desempenho e maior compromisso organizacional. Os liderados, ao sentirem-se desenvolvidos e apoiados pelos seus líderes, envolvidos num ambiente positivo e estimulante, diminuem significativamente as intenções de saírem da organização, pois fortalece o sentimento de conexão com os objetivos organizacionais, a satisfação com o seu trabalho e a perceção de contribuírem para um bem comum. Este autor propõe a liderança transformacional como um estilo eficaz para reduzir as intenções de saída dos colaboradores, pois os líderes respondem às necessidades, sejam elas pessoais ou profissionais, dos colaboradores, sendo sempre orientados pelo incentivo à retenção e ao compromisso destes.

Em investigações mais recentes, Yücel (2021) confirma que a liderança transformacional influencia negativamente as intenções de saída dos colaboradores, pois quanto mais estes perceberem os seus líderes como líderes inspiradores e motivadores, menos desejo têm de procurar novas oportunidades no mercado. Este estudo demonstra ainda o papel vital, que este estilo de liderança desempenha em tempos de crise, não só melhorando a performance dos colaboradores, mas promovendo a retenção, através da confiança que os líderes transformacionais inspiram.

A liderança transformacional também tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída das novas gerações de trabalhadores, grupo essencial para o crescimento e desenvolvimento de uma organização. Verifica-se ainda que a liderança transformacional deve ser combinada com o desenvolvimento pessoal e a autonomia, características das novas gerações, que tendem a responder positivamente a uma cultura de desenvolvimento e feedback, que por sua vez ajudam a reter estas pessoas nas organizações (Xiong et al., 2023).

Mardiyana et al. (2019) investigaram os efeitos da liderança transformacional e transacional nas intenções de saída dos colaboradores e tentaram perceber qual destes estilos de liderança é o mais eficaz para promover a lealdade e o compromisso para com a organização. Embora ambos os estilos de liderança tenham o seu valor, estes autores validaram a liderança transformacional como a mais eficaz no aumento do desempenho e compromisso organizacional, o que conduz à redução das intenções de saída.

Outro dos estilos de liderança que impacta e ajuda a reduzir as intenções de saída é a liderança participativa que envolve delegar a autoridade e a tomada de decisão nos

colaboradores. Chen e Aryee (2007) mostram que este estilo de liderança tem um impacto significativo nas intenções de saída, pois aumenta a satisfação no trabalho e o compromisso com a organização, proporcionando uma sensação de autonomia e controlo por parte dos colaboradores.

A liderança servidora, segundo Eva et al (2019), tem um efeito negativo nas intenções de saída, pois líderes servidores contribuem para um ambiente, onde os colaboradores se sentem mais motivados e satisfeitos com o trabalho, conduzindo a retenção dos mesmos. Contrariamente, ao efeito dos estilos de liderança já referidos, o impacto da liderança autocrática tem sido associado a maiores intenções de saída.

Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A Liderança tem um efeito significativo nas intenções de saída.

2.3. Bem-estar

O conceito de bem-estar tem sido amplamente explorado na literatura académica, refletindo várias abordagens.

A OMS (1948) define bem-estar como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doença ou enfermidade. Podemos compreender por esta definição do conceito uma abordagem multidimensional que vai muito para além da saúde física.

É baseado numa perspetiva multidimensional do conceito de bem-estar que Ryff (1989) apresenta o seu modelo robusto que desafia as definições tradicionais de felicidade e bem-estar, anteriormente mais associadas a sentimentos de prazer. Esta autora argumenta no seu trabalho que o bem-estar psicológico é um conceito complexo que contempla dimensões mais profundas e vitais. No seu modelo, Ryff (1989) propõe seis dimensões para definir o bem-estar psicológico:

- Autoaceitação: aceitação das próprias qualidades e limitações pessoais;
- Relações positivas com os outros: foco na importância das conexões e interações profundas e de confiança com as outras pessoas;
- Autonomia: capacidade de ser independente, mesmo sob pressões sociais;
- Domínio do ambiente: habilidade de gerir as circunstâncias do ambiente “pessoal” e da sua própria vida;
- Crescimento pessoal: perspetiva de crescimento e desenvolvimento pessoal.

Esta investigação ainda hoje com grande impacto nas práticas e estudos de bem-estar psicológico em todo o mundo, serviu para compreender de uma nova perspetiva o conceito

complexo e multidimensional que é o bem-estar psicológico. Na tabela 4 estão inseridas algumas definições de bem-estar.

Tabela 4: *Definições de Bem-estar*

Definição de Bem-estar	Autores
O bem-estar é um estado positivo que engloba a presença de emoções agradáveis, ausência de emoções negativas e avaliação global da satisfação com a vida.	Diener et al. (1999)
O bem-estar psicológico refere-se ao funcionamento pleno da pessoa, incluindo autonomia, crescimento pessoal, relações positivas, propósito de vida e autoaceitação.	Ryff (1989)
O bem-estar no trabalho é a percepção de equilíbrio emocional, motivação e realização profissional no contexto organizacional.	Warr (2002)
O bem-estar é um conceito multidimensional que inclui saúde mental, equilíbrio emocional, relações interpessoais satisfatórias e realização pessoal.	Dodge et al. (2012)
O bem-estar subjetivo resulta da avaliação cognitiva e afetiva que o indivíduo faz da sua vida e da experiência laboral.	Taris & Schaufeli (2015)
O bem-estar organizacional está relacionado com a forma como os colaboradores percebem o suporte organizacional, as condições de trabalho e a valorização pessoal.	Grant et al. (2007)

Outro modelo proposto por Seligman (2011), propõe cinco elementos essenciais que contribuem para o bem-estar do ser humano, conduzindo ao seu florescimento pessoal. O modelo PERMA mostra que o bem-estar vai para além do sentir-se bem e que outros fatores influenciam o resultado de uma vida com significado e plena. Os cinco elementos essenciais para o bem-estar do ser humano são: as emoções positivas, o compromisso, as relações, o significado e a realização. Ao elencar estas componentes que impactam no bem-estar, Seligman (2011) demonstra que o ser humano tem outras necessidades, que vão para além do prazer.

O artigo de Ng e Fisher (2013) fornece uma visão mais abrangente do conceito de bem-estar, também entrando pela complexidade deste conceito e estudando-o de uma forma multidimensional. No entanto, este autor traz-nos uma visão da experiência contextual e não apenas a visão individual. Para estes autores, o bem-estar é afetado por fatores a nível micro, como a saúde mental, mas também por fatores macro, como a comunidade. Os fatores externos, especificamente um ambiente de trabalho saudável ou uma comunidade inclusiva, podem

efetivamente contribuir para o bem-estar em geral dos indivíduos. A interação entre os vários fatores e níveis devem ser considerados bem como desenhadas intervenções de forma a ter uma visão holística e adicionalmente a moldar a experiência do bem-estar.

Carr (2023) corrobora a visão do conceito de bem-estar como algo ligado a um contexto externo, afirmando que, em contexto laboral, as condições de trabalho e a remuneração influenciam e desempenham um papel essencial no bem-estar dos colaboradores. Este autor tem em conta na interpretação do conceito de bem-estar, fatores materiais, como o rendimento e a segurança no trabalho, mas também fatores sociais, como a dignidade e a inclusão. Estes fatores devem contribuir para a sua interligação, resultando num aumento ou diminuição do bem-estar do indivíduo. Conclui o estudo, que o bem-estar é moldado pelas estruturas sociais e económicas e que a implementação de políticas que fomentem condições de trabalho dignas podem ter efeitos duradouros no bem-estar e consequentemente na qualidade de vida das pessoas.

É importante perceber as diferenças que existem na perceção deste conceito pelos indivíduos. Deijl et al. (2023) analisaram as cinco diferentes conceções de bem-estar, que identificaram nos indivíduos, destacando tanto o consenso que existe sobre a importância do bem-estar físico e mental, como a variação de outros fatores como a liberdade e as relações sociais. As cinco conceções são: saúde e bem-estar físico e mental; lar, o centro é a família e a vida caseira como pilares de uma vida boa; liberdade e autonomia, prioriza a independência e a liberdade pessoal; relações sociais e propósito, realça as relações e as atividades com sentido; e individualismo e independência, valoriza a realização e a autossuficiência. Este estudo mostra que existe um consenso sobre a vital importância do bem-estar, no entanto existe uma variação na opinião sobre outros fatores como as relações sociais, a autonomia e a riqueza material. Podemos também perceber através deste estudo que os fatores sociodemográficos influenciam estas perceções. A investigação aponta o caminho no sentido da compreensão destes diferentes pontos de vista para a criação de políticas mais refinadas, com o objetivo de considerarem a natureza complexa e subjetiva destas perceções sobre o que é realmente uma boa vida.

O bem-estar dos colaboradores é um fator central na experiência de trabalho, influenciando tanto a perceção da liderança como a decisão de permanecer ou sair da organização. Wright e Bonett (2007) destacam que o bem-estar psicológico constitui um preditor significativo da intenção de saída, demonstrando que colaboradores com níveis elevados de bem-estar têm menor probabilidade de deixar a organização, mesmo quando apresentam níveis mais baixos de satisfação no trabalho.

De forma complementar, Arnold et al. (2007) evidenciam que a liderança transformacional contribui de forma positiva para o bem-estar dos colaboradores, sobretudo ao promover a percepção de um trabalho mais significativo. Este aumento no bem-estar está, por sua vez, associado a menores níveis de rotatividade e a uma maior ligação emocional à organização.

Van Dierendonck et al. (2004) reforçam esta perspectiva, demonstrando que os comportamentos de liderança influenciam diretamente o bem-estar dos colaboradores, o qual atua como um fator mediador na relação entre o estilo de liderança e os resultados organizacionais, como o envolvimento no trabalho e a intenção de permanência.

Schaufeli e Bakker (2004), através do Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R), explicam que o bem-estar resulta de uma interação entre as exigências laborais e os recursos organizacionais, entre os quais se inclui a liderança. Os autores sublinham que o bem-estar elevado está fortemente associado a maior compromisso organizacional e diminuição da intenção de saída.

Por fim, Gillet et al. (2013) confirmam que a liderança transformacional, ao promover percepções de justiça organizacional, influencia positivamente a qualidade de vida no trabalho, um componente essencial do bem-estar, conduzindo a uma menor predisposição para o abandono da organização.

Assim, a literatura evidencia de forma consistente que o bem-estar dos colaboradores não só influencia diretamente a sua intenção de permanência na organização, como também desempenha um papel crítico nas relações entre os estilos de liderança e os comportamentos de saída. A liderança transformacional, ao fomentar um ambiente de trabalho positivo, justo e significativo, contribui para níveis mais elevados de bem-estar, os quais, por sua vez, reduzem a propensão à rotatividade. Desta forma, a inclusão do bem-estar como variável mediadora justifica-se teoricamente, ao representar um mecanismo essencial na compreensão da influência da liderança nas decisões de saída organizacional.

Embora outras variáveis pudessem ser consideradas, como a satisfação no trabalho, compromisso organizacional ou resiliência, o bem-estar apresenta um impacto mais abrangente e multidimensional, englobando componentes emocionais, psicológicas e sociais. Além disso:

- A satisfação no trabalho, tal como conceptualizada por Locke (1976), refere-se a um estado emocional positivo resultante da avaliação do trabalho ou das experiências laborais. Apesar de ser um importante indicador de ajustamento ao contexto profissional, está mais relacionada com aspetos específicos do ambiente laboral, ao

passo que o bem-estar compreende um espectro mais amplo, incluindo dimensões físicas, emocionais e sociais da vida do colaborador.

- O compromisso organizacional, segundo Meyer e Allen (1991), representa a ligação emocional (afetiva), normativa e calculativa do indivíduo com a organização. Ainda que influencie a intenção de permanência, não capta necessariamente a experiência subjetiva de qualidade de vida e saúde mental no trabalho, fatores críticos na decisão de saída.
- A resiliência, conforme definida por Luthans (2002) no âmbito do capital psicológico, diz respeito à capacidade de recuperar-se de adversidades e manter um desempenho estável perante desafios. No entanto, embora a resiliência auxilie na gestão de dificuldades, não explica integralmente como o estado emocional e psicológico do colaborador pode modificar o impacto da liderança nas intenções de saída.

A escolha do bem-estar como variável mediadora fundamenta-se na sua relevância teórica e prática, no seu impacto sobre a experiência profissional e na sua influência comprovada sobre as decisões de permanência ou saída da organização. Diferentemente de outras variáveis, o bem-estar representa um construto mais holístico, tornando-o uma variável adequada para compreender de que forma os estilos de liderança, nomeadamente a liderança transformacional e transacional, influenciam as intenções de saída dos colaboradores.

2.3.1. Liderança e Bem-estar

Vários estudos académicos mostraram que a liderança desempenha um papel vital no bem-estar dos colaboradores, influenciando diretamente vários fatores como o ambiente de trabalho, a motivação e a saúde psicológica destes. As condições criadas através de líderes eficazes contribuem para que os colaboradores se sintam apoiados, orientados e respeitados, o que por sua vez promove uma sensação de bem-estar geral (Arnold et al., 2007; Bono et al., 2007).

No seu estudo, Lundqvist e Wallo (2023) examinam os comportamentos do líder que são cruciais para o desempenho e bem-estar dos colaboradores. Os autores identificaram seis comportamentos de liderança essenciais: comunicação eficaz; feedback regular e alinhamento com os objetivos organizacionais; demonstração de confiança e concessão de autonomia, apoio e empatia para com os colaboradores; promoção de saúde e bem-estar e equilíbrio entre as necessidades individuais e de grupo. Este conjunto de comportamentos do líder maximiza a confiança, clareza na comunicação e o apoio emocional.

De acordo com Berger et al. (2019) as dinâmicas de liderança e o modo como esta influencia o bem-estar dos colaboradores afetam as experiências destes, especialmente através das exigências e dos recursos do trabalho. Esta pesquisa é baseada no modelo JD-R, que serve para compreender como diferentes fatores no ambiente organizacional impactam no bem-estar dos colaboradores e que tem duas componentes fundamentais:

- Exigências do trabalho;
- Recursos do Trabalho.

Esta investigação forneceu não só uma análise mais aprofundada da interação entre liderança e características do ambiente de trabalho e o impacto destas nos colaboradores, mas também *insights* relevantes na perspetiva prática.

Burger et al. (2023) explora como a liderança numa perspetiva positiva impacta o bem-estar dos colaboradores em contextos, onde as mudanças económicas e sociais acontecem de forma constante e num ritmo acelerado. Os efeitos deste tipo de liderança, nomeadamente a liderança transformacional, ao construir uma base sólida e de confiança, ajuda a aumentar o bem-estar e a reduzir as intenções de saída, essencialmente porque os colaboradores sentem que a prioridade é o seu desenvolvimento e bem-estar.

Fernet et al. (2015) mostra que os resultados do seu estudo sugerem que os líderes transformacionais não apenas inspiram um elevado desempenho, mas também favorecem a motivação intrínseca e o bem-estar psicológico.

Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 2: A liderança (transformacional e transaccional) tem um efeito positivo e significativo no bem-estar.

2.3.2. Bem-estar e Intenções de Saída

Diversas pesquisas indicam que o bem-estar psicológico não apenas melhora a qualidade de vida laboral, mas que é uma componente determinante no que diz respeito às intenções de saída. Vários aspetos como suporte social, propósito no trabalho e um conjunto de características individuais (resiliência e otimismo) destacam-se como fatores vitais.

Fredrickson (1998) apresenta-nos a teoria *Broaden and Build*, sobre a importância das emoções positivas experienciadas como a alegria, o interesse, o amor e o contentamento, que constroem recursos pessoais duradouros que poderão ser usados no presente ou reservados para o futuro e utilizados em situações de stress e ansiedade. Estas emoções positivas não só promovem um bem-estar imediato, mas também proporcionam efeitos a longo prazo. Em

contexto laboral, está provado que ao experienciar bem-estar, os colaboradores têm tendência a continuarem na organização.

Também o estudo desenvolvido por Amin e Akbar (2013) demonstra que o bem-estar psicológico está diretamente relacionado com a diminuição das intenções de saída dos colaboradores, apoiado numa gestão eficaz do stress e suporte psicológico. Esta pesquisa sugere que a promoção do bem-estar, através de programas de saúde mental e de suporte emocional reduz significativamente as intenções de saída e aumenta o desempenho organizacional.

Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 3: O bem-estar tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída.

2.3.3. Liderança, Bem-estar e Intenções de Saída

A área da psicologia organizacional tem explorado de forma ampla a relação entre a liderança, o bem-estar e as intenções de saída, tendo um contributo significativo que estas variáveis desempenham na performance organizacional e retenção de talentos.

Rafferty e Griffin (2004) analisam o modelo de liderança proposto por Bass e Avolio (1994) e propõem acrescentar a este modelo novas dimensões de forma a colmatar algumas lacunas no que diz respeito à especificidade de algumas áreas. Os autores apresentam nesta investigação cinco novas subdimensões mais práticas e mensuráveis: articulação de uma visão; comunicação inspiradora, estimulação intelectual, suporte da liderança e reconhecimento pessoal. Os resultados demonstraram relações significativas e aplicação prática bastante forte. As organizações deverão proporcionar aos seus líderes formação em competências como a comunicação clara, o fornecimento de feedback regular e apoio ao desenvolvimento pessoal, que por sua vez promove um ambiente de trabalho saudável, contribuindo assim para a redução das intenções de saída. No que diz respeito aos líderes, estes devem combinar a vertente inspiracional e motivadora com ações concretas que apoiem o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores.

O estudo longitudinal de Lindert et al (2023) contribui significativamente para a compreensão de como a liderança pode influenciar o bem-estar no trabalho ao longo do tempo, designadamente o impacto da liderança transformacional para a saúde mental dos colaboradores, e consequentemente para a melhoria do bem-estar, promovendo a retenção destes.

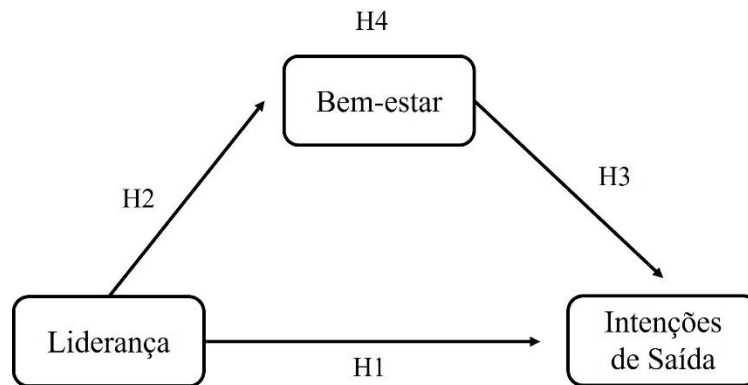
Formula-se assim a seguinte hipótese:

Hipótese 4: O bem-estar tem um efeito mediador na relação entre a liderança e as intenções de saída.

Capítulo 3 - Modelo da Investigação

A revisão da literatura efetuada, leva-nos a estudar o efeito da liderança nas intenções de saída e o efeito mediador do bem-estar nesta relação. Seguidamente apresenta-se o modelo de investigação que sintetiza as hipóteses formuladas neste estudo.

Figura 1: Modelo de investigação.



Formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 - A liderança tem um efeito significativo nas intenções de saída.

Hipótese 2 - A liderança tem um efeito positivo e significativo no bem-estar.

Hipótese 3 - O bem-estar tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída.

Hipótese 4 - O bem-estar tem um efeito mediador na relação entre a liderança e as intenções de saída.

Capítulo 4 - Método

4.1. Procedimento de recolha de dados

Este estudo contou com a participação voluntária de 306 indivíduos, todos residentes em Portugal.

A recolha de dados foi realizada através de um método não probabilístico, intencional, seguindo a estratégia do tipo *snowball* (Trochim, 2000). Trata-se de um estudo exploratório, cujo objetivo é analisar a relação entre dois estilos de liderança, transformacional e transacional, e as intenções de saída, bem como investigar se essa relação é mediada pelo bem-estar. Além disso, trata-se de um estudo transversal, uma vez que a recolha de dados ocorreu num único momento.

O questionário foi disponibilizado online através da plataforma *Google Forms* e divulgado através do *LinkedIn* e de e-mails enviados a contactos dos investigadores. No início do questionário, os participantes tinham acesso ao termo de consentimento informado, assegurando a confidencialidade das respostas. Em seguida, uma questão avaliava a concordância em participar no estudo: aqueles que respondiam "não" eram automaticamente direcionados para o final do questionário, enquanto os que respondiam "sim" prosseguiram para a secção seguinte.

O questionário incluía perguntas de carácter sociodemográfico e quatro escalas destinadas a avaliar a liderança transformacional, a liderança transacional, as intenções de saída e o bem-estar. A recolha de dados ocorreu entre os meses de dezembro de 2024 e fevereiro de 2025.

Para o estudo qualitativo recorreu-se a entrevistas de saída. Quanto ao formato de condução das entrevistas, seis foram realizadas através da plataforma *Microsoft Teams*, enquanto oito decorreram presencialmente. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, permitindo explorar as perceções individuais sobre os motivos de entrada e de saída e a experiência na empresa.

Posteriormente, as respostas foram analisadas com base numa abordagem de análise temática, permitindo identificar padrões e categorias relevantes sobre os fatores que influenciaram as decisões de saída.

