



CATÓLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO ENTRE A CONGRUÊNCIA DA LIDERANÇA, O COMPROMISSO E ABSENTISMO DOS COLABORADORES: O PAPEL MODERADOR DA ANTIGUIDADE

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Sara Vanessa Teixeira Couto

Porto, julho 2021



CATÓLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

A RELAÇÃO ENTRE A CONGRUÊNCIA DA LIDERANÇA, O COMPROMISSO E ABSENTISMO DOS COLABORADORES: O PAPEL MODERADOR DA ANTIGUIDADE

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Sara Vanessa Teixeira Couto

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Catarina Morais

Porto, julho 2021

Agradecimentos

À Professora Doutora Catarina Morais, pelo acompanhamento próximo e disponibilidade, pelo exemplo de rigor e por alimentar a curiosidade sobre o mundo da investigação.

Aos meus pais, por serem o meu maior exemplo de dedicação, compromisso e resiliência. Pela garra e determinação que me inculcaram, pela liberdade dada para voar e traçar o meu caminho. Aos meus irmãos, Rafael e Margarida, por me ensinarem que nunca devemos ter medo de sonhar.

À Inês Monteiro e ao Ismael Magalhães, por serem o porto seguro, o significado de amizade, o lugar onde a porta está sempre aberta com um abraço sentido à espera. O mundo dá muitas voltas, mas o destino trata de nos colocar lado a lado. Sempre.

À Sofia Trindade, por me acompanhar ao longo desta jornada, mostrando que as vitórias sabem melhor quando são partilhadas com quem nos quer bem. À Marta Prata, pela calma na tempestade, o brinde na alegria e o abraço que me faz sentir sempre pequenina.

À Ana Paula Almeida e Catarina Barros, por acreditarem sempre em mim e por me recordarem, sempre que necessário, que tudo é possível. À Francisca Queirós, por ser a surpresa nestes anos desafiantes, por dar significado à palavra equipa. Pelas discussões teóricas, apoio e disponibilidade constante.

À Inês Ferreira, por todas as sins independentemente da pergunta e pelas histórias partilhadas. Ao Luís Moreira e ao Gonçalo Alves, pelo companheirismo e pela felicidade partilhada nas conquistas de cada um. À Maria Gonçalves e Mariana Branco, por aparecerem sem aviso prévio e não largarem a mão.

Às minhas pequeninas, Ângela Cordeiro, Inês Peixoto, Margarida Carvalho, Maria João Carvalho e Mariana Cardoso, pelo voto de confiança, por terem sido peças-chave para que esta viagem fosse tão mágica e o motivo pelo qual voltarei sempre.

**A todos, muito obrigada por me acompanharem nesta viagem
tão bonita que foi a vida de estudante.**

Resumo

O presente estudo utiliza o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes 2014, 2021) como moldura teórica, com o intuito de compreender (1) o contributo da congruência entre a liderança desejada pelos colaboradores e a liderança exercida pelo líder no compromisso e absentismo dos colaboradores, assim como (2) verificar o papel moderador da antiguidade nestas relações. Os dados foram recolhidos através de um questionário, tendo uma amostra de 237 participantes. No que ao absentismo diz respeito, apesar de se ter verificado que colaboradores com maior antiguidade apresentam um maior índice de absentismo, não se confirmou o contributo da percepção da congruência na diminuição do índice. Em contrapartida, os resultados apoiaram o pressuposto de que quanto maior for a percepção dos colaboradores sobre a congruência da liderança, maior é o compromisso organizacional. Adicionalmente, verificou-se que a relação entre a percepção da congruência da liderança e o compromisso dos colaboradores enfraquece em colaboradores com maior antiguidade. No seu conjunto, os resultados sugerem que quando os comportamentos do líder são aceites pelos colaboradores, maior é a eficácia da sua ação, devendo considerar fatores como a antiguidade, uma vez que estes poderão influenciar a eficácia da liderança.

Palavras-chave: Liderança desejada; liderança exercida; congruência; percepção dos colaboradores; permanência na organização.

Abstract

Using the leadership efficacy model (Gomes, 2014, 2021) as the theoretical framework, this study aims to understand (1) the contribution of the congruence between the desired leadership by the workers and the practiced leadership by their leader in the workers' commitment and absenteeism, as well as (2) to examine the moderating role of the tenure in these relationships. The data was collected from a survey with a sample of 237 participants. Regarding absenteeism, despite being found that the workers with more tenure have a highest absenteeism index, congruence perception did not contribute to a decrease of the absenteeism index. On the other hand, the results supported the assumption that the higher the workers' perception of the leadership congruence, the higher their organizational commitment levels. Additionally, it was found that, as expected, the relationship between the leadership congruence perception and the workers' commitment is weaker in the workers with more tenure. Overall, the results suggested that when the leader's behaviors are accepted by the workers, the higher the efficacy of their actions is. Nevertheless, it is important to consider factors such as tenure since this might influence the efficacy of leadership.

Keywords: Desired leadership; practiced leadership; congruence; worker's perception; permanence in the organization; absence.

Índice

Introdução.....	8
Modelo da Eficácia da Liderança	9
Circuito de feedback e hipótese da congruência.....	11
Eficácia da liderança: Compromisso organizacional e o absentismo voluntário	12
Fatores antecedentes: O papel moderador da antiguidade.....	16
Método.....	19
Procedimento	19
Amostra.....	20
Medidas.....	21
Resultados.....	22
Análise preliminares	22
Teste das hipóteses	24
Análises exploratórias.....	25
Discussão	26
Limitações e direções futuras	29
Implicações para a prática.....	30
Referências bibliográficas	32

Índice de figuras

Figura 1. Modelo conceptual proposto, ilustrando o papel moderador da antiguidade na organização na relação entre percepção da congruência da liderança, compromisso organizacional e absentismo voluntário	19
---	----

Índice de tabelas

Tabela 1. Média, desvio-padrão, assimetria e curtose das variáveis	23
Tabela 2. Matriz de correlação entre as variáveis em estudo	23

Introdução

Nos contextos organizacionais, o estudo sobre a liderança tem sido muito frequente, sendo discutido o impacto dos líderes nos processos e resultados das organizações, equipas e indivíduos, uma vez que é aceite que estes podem influenciar o sucesso das organizações (e.g., Katsaros et al., 2020; Shanafelt et al., 2015; Villaluz & Hechanova, 2019). Por exemplo, vários estudos apontam que os líderes facilitam o aumento do compromisso organizacional dos colaboradores (e.g., Sedrine et al., 2020; Yahaya & Ebrahim, 2016) e a diminuição do índice de absentismo (e.g., Schmid et al., 2017; Cucchiella et al., 2014). Neste sentido, os líderes assumem o papel de influenciar e envolver os colaboradores na concretização dos objetivos organizacionais, bem como no desenvolvimento dos mesmos (Chaturvedi et al., 2019).

Por outras palavras, a literatura sugere que a eficácia da liderança pode traduzir-se através do impacto da ação do líder nos comportamentos dos colaboradores (e.g., Kaiser et al., 2008). Contudo, face às expectativas que os colaboradores têm sobre o seu líder, que podem surgir por diferentes motivos (e.g., experiência de trabalho anteriores) (Fu & Cheng, 2014), esta poderá ser mais ou menos efetiva (McDermot et al., 2013). Por exemplo, através de um estudo qualitativo, Baccili (2001) constatou que os colaboradores têm em consideração a congruência entre aquilo que o líder diz e aquilo que o líder faz, uma vez que esta foi citada frequentemente como uma expectativa que estes têm sobre os seus líderes. Sendo que existe um menor envolvimento por parte dos colaboradores quando não se verifica a congruência entre aquilo que estes procuram e o que os líderes fazem (Jabeen et al., 2015).

Neste sentido, torna-se crucial, no processo de liderança, compreender o impacto nos colaboradores relativamente da congruência entre as palavras e ações do líder e entre a ação do líder e aquilo que o colaborador deseja, sendo este o racional do Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes, 2014, 2021). Este modelo preconiza que quanto maior for a aproximação entre aquilo que o líder diz e faz, bem como a aproximação entre a liderança desejada pelo colaborador e a liderança exercida pelo líder, maior é a eficácia da liderança (Gomes, 2014). Os estudos empíricos publicados até à data desta dissertação que testam este modelo, focaram-se exclusivamente no contexto desportivo. Assim, torna-se particularmente pertinente a sua aplicação ao contexto organizacional, de modo a compreender as dicotomias e o impacto destas nos colaboradores, em particular no compromisso e absentismo dos mesmos.

Modelo da Eficácia da Liderança

O Modelo da Eficácia da Liderança debruça-se sobre a congruência dos comportamentos do líder e a eficácia da sua liderança, preconizando que a ação do líder tem uma natureza dinâmica, isto é, um processo de ação que se vai contruindo ao longo do tempo e não um fenómeno estático (Gomes, 2014, 2021). Neste sentido, este modelo procura demonstrar que a liderança que não tem um modelo concetual como base para a sua ação, atuando por tentativa-erro, é menos efetiva e mais inconstante (Gomes, 2014, 2015). Isto porque os líderes não realizam o exercício de construir uma lógica sequencial e concetual acerca das ideias e objetivos que consideram importantes, nem definem ações e indicadores para implementarem e avaliarem a eficácia da sua ação (Gomes, 2014). Assim, o Modelo da Eficácia realça a importância de os líderes estabelecerem uma relação entre aquilo que é importante para eles (filosofia de liderança), os comportamentos que assumem para alcançarem os objetivos (prática de liderança) e a definição de estratégias para avaliar a concretização das suas ideias e objetivos juntos dos membros do grupo (critérios de liderança) (Gomes, 2014, 2021).

O modelo propõe dois ciclos interdependentes de liderança, o concetual e o prático, onde procura explicar que a eficácia da liderança resulta da: (1) relação entre aquilo que o líder define como objetivos e como avaliar as suas ações (ciclo concetual) e aquilo que realmente faz no dia-a-dia (ciclo prático de liderança); e (2) relação entre a liderança desejada pelos colaboradores e a liderança exercida pelo líder (Gomes, 2014; Gomes et al., 2021). Desta forma, este modelo preconiza que quanto mais os ciclos se aproximarem entre si, maior será a eficácia da liderança (Gomes, 2021).

O ciclo concetual de liderança ocorre através de três domínios distintos: a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança. Relativamente à filosofia, esta refere-se às ideias, princípios e objetivos que o líder define acerca do que é a liderança e o seu papel enquanto líder, como por exemplo a necessidade de sobrepor os objetivos coletivos aos individuais (Gomes, 2014). Ou seja, a filosofia de liderança pode ser vista como as crenças que o líder tem sobre o impacto da sua influência nos membros do grupo, refletindo-se num conjunto de representações mentais do líder e naquilo que deve ser o seu papel (Gomes, 2014; Mata & Gomes, 2016). A prática de liderança é caracterizada pelos comportamentos e ações que o líder considera mais adequados para pôr em prática a sua filosofia de liderança, como por exemplo, esforço máximo na realização das tarefas de forma a ser um exemplo para os membros do grupo (Gomes, 2014). Finalmente, os critérios de liderança correspondem às representações mentais do líder sobre os

indicadores que pode utilizar com o objetivo de avaliar se a filosofia e a prática de liderança estão a produzir os efeitos desejados (Gomes, 2014, 2021). Tome-se, a título exemplificativo, a possibilidade de utilizar critérios de liderança como os objetivos atingidos e o número de tarefas desempenhadas com a máxima qualidade (Gomes, 2014). Em suma, o ciclo concetual é um plano de ação que retrata o que deve ser feito (Gomes, 2015).

Por outro lado, o ciclo prático consiste na aplicação do ciclo concetual no dia-a-dia, tanto pelo líder como pelos membros do grupo (Gomes, 2014; Mata & Gomes, 2016). Este ciclo caracteriza-se pelas representações mentais do líder e dos membros do grupo, também através de três domínios: a filosofia de liderança, a liderança na prática e os critérios de liderança (Gomes, 2014). O líder partilha as suas ideias e princípios de liderança (filosofia de liderança), como alcançar a filosofia de liderança (liderança na prática) e como avaliar a mesma (critérios de liderança) (Gomes, 2014, 2015). Esta partilha poderá decorrer de um modo mais formal (e.g., reuniões de trabalho) ou informal (e.g., contacto diário entre o líder os membros do grupo) (Gomes, 2015). Uma vez que este ciclo consiste na operacionalização do ciclo concetual, significa que este se inicia quando tanto o líder como os membros do grupo assumem os comportamentos para alcançar os princípios definidos pelo líder e aceites pelos membros (Gomes, 2021; Gomes et al., 2017).

Segundo o modelo, as características do líder, dos membros do grupo e situacionais, assumem um estatuto de variável moderadora entre os dois ciclos (Gomes, 2014). Isto significa que o líder deverá ter em consideração estes fatores antecedentes, uma vez que podem maximizar ou minimizar a sua ação (Gomes, 2015). A título exemplo, relativamente às características dos membros do grupo, o líder deve analisar vários níveis, desde o tipo de colaboradores que tem na sua organização, os objetivos, crenças e valores que estes assumem (Gomes, 2014, 2015), bem como variáveis demográficas (e.g., antiguidade) e psicológicas (e.g., autoconfiança), pois quanto mais próximo agir de acordo com as características destes, maior será a probabilidade de a sua ação ser eficaz (Gomes & Resende, 2015).

Em síntese, este modelo preconiza que a congruência entre os ciclos concetual e prático ditará a eficácia da liderança, isto é, esta dependerá da congruência entre aquilo que o líder defende do ponto de vista concetual e aquilo que faz no seu dia-a-dia (Gomes & Resende, 2015). Esta relação dinâmica deverá ser ajustada através de correspondências de informação e comunicação (circuito de *feedback*) para que haja uma maior

aproximação entre os dois ciclos, levando a que a eficácia da liderança seja maior (hipótese da congruência) (Gomes, 2014, 2015; Mata & Gomes, 2016).

Circuito de *feedback* e hipótese da congruência

Os ciclos concetual e prático são considerados interdependentes, uma vez que estabelecem uma relação dinâmica através de correspondências de informação e comunicação que permitem ao líder enunciar parâmetros para concluir se o ciclo concetual foi eficaz, se a sua filosofia de liderança foi aceite e se os membros do grupo adotaram os novos comportamentos no dia-a-dia (Gomes 2014, 2021; Gomes et al., 2017). Por outras palavras, o líder procura indicadores informativos (e.g., processos autorreflexivos, auscultação dos membros do grupo) que possibilitem a verificação do sucesso da sua estratégia de ação (Gomes, 2014, 2015). Este processo de recolha designa-se por circuito de *feedback*, que poderá decorrer de um modo mais formal (e.g., reuniões entre líder e membros do grupo) ou informal (e.g., observação) (Gomes & Resende, 2015).