4.2. Descrição da amostra da recolha de dados quantitativos

A amostra deste estudo é composta por 306 participantes, que colaboraram voluntariamente neste estudo e têm a idade compreendida entre 19 e 71 anos, com uma média

de 41.32 anos e um desvio padrão de 10.432 (Tabela 1, Anexo B). No que se refere ao género, 59,2% (n = 181) dos inquiridos são do género feminino e 40,8% (n = 125) do género masculino (Tabela 1, Anexo B). Relativamente ao estado civil, a maioria dos participantes encontra-se casada ou em união de facto (57,8%; n = 177), enquanto 32,7% (n = 100) são solteiros e 9,5% (n = 29) encontram-se divorciados ou separados (Tabela 1, Anexo B). No que concerne ao nível de habilitações literárias, observa-se que 42,5% (n = 130) possuem licenciatura, 40,2% (n = 123) possuem grau de mestrado ou superior, e 17,3% (n = 53) possuem uma escolaridade igual ou inferior ao 12º ano (Tabela 1, Anexo B). A distribuição geográfica da amostra evidencia que a maioria dos participantes reside na região da Grande Lisboa (61,8%; n = 189). As restantes regiões encontram-se representadas da seguinte forma: Sul (13,4%; n = 41), Centro (12,4%; n = 38), Norte (10,8%; n = 33), Região Autónoma dos Açores (1,0%; n = 3) e Região Autónoma da Madeira (0,7%; n = 2) (Tabela 1, Anexo B). No que diz respeito à antiguidade na organização, 28,1% (n = 86) dos participantes trabalham na atual organização há até 2 anos, 23,5% (n = 72) entre 3 e 5 anos, 19,0% (n = 58) entre 6 e 10 anos e 29,4% (n = 90) há mais de 10 anos. Em termos de antiguidade na função, 25,8% (n = 79) exercem a função atual há até 2 anos, 21,2% (n = 65) entre 3 e 5 anos, 22,2% (n = 68) entre 6 e 10 anos e 30,7% (n = 94) há mais de 10 anos (Tabela 1, Anexo B). Quanto ao tipo de contrato, verifica-se que a maioria dos participantes possui contrato sem termo (69,9%; n = 214). Os restantes distribuem-se entre contrato a termo incerto (11,1%; n = 34), contrato a termo certo (9,5%; n = 29) e outro tipo de vínculo (9,5%; n = 29) (Tabela 1, Anexo B). Relativamente ao setor de atividade, 80,7% (n = 247) dos inquiridos trabalham no setor privado, 15,0% (n = 46) no setor público e 4,2% (n = 13) em regime misto (público/privado) (Tabela 1, Anexo B). Por fim, 38,9% (n = 119) dos participantes ocupam cargos de chefia, enquanto 61,1% (n = 187) não desempenham funções de liderança (Tabela 1, Anexo B).

Tabela 5. Caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	181	59.2%
	Masculino	125	40.8%
Estado Civil	Solteiro	100	32.7%
	Casado / União de Facto	177	57.8%
	Divorciado / Separado	29	9.5%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	53	17.3%
	Licenciatura	130	42.5%
	Mestrado ou Superior	123	40.2%
Residência	Norte	33	10.8%
	Centro	38	12.4%
	Grande Lisboa	189	61.8%
	Sul	41	13.4%
	Região Autónoma da Madeira	2	0,7%
	Região Autónoma dos Açores	3	1%
Antiguidade Organização	De 0 a 2 anos	86	28.1%
	De 3 a 5 anos	72	23.5%
	De 6 a 10 anos	58	19.0%
	Superior a 10 anos	90	29.4%
Antiguidade Função	De 0 a 2 anos	79	25.8%
	De 3 a 5 anos	65	21.2%
	De 6 a 10 anos	68	22.2%
	Superior a 10 anos	94	30.7%
Contrato	A Termo Incerto	34	11.1%
	A Termo Certo	29	9.5%
	Sem Termo	214	69.9%
	Outro	29	9.5%
Setor	Público	46	15.0%
	Privado	247	80.7%
	Público / Privado	13	4.2%
Chefia	Não	187	61.1%
	Sim	119	38.9%

4.3. Descrição da amostra da recolha de dados qualitativos

A amostra deste estudo é composta por 14 entrevistas de saída realizadas entre 2018 e 2024, com ex-colaboradores da empresa XPTO, uma organização do setor da energia com mais de 35 anos de atuação em Portugal. No entanto, em 2023 não foram registadas saídas da empresa, pelo que não foram realizadas entrevistas nesse ano.

Os participantes incluíram 12 homens e 2 mulheres, representando a diversidade de perfis entre os profissionais que deixaram a organização no período analisado. As entrevistas foram conduzidas pela Responsável de Recursos Humanos da empresa, seguindo um guião predefinido com um conjunto de 14 questões, garantindo a uniformização na recolha de dados.

Relativamente à antiguidade dos participantes na empresa, a média foi de 5 anos, variando entre um mínimo de 6 meses e um máximo de 11 anos. No que se refere à idade, os entrevistados apresentaram uma média de 34 anos, sendo o mais jovem com 27 anos e o mais velho com 43 anos.

Para aprofundar a análise dos dados qualitativos, serão elaborados gráficos e tabelas que permitam uma melhor visualização das tendências e padrões identificados nas respostas dos participantes. A apresentação desses resultados será acompanhada de uma descrição detalhada e análise interpretativa, possibilitando uma compreensão mais aprofundada dos motivos que levaram à entrada e saída dos colaboradores, bem como das perceções sobre a organização e o ambiente de trabalho ao longo da sua experiência na empresa.

4.4. Procedimento de análise de dados

Após a etapa de recolha, os dados foram inseridos no software *SPSS Statistics 29* para realização das análises subsequentes. O primeiro passo consistiu em avaliar as qualidades métricas dos instrumentos utilizados neste estudo. Para aferir a validade dos instrumentos, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias no software *AMOS Graphics 29*.

A consistência interna dos instrumentos foi verificada através do coeficiente *alfa de Cronbach*, cujo valor varia entre 0 e 1, sendo que valores negativos foram descartados (Hill & Hill, 2002). Um coeficiente superior a 0,70 é considerado como o mínimo aceitável em pesquisas organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Além disso, a sensibilidade dos instrumentos foi analisada através do cálculo de medidas de tendência central, dispersão e distribuição para os itens das escalas, permitindo avaliar a normalidade dos dados para todos os itens e escalas.

Os itens das escalas apresentaram respostas distribuídas ao longo de toda a amplitude da escala, evitando concentrações excessivas nos extremos. Adicionalmente, foram respeitados os limites estabelecidos para os valores absolutos de assimetria (< 2) e curtose (< 7), conforme recomendado por Finney e DiStefano (2013). Após estas etapas, foi realizada uma análise estatística descritiva para caracterizar a amostra e as variáveis estudadas.

As hipóteses de pesquisa foram testadas através de regressões lineares simples e múltiplas, considerando um nível de significância de 0,05. Essa abordagem permitiu explorar as relações entre as variáveis e determinar a significância estatística das hipóteses propostas. O uso de métodos robustos de análise estatística garantiu uma compreensão detalhada dos padrões e associações presentes nos dados recolhidos, contribuindo para uma interpretação mais aprofundada dos resultados.

4.5. Instrumentos:

O questionário foi composto por diversas questões de carácter sociodemográfico e por três instrumentos.

Escala liderança:

A liderança foi medida com uma versão adaptada do questionário multifatorial de liderança (Bass, 1985), adaptado à população portuguesa por Salanova et al. (2011).

Na versão reduzida a escala é constituída por 28 itens, que se distribuem por duas subescalas: liderança transformacional e liderança transaccional. A liderança transformacional é constituída por cinco dimensões: atributos idealizados (itens 1, 2, 3 e 4); Comportamentos Idealizados (itens 5, 6, 7 e 8); Motivação Inspiracional (itens 9, 10, 11 e 12); Estimulação Intelectual (itens 13, 14, 15 e 16); Consideração individualizada (itens 17, 18, 19 e 20). Quanto à liderança transaccional é composta por duas dimensões: Recompensas Contingentes (itens 21, 22, 23 e 24); Gestão pela Exceção Ativa (itens 25, 26, 27 e 28). Os itens estão organizados numa escala de tipo Likert de cinco pontos (de 1 “Nunca” a 5 “Frequentemente se não sempre”).

Escala de Bem-estar:

Para medir o bem-estar recorreu-se à escala PERMA Profiler, desenvolvida por Butler e Kern (2015) e adaptada à população portuguesa por Alves et al. (2023), constituída por 23 itens. Neste estudo apenas se utilizaram 16 itens, uma vez que não foram utilizadas as dimensões “saúde” e “emoções negativas”. Os 16 itens utilizados dividem-se em 5 dimensões: significado (itens 1, 9 e 17); realização (itens 2, 8 e 16); *engagement* (itens 3, 11 e 21); emoções positivas (itens 5, 10 e 22); relações (itens 6, 15 e 19). A estas dimensões acrescentou-se o item da felicidade (item 23). Segundo os autores deste instrumento o bem-estar é calculado através da média destes 16 itens. Os participantes foram convidados a responder utilizando uma escala de Likert de 11 pontos que varia entre “0” e “10”.

Escala Intenções de saída:

As intenções de saída foram medidas com recurso ao instrumento desenvolvido por (Bozeman & Perrewé, 2001), adaptado à população portuguesa por Bártolo-Ribeiro (2018) constituído por 6 itens, classificados numa escala de 5 pontos (de 1 “Não se aplica rigorosamente nada a mim” a 5 “Aplica-se totalmente a mim”).

Capítulo 5 - Resultados

5.1. Qualidades métricas dos instrumentos

5.1.1. Escala de Liderança

5.1.1.1. Validade

Para testar a validade da escala de liderança recorreu-se à realização de análises fatoriais confirmatórias.

Para a subescala de liderança transformacional foi realizada uma análise fatorial confirmatória a cinco fatores (Modelo 1). Os índices de ajustamento revelaram-se adequados ou muito próximo dos valores adequados (Tabela 6, Anexo C). No entanto os cinco fatores encontravam-se fortemente correlacionados, pelo que se realizou nova análise fatorial confirmatória a um fator (Modelo 2). Realizada a análise fatorial confirmatória a um fator verificou-se que todos os índices de ajustamento são os adequados (ver Tabela 6, Anexo C).

Para a subescala de liderança transacional realizou-se uma análise fatorial confirmatória a dois fatores (Modelo 3). No entanto, nem todos os índices de ajustamento se revelaram adequados (ver Tabela 6, Anexo C). Realizou-se nova análise fatorial confirmatória a um fator (Modelo 4), tendo-se revelado todos os índices de ajustamento adequados (ver Tabela 6, Anexo C).

Tabela 6: Resultados da Análise fatorial confirmatória da escala de liderança

Subescala	Modelo	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	RMSR
Liderança	1	2.45	.96	.89	.96	.069	.040
Transformacional	2	2.13	.98	.91	.97	.061	.040
Liderança	3	7.42	.93	.91	.89	.145	.086
Transacional	4	2.01	.99	.98	.98	.058	.026

5.1.1.2. Fiabilidade

No que respeita à consistência interna, as duas subescalas apresentam valores de *alpha de Cronbach* superiores a .80., valor que é considerado bom em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003) (ver Tabela 7, Anexo C).

Tabela 7: Fiabilidade da escala de liderança

Subescala	Número de itens	α
Liderança Transformacional	20	.97
Liderança Transacional	8	.89

5.1.1.3. Sensibilidade dos itens e da escala

De modo a testar-se se os itens discriminam sujeitos testou-se a sensibilidade dos itens. Nenhum item tem a mediana encostada a um dos extremos, todos os itens têm respostas em todos os pontos (Anexo C). Quanto aos seus valores absolutos de assimetria e curtose, os mesmos encontram-se abaixo de 3 e 7, respetivamente, o que nos indica que não violam grosseiramente a normalidade (Finney & DiStefano, 2013) (ver Tabela 8, Anexo C). Nenhuma das subescalas segue distribuição normal ($p < .05$).

Tabela 8 Normalidade da escala de liderança

Subescala	KS	gl	p	Assimetria	Curtose
Liderança Transformacional	.13	306	< .001	-.82	-.09
Liderança Transaccional	.08	306	< .001	-.47	-.24

5.1.2. Escala de Bem-estar

5.1.2.1. Validade

Com o objetivo de avaliar a validade da estrutura da escala de bem-estar, foi realizada uma análise fatorial confirmatória com um modelo unifatorial. Os resultados obtidos revelaram índices de ajustamento considerados satisfatórios (ver Tabela 9, Anexo C), corroborando a adequação do modelo de um único fator e, conseqüentemente, a estrutura unifatorial da escala.

Tabela 9: Resultados da Análise fatorial confirmatória da escala de bem-estar

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	RMSR
2.90	.98	.91	.96	.079	.105

5.1.2.2. Fiabilidade

Com o propósito de avaliar a fiabilidade da escala de intenções de saída, procedeu-se ao cálculo do coeficiente *alfa de Cronbach*. O valor obtido foi superior a .90, o que evidencia um nível de consistência interna considerado excelente (ver Tabela 10, Anexo C).

Tabela 10: Fiabilidade da escala de bem-estar

Número de itens	α
16	.97

5.1.2.3. Sensibilidade dos itens e da escala

Com o intuito de avaliar a capacidade discriminativa dos itens, procedeu-se à análise da sua sensibilidade. Verificou-se que nenhum item apresenta a mediana posicionada nos extremos da escala, e todos os itens foram respondidos em toda a sua amplitude. Os valores absolutos de assimetria e curtose mantêm-se abaixo dos limiares de 3 e 7, respetivamente, o que sugere a inexistência de violações substanciais à suposição de normalidade (Finney & DiStefano, 2013) (ver Anexo C).

Embora nenhuma das subescalas revele distribuição normal ($p < .05$), os seus valores de assimetria e curtose encontram-se dentro dos limites considerados aceitáveis, não comprometendo, de forma significativa, a validade das análises estatísticas subsequentes (Finney & DiStefano, 2013) (ver Tabela 11, Anexo C).

Tabela 11: Normalidade da escala de bem-estar

<i>KS</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	Assimetria	Curtose
.104	306	< .001	-.69	-.38

5.1.3. Escala de Intenções de saída

5.1.3.1. Validade

Para verificar a validade da escala de intenção de saída, foi conduzida uma análise fatorial confirmatória a um único fator. Os resultados dessa análise indicaram que os índices de ajustamento obtidos foram considerados adequados (ver Tabela 12, Anexo C), confirmando a estrutura unifatorial da escala. Nenhum item necessitou de ser removido.

Tabela 12: Resultados da Análise fatorial confirmatória da escala de intenções de saída

χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	RMSR
2.96	.99	.98	.98	.080	.049

5.1.3.2. Fiabilidade

A fim de avaliar a fiabilidade da escala de intenções de saída, foi calculado o coeficiente *alfa de Cronbach*. Observa-se que o valor obtido foi de 0.92, o que indica uma excelente consistência interna (ver Tabela 13, Anexo C).

Tabela 13: *Fiabilidade da escala de intenções de saída*

Número de itens	α
6	.92

5.1.3.3. Sensibilidade dos itens e da escala

Com o objetivo de avaliar a capacidade discriminativa dos itens, procedeu-se à análise da sensibilidade dos mesmos. Verificou-se que, à exceção do item 5, cuja mediana se encontra junto ao extremo inferior da escala, todos os demais itens apresentam distribuição das respostas ao longo de toda a escala de resposta. Os valores absolutos de assimetria e curtose situam-se abaixo dos limiares de 2 e 7, respetivamente, o que indica a inexistência de violações substanciais aos pressupostos de normalidade (ver Anexo C).

Apesar de a escala de intenções de saída não apresentar uma distribuição normal ($p < .05$), os valores de assimetria e curtose mantêm-se dentro de parâmetros considerados aceitáveis. Tal evidência sugere que a distribuição dos dados não compromete de forma significativa os pressupostos das análises estatísticas subsequentes (ver Tabela 14, Anexo C).

Tabela 14: *Normalidade da escala de intenções de saída*

KS	gl	p	Assimetria	Curtose
.11	306	< .001	-.54	-.68

5.2. Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

Realizou-se a estatística descritiva das variáveis em estudo com a finalidade de se perceber a posição das respostas dadas pelos participantes deste estudo. (ver Tabela 15, Anexo D).

Tabela 15: *Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo*

Variável	t	gl	p	d	Média	DP
Liderança Transformacional	12.89***	305	< .001	.74	3.68	.92
Liderança Transacional	6.02***	305	< .001	.34	3.31	.91
Intenções de Saída	-7.58***	305	< .001	.43	2.50	1.14
Bem-estar	22.31***	305	< .001	1.28	7.17	.10

Nota. *** $p < .001$

A análise realizada revelou tendências significativas nas perceções dos participantes.

A liderança transformacional apresentou uma média de 3.68, acima do ponto central (3) e tem um efeito significativo e positivo. Estes valores sugerem que os participantes percecionam a liderança exercida na organização como predominantemente transformacional, caracterizada por inspiração, motivação e desenvolvimento dos colaboradores (ver Tabela 15, Anexo D).

A liderança transaccional, embora apresente também uma média de 3.31, acima do ponto central (3), é mais baixa do que a liderança transformacional, o que indica que os participantes reconhecem a presença de práticas transaccionais, mas em menor grau do que as transformacionais (ver Tabela 15, Anexo D).

No que se refere às intenções de saída, esta apresenta uma média foi de 2.50, verifica-se abaixo do ponto central (3). Estes resultados indicam que, de forma geral, os participantes não manifestam intenções elevadas de deixar a organização, o que pode estar relacionado com a perceção positiva da liderança, especialmente da liderança transformacional (ver Tabela 15, Anexo D).

Por fim, a variável bem-estar apresentou os valores mais elevados na análise, com uma média de 7.17, acima do ponto central (5), o que sugerem que os participantes percecionam o seu bem-estar de forma bastante positiva, o que pode estar associado ao estilo de liderança predominante e ao ambiente organizacional (ver Tabela 15, Anexo D).

Em suma, os resultados indicam que os participantes percecionam a liderança transformacional como mais presente do que a liderança transaccional, o que pode contribuir para um maior bem-estar e para menores intenções de saída da organização.

5.3. Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Para se testar o efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo realizaram-se testes *t-student* para amostras independentes sempre que a variável independente era composta por dois grupos e o teste *ANOVA One-Way* quando a variável independente era composta por mais do que dois grupos. Para a idade, como era uma variável quantitativa recorreu-se às correlações de Pearson. De salientar que apenas se apresentarão os resultados considerados estatisticamente significativos.

O género, o estado civil, as habilitações literárias, a antiguidade na função e o setor de atividade não têm um efeito significativo nas variáveis em estudo (Anexo E).

O facto de o participante ser chefe ou não tem um efeito significativo na perceção de liderança transformacional, de liderança transaccional e no bem-estar (ver Tabela 16, Anexo E).

Tabela 16: Resultados do efeito da Chefia /Não Chefia nas variáveis em estudo

Variável	<i>t</i>	<i>gl</i>	<i>p</i>	<i>d</i>	Não Chefia		Chefia	
					Média	DP	Média	DP
Liderança Transformacional	-3.94***	304	< .001	.46	3.51	.95	3.93	.80
Liderança Transacional	-3.34***	304	< .001	.39	3.18	.93	3.53	.84
Bem-estar	-2.02*	304	.048	.24	7.01	1.63	7.41	1.78

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

No que se refere à região de Portugal onde o participante trabalha existe um efeito significativo na percepção de liderança transformacional e de liderança transacional. Os participantes que trabalham na região Sul têm uma percepção mais elevada de liderança transformacional do que os participantes que trabalham na região da grande Lisboa e na região centro (ver Tabela 17, Anexo E). Em relação à percepção da liderança transacional, também se observou um efeito significativo. Os participantes da região Sul apresentam médias significativamente superiores na percepção da liderança transacional aos dos participantes da grande Lisboa (ver Tabela 17, Anexo E).

Tabela 17: Efeito da região onde o participante trabalha nas variáveis em estudo

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Região. A	Região B	TuKey HSD	
	<i>F</i>	<i>p</i>			Dif. Médias (A-B)	<i>p</i>
Liderança Transformacional	3.27**	.007	Sul	Grande Lisboa	.47*	.046
				Centro	.59*	.033
Liderança Transacional	2.80*	.017	Sul	Grande Lisboa	.47*	.028

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$

A variável “Antiguidade na Organização” demonstrou ter um efeito estatisticamente significativo sobre as intenções de saída dos participantes. Esta análise revelou que os participantes com 3 a 5 anos de antiguidade na organização apresentaram níveis significativamente mais elevados de intenções de saída em comparação aqueles com mais de 10 anos de antiguidade na organização (ver Tabela 18, Anexo E).

Tabela 18: Efeito da antiguidade na organização nas variáveis em estudo

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Antiguidade na organização. A	Antiguidade na organização. B	TuKey HSD	
	<i>F</i>	<i>p</i>			Dif. Médias (A-B)	<i>p</i>
Intenções de Saída	4.59**	.004	De 3 a 5 anos	Superior a 10 anos	.64**	.002

Nota. ** $p < .01$

Em relação à percepção de liderança transformacional entre grupos com diferentes tipos de contrato, o teste *ANOVA One-Way* revelou que existe uma diferença significativa. Os participantes com contrato a termo certo demonstram uma percepção significativamente mais baixa de liderança transformacional quando comparados com os participantes com outro tipo de contrato. Para os participantes com outro tipo de contrato, a liderança transformacional é percebida como mais eficaz e mais presente no ambiente de trabalho (ver Tabela 19, Anexo E).

No que se refere à variável da liderança transacional, esta também apresentou um efeito significativo, o que significa que a percepção dos participantes sobre este estilo de liderança difere de acordo com o tipo de contrato que possuem. Os participantes com contrato a termo certo apresentaram uma percepção mais baixa de liderança transacional em comparação com os participantes com outro tipo de contrato (ver Tabela 19, Anexo E).

O teste *ANOVA One-Way* demonstrou relativamente à variável “Contrato”, que tem um efeito significativo sobre o bem-estar dos participantes. A percepção de bem-estar difere de acordo com o tipo de contrato dos participantes. Os participantes com contrato a termo certo relataram um bem-estar significativamente inferior aos participantes com contrato sem termo. No entanto, os participantes com outro tipo de contrato apresentaram uma percepção de bem-estar mais elevada do que os participantes com contrato a termo certo.

Os participantes com outro tipo de contrato e com contrato sem termo podem experienciar maior autonomia e satisfação no trabalho devido à estabilidade dos seus contratos (ver Tabela 19, Anexo E).

Tabela 19: *Efeito no tipo de contrato nas variáveis em estudo*

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Contrato A	Contrato B	TuKey HSD	
	<i>F</i>	<i>p</i>			Dif. Médias (A-B)	<i>p</i>
Liderança Transformacional	3.28*	.021	Outro	A Termo Certo	.73*	.013
Liderança Transacional	3.30*	.021	Outro	A Termo Certo	.69*	.018
Bem-estar	5.34**	.001	Sem Termo	A Termo Certo	.95*	.022
			Outro		1.74***	< .001

Nota. * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

No que se refere à idade do participante, esta encontra-se negativa e significativamente correlacionada com as intenções de saída ($r = -.12$, $p = .040$), o que nos indica que os participantes mais velhos têm menos intenções de saída da organização (Anexo E).