O circuito de *feedback* é um processo interativo e dinâmico, porém, é pertinente referir que não se deve concluir que a liderança é desestruturada e passível de alterações permanentes devido ao *feedback* recolhido pelo líder (Gomes, 2015). Ao invés, este circuito permite ao líder recolher informação sobre a relação entre o que pretende fazer e aquilo que realmente está a conseguir obter junto dos seus colaboradores, permitindo realizar ajustamentos, mas tendo sempre por base a filosofia de liderança (Gomes, 2015). Isto significa que o líder, na prática, não deverá basear a sua ação em processos de tentativa-erro, mas sim numa ação que sustente concetualmente a liderança que tenciona implementar, baseada em princípios e valores (Gomes, 2015).

O modelo propõe três pressupostos: (1) o líder alcançará maior eficácia sempre que adotar um ciclo concetual de liderança, com o objetivo de estabelecer relações lineares entre a filosofia de liderança, a prática de liderança e os critérios de liderança; (2) o líder alcançará maior eficácia sempre que adotar um ciclo prático de liderança, onde relaciona a sua filosofia de liderança a comportamentos e indicadores específicos para avaliar a liderança; e (3) a maior eficácia será alcançada sempre que exista uma relação entre os ciclos interdependentes, isto é, quando o líder consegue implementar aquilo que desenhou e idealizou no seu dia-a-dia e dos membros do grupo (Gomes, 2014, 2021). É de referir que dos três tipos de eficácia sugeridos pelo modelo (eficácia do ciclo concetual, eficácia do ciclo prático e congruência entre os ciclos concetual e prático), é no último

que reside a maior probabilidade de o sucesso ser alcançado pelo líder, isto é, ser eficaz na orientação dos membros do grupo (Gomes & Resende, 2015). Por outras palavras, sempre que o líder consegue implementar a sua filosofia de liderança na rotina do trabalho com os membros do grupo, há um aumento da probabilidade de existir uma aceitação dos valores e princípios de liderança, originando a hipótese de congruência - quanto maior for a aproximação entre o ciclo concetual e o ciclo prático, maior será a eficácia da liderança (Gomes, 2014, 2015; Gomes et al., 2017).

As implicações destas predições são evidentes: o líder deve definir e agir em conformidade com aquilo que valorizam e utilizar indicadores que verifiquem os seus comportamentos e a filosofia de liderança (Gomes, 2014; Gomes et al., 2017). Adicionalmente, a sua ação deverá ser consistente, no sentido de exercer a liderança da forma mais próxima daquilo que defende que esta deve ser exercida (ciclo concetual) (Gomes, 2021). Desta forma, se tudo isto for realizado e aceite pelos membros do grupo, o líder terá maximizado as suas hipóteses de eficácia (Gomes, 2014; Gomes et al., 2017).

Eficácia da liderança: Compromisso organizacional e o absentismo voluntário

A eficácia da liderança poderá ser definida em termos de avaliação do líder ou do impacto que este tem na satisfação e motivação dos colaboradores e resultados da organização (Kaiser et al., 2008), sendo, por isso, medida de várias formas (e.g., Andrews et al., 2006; Kaiser et al., 2008; Kanji, 2008). O Modelo da Eficácia da Liderança propõe que esta medição seja feita através da definição e utilização de indicadores objetivos e/ou subjetivos (Gomes, 2014), salientando que a eficácia será alcançada, tanto ao nível subjetivo como objetivo, caso a hipótese da congruência seja alcançada (Gomes, 2014; Gomes & Resende, 2015). Como indicadores objetivos assume-se o impacto do líder em dimensões observáveis e quantificáveis, como por exemplo, obtenção dos objetivos definidos, níveis de rendimento e performance da organização (Gomes, 2014, 2021). Como indicadores subjetivos assume-se o impacto do líder em dimensões de carácter psicológico por parte dos membros do grupo, como por exemplo, a satisfação e o compromisso (Gomes, 2014, 2021).

Scullen e colegas (2000) sugerem uma diversidade de medidas ou classificações para a avaliação, de forma a colmatar possíveis vieses a que esta pode estar sujeita. Adicionalmente, segundo Kaiser e colegas (2008), nenhum tipo de resultado organizacional isolado (e.g., medidas de produtividade, desempenho financeiro como receitas, lucro e *turnover*) é um indicador adequado para a avaliação, mas quando

considerados em conjunto fornecem uma visão mais completa e equilibrada, demonstrando assim a importância da diversidade de indicadores. Desta forma o presente estudo avaliará a eficácia da liderança, através da utilização de uma medida subjetiva, o compromisso, e uma medida objetiva, o absentismo.

O compromisso é uma variável relevante no mundo organizacional, uma vez que é visto como um fator significativo na determinação do comportamento dos colaboradores (Meyer et al., 2002; Yahaya & Ebrahim, 2016) e que leva a resultados organizacionais, tais como menor rotatividade, maior motivação e mais comportamentos de cidadania organizacional (Gatling et al., 2014; Hanaysha, 2016; Joo & Park, 2009). Não existe um consenso na definição de compromisso, o que contribui muitas vezes para a dificuldade em compreender os resultados dos estudos (Darolia et al., 2010). Contudo, a definição mais reconhecida e utilizada vem de Porter e colegas (1974) que o definem como uma força que conduz ao envolvimento e à identificação do indivíduo com uma organização, a disposição para se esforçar e dedicar na realização dos objetivos organizacionais, bem como, a vontade de permanecer na organização.

O compromisso organizacional é visto como uma ligação emocional do colaborador à organização (Ćulibrk et al., 2018; Meyer et al., 2004), em que os indivíduos se identificam com os valores e missão e gostam de se sentir membros da mesma (Hanaysha, 2016; Meyer & Allen, 1991; Pradhan & Pradhan, 2015). Colaboradores que reportam níveis elevados de compromisso apresentam aspirações em contribuir significativamente para a organização e maior disponibilidade em fazer sacrifícios pela mesma (Ćulibrk et al., 2018; Hanaysha, 2016). Adicionalmente, Soho e colaboradores (2010) reportaram que estes colaboradores têm menos intenções de tirar férias ou demitirem-se, e tendem a sentirem-se satisfeitos com o trabalho e com uma motivação intrínseca mais elevada.

Mathieu e colegas (2016) afirmam que o adágio popular “Employees don’t quit their companies, they quit their boss” [Colaboradores não desistem das organizações, desistem dos seus líderes] tem sido provado empiricamente, salientando a importância e influência do papel do líder na vontade dos colaboradores em permanecerem na organização. Nesse sentido, vários são os estudos que exploram o impacto da ação do líder no compromisso organizacional (Gatling et al., 2016; Sedrine et al., 2020; Yahaya & Ebrahim, 2016), como por exemplo, Pradhan e Pradhan (2015) que reportaram que líderes que se mostram atentos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores influenciam positivamente o compromisso dos mesmos, pois esta

demonstração leva a um apego emocional ao líder e à organização. Adicionalmente, Sedrine e colaboradores (2020), concluíram que líderes que procuram envolver os colaboradores na tomada de decisão, inspiram maior confiança e satisfação no trabalho, tendo assim um impacto positivo no compromisso organizacional. Por outro lado, os mesmos autores reportaram que a supervisão por parte do líder tem um efeito adverso na atitude dos colaboradores, reduzindo o seu compromisso para com a organização. Este efeito é justificado pelo controlo da autonomia, sentimento de falta de confiança e desrespeito sentido pelos colaboradores, traduzido por um baixo nível de compromisso (Sedrine et al., 2020).

Segundo o Modelo da Eficácia da Liderança, os melhores resultados de liderança são atingidos nos indicadores subjetivos, quando a hipótese de congruência é alcançada – maior aproximação entre os dois ciclos (Gomes, 2014, 2021). Desta forma, espera-se que quanto maior for a perceção de congruência dos comportamentos do líder, maior será o compromisso organizacional, o que vai de acordo com Yiing e Ahmad (2009), pois concluíram que os comportamentos adotados pelo líder estão significativamente relacionados com o compromisso organizacional. Assim, o compromisso visa representar o grau de identificação pessoal e profissional entre o líder e os colaboradores, levando a supor que a hipótese da congruência entre os ciclos interdependentes foi alcançada através do conjunto de ideias e princípios definidos pelo líder e aceites positivamente pelos colaboradores (Gomes, 2014, 2015). Surge assim a primeira hipótese de investigação.

H1: A perceção da congruência dos comportamentos do líder prediz positivamente o compromisso dos colaboradores, ou seja, quanto maior for a perceção de congruência dos comportamentos do líder, maior o compromisso organizacional.

De acordo com o Modelo, a ação do líder tem impacto em dimensões relativas à produtividade (Gomes, 2014), pelo que a maximização da eficácia é alcançada quando a ação definida pelo líder (e.g., princípios, ideias e objetivos) produz melhores níveis de produtividade dos colaboradores (Gomes, 2015) que, neste estudo, se mede através do absentismo (indicador objetivo).

Os colaboradores são obrigados, por força do seu contrato de trabalho e das próprias disposições normativas que o regem, a apresentarem-se ao seu local de trabalho regularmente, constituindo-se uma incidência de absentismo quando não o fazem (Badubi, 2017). Ou seja, o absentismo é a ausência do colaborador no seu local de trabalho durante todo ou parte de um determinado período de tempo, sendo que esta não

comparência poderá ocorrer por diversas razões, desde licença por doença, férias, luto, dever militar, entre outras (Avey et al., 2006).

O absentismo planeado (e.g., consulta médica) permite que a organização tome medidas de contingência e as implemente com antecedência, prevenindo a diminuição de produtividade (Badubi, 2017). Pelo contrário, há um maior custo associado para a organização (e.g., diminuição da produtividade, impacto no lucro e estratégia da mesma) se esta não comparência ocorrer sem aviso prévio (absentismo voluntário e involuntário), particularmente se este comportamento for recorrente (Berkovits & Alvero, 2019; Cucchiella et al., 2014; Hassan et al., 2014). Desta forma, a gestão da não comparência dos colaboradores de forma não planeada é vista como um desafio para as organizações, em especial o absentismo voluntário, pois o colaborador decide faltar apesar de ter condições para trabalhar, enquanto as circunstâncias em que o absentismo involuntário ocorre (e.g., acidente de carro) não permitem à organização erradicar totalmente os problemas associados ao mesmo (Duncombe, 2019).

Vários estudos procuram identificar os fatores que influenciam a decisão voluntária dos colaboradores em não comparecerem ao seu local de trabalho, com o intuito das organizações desenvolverem estratégias para a gestão deste desafio (Duncombe, 2019; Hassan et al., 2014; Kim & Beehr, 2020). Por exemplo, Schmid e colegas (2017) concluíram que comportamentos de apoio dos líderes (e.g., líderes envolverem-se ativamente na resolução de problemas, serem justos e honestos) estão associado a um menor absentismo por parte dos colaboradores. Em paralelo, Slany e colegas (2014) identificaram a qualidade de liderança como um dos fatores associados a longas ausências por parte dos colaboradores. Adicionalmente, a avaliação que os colaboradores fazem sobre o estilo de liderança adotado pelo líder também poderá ser um preditor do absentismo voluntário (Froome et al., 2012).

A literatura evidencia que quando os colaboradores percebem que a ação do líder é exemplar, justa e de apoio, o absentismo voluntário diminui, demonstrando que os comportamentos adotados pelo líder poderão ser identificados como um fator que influencia a decisão dos colaboradores em comparecer ou não voluntariamente (Cucchiella et al., 2014; Schmid et al., 2016). Desta forma, de acordo com o Modelo da Eficácia, espera-se também que a percepção da congruência dos comportamentos do líder por parte dos colaboradores se expresse num menor índice de absentismo voluntário, alcançando-se a hipótese da congruência. Ou seja, a filosofia implementada no dia a dia pelos líderes aproxima-se do que é desejado pelos colaboradores, traduzindo-se na

diminuição do índice de absentismo voluntário (Gomes, 2014, 2015). Surge assim a segunda hipótese de investigação.

H2: A percepção da congruência dos comportamentos do líder prediz negativamente o absentismo voluntário dos colaboradores, ou seja, quanto maior a percepção de congruência dos comportamentos do líder, menor o absentismo voluntário.

Não obstante, os comportamentos de um líder não ocorrem de forma isolada, pois a sua ação depende e é influenciada por características denominadas por fatores antecedentes (caraterísticas situacionais, do líder e dos membros) (Gomes, 2014, 2021; Gomes et al., 2017). Por outras palavras, estes fatores prévios à ação do líder condicionam a relação entre aquilo que este diz e o que realmente faz na prática e entre a liderança desejada pelos membros do grupo e a liderança exercida (Gomes & Resende, 2015; Gomes et al., 2021). Desta forma, o líder deverá ter em consideração estes fatores antecedentes, de forma que a eficácia da sua ação seja maximizada (Gomes, 2014; Gomes et al., 2017).

Fatores antecedentes: O papel moderador da antiguidade

Segundo o Modelo da Eficácia, existem caraterísticas que podem influenciar a eficácia da ação do líder, assumindo um estatuto de variável moderadora entre o ciclo concetual e o prático (Gomes, 2014). Ou seja, a relação entre a percepção da congruência da liderança (liderança desejada pelo colaborador e a liderança exercida pelo líder) e o compromisso e absentismo voluntário dos colaboradores, poderá ser maximizada ou minimizada por caraterísticas dos colaboradores (Gomes, 2014, 2021), como por exemplo a antiguidade, uma vez que a percepção e avaliação dos colaboradores varia consoante o período de permanência na organização (English et al., 2010; Wright & Bonett, 2002).