5.4. Associação entre as variáveis em estudo

Para analisar a associação entre as variáveis em estudo, recorreu-se ao cálculo das correlações de Pearson, que nos permite compreender como as variáveis se relacionam entre si e se essas relações são estatisticamente significativas

Tabela 20: *Associação entre as variáveis em estudo*

	1.1	1.2	2	3
1.1. Liderança Transformacional	--			
1.2. Liderança Transacional	.78***	--		
2. Bem-estar	.41***	.36***	--	
3. Intenções de Saída	-.38***	-.24***	-.19***	--

Nota. *** $p < .001$

A liderança transformacional apresenta uma correlação positiva e significativa com o bem-estar dos colaboradores, indicando que quanto maior a percepção de liderança transformacional, maior tende a ser o bem-estar dos participantes. Isto reforça a ideia de que um estilo de liderança mais inspirador e motivador está associado a um ambiente mais saudável e satisfatório para os colaboradores (ver Tabela 20, Anexo F).

A liderança transacional também apresenta uma correlação significativa, porém negativa com o bem-estar, o que sugere que, embora o estilo transacional possa contribuir para algum nível de estrutura e previsibilidade no ambiente de trabalho, o seu impacto no bem-estar dos colaboradores é menor do que o da liderança transformacional (ver Tabela 20, Anexo F).

A liderança transformacional está negativamente e significativamente correlacionada com as intenções de saída, o que indica que quanto mais os colaboradores percebem o líder como transformacional, menor tende a ser a sua intenção de deixar a organização. Isso sugere que um líder que motiva, inspira e apoia os colaboradores pode reduzir a propensão de saída da organização (ver Tabela 20, Anexo F).

A liderança transacional, por sua vez, também apresenta uma correlação negativa, no entanto não tão significativa com as intenções de saída. Isto indica que as práticas transacionais podem impactar ligeiramente na retenção dos colaboradores, mas sua influência é menos expressiva do que a da liderança transformacional (ver Tabela 20, Anexo F).

O bem-estar apresenta uma correlação negativa fraca com as intenções de saída, o que sugere que colaboradores que percebem um maior nível de bem-estar tendem a apresentar menores intenções de deixar a empresa, embora esta relação seja relativamente fraca (ver Tabela 20, Anexo F).

Os resultados evidenciam que a liderança transformacional tem um papel mais significativo na promoção do bem-estar e na redução das intenções de saída dos colaboradores, quando comparada à liderança transacional. Assim, estratégias organizacionais que incentivem práticas de liderança transformacional podem contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo e para a retenção dos talentos.

5.5. Hipóteses

Inicialmente, foram testados dois modelos: um com um único fator e outro com quatro fatores. Os índices de ajustamento obtidos no modelo a um fator não foram adequados ($\chi^2/g1 = 7,71$; GFI = 0,26; CFI = 0,52; TLI = 0,48; RMSEA = 0,148; SMRM = 0,641). Após realizar uma análise fatorial confirmatória a quatro fatores, os índices de ajustamento revelaram-se adequados ou próximos dos valores adequados ($\chi^2/g1 = 1,74$; GFI = 0,81; CFI = 0,95; TLI = 0,95; RMSEA = 0,049; SMRM = 0,119). Estes resultados permitem-nos concluir que a conceptualização teórica, que determinou quatro variáveis, representa adequadamente os dados observados. As correlações são consistentes com o padrão teorizado de relações.

5.5.1. Hipótese 1

Hipótese 1: A Liderança tem um efeito significativo nas intenções de saída.

Para se testar a hipótese 1 realizaram-se duas regressões lineares simples.

Tabela 21: *Efeito da liderança nas intenções de saída*

Variável Independente	Variável dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²	β	<i>p</i>
Liderança Transformacional	Intenções de Saída	52.69***	< .001	.15	-.38***	< .001
Liderança Transacional		18.24***	< .001	.06	-.24***	< .001

Nota. *** $p < .001$

Os resultados indicam-nos que tanto a liderança transformacional como a liderança transacional têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída, sugerindo que quanto mais elevada a percepção de liderança transformacional e de liderança transacional menos intenções de saída têm os participantes deste estudo (ver Tabela 21, Anexo G). O modelo que tem como variável independente a liderança transformacional explica em 15% a variabilidade das intenções de saída ($\beta = -.38$; $p < .001$), (ver Tabela 21, Anexo G). O modelo que tem como variável independente a liderança transacional explica em 6% a variabilidade das intenções de saída ($\beta = -.24$; $p < .001$), (ver Tabela 21, Anexo G). Os dois modelos são estatisticamente significativos (ver Tabela 21, Anexo G). Confirmou-se esta hipótese.

5.5.2. Hipótese 2

Hipótese 2: A liderança tem um efeito positivo e significativo no bem-estar.

Tabela 22: *Efeito da Liderança no bem-estar*

Variável Independente	Variável dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²	β	<i>p</i>
Liderança Transformacional	Bem-estar	60.62***	< .001	.17	.41***	< .001
Liderança Transacional		44.54***	< .001	.13	.36***	< .001

Nota. *** $p < .001$

Os resultados demonstram que tanto a liderança transformacional como a liderança transacional exercem um efeito positivo e significativo sobre o bem-estar dos participantes deste estudo (ver Tabela 22, Anexo G). Quanto mais elevada é a percepção de liderança, tanto a transformacional como a liderança transacional, maior é o nível de bem-estar reportado.

O modelo que tem como variável independente a liderança transformacional explica 17% da variabilidade do bem-estar, apresentando um efeito significativo ($\beta = .41$; $p < .001$), (ver Tabela 22, Anexo G). Já o modelo com a liderança transacional como variável independente explica 13% da variabilidade do bem-estar, também com um efeito significativo ($\beta = .36$; $p < .001$), (ver Tabela 22, Anexo G).

Ambos os modelos revelaram-se estatisticamente significativos, o que confirma esta hipótese (ver Tabela 22, Anexo G).

5.5.3. Hipótese 3

Hipótese 3: O bem-estar tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída.

Tabela 23: *Efeito do bem-estar nas intenções de saída*

Variável Independente	Variável dependente	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>R</i> ²	β	<i>p</i>
Bem-estar	Intenções de Saída	11.45***	< .001	.04	-.19***	< .001

Nota. *** $p < .001$

Os resultados apresentados (ver Tabela 23, Anexo G) indicam que o bem-estar exerce um efeito negativo e estatisticamente significativo sobre as intenções de saída dos participantes.

O modelo de regressão revela que o bem-estar, enquanto variável independente, explica 4% da variabilidade nas intenções de saída ($R^2 = .04$), com um coeficiente de regressão significativo e negativo ($\beta = -.19$, $p < .001$).

Estes dados corroboram a hipótese 3, segundo a qual o bem-estar tem um efeito negativo e significativo nas intenções de saída.

5.5.4. Hipótese 4

Hipótese 4: O bem-estar tem um efeito mediador na relação entre a liderança e as intenções de saída.

Tendo em consideração que a hipótese 4 pressupunha um efeito mediador testaram-se a condições propostas por Baron e Kenny (1986). Estas condições foram verificadas nas hipóteses 1, 2 e 3.

Com a finalidade de se testar esta hipótese realizaram-se duas regressões lineares múltiplas em dois passos. No primeiro passo foram inseridas como variáveis independentes (liderança transformacional e liderança transacional) e no segundo passo as variáveis mediadoras (ver Tabela 24, Anexo G).

Tabela 24: Efeito mediador do bem-estar na relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída

Variáveis independentes	Intenções de saída	
	β Step 1	β Step 2
Liderança Transformacional	-.38***	-.37***
Bem-estar		-.04
<i>F</i>	52.69***	26.55***
R^2_a	.15	.14
Δ		-.01

Nota. *** $p < .001$

Os resultados indicam-nos que o bem-estar não tem um efeito mediador na relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída (Tabela 24, Anexo G).

Tabela 25: Efeito mediador do bem-estar na relação entre a liderança transacional e as intenções de saída

Variáveis independentes	Intenções de saída	
	β Step 1	β Step 2
Liderança Transacional	-.24***	-.20***
Bem-estar		-.12*
<i>F</i>	18.24***	11.29***
R^2_a	.05	.06
Δ		.01*

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

Os resultados indicam-nos que o bem-estar tem um efeito de mediação parcial na relação entre a liderança transacional e as intenções de saída, pois ao introduzir-se na equação de regressão a variável mediadora, o efeito da liderança transacional nas intenções de saída continuou a ser significativo, mas diminuiu de intensidade (Tabela 25, Anexo G). O modelo explica em 6% a variabilidade das intenções de saída e apresenta significância estatística ($F = 11.29, p < .001$). Os dois modelos são estatisticamente significativos.

O teste de Sobel ($Z = -3.01; p = .001$) confirmou o efeito de mediação parcial.

Apenas se confirmou parcialmente esta hipótese.

5.6. Estudo qualitativo

A análise qualitativa das entrevistas de saída realizadas a ex-colaboradores da empresa permitiu identificar padrões relevantes relacionados com os motivos de entrada e de saída, bem como a perceção sobre diferentes dimensões da experiência de trabalho.

As conclusões retiradas desta análise, contribuem para uma interpretação estratégica das práticas de atração, integração e retenção de colaboradores na empresa, fornecendo *insights* valiosos para que a definição de medidas e o investimento efetuado no reforço do compromisso, valorização dos colaboradores seja eficiente e eficaz.

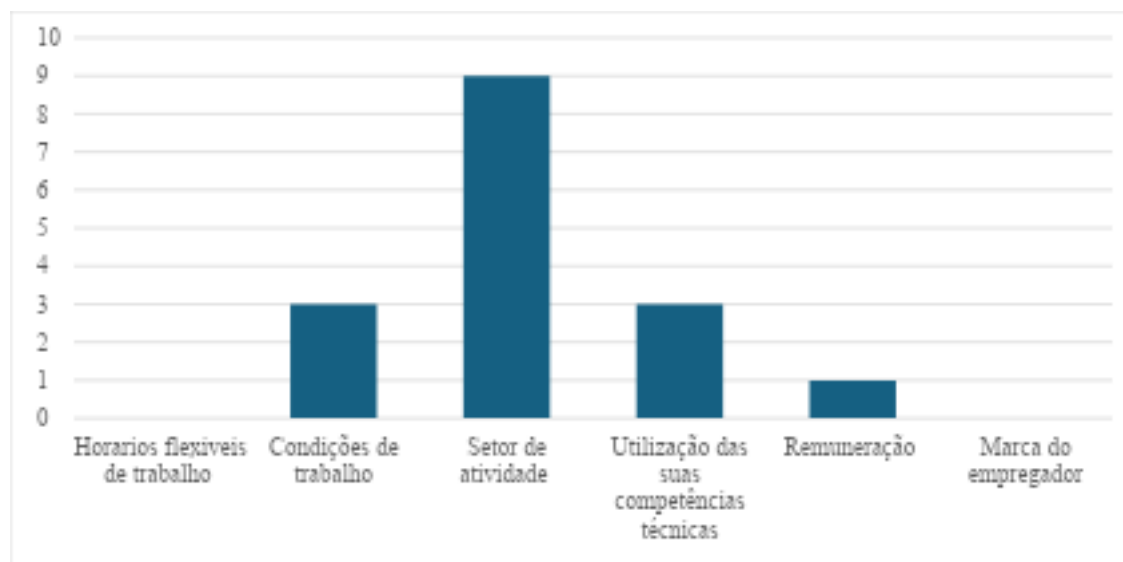


Figura 2: Principais motivos para a entrada na empresa

A Figura 2 ilustra os principais motivos que influenciaram a decisão dos candidatos ao ingressarem na empresa, com base na frequência das respostas obtidas. O setor de atividade destacou-se como o fator mais mencionado, sendo apontado por nove colaboradores. Este resultado indica que a principal razão para a escolha da organização está relacionada com a área em que esta atua, o que sugere uma forte procura por oportunidades alinhadas à formação e interesses profissionais dos candidatos.

Em segundo plano, surgem as condições de trabalho e a utilização das competências técnicas, fatores considerados moderadamente relevantes. Embora tenham influenciado a decisão de alguns colaboradores, o seu impacto foi inferior ao do setor de atividade, o que revela que elementos como o ambiente laboral e a possibilidade de aplicar conhecimentos técnicos foram vistos como positivos, mas não determinantes.

Por outro lado, a remuneração apresentou uma frequência bastante reduzida, indicando que o salário não foi um elemento essencial no processo de decisão. Da mesma forma, fatores como horários flexíveis de trabalho e a marca do empregador não se revelaram significativos

para a maioria dos entrevistados, demonstrando que a flexibilidade e a reputação da empresa exerceram pouca influência.

De forma geral, os resultados apontam para uma clara valorização do setor de atuação da empresa como principal atrativo para os colaboradores, superando aspectos tradicionalmente considerados importantes, como a compensação financeira ou a notoriedade da marca empregadora. Esta tendência sugere que a organização tem maior capacidade de atração junto de profissionais que procuram inserção e desenvolvimento dentro de um setor específico de atuação.

Tabela 26: Razões para a saída da empresa

Razão da Partida	2018	2019	2020	2021	2022	2024	Total
Incompatibilidade de localização	0	0	0	0	0	0	0
Incompatibilidade de horários	0	1	0	0	0	1	2
Falta de oportunidades de carreira	2	0	0	0	2	2	6
Problemas ao nível da gestão	2	0	0	0	0	0	2
Remuneração	1	2	0	0	1	2	6
Retoma de estudos	0	0	0	0	0	0	0
Razões Pessoais	0	0	0	0	0	0	0
Perfil Inadequado	0	0	1	0	0	0	1
Tipo de Contrato	0	0	0	0	0	0	0
Relocalização	0	0	1	0	0	0	1
Outro emprego	2	2	0	1	0	0	5
Outro	1	0	0	1	0	2	4

A Tabela 26 apresenta a frequência dos motivos apontados pelos colaboradores para a sua saída da empresa, no período compreendido entre 2018 e 2024, com exceção do ano de 2023, em que não se registaram desvinculações. A análise evidencia os principais fatores associados à decisão de saída, permitindo identificar padrões relevantes ao longo do tempo.

Destacam-se, em primeiro lugar, a falta de oportunidades de progressão na carreira e a remuneração como os dois motivos mais frequentemente mencionados, com seis ocorrências cada. Estes dados sugerem que tanto a percepção de estagnação profissional quanto a insatisfação com as condições salariais constituíram os fatores mais impactantes no processo de decisão dos colaboradores. No que respeita às oportunidades de carreira, nota-se uma concentração das menções nos anos de 2018, 2022 e 2024, o que poderá indicar momentos específicos em que a organização falhou em oferecer perspectivas de desenvolvimento. Já a

remuneração foi referida de forma mais distribuída ao longo do período analisado, revelando um descontentamento persistente com esta dimensão da experiência laboral.

Outro motivo com expressão relevante foi a aceitação de novas oportunidades profissionais, que motivou a saída de cinco colaboradores, sobretudo nos anos de 2018, 2019 e 2021. Este dado pode refletir a existência de alternativas mais atrativas no mercado de trabalho ou uma perceção limitada, por parte dos colaboradores, quanto à possibilidade de crescimento a médio e longo prazo dentro da organização.

Os problemas de gestão, embora menos frequentes, foram mencionados em dois casos, ambos ocorridos em 2018. A ausência de ocorrências semelhantes nos anos seguintes pode indicar que os problemas reportados naquele período foram resolvidos ou deixaram de ser percebidos como relevantes pelos colaboradores.

Entre os motivos menos recorrentes, destacam-se a incompatibilidade de horários (com duas ocorrências em 2019 e 2024), bem como outros motivos diversos, registados quatro vezes, os quais não se enquadraram nas categorias predefinidas. Fatores como realocização e perfil inadequado foram apontados apenas uma vez cada, sugerindo que estas razões têm impacto marginal. Por fim, incompatibilidade de localização, retoma de estudos, razões pessoais e tipo de contrato não foram assinalados como causas de saída em nenhum dos anos analisados.

De forma geral, os dados apontam que os principais desafios da organização em termos de retenção de talentos concentram-se na ausência de perspetivas de crescimento profissional e na insatisfação salarial. É relevante destacar que, embora a remuneração não tenha sido identificada como um fator determinante no momento da entrada na empresa, tornou-se uma questão significativa na decisão de saída. Tal discrepância sugere que, ainda que fatores como o setor de atividade ou as condições de trabalho funcionem inicialmente como atrativos, a ausência de evolução financeira ao longo do tempo contribui para a saída dos colaboradores.

Por outro lado, fatores tradicionalmente apontados como críticos, tais como horários, localização geográfica ou natureza contratual, não parecem representar obstáculos relevantes à permanência dos profissionais na organização.

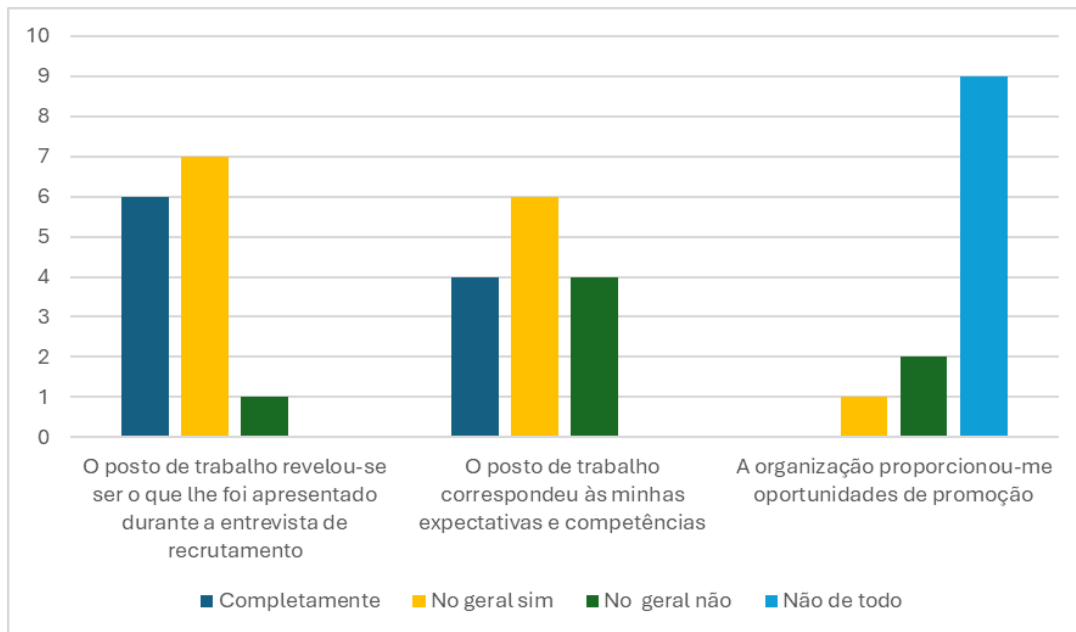


Figura 3: *Percepção dos ex-colaboradores sobre o posto de trabalho*

A Figura 3 apresenta a percepção dos colaboradores relativamente a três dimensões fundamentais associadas ao seu posto de trabalho: (1) a correspondência entre o conteúdo real da função e o que foi apresentado na fase de recrutamento; (2) o alinhamento do cargo com as expectativas e competências individuais; e (3) as oportunidades de progressão na carreira dentro da organização.

No que diz respeito à correspondência entre o posto de trabalho e a descrição fornecida no recrutamento, os resultados revelam uma avaliação maioritariamente positiva. A maioria dos colaboradores indicou que a função correspondeu plenamente ou, pelo menos, em termos gerais, ao que havia sido comunicado durante o processo de seleção. Apenas um número reduzido de participantes assinalou discrepâncias significativas, escolhendo a opção “No geral não”. Este padrão sugere que a comunicação da empresa, na fase de recrutamento, tem sido clara e fidedigna quanto às funções e responsabilidades atribuídas.

Quanto ao alinhamento entre o cargo ocupado e as expectativas e competências dos colaboradores, os dados mostram uma distribuição mais heterogénea. Apesar de uma proporção significativa ter indicado que as suas funções correspondiam, em geral, às suas expectativas e capacidades, uma parte expressiva assinalou o contrário. A presença de respostas “No geral não” indica que, para uma fatia relevante dos colaboradores, o conteúdo funcional do cargo não foi plenamente compatível com os seus interesses ou qualificações, o que pode sinalizar um desalinhamento entre a proposta da função e o perfil dos profissionais admitidos.

A dimensão mais crítica observada refere-se às oportunidades de promoção interna. A percepção dominante é negativa, com a maioria dos colaboradores a indicar “Não de todo” quando questionados sobre a existência de possibilidades de progressão na carreira dentro da empresa. Apenas uma pequena proporção respondeu "No geral sim", sendo as respostas "Completamente" praticamente inexistentes. Estes dados apontam para uma percepção generalizada de estagnação ou ausência de trajetórias claras de desenvolvimento profissional dentro da organização.

Em síntese, os resultados sugerem que a organização tem sido eficaz na comunicação das responsabilidades e funções associadas aos cargos durante a fase de recrutamento, promovendo transparência e alinhamento inicial. No entanto, verifica-se um grau relevante de desajuste entre as expectativas e competências dos colaboradores e as exigências reais das funções, o que pode gerar insatisfação ao longo do tempo. O principal ponto de atenção, contudo, reside na limitada percepção de oportunidades de progressão, o que poderá afetar negativamente a motivação e a retenção de talentos, sobretudo entre os profissionais que valorizam o crescimento contínuo e o desenvolvimento de carreira.

Tabela 27: *Percepção dos ex-colaboradores sobre a experiência na empresa*

Afirmação	Sim	Não
Beneficiei de formação apropriada	8	5
Os meus colegas foram bons colegas de equipa	14	0
As minhas tarefas foram-me claramente explicadas pelo meu supervisor	13	1
Os meus esforços foram corretamente apreciados e reconhecidos pelo meu superior/ pelas outras funções de suporte	9	4
A remuneração estava relacionada de forma estreita com a minha performance e as minhas responsabilidades	6	8
Tive oportunidade de usar as minhas competências e conhecimentos técnicos	12	2
Apreciei o meu ambiente de trabalho	14	0
Recomendaria a um amigo de se candidatar a um posto de trabalho nesta empresa	14	0
Se já aceitou um novo posto de trabalho, pode especificar qual o setor de atividade - Posto - Empresa	13	1

A Tabela 27 apresenta a distribuição das respostas dos colaboradores relativamente a um conjunto de afirmações sobre a sua experiência na empresa. As respostas foram categorizadas entre “Sim” e “Não”, refletindo a percepção dos profissionais sobre diferentes aspetos do ambiente organizacional e das condições de trabalho.

A análise revela que a maioria dos colaboradores considerou ter recebido formação apropriada para o desempenho das suas funções (8 respostas afirmativas em 13). No entanto, um número não negligenciável (5 respostas) reportou não ter tido acesso a uma formação adequada, sinalizando uma área com margem para melhoria. Em contraste, a percepção sobre o relacionamento interpessoal no local de trabalho foi unanimemente positiva, com todos os participantes (14 de 14) a afirmarem que trabalharam com bons colegas de equipa, o que denota um ambiente colaborativo e saudável.

A clareza na atribuição de tarefas por parte da chefia direta foi igualmente bem avaliada: 13 dos 14 colaboradores indicaram que as suas funções foram claramente explicadas, evidenciando um bom nível de comunicação entre supervisores e equipas. Já no que respeita ao reconhecimento e valorização dos esforços individuais, embora a maioria (9 de 13) se tenha sentido apreciada, quatro colaboradores não partilharam da mesma percepção, apontando para possíveis lacunas na gestão do reconhecimento.

No que toca à remuneração associada à performance e responsabilidades, os dados revelam um ponto de insatisfação relevante. Oito colaboradores (em 14) consideraram que o seu salário não reflete devidamente o seu desempenho e nível de responsabilidade, o que poderá influenciar negativamente a motivação e o compromisso a médio prazo. Por outro lado, a possibilidade de aplicar conhecimentos e competências técnicas no desempenho das funções foi amplamente reconhecida (12 respostas positivas), refletindo um bom alinhamento entre o perfil dos colaboradores e as exigências dos cargos.

Do ponto de vista do ambiente físico e relacional, os dados são francamente positivos. Todos os colaboradores afirmaram apreciar o ambiente de trabalho, e o mesmo número indicou que recomendaria a empresa a um amigo, o que representa um indicador forte de satisfação global e identificação com a cultura organizacional.

Por fim, no que se refere à transição para novos postos de trabalho, 13 dos 14 colaboradores que saíram da organização indicaram ter aceitado novas posições profissionais, evidenciando continuidade nas suas trajetórias laborais. Este dado reforça a importância de compreender os motivos de saída e a forma como os colaboradores avaliam a sua experiência anterior no momento de prosseguir a carreira.

Em síntese, os resultados obtidos revelam um ambiente de trabalho maioritariamente positivo, sustentado pela qualidade das relações interpessoais, pela clareza na comunicação e pela oportunidade de desenvolvimento técnico no exercício das funções. Ainda assim, existem algumas áreas que exigem atenção estratégica, nomeadamente: a consistência e abrangência da formação inicial e contínua, a implementação de mecanismos mais sistemáticos de

reconhecimento e valorização dos colaboradores, bem como a revisão das políticas de remuneração face ao desempenho. A adoção de medidas nestas áreas poderá contribuir significativamente para o aumento da motivação, satisfação e retenção dos talentos na organização.

Capítulo 6 – Discussão

6.1. Resultados quantitativos

Este estudo tinha como objetivo estudar o efeito da liderança (transformacional e transacional) nas intenções de saída e se esta relação era mediada pelo bem-estar.

Como esperado confirmou-se a hipótese 1. A liderança transformacional e a liderança transacional têm um efeito negativo e significativo nas intenções de saída. Estes resultados estão de acordo com o estudo de Walumbwa et al. (2008) que demonstrou que a liderança transformacional está associada a níveis mais elevados de compromisso organizacional, o que, por sua vez, reduz a probabilidade de intenções de saída dos colaboradores. De forma semelhante, Avolio et al. (1999) encontraram evidências de que tanto a liderança transformacional como a transacional estão negativamente relacionadas com o *turnover* intencional, sugerindo que estilos de liderança eficazes desempenham um papel crucial na retenção de talentos. Estes resultados reforçam a ideia de que líderes inspiradores, motivadores e que reconhecem o desempenho dos colaboradores contribuem para a sua permanência na organização.

A hipótese 2, a liderança transformacional e a liderança transacional exercem um efeito positivo e significativo sobre o bem-estar dos colaboradores, foi confirmada pelos resultados obtidos neste estudo, revelando a importância dos estilos de liderança na promoção de contextos organizacionais psicologicamente saudáveis. Especificamente, os dados demonstraram que a liderança transformacional explica 17% da variabilidade do bem-estar dos participantes, enquanto a liderança transacional responde por 13%, sendo ambos os modelos estatisticamente significativos. Estes resultados corroboram uma vasta base teórica que sustenta a relação entre comportamentos de liderança eficazes e indicadores de saúde psicológica no trabalho.

A liderança transformacional, caracterizada por comportamentos como o carisma, a inspiração motivacional, a estimulação intelectual e a consideração individualizada (Bass & Riggio, 2006), tem sido consistentemente associada ao aumento da satisfação no trabalho, do envolvimento organizacional e do bem-estar subjetivo. De acordo com Arnold et al. (2007), líderes transformacionais são capazes de fomentar um sentido de propósito e significado no trabalho, promovendo um ambiente que valoriza o crescimento pessoal e o reconhecimento das competências individuais. Este tipo de liderança influencia positivamente o bem-estar ao satisfazer necessidades psicológicas fundamentais, como a autonomia, a competência e o

relacionamento interpessoal, conforme descrito na teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2000).

Embora a liderança transacional seja frequentemente concebida como mais orientada para a supervisão, o controlo e a troca contingente de recompensas, também pode desempenhar um papel relevante na promoção do bem-estar. Este estilo de liderança, ao estabelecer expectativas claras, reconhecer o desempenho e oferecer recompensas proporcionais, contribui para a previsibilidade e a justiça percebida no ambiente de trabalho (Judge & Piccolo, 2004). Tais elementos têm sido identificados como fatores protetores da saúde psicológica dos trabalhadores, reduzindo a ambiguidade de papéis e o stresse organizacional (Skakon et al., 2010).

A confirmação empírica da hipótese, portanto, reforça a ideia de que diferentes estilos de liderança podem atuar de forma complementar na construção de contextos laborais positivos. Enquanto a liderança transformacional pode ser mais eficaz na inspiração e motivação intrínseca dos colaboradores, a liderança transacional fornece a estrutura e os incentivos necessários à estabilidade e ao desempenho. Assim, a adoção de práticas de liderança que integrem elementos de ambos os estilos pode representar uma estratégia eficaz para promover o bem-estar dos trabalhadores, contribuindo não apenas para a saúde organizacional, mas também para a retenção de talentos e o desempenho sustentado.

Tal como era esperado foi confirmada a hipótese 3, hipótese esta que afirmava que o bem-estar exerce um efeito negativo e estatisticamente significativo sobre as intenções de saída, a qual se encontra em consonância com a literatura académica existente, cuja relação tem sido evidenciada consistentemente. Diversos estudos demonstram que níveis mais elevados de bem-estar no trabalho estão associados a uma menor propensão dos colaboradores a considerar abandonar a organização. De acordo com Wright e Bonett (2007), o bem-estar dos trabalhadores está negativamente correlacionado com a intenção de rotatividade, sendo que o bem-estar atua como um fator protetor contra o desejo de saída, mesmo quando outros fatores organizacionais adversos estão presentes. De forma semelhante, o modelo de Warr (2002), que aborda o bem-estar psicológico no contexto organizacional, sugere que colaboradores satisfeitos com os seus contextos laborais experimentam menos stress e maior realização pessoal, o que reduz a probabilidade de procurarem alternativas no mercado de trabalho. Ainda, estudos como os de Schaufeli e Bakker (2004) destacam que estados psicológicos positivos, como o vigor, a dedicação e a absorção, componentes do *engagement* no trabalho, estão associados a uma menor intenção de saída. Neste sentido, os resultados obtidos no presente estudo, ao revelarem que o bem-estar explica 4% da variabilidade nas intenções de saída,

reforçam o entendimento de que investir na promoção do bem-estar dos colaboradores constitui uma estratégia eficaz para aumentar a retenção e mitigar a rotatividade, sobretudo em contextos organizacionais competitivos e exigentes.

Por último, análise dos dados revela que a hipótese 4 que afirmava a mediação do bem-estar na relação entre estilos de liderança e intenções de saída foi apenas parcialmente confirmada. Mais especificamente, o bem-estar não mediou significativamente a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída, mas exerceu um efeito de mediação na relação entre liderança transacional e essas mesmas intenções. Estes resultados são particularmente relevantes para a literatura que discute os mecanismos psicossociais através dos quais a liderança influencia os comportamentos dos colaboradores.

O facto de a liderança transformacional não apresentar uma mediação significativa através do bem-estar pode estar relacionado com a natureza inspiradora e motivacional deste estilo, que atua diretamente sobre o compromisso organizacional e o significado do trabalho (Bass & Riggio, 2006), exercendo influência nas intenções de permanência de forma direta, sem necessariamente depender do bem-estar como variável mediadora. Como podemos verificar pelos resultados, a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída revela-se particularmente forte, ao ponto de absorver grande parte do protagonismo explicativo. Estudos anteriores corroboram esta linha de pensamento ao evidenciar que a liderança transformacional está fortemente associada à redução das intenções de saída devido ao reforço do vínculo afetivo com a organização (Avolio et al., 2009), independentemente de níveis momentâneos de bem-estar.

Por outro lado, a liderança transacional demonstrou uma mediação parcial do bem-estar, sugerindo que este estilo influencia as intenções de saída tanto de forma direta como indireta, através do impacto que tem sobre a perceção de bem-estar dos colaboradores. De acordo com Judge e Piccolo (2004), embora a liderança transacional seja frequentemente associada a práticas mais instrumentais e condicionais, pode contribuir positivamente para a estabilidade emocional e a perceção de justiça, elementos que estão intimamente ligados ao bem-estar no trabalho (Warr, 2002). Assim, quando os colaboradores percebem que suas contribuições são reconhecidas e recompensadas adequadamente, características do estilo transacional, há um aumento do bem-estar, o que, por sua vez, diminui a intenção de saída. Esta dinâmica explica os resultados observados no presente estudo, confirmados também pelo teste de Sobel, que demonstrou um efeito de mediação estatisticamente significativo.

Em síntese, os resultados deste estudo reforçam a complexidade das relações entre estilos de liderança, bem-estar e intenção de saída, apontando que o bem-estar atua como um

mecanismo relevante sobretudo na liderança de natureza transacional, enquanto no caso da liderança transformacional, os efeitos sobre a intenção de permanecer na organização parecem operar por vias mais diretas, ligadas à motivação intrínseca e ao vínculo emocional com a organização.

No que se refere à estatística descritiva das variáveis em estudo, os resultados evidenciam uma percepção predominantemente positiva por parte dos participantes relativamente à liderança e ao ambiente organizacional. A liderança transformacional foi a variável mais valorizada, sugerindo a presença marcante de comportamentos inspiradores, motivacionais e voltados para o desenvolvimento dos colaboradores. A liderança transacional, embora também avaliada positivamente surge um pouco mais abaixo do que a liderança transformacional. No que diz respeito às intenções de saída, a média de 2.50 revela uma tendência reduzida de rotatividade, possivelmente influenciada pela percepção positiva da liderança transformacional. Já o bem-estar apresentou um valor acima do seu ponto central, refletindo um sentimento geral de satisfação e equilíbrio emocional entre os participantes. Em conjunto, estes resultados apontam para uma associação positiva entre a liderança transformacional, o bem-estar dos colaboradores e a sua intenção de permanência na organização.

Relativamente ao efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo, o género, o estado civil, as habilitações literárias, a antiguidade na função e o setor de atividade não têm um efeito significativo.

O estatuto hierárquico dos participantes, nomeadamente o facto de exercerem funções de chefia, revelou-se um fator com impacto estatisticamente significativo na percepção das variáveis em análise: liderança transformacional, liderança transacional e bem-estar. Os dados sugerem que os colaboradores em posições de liderança tendem a avaliar mais positivamente tanto os estilos de liderança praticados na organização como o seu próprio bem-estar. Este efeito pode ser explicado, em parte, pela proximidade destes profissionais com os processos de tomada de decisão, pela maior autonomia e influência que detêm no quotidiano laboral, bem como pela probabilidade de se reconhecerem nos comportamentos de liderança analisados, mais especificamente as características associadas à liderança transformacional. Este resultado reforça a importância de se poder considerar a posição organizacional como uma variável moderadora relevante na análise da percepção da liderança e dos seus efeitos sobre o bem-estar no contexto laboral.

A região geográfica em que os participantes exercem a sua atividade profissional em Portugal tem um efeito estatisticamente significativo sobre a percepção dos estilos de liderança

transformacional e transacional. Os participantes que trabalham na região Sul reportam níveis mais elevados de percepção de liderança transformacional do que os seus pares das regiões da Grande Lisboa e do Centro, sugerindo que, nesta zona do país, os líderes são vistos como mais inspiradores, motivadores e orientados para o desenvolvimento das suas equipas. De forma semelhante, a percepção da liderança transacional também é significativamente mais elevada entre os participantes da região Sul comparativamente aos da Grande Lisboa. Estes resultados podem refletir idiosincrasias culturais, estruturais ou organizacionais do contexto regional, como por exemplo, uma maior proximidade relacional entre chefias e equipas, estruturas organizacionais menos burocráticas, mais reduzidas ou um estilo de gestão mais personalizado. Assim, torna-se relevante considerar as dinâmicas regionais na análise da liderança, dado que o contexto territorial pode moldar não apenas os comportamentos dos líderes, mas também a forma como esses comportamentos são interpretados e valorizados pelos colaboradores.

A variável “Antiguidade na Organização” revelou exercer um efeito estatisticamente significativo sobre as intenções de saída dos participantes, evidenciando que o tempo de permanência na empresa influencia a predisposição para considerar a desvinculação da organização. A análise demonstrou que os colaboradores com uma antiguidade entre 3 e 5 anos apresentaram níveis significativamente mais elevados de intenções de saída quando comparados com os colegas com mais de 10 anos de permanência na organização. Este resultado pode ser compreendido à luz da teoria do ciclo de vida no trabalho, que sugere que a fase intermediária da carreira está frequentemente associada a uma reavaliação de expectativas, objetivos e oportunidades. Para além disso, o compromisso organizacional tende a fortalecer-se com o tempo, o que pode atenuar a vontade de procurar novas oportunidades pelos colaboradores com mais de 10 anos de antiguidade. Estes dados sugerem a importância de desenvolver estratégias de retenção específicas para colaboradores em fases intermediárias do seu percurso, garantindo desafios contínuos, progressão de carreira e reconhecimento, a fim de evitar perdas de talento nesta faixa crítica.

Por fim, a análise do efeito do tipo de contrato nas variáveis em estudo revelou diferenças estatisticamente significativas nas percepções de liderança transformacional, liderança transacional e bem-estar. Os participantes com contratos do tipo “Outro” demonstraram percepções significativamente mais elevadas tanto da liderança transformacional como da transacional, em comparação com aqueles com contratos a termo certo. Além disso, o bem-estar apresentou diferenças ainda mais acentuadas: os colaboradores com contrato sem termo e, sobretudo, os com contratos do tipo “Outro”, reportaram níveis de bem-estar significativamente superiores aos que possuem contrato a termo certo. Estes resultados

sugerem que a estabilidade e o tipo de vínculo contratual influenciam a forma como os colaboradores experienciam a liderança e percebem o seu próprio bem-estar, sendo que vínculos mais estáveis parecem estar associados a experiências mais positivas no contexto organizacional.

6.2. Resultados Qualitativos

O objetivo deste capítulo é analisar os resultados qualitativos apresentados no capítulo anterior, interpretando-os à luz da literatura existente e discutindo as suas implicações para o ambiente organizacional.

De seguida, serão abordados os principais temas que emergiram dos dados recolhidos, com foco nas motivações para a entrada na empresa, razões para a saída e a experiência dos colaboradores, destacando ainda as áreas de melhoria e respetivas conclusões.

6.2.1. *Motivação para entrada na empresa*

Os dados sugerem que o setor de atividade foi o principal fator motivador para a decisão dos colaboradores de ingressarem na empresa. A maioria dos participantes indicou que escolheram a empresa devido à sua área de atuação, evidenciando que os profissionais procuram oportunidades que estejam alinhadas com sua formação e interesses profissionais. Este dado corroborado pela literatura que enfatiza a importância do setor de atuação como fator determinante na atração de talentos, especialmente em áreas altamente especializadas (Ng & Burke, 2005).

Embora fatores como condições de trabalho e utilização das competências técnicas também tenham sido relevantes, estes não se destacaram tanto quanto o setor de atividade. Isto sugere que, embora o ambiente de trabalho e a possibilidade de aplicar conhecimentos sejam importantes, o alinhamento com o setor de atuação tem um peso mais significativo na escolha dos candidatos. A literatura sobre atração e retenção de talentos também aponta para o crescente interesse dos profissionais em trabalhar em setores nos quais possam aplicar suas habilidades específicas, reforçando a importância de oferecer um ambiente que permita essa aplicação prática (Weller et al., 2024)

Por outro lado, a baixa importância atribuída à remuneração e à reputação da empresa indica que, no início da carreira, os colaboradores priorizam aspetos relacionados com o trabalho em si, em detrimento de fatores financeiros ou de imagem corporativa. Essa constatação desafia a ideia de que a remuneração é sempre o principal fator de atração, como sugerido por algumas teorias de motivação (Maslow, 1943; Herzberg, 1959).

No entanto, os resultados obtidos vão de encontro à Teoria da Equidade de Adams (1965), que se baseia na comparação social. Segundo esta perspetiva, os colaboradores avaliam a justiça das suas recompensas em relação aos contributos pessoais e ao que observam nos outros. Assim, quando os colaboradores valorizam mais o conteúdo e a aprendizagem proporcionados pelo trabalho do que a remuneração, tal pode indicar que percebem essa

troca como justa e alinhada com as suas expectativas iniciais e com o que observam em pares em situações semelhantes. Isso reforça a importância dos fatores intrínsecos no início da carreira, momento em que os profissionais tendem a focar-se mais no desenvolvimento e na construção de competências do que em recompensas extrínsecas.

6.2.2. Razões para a saída da empresa

A análise dos motivos de saída dos colaboradores revelou que a falta de oportunidades de carreira e a remuneração foram os fatores mais mencionados. A falta de oportunidades de crescimento profissional é uma preocupação recorrente nas organizações e foi um dos principais motivos para a saída de colaboradores, especialmente em anos como 2018, 2022 e 2024. A literatura aponta que a ausência de perspectivas de desenvolvimento e ascensão na carreira é um dos fatores mais frequentemente associados ao *turnover* (Mobley, 1977; Griffeth et al., 2000). No contexto desta empresa, isso pode sugerir que, apesar de atrair talentos através do seu setor de atividade, a empresa não tem conseguido proporcionar as oportunidades de desenvolvimento necessárias para reter esses talentos a longo prazo.

A questão da remuneração, embora não tenha sido um fator preponderante na entrada na empresa, mostrou-se uma fonte contínua de insatisfação ao longo dos anos. Isso reforça a ideia de que, à medida que os colaboradores se estabelecem na organização e acumulam responsabilidades, as expectativas salariais aumentam. A literatura sobre motivação e recompensas indica que a falta de alinhamento entre compensação e desempenho pode gerar insatisfação, o que, por sua vez, afeta a retenção (Deci & Ryan, 1985; Herzberg, 1966).

Outro fator importante identificado foi a saída de colaboradores para outras oportunidades profissionais. Este movimento pode indicar que o mercado está a oferecer melhores condições, ou que os colaboradores não tinham perspectivas a longo prazo na empresa. Isso sugere que a empresa necessita repensar as estratégias de retenção, proporcionando não apenas condições financeiras mais atrativas, mas também uma visão clara de crescimento e evolução dentro da organização.

6.2.3. Experiência dos colaboradores

Os dados sobre a percepção dos colaboradores em relação à sua experiência na empresa revelam um conjunto de aspetos positivos, mas também algumas áreas que necessitam de melhoria. A maioria dos colaboradores indicou que o trabalho real correspondeu ao que foi apresentado durante o recrutamento, o que sugere uma comunicação clara e precisa durante o processo de seleção. Esta constatação é positiva, pois uma comunicação eficaz é fundamental para alinhar

as expectativas dos colaboradores e reduzir o risco de desmotivação devido a discrepâncias entre o que foi prometido e a realidade do trabalho (Wanous et al., 1992).

No entanto, embora muitos colaboradores tenham tido a oportunidade de usar suas competências, uma parte significativa sentiu que suas expectativas em relação à função não foram totalmente correspondidas. Isto pode indicar uma falta de correspondência entre as funções desempenhadas e as habilidades dos colaboradores, o que, a longo prazo, pode resultar numa sensação de insatisfação e desmotivação. A literatura sobre ajustamento ocupacional sugere que esta desadequação entre competências e tarefas pode ser um fator impactante na rotatividade (Judge & Bono, 2001).

A questão das oportunidades de promoção também se destacou negativamente, com a maioria dos colaboradores a revelar que não percebia a empresa como um local com boas perspectivas de crescimento interno. Esse dado é consistente com os resultados anteriores sobre a falta de oportunidades de carreira e reforça a ideia de que a empresa precisa melhorar as estratégias de desenvolvimento de carreira para reter seus talentos. A falta de oportunidades de promoção é uma das principais causas de *turnover*, especialmente em empresas onde o crescimento é limitado (Kraimer et al., 2011).

6.2.4. Conclusões

Os resultados deste estudo destacam a importância de melhorar a comunicação sobre as oportunidades de carreira e de ajustar as práticas de reconhecimento e remuneração. A falta de desenvolvimento profissional e a insatisfação com a compensação foram identificadas como questões centrais na saída dos colaboradores, e a empresa deveria considerar ações para melhorar essas áreas, como a implementação de planos de carreira mais claros e transparentes, além de um sistema de reconhecimento mais consistente.

Além disso, o facto de que os colaboradores valorizam a utilização de suas competências sugere que a empresa deve continuar a investir em formação e desenvolvimento profissional. Estes dois fatores pode aumentar o compromisso e reduzir o *turnover*, promovendo uma maior satisfação no trabalho.

Em conclusão, este estudo qualitativo revela que, embora a empresa ofereça um ambiente de trabalho positivo e atraia talentos com base no seu setor de atuação, há áreas cruciais que necessitam de atenção. A falta de oportunidades de crescimento e a insatisfação com a remuneração são desafios que impactam diretamente na retenção de colaboradores. A implementação de estratégias para melhorar o desenvolvimento profissional, o reconhecimento

e a adequação salarial pode ser essencial para melhorar a satisfação e reduzir a rotatividade, garantindo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

6.3. Implicações Teóricas

Os resultados do presente estudo oferecem contribuições para o avanço do conhecimento sobre os efeitos dos estilos de liderança nas intenções de saída, com especial foco no papel mediador do bem-estar.