A literatura evidencia a relação entre a antiguidade e o compromisso (Akinyemi, 2014; Hong et al., 2016; Lee et al., 2018) e entre a mesma e o absentismo (Agyeman & Ponniah, 2014; León & Morales, 2019; Russo et al., 2013). Contudo, até agora, tanto quanto sabemos, não existem estudos que averiguem o efeito moderador da mesma na relação entre a percepção da congruência da ação do líder e as variáveis em estudo. Em contrapartida, English e colegas (2010) concluíram que a menor antiguidade dos colaboradores amplifica a relação positiva entre o clima psicológico e o compromisso dos colaboradores, justificado pela possível importância que estes dão ao envolvimento do seu líder para o aumento do compromisso. Adicionalmente, a antiguidade modera positivamente a relação negativa entre a confiança no líder e as intenções de *turnover* dos

colaboradores, tendo um efeito mais positivo nos que têm menor antiguidade na organização (Phungsoonthorn & Charoensukmongkol, 2018). Isto porque, segundo os autores, a confiança no líder, que se reflete no apoio que este dá aos colaboradores, tem um papel importante na diminuição de percepção de insegurança e incerteza que, particularmente, os colaboradores com menor antiguidade sentem.

A percepção por parte dos colaboradores sobre a congruência dos comportamentos do líder poderá ser equiparada, na troca social, à parte da percepção do colaborador sobre as obrigações do empregador, uma vez que esta remete para as expectativas que estes têm sobre o empregador (Rousseau, 1995). O contrato psicológico é definido como um conjunto de convicções individuais relativamente às obrigações e benefícios que podem advir de uma relação de troca entre colaborador e empregador (Rousseau, 1995), sendo que os resultados dessa reciprocidade podem influenciar a forma como estes se comportam (Herrera & Heras-Rosas, 2021). A percepção do cumprimento das promessas do empregador fomenta a relação entre o colaborador e o mesmo (Karagonlar et al., 2016), tendo efeitos positivos como maior compromisso (Jabeen et al., 2015) e a diminuição das intenções de *turnover* (Farnese et al., 2018), demonstrando assim a influência que a relação laboral entre os mesmos tem nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (Agarwal & Bhargava, 2013).

As crenças dos colaboradores são diferentes consoante o período de permanência na organização (Low et al., 2016), o que se verifica nas expectativas sobre o contrato psicológico, sendo exemplo disso as conclusões do estudo de Bal e colegas (2013). Estes autores verificaram, apenas em colaboradores com menor antiguidade, uma relação entre o cumprimento do contrato psicológico e um maior envolvimento no trabalho e baixas intenções de *turnover*, justificando que há uma maior valorização por parte destes colaboradores relativamente às normas de reciprocidade. Esta diferença de expectativas face ao contrato psicológico, também se verifica na violação do mesmo, isto é, a forma como o colaborador responde à percepção do não cumprimento das obrigações por parte do empregador (Sharif et al., 2017), varia consoante o período de permanência na organização (Priesemuth & Taylor, 2016). Isto poderá ser justificado pelas altas expectativas que os colaboradores têm quando entram na organização, sendo que, ao longo do período de permanência na mesma, estas são ajustadas, ou seja, verifica-se a diminuição significativa das percepções dos colaboradores sobre as obrigações do empregador ao longo do tempo (Payne et al., 2015).

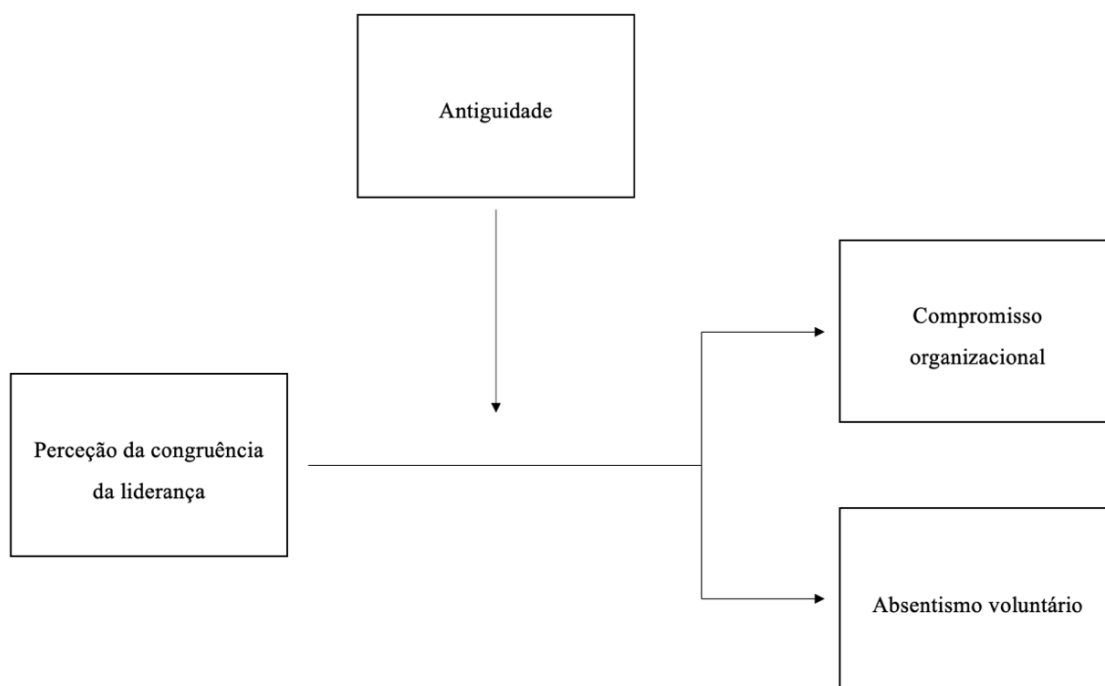
Em suma, as crenças e expectativas que os colaboradores têm sobre os outros tem influência sobre aquilo a que prestam atenção ou que desvalorizam, bem como a forma como interpretam e reagem (Rousseau, 2001, 2018). Pelo que, segundo a revisão de literatura *supra* exposta, colaboradores com menor antiguidade estão mais atentos aos comportamentos do líder e o não cumprimento das expectativas tem uma maior influência sobre os seus comportamentos e atitudes, comparativamente a colaboradores com maior antiguidade. Neste sentido, espera-se também que a antiguidade tenha um efeito moderador na relação entre a percepção da congruência dos comportamentos do líder, o compromisso organizacional e o absentismo voluntário dos colaboradores (cf. Figura 1), tendo um efeito mais positivo nos colaboradores com menor antiguidade. Surge assim a terceira e quarta hipótese de investigação.

H3: A antiguidade tem um efeito moderador na relação entre a percepção da congruência dos comportamentos do líder e o compromisso, no sentido em que menor antiguidade amplifica a relação positiva da congruência dos comportamentos do líder com o compromisso.

H4: A antiguidade tem um efeito moderador na relação entre a congruência dos comportamentos do líder e o absentismo voluntário, no sentido em que menor antiguidade amplifica a relação negativa da congruência dos comportamentos do líder com o absentismo voluntário.

Figura 1

Modelo conceptual proposto, ilustrando o papel moderador da antiguidade na organização na relação entre percepção da congruência da liderança, compromisso organizacional e absentismo voluntário

**Método****Procedimento**

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a percepção da congruência da ação do líder, o compromisso e absentismo voluntário dos colaboradores, através da metodologia de cariz quantitativo. Neste sentido, o processo de recolha de dados foi realizado através de um questionário, aplicado entre 13 de fevereiro de 2021 a 23 de abril do mesmo ano. O questionário iniciou-se com o consentimento informado, onde foi partilhado com os participantes os objetivos do estudo, a natureza voluntária da sua participação, o carácter anónimo das respostas (uma vez que não foram recolhidas informações que permitissem identificar os participantes) e a confidencialidade dos dados individuais, sendo estes partilhados apenas com a equipa de investigação. Adicionalmente, foram informados de que estes poderiam desistir a qualquer momento, caso fosse esse o seu desejo, e foram disponibilizados os contactos dos membros do grupo de investigação para qualquer esclarecimento adicional. O preenchimento do questionário teve uma duração média de cerca de 20 minutos.