A confirmação de que ambos os estilos de liderança exercem efeitos negativos sobre as intenções de saída corrobora estudos prévios (Walumbwa et al., 2008; Avolio et al., 1999), ao demonstrar que práticas de liderança eficazes não só motivam os colaboradores, mas também reduzem a probabilidade de rotatividade voluntária. A liderança transformacional, mais especificamente, encontra-se alinhada ao fortalecimento do vínculo afetivo com a organização (Avolio et al., 2009), o que a torna um recurso crítico para a construção de contextos organizacionais mais estáveis e emocionalmente mais comprometidos.

Os dados do estudo, em relação ao bem-estar, suportam a proposta de Deci e Ryan (2000) consolidada na Teoria da Autodeterminação, ao indicar que a liderança transformacional, ao promover autonomia, propósito e valorização individual, eleva significativamente o bem-estar dos colaboradores. Esta conclusão está alinhada com Arnold et al. (2007), que destacam o papel dos líderes transformacionais como um dos fatores críticos para uma organização saudável.

Conclui-se, com base nos resultados deste estudo, que também a liderança transacional contribui para o bem-estar, ampliando assim a compreensão tradicional deste estilo de liderança, frequentemente criticado por seu foco mecanicista (Burns, 1978). Os dados sustentam a posição de autores como Judge e Piccolo (2004) e Skakon et al. (2010), que apontam que, quando bem aplicada, a liderança transacional pode reduzir a ambiguidade de papéis e aumentar a previsibilidade, elementos essenciais para um ambiente de trabalho psicologicamente saudável.

Relativamente à hipótese da mediação, o facto de o bem-estar não mediar significativamente a relação entre liderança transformacional e intenção de saída pode sugerir que este estilo de liderança exerce sua influência de forma mais direta, através de mecanismos como o alinhamento de valores e/ou o compromisso afetivo (Bass & Riggio, 2006). Este resultado desafia modelos que propõem o bem-estar como mediador universal (Warr, 2002), e

aponta para a necessidade de explorar outras variáveis mediadoras, para melhor compreender os efeitos da liderança transformacional.

Por sua vez, a mediação parcial do bem-estar na relação entre liderança transacional e intenção de saída fornece sustentação empírica para abordagens que valorizam a importância de estruturas claras e recompensas justas na construção do bem-estar organizacional. Isto indica que, embora a liderança transacional não inspire da mesma forma que a liderança transformacional, o seu impacto sobre o bem-estar pode ser suficiente para reduzir as intenções de saída, revelando um mecanismo mais indireto e instrumental.

Em suma, e teoricamente, os resultados deste estudo apontam para a relevância de modelos integrativos de liderança (Yukl, 2012), que combinem elementos transformacionais e transacionais de forma estratégica, a fim de responder simultaneamente às exigências emocionais e estruturais dos ambientes organizacionais contemporâneos.

6.4 Implicações Práticas

Os resultados deste estudo oferecem contributos relevantes para a melhoria na gestão de pessoas e para a formulação de estratégias organizacionais direcionadas para a retenção de talentos e para a promoção do bem-estar no trabalho. Em primeiro lugar, a confirmação de que tanto a liderança transformacional quanto a liderança transacional estão negativamente associadas às intenções de saída dos colaboradores reforça a importância de investir no desenvolvimento de competências de liderança nos diferentes níveis hierárquicos. Organizações que promovem estilos de liderança eficazes tendem a criar ambientes mais estáveis, nos quais os colaboradores se sentem valorizados, reconhecidos e motivados a permanecer.

Este entendimento é corroborado pelos dados do estudo, que revelam uma percepção globalmente positiva da liderança e do ambiente organizacional, com destaque para a liderança transformacional, sendo a mais valorizada pelos participantes. Tal resultado sugere a relevância prática desse estilo de liderança, marcado por comportamentos inspiradores e de promoção de desenvolvimento dos colaboradores, criando contextos laborais mais motivadores e desafiadores.

No que diz respeito ao bem-estar, os participantes reportaram uma percepção positiva, sinalizando um sentimento geral de satisfação e equilíbrio emocional no trabalho. Estes resultados suportam os efeitos protetores da liderança transformacional e do bem-estar sobre a intenção de permanência na organização, logo estas duas variáveis não só promovem

organizações mais saudáveis como também agem como um antídoto para a rotatividade voluntária.

No entanto, os dados do estudo também demonstraram que deve ter-se em atenção as diferenças encontradas entre os grupos sociodemográficos. O estatuto hierárquico, por exemplo, demonstrou impacto significativo nas percepções de liderança e bem-estar. Os colaboradores em funções de chefia tendem a avaliar de forma mais positiva os estilos de liderança e o seu próprio bem-estar. Na prática, isso sugere que a posição na estrutura organizacional molda a forma como a liderança é experienciada, provavelmente devido à maior autonomia, influência e proximidade com a tomada de decisão. Assim, torna-se necessário garantir que os efeitos positivos da liderança sejam também experienciados pelos níveis não hierárquicos, através de práticas de liderança mais inclusivas e acessíveis em toda a organização.

A região geográfica de exercício profissional, foi outra das variáveis sociodemográficas em que se verificou um impacto significativo na percepção dos estilos de liderança. Os participantes do Sul de Portugal relataram níveis mais elevados de liderança transformacional e transacional do que os das regiões da Grande Lisboa e Centro. Esses dados destacam a importância de considerar as diferenças contextuais e culturais entre regiões no desenho de programas de desenvolvimento de liderança, assegurando que as práticas de gestão sejam ajustadas às realidades locais e respeitem as especificidades regionais.

Outro dado de grande relevância prática refere-se à antiguidade na organização. Colaboradores com 3 a 5 anos de serviço apresentaram intenções de saída mais elevadas do que aqueles com mais de 10 anos. Este resultado evidencia a necessidade de investir em estratégias de retenção direcionadas para este grupo intermediário, como planos de desenvolvimento individual, progressão de carreira e reconhecimento de desempenho, que possam reforçar o compromisso e prevenir a perda de talentos nesta fase crítica do ciclo de vida profissional.

Em último lugar, o tipo de contrato apresentou diferenças significativas na percepção da liderança e do bem-estar. Colaboradores com contratos a termo certo apresentaram níveis mais baixos de bem-estar e percepção de liderança, enquanto os colaboradores com contratos sem termo ou do tipo “Outro” relataram experiências mais positivas. Estes dados sublinham a importância de garantir condições de trabalho justas e estáveis, já que vínculos precários podem afetar negativamente a forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e, por conseguinte, a sua intenção de permanência.

Em conclusão, os resultados deste estudo indicam que a integração de práticas de liderança transformacionais e transacionais, aliada a uma política de valorização dos colaboradores e adaptação às realidades organizacionais, pode representar um caminho promissor para fortalecer o vínculo entre os profissionais e a organização, reduzir a rotatividade e assegurar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Capítulo 7 - Conclusões

Este estudo procurou compreender as relações entre estilos de liderança, bem-estar e intenções de saída, através de uma abordagem mista que combinou o método quantitativo e qualitativo. Os resultados obtidos permitiram traçar um retrato abrangente da experiência organizacional dos colaboradores e das dinâmicas que influenciam o seu envolvimento, satisfação e permanência na empresa.

Os resultados integrados dos dois estudos revelaram uma percepção positiva da liderança e do ambiente organizacional, com destaque para a liderança transformacional, associada a maior bem-estar e menor intenção de saída.

Complementarmente, verificou-se que a ausência de oportunidades de progressão, reconhecimento e remuneração adequada tornam-se determinantes para aumentar a rotatividade voluntária.

De forma geral, os resultados obtidos neste estudo confirmam que os estilos de liderança exercem uma influência significativa na experiência laboral dos colaboradores, particularmente quando mediados por fatores como o bem-estar.

O estudo fornece evidência empírica para sustentar a importância de práticas de liderança que vão além da gestão transacional. Estes resultados têm implicações práticas relevantes para a definição das políticas de gestão de talento, sugerindo que investir em líderes capazes de inspirar, apoiar e desenvolver os colaboradores pode ser um fator-chave para reduzir a rotatividade e fomentar maior compromisso organizacional.

7.1 Limitações e Investigações Futuras

Embora este estudo tenha oferecido contributos relevantes para a compreensão das relações entre estilos de liderança, bem-estar e intenções de saída, importa reconhecer algumas limitações que poderão ter influenciado os resultados e que abrem caminho para investigações futuras.

A natureza transversal do estudo quantitativo limita a possibilidade de estabelecer relações causais entre as variáveis analisadas. A utilização de um desenho longitudinal permitiria acompanhar a evolução das percepções dos colaboradores ao longo do tempo, oferecendo uma visão mais robusta sobre os efeitos da liderança na intenção de saída.

No que respeita à componente qualitativa, o número reduzido de entrevistas (14) e a ausência de representatividade de todos os anos entre 2018 e 2024 (com a inexistência de saídas em 2023) constitui também uma limitação a considerar.

Por fim, para futuras investigações seria pertinente explorar o papel de variáveis mediadoras e moderadoras, como o *engagement*, o suporte organizacional percebido, a justiça social e o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, ampliando o modelo explicativo das intenções de saída. A expansão do estudo para outras empresas e setores também poderá enriquecer a compreensão sobre as especificidades culturais e estruturais que moldam a experiência dos colaboradores. Também poderá ser útil explorar comparativamente diferentes estilos de liderança menos abordados, como a liderança autêntica ou a liderança servidora, especialmente em contextos de mudança organizacional ou crise.

Assim, este trabalho oferece uma base sólida para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais estratégicas, humanas e sustentáveis, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis, motivadores e alinhados com os objetivos de longo prazo das organizações.

Referências Bibliográficas

- Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Alkhadher, O. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: A mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*, 32(6), 1231–1246. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Alves, M. A., Palmer, S. & Gouveia, M. J. (2023). Psychometric Properties of the Portuguese Version of The PERMA-Profiler. *Trends in Psychol.* <https://doi.org/10.1007/s43076-023-00261-3>
- Amin, Z., & Akbar, K. P. (2013). Analysis of psychological well-being and turnover intentions of hotel employees: An empirical study. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 3(4), 662-671. Retrieved from <http://www.ijias.issr-journals.org>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Ariyabuddhiphongs, V., & Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on café employees in Thailand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(2), 215–233. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1202730>
- Arnold, K. A., & Connelly, C. E. (2013). Transformational leadership and psychological well-being: A stress management perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 385–393. <https://doi.org/10.1037/a0032612>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>

- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/08959285.2011.631648>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (3rd ed.). Mindgarden. http://dx.doi.org/10.1207/s1532754xjpr1602_2
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- 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.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bártolo-Ribeiro, R. (2018). Desenvolvimento e Validação de uma Escala de Intenções de Saída Organizacional. In M. Pereira, I. M. Alberto, J. J. Costa, J. T. Silva, C. P. A. Albuquerque, M. J. S. Santos, M. P. Vilar, & T. M. D. Rebelo. (Eds.), *Diagnóstico e Avaliação Psicológica: Atas do 10º Congresso da AIDAP/AIDEP* (pp. 378-390). ISBN:978-989-20-9329-1 / 978-989-20-9341-3.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–21.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Bennis, W. G. (2007). The challenges of leadership in the modern world. *American Psychologist*, 62(1), 2–5. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.2>
- Berger, R., Czakert, J. P., Leuteritz, J.-P., & Leiva, D. (2019). How and when do leaders influence employees' well-being? Moderated mediation models for job demands and resources. *Frontiers in Psychology*, 10, 2788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02788>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). A multilevel analysis of the effects of transformational leadership on mood and performance. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634407>
- Bozeman, D. & Perrewé, P. (2002). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 161–173.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais* (D. Lopes, Trad.; 3ª ed.). Celta.
- Burger, M., Stoffers, J., Coun, M. J. H., Van Den Heuvel, S., Vanderstukken, A., & Van Waeyenberg, T. (2023). Positive leadership and worker well-being in dynamic regional contexts. *Frontiers in Psychology*, 14, 1349522. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1349522>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What types of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2015). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48.
- Carr, S. C. (2023). Well-being. In Wage and Well-being (pp. 25-45). *Springer*, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-19301-9_2
- Chen, Z. X., & Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. *Academy of Management Journal*, 50, 226-238. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24162389>

- Cho, V., & Huang, X. (2012). Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals. *Information Technology & People*, 25(1), 31–54.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Berlin: *Springer Science & Business Media*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deijl, W., Brouwer, W., & Exel, J. (2023). What constitutes well-being? Five views among adult people from the Netherlands on what is important for a good life. *Applied Research in Quality of Life*, 18(6), 3141-3167. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10225-5>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276yonsei.elsevierpure.com+5>
- Dodge, R., Daly, A. P., Huyton, J., & Sanders, L. D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2(3), 222–235. <https://doi.org/10.5502/ijw.v2i3.4>
- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 45-53.
- 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
- Fernet, C., Trépanier, S. G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2015). Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees’ perceived job characteristics and motivation. *Work & Stress*, 29(1), 11–31. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003998>
- Finney, S. J., & DiStefano, C. (2013). Nonnormal and categorical data in structural equation modeling. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (2nd ed., pp. 439–492). IAP Information Age Publishing.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.3.300>
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

- Gillet, N., Fouquereau, E., Forest, J., Brunault, P., & Colombat, P. (2013). The impact of organizational factors on psychological needs and their relations with well-being. *Journal of Business and Psychology*, 28(4), 437–455. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9272-4>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103(1), 53–67. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2006.05.004>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2ª ed. revista e corrigida). Sílabo.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5ª ed.). Prentice Hall.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
- Hui, C., Wong, A., & Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735-751.
- Islam, T., Khan, S., Aamir, M., & Ahmad, U. (2012). Turnover intentions: The influence of organizational learning culture and multi foci citizenship behaviors. *Middle East Journal of Scientific Research*, 12, 650-661.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755-768.
- Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, *4*(4), 337–346. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>
- Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, *41*(6), 1677-1697.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, *10*(2), 271-301.
- Lindert, L.; Zeike, S.; Choi, K.-E.; Pfaff, H. (2023). Transformational Leadership and Employees' Psychological Wellbeing: A Longitudinal Study. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, *20*, 676. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010676>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Long, Choi Sang and Ajagbe, Akintunde M. and Nor, Khalil Md and Suleiman, Ebi Shahrin (2012) The Approaches to Increase Employees' Loyalty: A Review on Employees' Turnover Models. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, *6* (10). pp. 282-291. ISSN 1991-8178

- Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023). Leadership and employee well-being and work performance when working from home: A systematic literature review. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), Article 9, 1–19. <https://doi.org/10.16993/sjwop.199>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Mardiyana, Djamaludin, O. J., & Ali, J. (2019). The effect of transformational and transactional leadership on the commitment of organization, turnover, and performance (at Baitul Maal Wat Tamwil, the Special Region of Yogyakarta). *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1-13.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mobley, W.H. (1977) Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240. <http://dx.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), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2005). Person–organization fit and the war for talent: Does diversity management make a difference? *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195–1210. <https://doi.org/10.1080/09585190500143938>
- Ng, E. C. W., & Fisher, A. T. (2013). Understanding well-being in multi-levels: A review. *Health, Culture and Society*, 5(1), 308-323. <https://doi.org/10.5195/hcs.2013.142>
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th ed.). Sage Publications, Inc.
- Organização Mundial da Saúde. (1948). *Constituição da Organização Mundial da Saúde*. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf>
- Patterson, K. A. (2003). Servant Leadership: A Theoretical Model. *Servant Leadership Research Roundtable*, 3, 1-10.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational

- citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(96\)90026-2](https://doi.org/10.1016/1048-9843(96)90026-2)
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A., & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21–63. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90036-9](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90036-9)
- Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25(4), 810–821. <https://doi.org/10.2307/256100>
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006233>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 67(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>

- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2015). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. In M. van Veldhoven & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 15–34). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315743325-2>
- 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.
- Thompson, N. S., & Vecchio, J. F. (2009). Situational leadership theory: A test of leadership prescriptions. *The Leadership Quarterly*, *20*(5), 837-848.
- Trochim, W. M. K. (2000). *The research methods knowledge base* (2nd ed.). Atomic Dog Publishing.
- Van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, *9*(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel Psychology*, *61*(4), 793–825. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00131.x>
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, *36*(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *77*(3), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.288>
- Warr, P. (2002). *The study of well-being, behaviour and attitudes*. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5th ed., pp. 1–25). London: Penguin Books.
- Weller, I., Jooss, S., et al. (2024). A skills-matching perspective on talent management: Developing strategic agility. *Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22192>

- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Xiong, B., Wu, X., & Sui, Q. (2023). The impact of transformational leadership on the turnover intention of the new generation of knowledgeable employees: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 749-756. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.749756>
- Yahaya, R., Abu-Abdissamad, A. M., & Malachy, A. (2023). Transactional leadership and employee turnover intention: The mediating role of organizational commitment and role clarity. *Journal of Leadership Studies*, 17(1), 45–60
- Yücel, I. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, MDPI, 11(3), 1-21.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

Secção 1 de 7

Estudo sobre Liderança, Bem-Estar Psicológico e Intenções de Saída

B *I* U ↻ ✕

Caro/a participante,

O presente questionário foi desenvolvido no âmbito da dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Este questionário visa conhecer a sua opinião acerca do estilo de liderança do seu líder, do níveis de bem-estar psicológico e das intenções de saída da organização.

Pode participar neste estudo se tiver mais de 18 anos e for trabalhador.

O questionário demora cerca de 10 minutos a ser preenchido. Não há respostas certas ou erradas; o que é essencial é a sinceridade das respostas. Todas as informações recolhidas são inteiramente confidenciais e anónimas. As respostas individuais nunca serão conhecidas, uma vez que a análise que faremos incidirá sobre o conjunto dos trabalhadores. Para garantir a confidencialidade, não escreva o seu nome no questionário. Os dados serão utilizados apenas para fins de investigação. A participação neste estudo é voluntária e pode ser interrompida em qualquer altura.

Agradecemos desde já o seu tempo e a sua participação.

Se tiver dúvidas ou questões, pode contactar-nos através dos seguintes endereços eletrónicos: irina.rodrigues@gmail.com; ana.moreira@universidadeeuropeia.pt.

Secção 2 de 7

Consentimento

Descrição (opcional)

Declaro, que ao responder este questionário, expressa e inequivocamente consinto e autorizo ^{*} que sejam tratados dados pessoais para fins de investigação científica.

- Sim
- Não

Escala de Liderança

Este questionário utiliza uma escala de 1 a 5 para avaliar a sua opinião sobre diferentes aspetos da Liderança na organização para compreender melhor as percepções e atitudes relativamente à liderança no local de trabalho. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente e indique o grau de concordância com cada uma delas, usando a seguinte escala:

Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente
1	2	3	4	5
1. As pessoas sentem-se orgulhosas por trabalharem com ele.				
2. Vai para além dos próprios interesses para benefício do grupo.				
3. Age por forma a construir o respeito por parte dos outros.				
4. Transmite uma sensação de poder e confiança.				
5. Fala acerca das suas crenças e valores mais importantes.				
6. Especifica a importância de ter uma missão bem definida.				
7. Toma em consideração as consequências morais e éticas das suas decisões.				
8. Enfatiza a importância de haver uma missão coletiva.				
9. Fala de um modo otimista acerca do futuro.				
10. Fala entusiasticamente acerca do que é necessário atingir.				
11. Articula uma visão integrada do futuro.				
12. Expressa confiança de que os objetivos serão atingidos.				
13. Re-examina os principais pressupostos questionando em que medida são apropriados.				
14. Considera diferentes perspetivas quando resolve problemas.				
15. Faz com que os outros vejam os problemas de diferentes perspetivas.				
16. Sugere novas formas de realizar as tarefas.				
17. Gasta tempo ensinando e apoiando.				
18. Trata os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.				
19. Considera que cada indivíduo tem diferentes necessidades, competências e aspirações.				
20. Ajuda os outros a desenvolver os seus pontos fortes.				
21. Dá apoio aos outros em troca dos seus esforços.				
22. Discute em termos específicos os níveis de desempenho a atingir por cada um.				
23. Torna claro o que cada um pode esperar receber quando atingir os objetivos de desempenho.				
24. Expressa satisfação quando os outros cumprem com as expectativas.				
25. Focaliza a sua atenção nas irregularidades, erros, exceções e desvios dos <i>standards</i> .				
26. Concentra a sua atenção na resolução dos erros, falhas e queixas.				
27. Regista todos os erros.				
28. Dirige a sua atenção para as falhas por forma a atingir os <i>standards</i> .				

Escala de Bem-estar

Este questionário utiliza uma escala de 1 a 10 para avaliar a sua opinião sobre diferentes aspectos do bem-estar psicológico dos colaboradores para compreender melhor como fatores emocionais, sociais e organizacionais impactam a satisfação no ambiente de trabalho. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente e indique o grau de concordância com cada uma delas, usando a seguinte escala:

Absolutamente nada	Muito pouco	Pouco	Um pouco abaixo da média	Moderado	Um pouco acima da média	Moderadamente positivo	Bastante	Quase totalmente	Totalmente
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Em geral, até que ponto leva uma vida com propósito e significado?									
2. Em quanto do seu tempo sente que faz progressos em direção aos seus objetivos?									
3. Com que frequência fica absorvido no que está a fazer?									
4. Em geral, com que frequência se sente alegre?									
5. Em que medida recebe apoio e suporte, de outros, quando necessita?									
6. Com que frequência atinge objetivos importantes que estabeleceu para si próprio(a)?									
7. De uma forma geral, até que ponto sente que o que faz na sua vida é precioso/valioso e vale a pena/é louvável?									
8. Em geral, com que frequência se sente positivo(a)?									
9. Em geral, até que ponto se sente entusiasmado(a) e interessado(a) nas coisas?									
10. Em que medida se sente amado(a)?									
11. Com que frequência é capaz de lidar com as suas responsabilidades?									
12. Em que medida sente que tem um sentido de direção na sua vida?									
13. Quão satisfeito(a) está com as suas relações pessoais?									
14. Com que frequência perde a noção do tempo enquanto se encontra a fazer algo que aprecia?									
15. Em geral, até que ponto se sente contente?									
16. Somando tudo, quão feliz diria que é?									

Escala de Intenções de Saída

Este questionário utiliza uma escala de 1 a 5 para avaliar a sua opinião sobre diferentes aspetos das intenções de saída em contexto organizacional para perceber os fatores que influenciam a decisão dos colaboradores a considerar deixar a organização. Por favor, leia cada afirmação cuidadosamente e indique o grau de concordância com cada uma delas, usando a seguinte escala:

Não se aplica rigorosamente nada a mim	Aplica-se pouco	Aplica-se em parte a mim	Aplica-se muito	Aplica-se totalmente a mim.
1	2	3	4	5
1. Estou a pensar permanecer nesta organização o máximo de tempo possível.				
2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta organização.				
3. Estou a pensar sair desta empresa o mais rápido possível.				
4. Estou a pensar deixar esta organização num futuro próximo.				
5. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização.				
6. Se puder permanecerei nesta organização o máximo de tempo possível.				

Secção 6 de 7

Dados Sociodemográficos ✕ ⋮

Descrição (opcional)

Género * ⋮

Masculino

Feminino

Outro

Idade *

Texto de resposta curta

.....

Estado Civil *

- Solteiro
- Casado/ União de facto
- Divorciado/ Separado
- Viúvo

⋮

Habilitações Literárias *

- Igual ou inferior ao 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado ou Superior

⋮

Residência *

- Norte
- Centro
- Grande Lisboa
- Sul
- Região Autónoma da Madeira
- Região Autónoma dos Açores

Antiguidade na Organização *

- 0 - 2 anos
- 3 - 5 anos
- 5 - 10 anos
- + 10 anos

Antiguidade na função *

- 0 - 2 anos
- 3 - 5 anos
- 5 - 10 anos
- + 10 anos

Tipo de Contrato de Trabalho *

- Contrato a termo incerto
- Contrato a termo certo
- Contrato sem termo (efetivo)
- Outro tipo de contrato

Setor de Atividade *

- Público
- Privado
- Público-privado

Cargo de chefia *

- Sim
- Não

Secção 7 de 7

Fim



Obrigado pelo tempo dispendido a responder ao nosso questionário.

ANEXO B – Estatística Descritiva da Amostra

Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	181	59.2	59.2	59.2
	Masculino	125	40.8	40.8	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Ecivil

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Solteiro	100	32.7	32.7	32.7
	Casado/ União de Facto	177	57.8	57.8	90.5
	Divorciado/ Separado	29	9.5	9.5	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

HabLit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Igual ou inferior ao 12º ano	53	17.3	17.3	17.3
	Licenciatura	130	42.5	42.5	59.8
	Mestrado ou Superior	123	40.2	40.2	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Residência

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Norte	33	10.8	10.8	10.8
	Centro	38	12.4	12.4	23.2
	Grande Lisboa	189	61.8	61.8	85.0
	Sul	41	13.4	13.4	98.4
	Região Autónoma da Madeira	2	.7	.7	99.0
	Região Autónoma dos Açores	3	1.0	1.0	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

AntOrg

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 0 a 2 anos	86	28.1	28.1	28.1
	De 3 a 5 anos	72	23.5	23.5	51.6
	De 6 a 10 anos	58	19.0	19.0	70.6
	Superior a 10 anos	90	29.4	29.4	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

AntFun

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De 0 a 2 anos	79	25.8	25.8	25.8
	De 3 a 5 anos	65	21.2	21.2	47.1
	De 6 a 10 anos	68	22.2	22.2	69.3
	Superior a 10 anos	94	30.7	30.7	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Contrato

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A Termo Incerto	34	11.1	11.1	11.1
	A Termo Certo	29	9.5	9.5	20.6
	Sem Termo	214	69.9	69.9	90.5
	Outro	29	9.5	9.5	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Setor

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Público	46	15.0	15.0	15.0
	Privado	247	80.7	80.7	95.8
	Público/ Privado	13	4.2	4.2	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Chefia

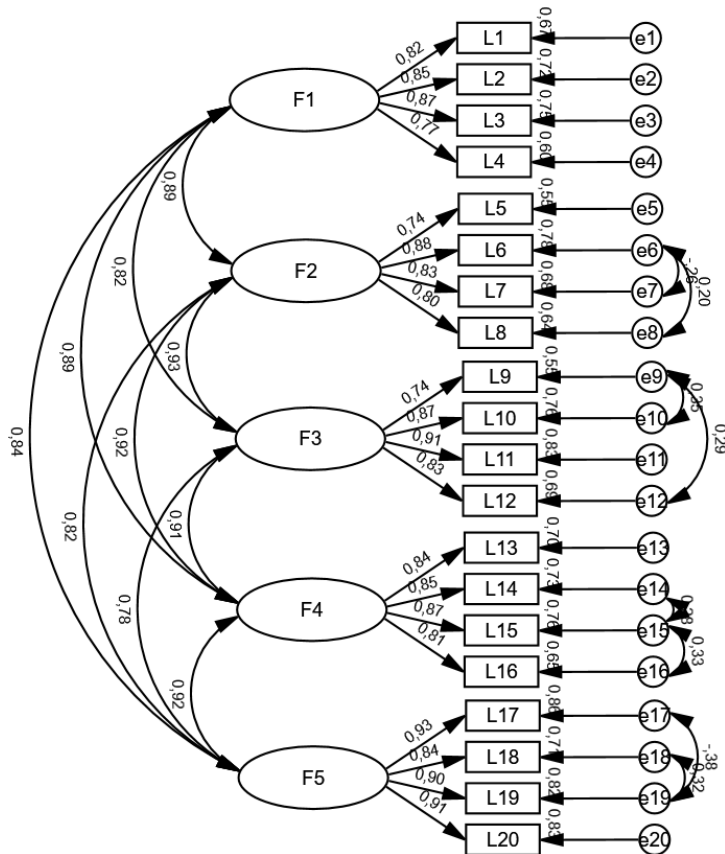
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	187	61.1	61.1	61.1
	Sim	119	38.9	38.9	100.0
	Total	306	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

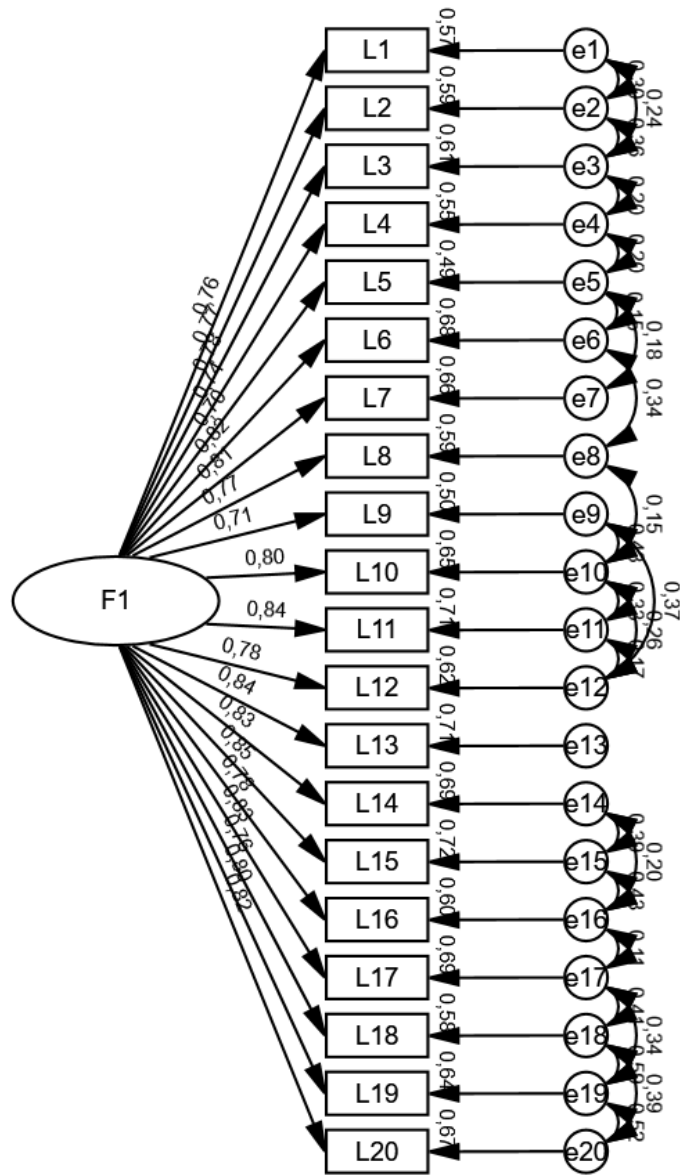
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade	306	19	71	41.32	10.432
Valid N (listwise)	306				

ANEXO C – Qualidades Métricas dos Instrumentos

Liderança Transformacional Validade



$\chi^2(152)=372,336; p=,000; \chi^2df=2,450$
 ;CFI=,964; GFI=,894; TLI=,955
 ;RMSEA=,069; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



$\chi^2(139)=296,431; p=,000; \chi^2df=2,133$
 $;CFI=,975; GFI=,912; TLI=,965$
 $;RMSEA=,061; p(rmsea \leq 0,05)=,031$

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
L1	69.79	308.489	.752	.971
L2	69.88	305.460	.768	.971
L3	69.63	304.660	.789	.971
L4	69.76	306.281	.735	.972
L5	69.94	307.524	.693	.972
L6	69.84	303.042	.810	.971
L7	69.75	303.318	.800	.971
L8	69.69	305.427	.760	.971
L9	69.73	308.823	.713	.972
L10	69.71	303.454	.795	.971
L11	69.84	302.607	.826	.971
L12	69.67	306.837	.786	.971
L13	70.03	303.629	.815	.971
L14	69.80	301.771	.826	.971
L15	69.85	300.900	.852	.970
L16	69.84	303.958	.776	.971
L17	70.06	296.117	.838	.971
L18	69.81	300.441	.778	.971
L19	69.82	299.427	.821	.971
L20	70.06	297.547	.833	.971

Sensibilidade

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis	Maximum		
L1	306	0	4.00	-.619	.139	.142	.278	1	5	
L2	306	0	4.00	-.631	.139	-.291	.278	1	5	
L3	306	0	4.00	-.846	.139	.097	.278	1	5	
L4	306	0	4.00	-.955	.139	.429	.278	1	5	
L5	306	0	4.00	-.645	.139	-.223	.278	1	5	
L6	306	0	4.00	-.643	.139	-.287	.278	1	5	
L7	306	0	4.00	-.787	.139	-.086	.278	1	5	
L8	306	0	4.00	-.749	.139	-.284	.278	1	5	
L9	306	0	4.00	-.884	.139	.385	.278	1	5	
L10	306	0	4.00	-.778	.139	-.118	.278	1	5	
L11	306	0	4.00	-.769	.139	-.030	.278	1	5	
L12	306	0	4.00	-.842	.139	.298	.278	1	5	
L13	306	0	4.00	-.574	.139	-.389	.278	1	5	
L14	306	0	4.00	-.838	.139	-.048	.278	1	5	
L15	306	0	4.00	-.745	.139	-.165	.278	1	5	
L16	306	0	4.00	-.775	.139	-.082	.278	1	5	
L17	306	0	4.00	-.456	.139	-.986	.278	1	5	
L18	306	0	4.00	-.711	.139	-.490	.278	1	5	
L19	306	0	4.00	-.743	.139	-.391	.278	1	5	
L20	306	0	4.00	-.501	.139	-.844	.278	1	5	

Descriptives

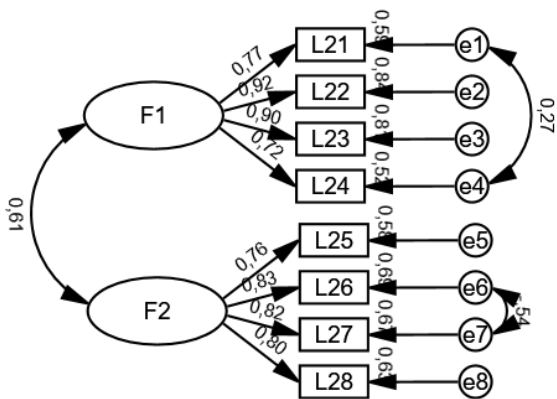
	Statistic	Std. Error
LTransf Mean	3.6750	.05238
Median	3.9000	
Skewness	-.820	.139
Kurtosis	-.087	.278

Tests of Normality

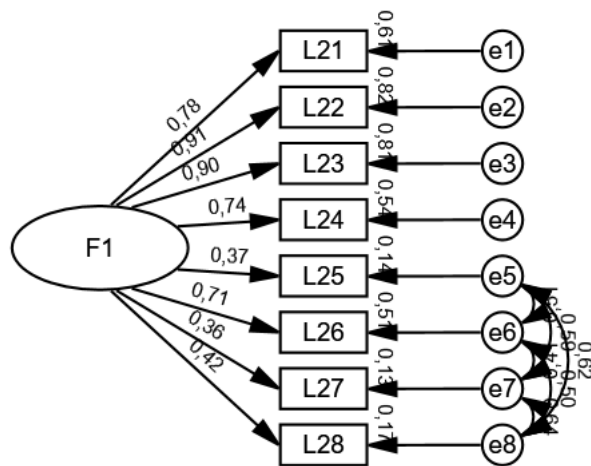
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LTransf	.129	306	<.001	.931	306	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Liderança Transacional



$X^2(17)=126,173$; $p=,000$; $X^2df=7,422$
 ;CFI=,932; GFI=,906; TLI=,889
 ;RMSEA=,145; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$



$X^2(11)=22,099$; $p=,024$; $X^2df=2,009$
 ;CFI=,993; GFI=,982; TLI=,983
 ;RMSEA=,058; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,321$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
L21	23.14	40.956	.648	.875
L22	23.17	39.298	.757	.864
L23	23.25	39.154	.745	.865
L24	22.75	42.235	.611	.879
L25	23.25	42.414	.566	.883
L26	23.10	39.610	.800	.861
L27	23.49	42.965	.538	.886
L28	23.34	42.107	.624	.878

Sensibilidade*Statistics*

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
L21	306	0	4.00	-.434	.139	-.815	.278	1	5	
L22	306	0	4.00	-.418	.139	-.882	.278	1	5	
L23	306	0	4.00	-.392	.139	-.947	.278	1	5	
L24	306	0	4.00	-.887	.139	.034	.278	1	5	
L25	306	0	3.00	-.347	.139	-.829	.278	1	5	
L26	306	0	4.00	-.567	.139	-.489	.278	1	5	
L27	306	0	3.00	-.164	.139	-.895	.278	1	5	
L28	306	0	3.00	-.252	.139	-.782	.278	1	5	

Descriptives

	Statistic	Std. Error
LTransac Mean	3.3125	.05194
Median	3.3750	
Skewness	-.473	.139
Kurtosis	-.244	.278

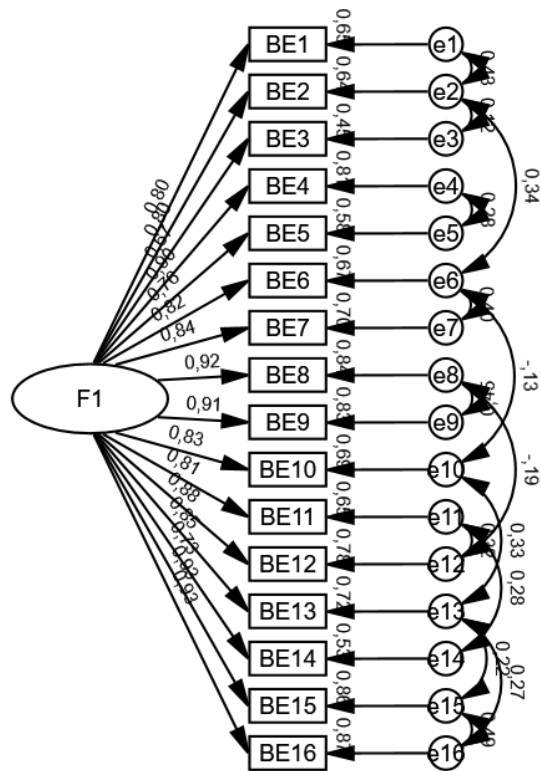
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
LTransac	.083	306	<.001	.973	306	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Bem-estar

Validade



$\chi^2(78)=225,953$; $p=,000$; $\chi^2_{df}=2,897$
 ;CFI=,975; GFI=,917; TLI=,962
 ;RMSEA=,079; $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,000$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
BE1	107.58	653.142	.797	.973
BE2	108.09	654.940	.810	.973
BE3	107.49	667.320	.688	.975
BE4	107.76	647.961	.882	.972
BE5	107.95	651.532	.765	.974
BE6	107.73	654.697	.824	.973
BE7	107.77	645.189	.833	.973
BE8	107.60	643.401	.896	.972
BE9	107.47	645.817	.896	.972
BE10	107.41	638.688	.812	.973
BE11	106.74	654.589	.821	.973
BE12	107.37	640.739	.871	.972
BE13	107.22	648.603	.831	.973
BE14	107.07	658.683	.728	.974
BE15	107.35	646.386	.905	.972
BE16	107.22	644.039	.909	.972

Sensibilidade*Statistics*

	N		Median	Skewness	Std. Error of		Std. Error of		Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness	Kurtosis	Kurtosis			
BE1	306	0	7.00	-.467	.139	-.252	.278	1	10	
BE2	306	0	7.00	-.475	.139	-.409	.278	1	10	
BE3	306	0	7.50	-.653	.139	.254	.278	1	10	
BE4	306	0	7.00	-.640	.139	.090	.278	1	10	
BE5	306	0	7.00	-.407	.139	-.497	.278	1	10	
BE6	306	0	7.00	-.551	.139	-.329	.278	1	10	
BE7	306	0	7.00	-.604	.139	-.106	.278	1	10	
BE8	306	0	7.00	-.671	.139	-.041	.278	1	10	
BE9	306	0	8.00	-.674	.139	.017	.278	1	10	
BE10	306	0	8.00	-.679	.139	-.376	.278	1	10	
BE11	306	0	8.00	-.852	.139	.185	.278	1	10	
BE12	306	0	8.00	-.761	.139	.175	.278	1	10	
BE13	306	0	8.00	-.709	.139	-.246	.278	1	10	
BE14	306	0	8.00	-.949	.139	.538	.278	1	10	
BE15	306	0	8.00	-.665	.139	-.208	.278	1	10	
BE16	306	0	8.00	-.871	.139	.322	.278	1	10	

Descriptives

	Statistic	Std. Error
BEstar	Mean	7.1658 .09706
	Median	7.5000
	Skewness	-.694 .139
	Kurtosis	.038 .278

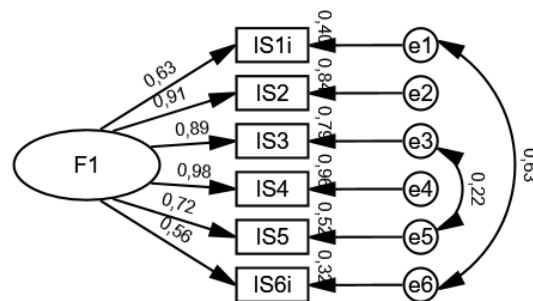
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
BEstar	.104	306	<.001	.952	306	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

Intenções de Saída

Validade



$\chi^2(7)=20,698; p=,004; \chi^2df=2,957$
 $;CFI=,991; GFI=,979; TLI=,981$
 $;RMSEA=,080; p(rmsea\leq 0,05)=,092$

Fiabilidade

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item	Scale Variance if Item	Corrected Item-Total	Cronbach's Alpha if Item
	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
IS1i	12.29	34.653	.716	.909
IS2	12.27	32.567	.842	.891
IS3	12.89	32.698	.821	.894
IS4	12.49	31.700	.864	.888
IS5	12.96	33.530	.712	.910
IS6i	12.25	33.989	.651	.919

Statistics

	N		Median	Skewness	Std. Error of	Kurtosis	Std. Error of	Minimum	Maximum
	Valid	Missing			Skewness		Kurtosis		
IS1i	306	0	3.00	.223	.139	-1.033	.278	1	5
IS2	306	0	3.00	.296	.139	-1.059	.278	1	5
IS3	306	0	2.00	.933	.139	-.378	.278	1	5
IS4	306	0	2.00	.455	.139	-1.044	.278	1	5
IS5	306	0	1.00	1.041	.139	-.348	.278	1	5
IS6i	306	0	3.00	.184	.139	-1.327	.278	1	5

Descriptives

	Statistic	Std. Error
ISaída	Mean	2.5049
	Median	2.3333
	Skewness	.544
	Kurtosis	-.676

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ISaída	.107	306	<.001	.937	306	<.001

a. Lilliefors Significance Correction

ANEXO D – Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LTransf	306	3.6750	.91622	.05238
LTransac	306	3.3125	.90853	.05194
ISaída	306	2.5049	1.14276	.06533

One-Sample Test

Test Value = 3							
					95% Confidence Interval of the		
Significance					Difference		
	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Lower	Upper
LTransf	12.887	305	<.001	<.001	.67500	.5719	.7781
LTransac	6.017	305	<.001	<.001	.31250	.2103	.4147
ISaída	-7.579	305	<.001	<.001	-.49510	-.6236	-.3665

One-Sample Effect Sizes

				95% Confidence Interval	
	Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper	
LTransf	Cohen's d	.91622	.737	.610	.863
	Hedges' correction	.91848	.735	.608	.860
LTransac	Cohen's d	.90853	.344	.228	.459
	Hedges' correction	.91078	.343	.228	.458
ISaída	Cohen's d	1.14276	-.433	-.550	-.316
	Hedges' correction	1.14558	-.432	-.549	-.315

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BEstar	306	7.1658	1.69787	.09706

One-Sample Test

Test Value = 5						
Significance				Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
	One-Sided	Two-Sided			Lower	Upper
	t	df	p	p		
BEstar	22.314	305	<.001	<.001	2.16585	1.9749 2.3568

One-Sample Effect Sizes

		95% Confidence Interval			
		Standardizer ^a	Point Estimate	Lower	Upper
BEstar	Cohen's d	1.69787	1.276	1.124	1.426
	Hedges' correction	1.70206	1.272	1.121	1.422

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

ANEXO E – Efeito das variáveis sociodemográficas nas variáveis em estudo

Group Statistics

	Género	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LTransf	Feminino	181	3.6481	.92369	.06866
	Masculino	125	3.7140	.90758	.08118
LTransac	Feminino	181	3.2452	.91129	.06774
	Masculino	125	3.4100	.89923	.08043
BEstar	Feminino	181	7.1920	1.71706	.12763
	Masculino	125	7.1280	1.67585	.14989
ISaída	Feminino	181	2.4420	1.17320	.08720
	Masculino	125	2.5960	1.09542	.09798

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	Significance				Mean Difference		95% IC	
				One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper		
LTransf	Equal variances assumed	.005	.946			-.06593	.10666	-	.14395	.27582	
	Equal variances not assumed					-.06593	.10632	-	.14338	.27525	
LTransac	Equal variances assumed	.213	.645			-.16483	.10541	-	.04259	.37226	
	Equal variances not assumed					-.16483	.10515	-	.04219	.37186	
BEstar	Equal variances assumed	.003	.953			.06399	.19775	-	.45312	.32514	