Devido ao período pandémico da COVID-19, optou-se por uma amostra não-probabilística por bola de neve e de conveniência. Numa primeira fase, o processo de recolha de dados foi realizado através de um questionário numa plataforma *online*, *Qualtrics*, e partilhado nas redes sociais *LinkedIn* e *Facebook*, representando 52% dos dados recolhidos. Com o objetivo de obter um maior número de participantes, estabeleceu-se contacto direto com a ACeS (6%) e uma empresa municipal (7%). E ainda, face ao levamento das restrições impostas pelo contexto pandémico, foram partilhados questionários impressos junto de instituições do estado (28%) e um café (7%), assegurando o cumprimento das medidas de segurança impostas face à pandemia COVID-19.

Amostra

A amostra inicial foi constituída por 285 participantes; contudo, face às especificidades deste estudo, foram eliminados 48 participantes por ocuparem uma posição de chefia (critério de exclusão). Neste sentido, a amostra final contemplou um total de 237 participantes (57% mulheres, 43% homens), com idades compreendidas entre os 21 e 72 anos ($M = 37.81$, $DP = 10.81$). No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos participantes indicou ter um curso superior (35% licenciatura, 22% mestrado e 1% doutoramento) e 35% ter concluído o 12º ano.

No que concerne à antiguidade dos participantes na organização, esta variou entre 1 mês e 42 anos; no entanto, em média, os participantes encontravam-se há cerca de 10 anos e 7 meses na mesma organização ($M = 10.66$, $DP = 121.07$). Relativamente à frequência de contacto com a chefia/superior/líder imediato, é importante referir que 71% dos participantes indicaram ter contacto diário com o seu líder, 16% contacto semanal, 7% mensal, 3% semestral, 1% trimestral e 1% anual. A maioria dos participantes referiram que exerciam funções em setores de atividade respeitantes a “Outras atividades de serviços” (22%), “administração pública e defesa” (17%) e “atividades de saúde humana e apoio social” (17%).

No que ao vínculo com a entidade patronal diz respeito, 59% da amostra indicou ter contrato de trabalho sem termo, sendo que o segundo vínculo mais presente na amostra foi o contrato de trabalho a termo certo (22%). Relativamente ao horário de trabalho, a maioria dos participantes mencionaram ter horário *full-time* (95%), sendo que apenas 6 indicaram ter horário a tempo parcial (*part-time*). Ainda sobre os horários, importa referir

que 90% dos participantes indicaram fazer entre 35 e 40 horas semanais, 4% menos de 35 horas semanais e 3% mais do que 40 horas semanais.

Medidas

Percepção da congruência da liderança. Com a finalidade de avaliar a percepção da congruência da ação do líder, foi aplicado o Questionário da Eficácia da Liderança (QEL) (Gomes, 2016; Gomes et al., 2021), composto por 15 itens divididos por 3 dimensões, filosofia de liderança (e.g., “O meu chefe/responsável diz quais são as ideias que mais valoriza”, 5 itens), prática de liderança (e.g., “O meu chefe/responsável atua de acordo com as ideias que valoriza”, 5 itens) e indicadores de liderança (e.g., “O meu chefe/responsável avalia se as suas ideias foram concretizadas”, 5 itens). Estas três dimensões são avaliadas em 2 secções, a ação atual (ciclo concetual) e a ação desejada (ciclo prático). Neste sentido, os participantes indicaram o seu grau de concordância com cada uma das afirmações ($1 = nunca$, $5 = sempre$) relativamente à frequência dos comportamentos adotados pelo líder no dia-a-dia (ação atual) e à frequência com que gostariam que este apresentasse os mesmos comportamentos (ação desejada), na dimensão filosofia ($\alpha_{atual} = .92$; $\alpha_{desejada} = .90$), prática ($\alpha_{atual} = .93$; $\alpha_{desejada} = .90$) e indicadores ($\alpha_{atual} = .93$; $\alpha_{desejada} = .90$). De seguida, a partir da subtração do valor do ciclo concetual (média das 3 dimensões relativas à ação atual, $\alpha = .96$) ao valor do ciclo prático (média das 3 dimensões relativas à ação desejada, $\alpha = .97$), foi calculado o Índice de Congruência dos Ciclos de Liderança (ICCL), com o objetivo de se determinar a aproximação entre a liderança desejada pelo colaborador e a liderança exercida pelo seu líder. Face a esta subtração, os valores negativos foram transformados no seu espelho positivo (transformação numa variável modular), de modo que os valores mais próximos de 0 traduzam maior percepção da congruência da liderança (maior ICCL), uma vez que os dois ciclos se aproximam.

Compromisso organizacional. O instrumento utilizado para avaliar a percepção do compromisso organizacional foi a Escala de Comprometimento Organizacional traduzida e adaptada por Gomes (2007) a partir dos trabalhos de Conley e Woosley (2000) e Mowday e colegas (1979, 1982). Os participantes indicaram o seu grau de acordo relativo a 9 afirmações (e.g., “Sinto orgulho em dizer aos outros que trabalho nesta organização”), através de uma escala tipo *Likert* de 5 pontos ($1 = Discordo totalmente$; $5 = Concordo$

totalmente). A variável foi calculada através da média dos itens ($\alpha = .82$), com valores mais elevados a refletirem a percepção de maior compromisso.

Absentismo. Os participantes foram questionados sobre (1) quantas vezes faltaram ao emprego nos últimos 12 meses e (2) quantas dessas faltas foram justificadas. O número total de faltas corresponde ao absentismo total. O absentismo voluntário foi calculado através da subtração do número de faltas justificadas ao número total de faltas.

Antiguidade na organização. Foi pedido aos participantes que indicassem há quanto tempo (em anos e meses) trabalhavam na organização onde se encontravam. A variável “antiguidade” foi calculada através do somatório do número de anos (conversão em meses através da multiplicação do número de anos por 12) ao número de meses. Uma vez que frequentemente a literatura apresenta os 5 anos (60 meses) de antiguidade como o ponto de corte para se considerar um vínculo colaborador-empregador mais estável (e.g., Bal et al., 2013; Boswell et al., 2005), foram criados dois grupos: (1) baixa antiguidade (colaboradores com antiguidade igual ou inferior a 60 meses, $n = 98$) e (2) alta antiguidade (colaboradores na organização há mais de 60 meses, $n = 139$).

Resultados

Análise preliminares

O presente estudo foi de cariz quantitativo, tendo, por isso, os dados recolhidos sido inseridos no programa IBM SPSS *Statistics 27*. Primeiramente, verificaram-se os pressupostos da normalidade, pelo que, tal como podemos observar na Tabela 1, os coeficientes da assimetria e curtose do compromisso e da congruência da liderança são inferiores a $|3|$ e $|10|$, respetivamente, o que significa que estas variáveis seguem a normalidade (Kline, 2015). O mesmo não se verificou para o absentismo, tendo sido eliminados 9 *outliers* - participantes que referiram que faltaram 30 ou mais dias.

Tabela 1*Média, desvio-padrão, assimetria e curtose das variáveis*

Variáveis	n	Média (DP)	Assimetria	Curtose
Compromisso	237	3.80 (0.84)	0.62	5.39
Congruência da liderança	237	.85 (0.75)	1.04	0.88
Absentismo	237	3.99 (15.31)	8.60	93.49
Absentismo*	228	1.65 (3.56)	2.83	8.01

Nota: *absentismo com a remoção de 9 outliers

De seguida, através do Coeficiente de Correlação de *Pearson*, verificaram-se as correlações entre as variáveis em estudo (cf. Tabela 2), com o objetivo de compreender a relação entre estas. É possível aferir que a antiguidade e o absentismo têm uma relação positiva e fraca, o que significa que quanto maior for a permanência dos colaboradores numa organização, maior será o seu índice de absentismo e vice-versa. O mesmo se verificou na relação entre a antiguidade e a idade dos colaboradores, ou seja, quanto maior for a antiguidade dos colaboradores, maior será a sua idade e vice-versa. Em contrapartida, a relação entre a antiguidade dos colaboradores e o compromisso não se mostrou significativa. Relativamente à perceção da congruência da liderança é possível concluir que esta se correlaciona com o compromisso, ou seja, quanto maior for a perceção da congruência (valores mais próximos de 0) maior o compromisso dos colaboradores e vice-versa.

Tabela 2*Matriz de correlação entre as variáveis em estudo*

	Média (DP)	2	3	4	5	6
1. Género	1.57 (0.50)	.05	-.01	.01	.05	.06
2. Idade	37.82 (10.81)	-	.78**	-.09	.12	.06
3. Antiguidade	128.11 (121.07)		-	-.02	.18**	.02
4. Compromisso	3.77 (0.87)			-	-.04	-.26**
5. Absentismo	1.65 (3.56)				-	-.02
6. Congruência	0.85 (0.75)					-

** $p < .01$

Teste das hipóteses

A hipótese 1 postulava que a maior percepção da congruência dos comportamentos do líder prediz maior compromisso dos colaboradores, pelo que para testar esta hipótese, procedeu-se à realização de uma regressão linear hierárquica com dois blocos, sendo que no primeiro foram inseridas as variáveis sociodemográficas género e idade e no segundo a congruência da ação do líder. Os resultados mostraram que a congruência entre aquilo que o colaborador deseja e o que o líder é prediz negativamente o compromisso dos colaboradores, $F(1,236) = 17.39, p < .001, R^2 = .07, b = -0.03, \beta = -.27, t = -4.17, p < .001$. Neste sentido, os resultados permitem corroborar H1, uma vez que quanto maior for a percepção de congruência (indicada por valores mais próximos de 0, daí a relação negativa), maior o compromisso.

De acordo com a hipótese 2, esperava-se que quanto maior fosse a percepção da congruência dos comportamentos do líder menor seria o índice de absentismo voluntário dos colaboradores. No entanto, não foi possível testar a hipótese, uma vez que o número de participantes não era suficiente ($n < 30$).

As hipóteses 3 e 4 postulavam que a antiguidade dos colaboradores na organização atua como moderador da relação entre a percepção da congruência da ação do líder e o compromisso (H3) e absentismo voluntário (H4). Uma vez que H2 (percepção de maior congruência do comportamento do líder leva à diminuição do índice de absentismo voluntário dos colaboradores) não foi testada, também não foi possível verificar H4. Por outro lado, face à corroboração de H1 (maior percepção da congruência da liderança prediz maior compromisso dos colaboradores), foi possível testar o papel moderador da antiguidade na relação entre a percepção da congruência e o compromisso, através de um teste de moderação, recorrendo à macro PROCESS do SPSS (Hayes, 2018; modelo 1, 10 000 bootsatrap). Os resultados mostraram que, tal como o modelo geral [$F(3,237) = 8.78, p < .001, R^2 = .10$], a interação congruência x antiguidade também é significativa, $b = -0.32, EP = 0.14, t = -2.25, p = .026, 95\% IC [-0.59, -0.04]$. Isto é, maior antiguidade na organização enfraquece a relação entre a percepção de congruência e o compromisso. Neste sentido, a hipótese é corroborada, uma vez que os resultados demonstraram que o contributo da percepção da congruência da ação do líder no compromisso dos colaboradores diminui com o aumento da antiguidade na organização. Ou seja, o contributo da congruência da liderança é maior no compromisso dos colaboradores com menor antiguidade, tal como a hipótese postulava.

Análises exploratórias

A H2 (quanto maior for a percepção da congruência da ação do líder menor o índice de absentismo voluntário) não foi testada devido ao número insuficiente de participantes e, conseqüentemente, H4 (antiguidade tem um efeito moderador na relação entre a percepção da congruência da liderança e o absentismo voluntário) também não. Neste sentido, realizaram-se 4 análises exploratórias utilizando o absentismo total como indicador (ao invés do absentismo voluntário), uma vez que o número de participantes era adequado ($n = 233$).

A primeira análise exploratória teve como objetivo verificar se a percepção da congruência da ação do líder predizia o absentismo total dos colaboradores. Para tal, foi realizada uma regressão linear hierárquica com dois blocos, com as variáveis sociodemográficas gênero e idade no primeiro bloco e o absentismo total no segundo bloco. Contudo, não se verificou esta relação, $F(3,225) = 1.43$, $p = .236$, o que significa que a percepção da congruência dos comportamentos do líder não contribui para a diminuição do índice de absentismo total dos colaboradores.

De seguida, procedeu-se à segunda análise exploratória, através do teste qui-quadrado, com o intuito de se verificar se existiam diferenças significativas na distribuição do absentismo total por nível de percepção de congruência. Para tal, primeiramente, as variáveis em estudo (absentismo total e percepção da congruência da liderança) foram transformadas em variáveis dicotómicas, através da: (1) divisão de colaboradores com absentismo ($n = 76$) e sem absentismo ($n = 152$); e (2) divisão em baixa congruência ($n = 106$) e alta congruência ($n = 122$) através do desvio-padrão ($DP = .79$, $n = 237$) (Gomes et al. 2021). Os resultados mostraram que não existem diferenças na distribuição de absentismo total por nível de percepção de congruência, $\chi^2(1) = 2.55$, $p = .110$. Face a este resultado, a terceira análise exploratória realizou-se, a partir de um teste t para amostras independentes, para verificar se existiam diferenças significativas no absentismo total consoante a percepção da congruência da liderança. Contudo, também não se verificaram, $t(235) = -1.47$, $p = .144$.

Por fim, face à impossibilidade de testar H4 (antiguidade dos colaboradores atua como um moderador da relação entre a percepção da congruência da liderança e o absentismo voluntário), procedeu-se a uma análise exploratória através do teste t para amostras independentes. O objetivo foi verificar se existiam diferenças significativas do absentismo total consoante a antiguidade dos participantes. Os resultados mostraram que os níveis de absentismo total dos colaboradores diferem consoante a antiguidade, $t(220)$

= -3.00, $p = .003$, sendo que os colaboradores com maior antiguidade apresentaram maior absentismo ($M = 2.18$; $DP = 4.12$) comparativamente com colaboradores com menor antiguidade ($M = 0.88$; $DP = 2.38$). Ou seja, apesar de não se verificar o valor preditivo da percepção da congruência da ação do líder no absentismo total, os resultados mostraram que este absentismo difere consoante a antiguidade dos colaboradores na organização.