	Equal variances not assumed	.325	270.889	.373	.745	.06399	.19687	-	.45157	.32360	
ISaída	Equal variances assumed	.614	.434	-	304	.124	.247	-.15401	.13282	-	.10736
				1.160						.41538	
	Equal variances not assumed			-	278.064	.121	.241	-.15401	.13116	-	.10419
				1.174						.41221	

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
LTransf	Cohen's d	.91715	-.072	-.300	.156
	Hedges' correction	.91942	-.072	-.299	.156
	Glass's delta	.90758	-.073	-.301	.156
LTransac	Cohen's d	.90639	-.182	-.410	.047
	Hedges' correction	.90863	-.181	-.409	.047
	Glass's delta	.89923	-.183	-.412	.046
BEstar	Cohen's d	1.70037	.038	-.190	.266
	Hedges' correction	1.70458	.038	-.190	.265
	Glass's delta	1.67585	.038	-.190	.266
ISaída	Cohen's d	1.14211	-.135	-.363	.093
	Hedges' correction	1.14494	-.135	-.362	.093
	Glass's delta	1.09542	-.141	-.369	.088

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Group Statistics

	Chefia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
LTransf	Não	187	3.5142	.95297	.06969
	Sim	119	3.9277	.79556	.07293
LTransac	Não	187	3.1765	.92717	.06780
	Sim	119	3.5263	.83851	.07687
BEstar	Não	187	7.0104	1.63196	.11934

	Sim	119	7.4102	1.77613	.16282
ISaída	Não	187	2.5686	1.14739	.08391
	Sim	119	2.4048	1.13300	.10386

Independent Samples Test

		Levene's Test		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% IC	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
LTransf	Equal variances assumed	9.505	.002	-3.940	304	<.001	<.001	-.41356	.10497	-.62012	-.20700
	Equal variances not assumed			-4.100	282.467	<.001	<.001	-.41356	.10087	-.61211	-.21501
LTransac	Equal variances assumed	2.663	.104	-3.337	304	<.001	<.001	-.34979	.10481	-.55604	-.14354
	Equal variances not assumed			-3.413	269.539	<.001	<.001	-.34979	.10250	-.55158	-.14800
BEstar	Equal variances assumed	.888	.347	-2.018	304	.022	.044	-.39983	.19810	-.78966	-.01000
	Equal variances not assumed			-1.981	235.692	.024	.049	-.39983	.20187	-.79753	-.00213
ISaída	Equal variances assumed	.002	.963	1.224	304	.111	.222	.16387	.13390	-.09961	.42735
	Equal variances not assumed			1.227	253.721	.110	.221	.16387	.13352	-.09908	.42681

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
LTransf	Cohen's d	.89516	-.462	-.694	-.229
	Hedges' correction	.89738	-.461	-.693	-.228
	Glass's delta	.79556	-.520	-.758	-.280
LTransac	Cohen's d	.89380	-.391	-.623	-.159
	Hedges' correction	.89601	-.390	-.621	-.159
	Glass's delta	.83851	-.417	-.652	-.180
BEstar	Cohen's d	1.68938	-.237	-.467	-.006
	Hedges' correction	1.69357	-.236	-.466	-.006
	Glass's delta	1.77613	-.225	-.456	.007
ISaída	Cohen's d	1.14183	.144	-.087	.374
	Hedges' correction	1.14465	.143	-.087	.373
	Glass's delta	1.13300	.145	-.086	.375

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control (i.e., the second) group.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LTransf	Solteiro	100	3.7075	.89198	.08920	3.5305	3.8845	1.25	5.00
	Casado/ União de Facto	177	3.6421	.92420	.06947	3.5050	3.7792	1.00	5.00
	Divorciado/ Separado	29	3.7638	.97127	.18036	3.3943	4.1332	1.40	4.95
	Total	306	3.6750	.91622	.05238	3.5719	3.7781	1.00	5.00
LTransac	Solteiro	100	3.3150	.94956	.09496	3.1266	3.5034	1.00	5.00
	Casado/ União de Facto	177	3.2853	.87924	.06609	3.1549	3.4157	1.00	5.00
	Divorciado/ Separado	29	3.4698	.95586	.17750	3.1062	3.8334	1.75	5.00
	Total	306	3.3125	.90853	.05194	3.2103	3.4147	1.00	5.00
<u>BEstar</u>	Solteiro	100	6.9306	1.70046	.17005	6.5932	7.2680	1.06	10.00

	Casado/ União de Facto	177	7.2055	1.66070	.12483	6.9592	7.4519	1.94	9.88
	Divorciado/ Separado	29	7.7349	1.81647	.33731	7.0440	8.4259	2.88	9.75
	Total	306	7.1658	1.69787	.09706	6.9749	7.3568	1.06	10.00
ISaída	Solteiro	100	2.6350	1.17725	.11772	2.4014	2.8686	1.00	5.00
	Casado/ União de Facto	177	2.4605	1.10183	.08282	2.2970	2.6239	1.00	5.00
	Divorciado/ Separado	29	2.3276	1.26026	.23402	1.8482	2.8070	1.00	4.83
	Total	306	2.5049	1.14276	.06533	2.3764	2.6335	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LTransf	Between Groups	.526	2	.263	.312	.732
	Within Groups	255.510	303	.843		
	Total	256.036	305			
LTransac	Between Groups	.849	2	.425	.513	.599
	Within Groups	250.909	303	.828		
	Total	251.758	305			
BEstar	Between Groups	15.203	2	7.601	2.666	.071
	Within Groups	864.045	303	2.852		
	Total	879.247	305			
ISaída	Between Groups	2.954	2	1.477	1.132	.324
	Within Groups	395.344	303	1.305		
	Total	398.298	305			

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LTransf	Igual ou inferior ao 12º ano	53	3.7302	.94464	.12976	3.4698	3.9906	1.20	5.00
	Licenciatura	130	3.6088	.98537	.08642	3.4379	3.7798	1.00	5.00
	Mestrado ou Superior	123	3.7211	.82676	.07455	3.5736	3.8687	1.25	5.00
	Total	306	3.6750	.91622	.05238	3.5719	3.7781	1.00	5.00

LTransac	Igual ou inferior ao 12º ano	53	3.4623	1.08878	.14956	3.1622	3.7624	1.00	5.00
	Licenciatura	130	3.2337	.88654	.07775	3.0798	3.3875	1.00	5.00
	Mestrado ou Superior	123	3.3313	.84294	.07601	3.1808	3.4818	1.00	5.00
	Total	306	3.3125	.90853	.05194	3.2103	3.4147	1.00	5.00
BEstar	Igual ou inferior ao 12º ano	53	7.3007	1.64138	.22546	6.8483	7.7531	2.63	9.75
	Licenciatura	130	7.1370	1.63164	.14310	6.8539	7.4202	1.94	10.00
	Mestrado ou Superior	123	7.1382	1.79835	.16215	6.8172	7.4592	1.06	9.88
	Total	306	7.1658	1.69787	.09706	6.9749	7.3568	1.06	10.00
ISaída	Igual ou inferior ao 12º ano	53	2.5126	1.24243	.17066	2.1701	2.8550	1.00	5.00
	Licenciatura	130	2.3500	1.05406	.09245	2.1671	2.5329	1.00	5.00
	Mestrado ou Superior	123	2.6653	1.17493	.10594	2.4556	2.8750	1.00	5.00
	Total	306	2.5049	1.14276	.06533	2.3764	2.6335	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LTransf	Between Groups	.992	2	.496	.589	.555
	Within Groups	255.044	303	.842		
	Total	256.036	305			
LTransac	Between Groups	2.040	2	1.020	1.238	.291
	Within Groups	249.717	303	.824		
	Total	251.758	305			
BEstar	Between Groups	1.166	2	.583	.201	.818
	Within Groups	878.081	303	2.898		
	Total	879.247	305			
ISaída	Between Groups	6.287	2	3.144	2.430	.090
	Within Groups	392.011	303	1.294		
	Total	398.298	305			

Descriptives

N	Mean	Std.	Std.	95% Confidence	
		Deviation	Error	Interval for Mean	Minimum Maximum

						Lower	Upper		
						Bound	Bound		
LTransf	Norte	33	3.8924	.76650	.13343	3.6206	4.1642	2.00	4.85
	Centro	38	3.4776	.91738	.14882	3.1761	3.7792	1.40	4.95
	Grande Lisboa	189	3.5979	.93459	.06798	3.4638	3.7320	1.00	5.00
	Sul	41	4.0646	.73716	.11513	3.8320	4.2973	2.15	5.00
	Região	2	4.3500	.21213	.15000	2.4441	6.2559	4.20	4.50
	Autónoma da Madeira								
	Região	3	2.8667	1.85023	1.06823	-1.7295	7.4629	1.70	5.00
Autónoma dos Açores									
	Total	306	3.6750	.91622	.05238	3.5719	3.7781	1.00	5.00
LTransac	Norte	33	3.5189	.85816	.14939	3.2146	3.8232	1.00	5.00
	Centro	38	3.3684	.88862	.14415	3.0763	3.6605	1.00	5.00
	Grande Lisboa	189	3.1971	.88304	.06423	3.0704	3.3238	1.00	5.00
	Sul	41	3.6707	.89911	.14042	3.3869	3.9545	1.00	5.00
	Região	2	3.5625	.61872	.43750	-1.9965	9.1215	3.13	4.00
	Autónoma da Madeira								
	Região	3	2.5417	2.05523	1.18659	-2.5638	7.6471	1.00	4.88
Autónoma dos Açores									
	Total	306	3.3125	.90853	.05194	3.2103	3.4147	1.00	5.00
BEstar	Norte	33	7.1496	1.41170	.24575	6.6491	7.6502	4.06	9.63
	Centro	38	6.8882	1.53011	.24822	6.3852	7.3911	4.00	10.00
	Grande Lisboa	189	7.0499	1.80760	.13148	6.7906	7.3093	1.06	9.88
	Sul	41	7.8735	1.36813	.21367	7.4416	8.3053	5.25	9.69
	Região	2	8.2500	.61872	.43750	2.6910	13.8090	7.81	8.69
	Autónoma da Madeira								
	Região	3	7.7708	2.22058	1.28205	2.2546	13.2871	5.25	9.44
Autónoma dos Açores									
	Total	306	7.1658	1.69787	.09706	6.9749	7.3568	1.06	10.00
ISaída	Norte	33	2.3737	1.13348	.19731	1.9718	2.7757	1.00	5.00
	Centro	38	2.7500	1.23982	.20113	2.3425	3.1575	1.00	5.00
	Grande Lisboa	189	2.5485	1.14680	.08342	2.3839	2.7131	1.00	5.00
	Sul	41	2.2195	.98843	.15437	1.9075	2.5315	1.00	4.67

Região Autónoma da Madeira	2	1.5833	.35355	.25000	-1.5932	4.7599	1.33	1.83
Região Autónoma dos Açores	3	2.6111	1.66944	.96385	-1.5360	6.7582	1.00	4.33
Total	306	2.5049	1.14276	.06533	2.3764	2.6335	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LTransf	Between Groups	13.260	5	2.652	3.277	.007
	Within Groups	242.776	300	.809		
	Total	256.036	305			
LTransac	Between Groups	11.212	5	2.242	2.797	.017
	Within Groups	240.546	300	.802		
	Total	251.758	305			
BEstar	Between Groups	29.457	5	5.891	2.080	.068
	Within Groups	849.790	300	2.833		
	Total	879.247	305			
ISaída	Between Groups	8.282	5	1.656	1.274	.275
	Within Groups	390.017	300	1.300		
	Total	398.298	305			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Residência	(J) Residência	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
LTransf	Norte	Centro	.41479	.21405	.381	-.1992	1.0287
		Grande Lisboa	.29454	.16972	.509	-.1923	.7813
		Sul	-.17221	.21038	.964	-.7756	.4312
		Região Autónoma da Madeira	-.45758	.65510	.982	-2.3365	1.4214
		Região Autónoma dos Açores	1.02576	.54247	.410	-.5302	2.5817
	Centro	Norte	-.41479	.21405	.381	-1.0287	.1992
		Grande Lisboa	-.12025	.15993	.975	-.5790	.3385
		Sul	-.58700*	.20257	.046	-1.1680	-.0060
		Região Autónoma da Madeira	-.87237	.65263	.764	-2.7443	.9995
		Região Autónoma dos Açores	.61096	.53949	.868	-.9364	2.1583
	Grande Lisboa	Norte	-.29454	.16972	.509	-.7813	.1923
		Centro	.12025	.15993	.975	-.3385	.5790
		Sul	-.46675*	.15498	.033	-.9113	-.0222
		Região Autónoma da Madeira	-.75212	.63946	.848	-2.5862	1.0820

		Região Autónoma dos Açores	.73122	.52348	.729	-.7703	2.2327
Sul		Norte	.17221	.21038	.964	-.4312	.7756
		Centro	.58700*	.20257	.046	.0060	1.1680
		Grande Lisboa	.46675*	.15498	.033	.0222	.9113
		Região Autónoma da Madeira	-.28537	.65143	.998	-2.1538	1.5831
		Região Autónoma dos Açores	1.19797	.53804	.229	-.3453	2.7412
Região Autónoma da Madeira		Norte	.45758	.65510	.982	-1.4214	2.3365
		Centro	.87237	.65263	.764	-.9995	2.7443
		Grande Lisboa	.75212	.63946	.848	-1.0820	2.5862
		Sul	.28537	.65143	.998	-1.5831	2.1538
		Região Autónoma dos Açores	1.48333	.82121	.463	-.8721	3.8387
Região Autónoma dos Açores		Norte	-1.02576	.54247	.410	-2.5817	.5302
		Centro	-.61096	.53949	.868	-2.1583	.9364
		Grande Lisboa	-.73122	.52348	.729	-2.2327	.7703
		Sul	-1.19797	.53804	.229	-2.7412	.3453
		Região Autónoma da Madeira	-1.48333	.82121	.463	-3.8387	.8721
LTransac	Norte	Centro	.15052	.21307	.981	-.4606	.7616
		Grande Lisboa	.32185	.16894	.401	-.1627	.8064
		Sul	-.15179	.20941	.979	-.7524	.4489
		Região Autónoma da Madeira	-.04356	.65208	1.000	-1.9139	1.8268
		Região Autónoma dos Açores	.97727	.53997	.461	-.5715	2.5260
	Centro	Norte	-.15052	.21307	.981	-.7616	.4606
		Grande Lisboa	.17133	.15919	.891	-.2853	.6279
		Sul	-.30231	.20164	.665	-.8807	.2760
		Região Autónoma da Madeira	-.19408	.64962	1.000	-2.0574	1.6692
		Região Autónoma dos Açores	.82675	.53700	.639	-.7135	2.3670
	Grande Lisboa	Norte	-.32185	.16894	.401	-.8064	.1627
		Centro	-.17133	.15919	.891	-.6279	.2853
		Sul	-.47364*	.15427	.028	-.9161	-.0312
		Região Autónoma da Madeira	-.36541	.63652	.993	-2.1911	1.4603
		Região Autónoma dos Açores	.65542	.52107	.808	-.8391	2.1500
	Sul	Norte	.15179	.20941	.979	-.4489	.7524
		Centro	.30231	.20164	.665	-.2760	.8807
		Grande Lisboa	.47364*	.15427	.028	.0312	.9161
		Região Autónoma da Madeira	.10823	.64843	1.000	-1.7516	1.9681
		Região Autónoma dos Açores	1.12907	.53557	.286	-.4071	2.6652
Região Autónoma da Madeira		Norte	.04356	.65208	1.000	-1.8268	1.9139
		Centro	.19408	.64962	1.000	-1.6692	2.0574
		Grande Lisboa	.36541	.63652	.993	-1.4603	2.1911
		Sul	-.10823	.64843	1.000	-1.9681	1.7516
		Região Autónoma dos Açores	1.02083	.81743	.812	-1.3237	3.3654
		Norte	-.97727	.53997	.461	-2.5260	.5715

	Região Autónoma dos Açores	Centro	-.82675	.53700	.639	-2.3670	.7135
		Grande Lisboa	-.65542	.52107	.808	-2.1500	.8391
		Sul	-1.12907	.53557	.286	-2.6652	.4071
		Região Autónoma da Madeira	-1.02083	.81743	.812	-3.3654	1.3237
BEstar	Norte	Centro	.26146	.40048	.987	-.8872	1.4101
		Grande Lisboa	.09969	.31753	1.000	-.8111	1.0104
		Sul	-.72385	.39361	.442	-1.8528	.4051
		Região Autónoma da Madeira	-1.10038	1.22562	.947	-4.6158	2.4150
		Região Autónoma dos Açores	-.62121	1.01491	.990	-3.5322	2.2898
	Centro	Norte	-.26146	.40048	.987	-1.4101	.8872
		Grande Lisboa	-.16178	.29922	.994	-1.0200	.6964
		Sul	-.98532	.37899	.100	-2.0723	.1017
		Região Autónoma da Madeira	-1.36184	1.22101	.875	-4.8640	2.1403
		Região Autónoma dos Açores	-.88268	1.00933	.952	-3.7777	2.0123
	Grande Lisboa	Norte	-.09969	.31753	1.000	-1.0104	.8111
		Centro	.16178	.29922	.994	-.6964	1.0200
		Sul	-.82354	.28996	.054	-1.6552	.0081
		Região Autónoma da Madeira	-1.20007	1.19637	.917	-4.6315	2.2314
		Região Autónoma dos Açores	-.72090	.97939	.977	-3.5300	2.0882
	Sul	Norte	.72385	.39361	.442	-.4051	1.8528
		Centro	.98532	.37899	.100	-1.017	2.0723
		Grande Lisboa	.82354	.28996	.054	-.0081	1.6552
		Região Autónoma da Madeira	-.37652	1.21877	1.000	-3.8722	3.1192
		Região Autónoma dos Açores	.10264	1.00663	1.000	-2.7846	2.9899
	Região Autónoma da Madeira	Norte	1.10038	1.22562	.947	-2.4150	4.6158
		Centro	1.36184	1.22101	.875	-2.1403	4.8640
		Grande Lisboa	1.20007	1.19637	.917	-2.2314	4.6315
		Sul	.37652	1.21877	1.000	-3.1192	3.8722
		Região Autónoma dos Açores	.47917	1.53640	1.000	-3.9276	4.8859
Região Autónoma dos Açores	Norte	.62121	1.01491	.990	-2.2898	3.5322	
	Centro	.88268	1.00933	.952	-2.0123	3.7777	
	Grande Lisboa	.72090	.97939	.977	-2.0882	3.5300	
	Sul	-.10264	1.00663	1.000	-2.9899	2.7846	
	Região Autónoma da Madeira	-.47917	1.53640	1.000	-4.8859	3.9276	
ISaída	Norte	Centro	-.37626	.27131	.735	-1.1544	.4019
		Grande Lisboa	-.17476	.21511	.965	-.7918	.4422
		Sul	.15423	.26665	.992	-.6106	.9191
		Região Autónoma da Madeira	.79040	.83032	.932	-1.5911	3.1719
		Região Autónoma dos Açores	-.23737	.68757	.999	-2.2095	1.7347
	Centro	Norte	.37626	.27131	.735	-.4019	1.1544
		Grande Lisboa	.20150	.20271	.920	-.3799	.7829
		Sul	.53049	.25675	.308	-.2059	1.2669

	Região Autónoma da Madeira	1.16667	.82719	.721	-1.2059	3.5392
	Região Autónoma dos Açores	.13889	.68379	1.000	-1.8224	2.1001
Grande Lisboa	Norte	.17476	.21511	.965	-.4422	.7918
	Centro	-.20150	.20271	.920	-.7829	.3799
	Sul	.32899	.19644	.550	-.2344	.8924
	Região Autónoma da Madeira	.96517	.81050	.841	-1.3595	3.2899
	Região Autónoma dos Açores	-.06261	.66350	1.000	-1.9657	1.8405
Sul	Norte	-.15423	.26665	.992	-.9191	.6106
	Centro	-.53049	.25675	.308	-1.2669	.2059
	Grande Lisboa	-.32899	.19644	.550	-.8924	.2344
	Região Autónoma da Madeira	.63618	.82567	.972	-1.7320	3.0044
	Região Autónoma dos Açores	-.39160	.68195	.993	-2.3476	1.5644
Região Autónoma da Madeira	Norte	-.79040	.83032	.932	-3.1719	1.5911
	Centro	-1.16667	.82719	.721	-3.5392	1.2059
	Grande Lisboa	-.96517	.81050	.841	-3.2899	1.3595
	Sul	-.63618	.82567	.972	-3.0044	1.7320
	Região Autónoma dos Açores	-1.02778	1.04086	.922	-4.0132	1.9576
Região Autónoma dos Açores	Norte	.23737	.68757	.999	-1.7347	2.2095
	Centro	-.13889	.68379	1.000	-2.1001	1.8224
	Grande Lisboa	.06261	.66350	1.000	-1.8405	1.9657
	Sul	.39160	.68195	.993	-1.5644	2.3476
	Região Autónoma da Madeira	1.02778	1.04086	.922	-1.9576	4.0132

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LTransf	De 0 a 2 anos	86	3.7866	.86726	.09352	3.6007	3.9726	1.20	5.00
	De 3 a 5 anos	72	3.7215	.89772	.10580	3.5106	3.9325	1.00	5.00
	De 6 a 10 anos	58	3.7681	.89137	.11704	3.5337	4.0025	1.25	5.00
	Superior a 10 anos	90	3.4711	.97223	.10248	3.2675	3.6747	1.50	5.00
	Total	306	3.6750	.91622	.05238	3.5719	3.7781	1.00	5.00
LTransac	De 0 a 2 anos	86	3.3924	.88017	.09491	3.2037	3.5811	1.00	5.00

	De 3 a 5 anos	72	3.3854	.81436	.09597	3.1941	3.5768	1.38	4.88
	De 6 a 10 anos	58	3.3362	.90691	.11908	3.0977	3.5747	1.00	5.00
	Superior a 10 anos	90	3.1625	.99973	.10538	2.9531	3.3719	1.00	4.88
	Total	306	3.3125	.90853	.05194	3.2103	3.4147	1.00	5.00
BEstar	De 0 a 2 anos	86	7.1286	1.59423	.17191	6.7868	7.4704	2.50	10.00
	De 3 a 5 anos	72	7.4288	1.46095	.17218	7.0855	7.7721	2.88	9.63
	De 6 a 10 anos	58	7.1843	1.93912	.25462	6.6744	7.6941	1.06	9.88
	Superior a 10 anos	90	6.9792	1.80226	.18998	6.6017	7.3566	1.94	9.69
	Total	306	7.1658	1.69787	.09706	6.9749	7.3568	1.06	10.00
ISaída	De 0 a 2 anos	86	2.4554	1.24155	.13388	2.1892	2.7216	1.00	5.00
	De 3 a 5 anos	72	2.8403	1.04269	.12288	2.5953	3.0853	1.00	5.00
	De 6 a 10 anos	58	2.6293	1.24175	.16305	2.3028	2.9558	1.00	5.00
	Superior a 10 anos	90	2.2037	.97624	.10290	1.9992	2.4082	1.00	5.00
	Total	306	2.5049	1.14276	.06533	2.3764	2.6335	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LTransf	Between Groups	5.472	3	1.824	2.198	.088
	Within Groups	250.565	302	.830		
	Total	256.036	305			
LTransac	Between Groups	2.990	3	.997	1.210	.306
	Within Groups	248.768	302	.824		
	Total	251.758	305			
BEstar	Between Groups	8.254	3	2.751	.954	.415
	Within Groups	870.993	302	2.884		
	Total	879.247	305			
ISaída	Between Groups	17.371	3	5.790	4.591	.004
	Within Groups	380.927	302	1.261		
	Total	398.298	305			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) AntOrg	(J) AntOrg	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
LTransf	De 0 a 2 anos	De 3 a 5 anos	.06510	.14550	.970	-.3108	.4410	
		De 6 a 10 anos	.01852	.15477	.999	-.3813	.4183	
		Superior a 10 anos	.31552	.13735	.101	-.0393	.6704	
	De 3 a 5 anos	De 0 a 2 anos	-.06510	.14550	.970	-.4410	.3108	
		De 6 a 10 anos	-.04658	.16071	.992	-.4618	.3686	
		Superior a 10 anos	.25042	.14402	.305	-.1216	.6225	
	De 6 a 10 anos	De 0 a 2 anos	-.01852	.15477	.999	-.4183	.3813	
		De 3 a 5 anos	.04658	.16071	.992	-.3686	.4618	
		Superior a 10 anos	.29699	.15337	.215	-.0992	.6932	
	Superior a 10 anos	De 0 a 2 anos	-.31552	.13735	.101	-.6704	.0393	
		De 3 a 5 anos	-.25042	.14402	.305	-.6225	.1216	
		De 6 a 10 anos	-.29699	.15337	.215	-.6932	.0992	
	LTransac	De 0 a 2 anos	De 3 a 5 anos	.00703	.14498	1.000	-.3675	.3816
			De 6 a 10 anos	.05623	.15421	.983	-.3421	.4546
			Superior a 10 anos	.22994	.13686	.336	-.1236	.5835
De 3 a 5 anos		De 0 a 2 anos	-.00703	.14498	1.000	-.3816	.3675	
		De 6 a 10 anos	.04921	.16013	.990	-.3645	.4629	
		Superior a 10 anos	.22292	.14350	.407	-.1478	.5936	
De 6 a 10 anos		De 0 a 2 anos	-.05623	.15421	.983	-.4546	.3421	
		De 3 a 5 anos	-.04921	.16013	.990	-.4629	.3645	
		Superior a 10 anos	.17371	.15282	.667	-.2211	.5685	
Superior a 10 anos		De 0 a 2 anos	-.22994	.13686	.336	-.5835	.1236	
		De 3 a 5 anos	-.22292	.14350	.407	-.5936	.1478	
		De 6 a 10 anos	-.17371	.15282	.667	-.5685	.2211	
BEstar		De 0 a 2 anos	De 3 a 5 anos	-.30019	.27128	.686	-1.0010	.4006
			De 6 a 10 anos	-.05563	.28855	.997	-.8011	.6898

		Superior a 10 anos	.14947	.25609	.937	-.5121	.8110
De 3 a 5 anos	De 0 a 2 anos		.30019	.27128	.686	-.4006	1.0010
	De 6 a 10 anos		.24455	.29964	.847	-.5295	1.0186
	Superior a 10 anos		.44965	.26852	.339	-.2440	1.1433
De 6 a 10 anos	De 0 a 2 anos		.05563	.28855	.997	-.6898	.8011
	De 3 a 5 anos		-.24455	.29964	.847	-1.0186	.5295
	Superior a 10 anos		.20510	.28596	.890	-.5336	.9438
Superior a 10 anos	De 0 a 2 anos		-.14947	.25609	.937	-.8110	.5121
	De 3 a 5 anos		-.44965	.26852	.339	-1.1433	.2440
	De 6 a 10 anos		-.20510	.28596	.890	-.9438	.5336
ISaída	De 0 a 2 anos	De 3 a 5 anos	-.38485	.17940	.141	-.8483	.0786
		De 6 a 10 anos	-.17388	.19083	.799	-.6669	.3191
		Superior a 10 anos	.25172	.16936	.447	-.1858	.6892
De 3 a 5 anos	De 0 a 2 anos		.38485	.17940	.141	-.0786	.8483
	De 6 a 10 anos		.21097	.19816	.711	-.3009	.7229
	Superior a 10 anos		.63657*	.17758	.002	.1778	1.0953
De 6 a 10 anos	De 0 a 2 anos		.17388	.19083	.799	-.3191	.6669
	De 3 a 5 anos		-.21097	.19816	.711	-.7229	.3009
	Superior a 10 anos		.42561	.18911	.112	-.0629	.9142
Superior a 10 anos	De 0 a 2 anos		-.25172	.16936	.447	-.6892	.1858
	De 3 a 5 anos		-.63657*	.17758	.002	-1.0953	-.1778
	De 6 a 10 anos		-.42561	.18911	.112	-.9142	.0629

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LTransf	De 0 a 2 anos	79	3.7532	.78705	.08855	3.5769	3.9295	1.20	5.00
	De 3 a 5 anos	65	3.7062	.96487	.11968	3.4671	3.9452	1.25	5.00

	De 6 a 10 anos	68	3.6074	.95038	.11525	3.3773	3.8374	1.60	5.00
	Superior a 10 anos	94	3.6367	.96512	.09954	3.4390	3.8344	1.00	5.00
	Total	306	3.6750	.91622	.05238	3.5719	3.7781	1.00	5.00
LTransac	De 0 a 2 anos	79	3.3339	.84204	.09474	3.1453	3.5225	1.38	5.00
	De 3 a 5 anos	65	3.4000	.91087	.11298	3.1743	3.6257	1.00	4.88
	De 6 a 10 anos	68	3.2353	.91105	.11048	3.0148	3.4558	1.50	5.00
	Superior a 10 anos	94	3.2899	.96585	.09962	3.0921	3.4877	1.00	5.00
	Total	306	3.3125	.90853	.05194	3.2103	3.4147	1.00	5.00
BEstar	De 0 a 2 anos	79	7.0198	1.52189	.17123	6.6789	7.3607	2.50	10.00
	De 3 a 5 anos	65	7.4558	1.59634	.19800	7.0602	7.8513	1.06	9.69
	De 6 a 10 anos	68	6.9881	1.95880	.23754	6.5139	7.4622	2.63	9.88
	Superior a 10 anos	94	7.2168	1.70035	.17538	6.8685	7.5650	1.94	9.63
	Total	306	7.1658	1.69787	.09706	6.9749	7.3568	1.06	10.00
ISaída	De 0 a 2 anos	79	2.5464	1.17849	.13259	2.2824	2.8104	1.00	5.00
	De 3 a 5 anos	65	2.6923	1.08982	.13518	2.4223	2.9624	1.00	5.00
	De 6 a 10 anos	68	2.6397	1.16777	.14161	2.3570	2.9224	1.00	5.00
	Superior a 10 anos	94	2.2429	1.09976	.11343	2.0177	2.4682	1.00	5.00
	Total	306	2.5049	1.14276	.06533	2.3764	2.6335	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LTransf	Between Groups	.995	3	.332	.393	.758
	Within Groups	255.041	302	.845		
	Total	256.036	305			
LTransac	Between Groups	.987	3	.329	.396	.756
	Within Groups	250.771	302	.830		

	Total	251.758	305			
BEstar	Between Groups	9.542	3	3.181	1.105	.348
	Within Groups	869.705	302	2.880		
	Total	879.247	305			
ISaída	Between Groups	10.107	3	3.369	2.621	.051
	Within Groups	388.191	302	1.285		
	Total	398.298	305			

Descriptives

						95% Confidence Interval for Mean			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
LTransf	A Termo Incerto	34	3.5721	.84953	.14569	3.2756	3.8685	1.50	4.80
	A Termo Certo	29	3.3172	1.02559	.19045	2.9271	3.7074	1.25	4.90
	Sem Termo	214	3.6897	.92485	.06322	3.5651	3.8143	1.00	5.00
	Outro	29	4.0448	.66807	.12406	3.7907	4.2989	2.30	5.00
	Total	306	3.6750	.91622	.05238	3.5719	3.7781	1.00	5.00
LTransac	A Termo Incerto	34	3.1654	.95134	.16315	2.8335	3.4974	1.00	5.00
	A Termo Certo	29	2.9353	1.07457	.19954	2.5266	3.3441	1.00	4.88
	Sem Termo	214	3.3440	.88670	.06061	3.2246	3.4635	1.00	5.00
	Outro	29	3.6293	.70985	.13182	3.3593	3.8993	2.25	5.00
	Total	306	3.3125	.90853	.05194	3.2103	3.4147	1.00	5.00
BEstar	A Termo Incerto	34	7.1140	1.47344	.25269	6.5999	7.6281	4.19	9.63
	A Termo Certo	29	6.2392	1.80301	.33481	5.5534	6.9251	1.06	9.06
	Sem Termo	214	7.1895	1.70128	.11630	6.9603	7.4188	1.94	10.00
	Outro	29	7.9784	1.41197	.26220	7.4414	8.5155	2.63	9.88
	Total	306	7.1658	1.69787	.09706	6.9749	7.3568	1.06	10.00
ISaída	A Termo Incerto	34	2.3971	1.15252	.19766	1.9949	2.7992	1.00	5.00
	A Termo Certo	29	3.0345	1.33955	.24875	2.5249	3.5440	1.17	5.00
	Sem Termo	214	2.4556	1.12401	.07684	2.3042	2.6071	1.00	5.00
	Outro	29	2.4655	.96401	.17901	2.0988	2.8322	1.00	4.33

Total	306	2.5049	1.14276	.06533	2.3764	2.6335	1.00	5.00
-------	-----	--------	---------	--------	--------	--------	------	------

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LTransf	Between Groups	8.085	3	2.695	3.282	.021
	Within Groups	247.951	302	.821		
	Total	256.036	305			
LTransac	Between Groups	7.984	3	2.661	3.297	.021
	Within Groups	243.774	302	.807		
	Total	251.758	305			
BEstar	Between Groups	44.261	3	14.754	5.336	.001
	Within Groups	834.986	302	2.765		
	Total	879.247	305			
ISaída	Between Groups	9.094	3	3.031	2.352	.072
	Within Groups	389.205	302	1.289		
	Total	398.298	305			

Multiple Comparisons

Tukey HSD

Dependent Variable	(I) Contrato	(J) Contrato	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
LTransf	A Termo	A Termo	.25482	.22904	.682	-.3369	.8465	
		Incerto	Sem Termo	-.11766	.16729	.896	-.5498	.3145
			Outro	-.47277	.22904	.167	-1.0645	.1189
	A Termo	Certo	A Termo	-.25482	.22904	.682	-.8465	.3369
			Sem Termo	-.37248	.17930	.163	-.8357	.0907
		Outro	-.72759*	.23796	.013	-1.3423	-.1129	
	Sem Termo	A Termo	Incerto	.11766	.16729	.896	-.3145	.5498
			Certo	.37248	.17930	.163	-.0907	.8357
		Outro	-.35511	.17930	.198	-.8183	.1081	
	Outro	A Termo	.47277	.22904	.167	-.1189	1.0645	
		Incerto						

		A Termo	.72759*	.23796	.013	.1129	1.3423
		Certo					
		Sem Termo	.35511	.17930	.198	-.1081	.8183
LTransac	A Termo	A Termo	.23010	.22710	.742	-.3566	.8168
	Incerto	Certo					
		Sem Termo	-.17860	.16587	.704	-.6071	.2499
		Outro	-.46387	.22710	.175	-1.0506	.1228
	A Termo	A Termo	-.23010	.22710	.742	-.8168	.3566
	Certo	Incerto					
		Sem Termo	-.40870	.17778	.101	-.8680	.0506
		Outro	-.69397*	.23594	.018	-1.3035	-.0844
	Sem Termo	A Termo	.17860	.16587	.704	-.2499	.6071
		Incerto					
		A Termo	.40870	.17778	.101	-.0506	.8680
		Certo					
		Outro	-.28527	.17778	.378	-.7445	.1740
	Outro	A Termo	.46387	.22710	.175	-.1228	1.0506
		Incerto					
		A Termo	.69397*	.23594	.018	.0844	1.3035
		Certo					
		Sem Termo	.28527	.17778	.378	-.1740	.7445
BEstar	A Termo	A Termo	.87475	.42031	.162	-.2111	1.9606
	Incerto	Certo					
		Sem Termo	-.07557	.30698	.995	-.8686	.7175
		Outro	-.86448	.42031	.170	-1.9503	.2213
	A Termo	A Termo	-.87475	.42031	.162	-1.9606	.2111
	Certo	Incerto					
		Sem Termo	-.95032*	.32903	.022	-1.8003	-.1003
		Outro	-1.73922*	.43667	<.001	-2.8673	-.6111
	Sem Termo	A Termo	.07557	.30698	.995	-.7175	.8686
		Incerto					
		A Termo	.95032*	.32903	.022	.1003	1.8003
		Certo					
		Outro	-.78890	.32903	.080	-1.6389	.0611
	Outro	A Termo	.86448	.42031	.170	-.2213	1.9503
		Incerto					
		A Termo	1.73922*	.43667	<.001	.6111	2.8673
		Certo					
		Sem Termo	.78890	.32903	.080	-.0611	1.6389
ISaída	A Termo	A Termo	-.63742	.28696	.120	-1.3787	.1039
	Incerto	Certo					

	Sem Termo	-.05855	.20959	.992	-.6000	.4829
	Outro	-.06846	.28696	.995	-.8098	.6729
A Termo	A Termo	.63742	.28696	.120	-.1039	1.3787
Certo	Incerto					
	Sem Termo	.57888	.22464	.051	-.0015	1.1592
	Outro	.56897	.29813	.227	-.2012	1.3391
Sem Termo	A Termo	.05855	.20959	.992	-.4829	.6000
	Incerto					
	A Termo	-.57888	.22464	.051	-1.1592	.0015
	Certo					
	Outro	-.00991	.22464	1.000	-.5902	.5704
Outro	A Termo	.06846	.28696	.995	-.6729	.8098
	Incerto					
	A Termo	-.56897	.29813	.227	-1.3391	.2012
	Certo					
	Sem Termo	.00991	.22464	1.000	-.5704	.5902

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
LTransf	Público	46	3.5152	.99743	.14706	3.2190	3.8114	1.00	4.95
	Privado	247	3.7128	.89238	.05678	3.6009	3.8246	1.20	5.00
	Público/ Privado	13	3.5231	1.06215	.29459	2.8812	4.1649	1.85	4.95
	Total	306	3.6750	.91622	.05238	3.5719	3.7781	1.00	5.00
LTransac	Público	46	3.1467	1.12340	.16564	2.8131	3.4803	1.00	5.00
	Privado	247	3.3558	.86184	.05484	3.2478	3.4638	1.00	5.00
	Público/ Privado	13	3.0769	.90361	.25062	2.5309	3.6230	1.50	4.50
	Total	306	3.3125	.90853	.05194	3.2103	3.4147	1.00	5.00
BEstar	Público	46	7.0666	1.91206	.28192	6.4988	7.6344	1.06	10.00
	Privado	247	7.1741	1.65891	.10555	6.9662	7.3820	1.94	9.88
	Público/ Privado	13	7.3606	1.75059	.48553	6.3027	8.4184	3.06	9.13
	Total	306	7.1658	1.69787	.09706	6.9749	7.3568	1.06	10.00
ISaída	Público	46	2.3442	1.17872	.17379	1.9942	2.6942	1.00	4.83
	Privado	247	2.5628	1.14882	.07310	2.4188	2.7067	1.00	5.00

Público/ Privado	13	1.9744	.67305	.18667	1.5676	2.3811	1.00	3.33
Total	306	2.5049	1.14276	.06533	2.3764	2.6335	1.00	5.00

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
LTransf	Between Groups	1.826	2	.913	1.089	.338
	Within Groups	254.210	303	.839		
	Total	256.036	305			
LTransac	Between Groups	2.448	2	1.224	1.487	.228
	Within Groups	249.310	303	.823		
	Total	251.758	305			
BEstar	Between Groups	.963	2	.482	.166	.847
	Within Groups	878.284	303	2.899		
	Total	879.247	305			
ISaída	Between Groups	5.674	2	2.837	2.189	.114
	Within Groups	392.624	303	1.296		
	Total	398.298	305			

Correlations

		Idade	LTransf	LTransac	BEstar	ISaída
Idade	Pearson Correlation	--				
	N	306				
LTransf	Pearson Correlation	-.010	--			
	Sig. (2-tailed)	.864				
	N	306	306			
LTransac	Pearson Correlation	-.001	.777**	--		
	Sig. (2-tailed)	.985	<.001			
	N	306	306	306		
BEstar	Pearson Correlation	.004	.408**	.357**	--	
	Sig. (2-tailed)	.941	<.001	<.001		
	N	306	306	306	306	
ISaída	Pearson Correlation	-.117*	-.384**	-.238**	-.191**	--
	Sig. (2-tailed)	.040	<.001	<.001	<.001	
	N	306	306	306	306	306

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO F – Associação entre as variáveis em estudo

Correlations

		LTransf	LTransac	BEstar	ISaída
LTransf	Pearson Correlation	--			
	N	306			
LTransac	Pearson Correlation	.777**	--		
	Sig. (2-tailed)	<.001			
	N	306	306		
BEstar	Pearson Correlation	.408**	.357**	--	
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		
	N	306	306	306	
ISaída	Pearson Correlation	-.384**	-.238**	-.191**	--
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	
	N	306	306	306	306

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ANEXO G – Hipótesis

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.384 ^a	.148	.145	1.05672

a. Predictors: (Constant), Ltransf

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.837	1	58.837	52.691	<.001 ^b
	Residual	339.461	304	1.117		
	Total	398.298	305			

a. Dependent Variable: Isaída

b. Predictors: (Constant), Ltransf

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	
1	(Constant)	4.267	.250		17.059	<.001
	Ltransf	-.479	.066	-.384	-7.259	<.001

a. Dependent Variable: Isaída

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.238 ^a	.057	.054	1.11176

a. Predictors: (Constant), Ltransac

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.548	1	22.548	18.243	<.001 ^b
	Residual	375.750	304	1.236		
	Total	398.298	305			

a. Dependent Variable: Isaída

b. Predictors: (Constant), Ltransac

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3.496	.241		14.529	<.001
Ltransac	-.299	.070	-.238	-4.271	<.001

a. Dependent Variable: Isaída

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.408 ^a	.166	.164	1.55288

a. Predictors: (Constant), Ltransf

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	146.172	1	146.172	60.616	<.001 ^b
	Residual	733.075	304	2.411		
	Total	879.247	305			

a. Dependent Variable: BEstar

b. Predictors: (Constant), Ltransf

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	4.389	.368		11.942	<.001
Ltransf	.756	.097	.408	7.786	<.001

a. Dependent Variable: BEstar

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.128	.125	1.58828

a. Predictors: (Constant), Ltransac

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	112.369	1	112.369	44.544	<.001 ^b
Residual	766.879	304	2.523		
Total	879.247	305			

a. Dependent Variable: BEstar

b. Predictors: (Constant), Ltransac

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	4.953	.344		14.407	<.001
Ltransac	.668	.100	.357	6.674	<.001

a. Dependent Variable: BEstar

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.191 ^a	.036	.033	1.12366

a. Predictors: (Constant), BEstar

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.461	1	14.461	11.453	<.001 ^b
Residual	383.837	304	1.263		
Total	398.298	305			

a. Dependent Variable: Isaída

b. Predictors: (Constant), BEstar

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3.424	.279		12.270	<.001
BEstar	-.128	.038	-.191	-3.384	<.001

a. Dependent Variable: Isaída

Model Summary^c

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				Durbin-Watson	
				R Square Change	F Change	df1	df2		Sig. F Change
1	.384 ^a	.148	.145	.148	52.691	1	304	<.001	
2	.386 ^b	.149	.143	.001	.489	1	303	.485	2.050

a. Predictors: (Constant), LTransf

b. Predictors: (Constant), LTransf, BEstar

c. Dependent Variable: ISaida

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	58.837	1	58.837	52.691	<.001 ^b
	Residual	339.461	304	1.117		
	Total	398.298	305			
2	Regression	59.384	2	29.692	26.546	<.001 ^c
	Residual	338.914	303	1.119		
	Total	398.298	305			

a. Dependent Variable: ISaida

b. Predictors: (Constant), LTransf

c. Predictors: (Constant), LTransf, BEstar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Collinearity Statistics		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	4.267	.250		17.059	<.001		
	LTransf	-.479	.066	-.384	-7.259	<.001	1.000	1.000
2	(Constant)	4.386	.303		14.458	<.001		
	LTransf	-.459	.072	-.368	-6.337	<.001	.834	1.199
	BEstar	-.027	.039	-.041	-.699	.485	.834	1.199

a. Dependent Variable: ISaida

Model Summary^c

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	Durbin-Watson
1	.238 ^a	.057	.054	1.11176	.057	18.243	1	304	<.001	
2	.263 ^b	.069	.063	1.10604	.013	4.154	1	303	.042	1.990

a. Predictors: (Constant), LTransac

b. Predictors: (Constant), LTransac, BEstar

c. Dependent Variable: ISaída

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22.548	1	22.548	18.243	<.001 ^b
	Residual	375.750	304	1.236		
	Total	398.298	305			
2	Regression	27.629	2	13.815	11.293	<.001 ^c
	Residual	370.669	303	1.223		
	Total	398.298	305			

a. Dependent Variable: ISaída

b. Predictors: (Constant), LTransac

c. Predictors: (Constant), LTransac, BEstar

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.496	.241		14.529	<.001		
	LTransac	-.299	.070	-.238	-4.271	<.001	1.000	1.000
2	(Constant)	3.899	.311		12.556	<.001		
	LTransac	-.245	.075	-.195	-3.281	.001	.872	1.147
	BEstar	-.081	.040	-.121	-2.038	.042	.872	1.147

a. Dependent Variable: ISaída

Sobel test statistic: -3.00767135

One-tailed probability: 0.00131629

Two-tailed probability: 0.00263258