Discussão

O principal objetivo deste estudo foi testar o Modelo da Eficácia da Liderança, aplicado ao contexto organizacional, que preconiza que, na perspetiva do colaborador, a relação linear entre a liderança desejada (ação desejada) e o modo como esta é exercida (ação atual) dita a eficácia da liderança (Gomes, 2016). Isto é, quanto maior for a aproximação entre estas duas ações, maior será a eficácia do líder - estabelecendo-se assim a hipótese da congruência (Gomes, 2014). Adicionalmente, este modelo alerta para a existência de fatores antecedentes que poderão influenciar a eficácia da ação do líder. O modelo sugere a utilização de indicadores subjetivos e/ou objetivos (Gomes, 2014) para se avaliar a eficácia da liderança (Gomes, 2014, 2021), sendo que, no presente estudo, esta foi medida por intermédio de dois indicadores: o compromisso e absentismo voluntários dos colaboradores. Neste sentido, procurou-se verificar se a percepção da congruência da ação do líder tem valor preditivo no compromisso e absentismo voluntário dos colaboradores e, adicionalmente, confirmar se a antiguidade na organização modera as relações anteriormente mencionadas.

No que à primeira hipótese de investigação diz respeito, os resultados mostraram que, tal como esperado, quando a ação do líder no dia-a-dia é percebida como congruente com a ação desejada pelos colaboradores, estes apresentam maior compromisso. Neste sentido, os resultados suportam o modelo teórico, uma vez que quando as ações do líder vão ao encontro daquilo que os colaboradores procuram e desejam (maior congruência), maior é a eficácia da liderança (Gomes, 2014), que, neste estudo, se traduz num maior envolvimento e vontade de permanecer na organização.

No seguimento da corroboração da hipótese anterior, testou-se o papel moderador da antiguidade dos colaboradores na organização nessa mesma relação, pelo que os resultados suportaram a hipótese (H3). Ou seja, verificou-se que a relação entre a congruência da ação do líder e o compromisso dos colaboradores é moderada pela antiguidade. Estes resultados suportam as assunções do modelo, uma vez que este sugere a existência de aspetos prévios sobre os quais o líder não tem controlo sobre e que podem

previamente influenciar a eficácia da sua ação, assumindo-se como variáveis moderadoras (Gomes, 2014, 2015). Neste sentido, fatores antecedentes como a antiguidade devem ser vistos como alertas para o líder ajustar a sua ação às características e necessidades dos colaboradores, de forma a facilitar a eficácia da liderança (Gomes, 2015).

Tal como esperado, os resultados mostraram que aquilo que os colaboradores valorizam e avaliam num líder varia consoante o tempo de permanência na organização (English et al., 2010; Phungsoonthorn & Charoensukmongkol, 2018), tornando-se importante compreender qual o sentido da moderação de forma que o líder possa ajustar a sua ação face às características dos colaboradores (Gomes, 2014), com maior e menor antiguidade. Esperava-se que menor antiguidade amplificasse a relação positiva entre as variáveis, no sentido em que o valor preditivo da perceção de congruência no compromisso seria maior em colaboradores com menor antiguidade. Ou seja, quanto maior a antiguidade dos colaboradores menor o contributo da congruência da liderança no compromisso. Isto vai de acordo com os resultados obtidos, corroborando a H3, uma vez que a antiguidade enfraquece a relação positiva entre a perceção da congruência da ação do líder e o compromisso de colaboradores com maior antiguidade. Por outras palavras, a antiguidade atua como um inibidor da eficácia da liderança em colaboradores com maior antiguidade, uma vez que a congruência da ação do líder tem um menor contributo no compromisso desses colaboradores. Posto isto, ao contrário de colaboradores com menor antiguidade, existem outros fatores cujo valor preditivo contribui mais para o compromisso dos colaboradores com maior antiguidade do que a congruência da ação do líder.

Numa fase inicial, o vínculo dos colaboradores com menor antiguidade na organização é fortalecido através de líderes que demonstram mais disponibilidade para ouvir e apoiá-los (Hong et al., 2016), uma vez que estes valorizam o acompanhamento e orientação (Low et al., 2016). Neste sentido, a importância dada ao líder e às suas ações é percebido com maior impacto nestes colaboradores. Em contrapartida, após a fase de adaptação e experimentação, os colaboradores demonstram vontade em se desvincular do seu líder (Chan & Mak, 2013), dando mais importância a outros valores instrumentais, como por exemplo, progressão da carreira (Lopez & Ramos, 2016) e estabilidade financeira (Post et al., 2012). Desta forma, estes poderão ser possíveis fatores cujo contributo é maior no compromisso dos colaboradores com maior antiguidade, uma vez que quanto maior for a congruência entre os incentivos de trabalho e as expectativas dos

colaboradores, maior será o envolvimento e esforço no local de trabalho (Mayfield & Mayfield, 2014). Adicionalmente, procurando manter o seu estatuto profissional e nível de desempenho (Hogan et al., 2017), os colaboradores com maior antiguidade também se concentram noutros aspetos da esfera da sua vida pessoal (e.g., família), valorizando organizações cujas práticas permitem uma maior conciliação trabalho-família (Hogan et al., 2017; Low et al., 2016). Neste sentido, este também poderá ser um fator que contribui para o compromisso dos colaboradores com maior antiguidade.

No que diz respeito à avaliação da eficácia através do indicador absentismo voluntário, não foi possível verificar se a perceção da congruência da liderança diminuiu o índice de absentismo voluntário dos colaboradores e, conseqüentemente, testar o efeito moderador da antiguidade nessa mesma relação, devido ao número insuficiente de participantes. Neste sentido, a título exploratório, testou-se a predição da perceção da congruência da liderança no absentismo total dos colaboradores, sendo que os resultados não corroboraram esta hipótese, o que significa que a perceção entre a liderança desejada e a exercida não contribui para a diminuição do índice de absentismo total dos colaboradores.

Tendo em conta que a medida utilizada (absentismo total) inclui o absentismo involuntário, significa que a não comparência dos colaboradores poderá ter diversas razões que são independentes da sua vontade ou decisão, como acidente de trabalho, baixa médica, luto, entre outras (Avey et al., 2006; Duncombe, 2019). Ou seja, os motivos que levam os colaboradores a não comparecerem são independentes da perceção da congruência da liderança, não sendo, por isso, esperado que a ação do líder tenha influência no absentismo involuntário, justificando assim a não corroboração da relação entre a perceção da congruência da liderança e o absentismo total.

Em contrapartida, a antiguidade dos colaboradores parece ser uma variável a ter em conta, visto que se verificaram diferenças no índice de absentismo total consoante a antiguidade dos colaboradores, sendo os colaboradores com maior antiguidade aqueles com maior índice de absentismo total. Face à correlação entre a antiguidade e a idade dos colaboradores (quanto maior for a antiguidade dos colaboradores, maior a idade e vice-versa), uma possível justificação é que os colaboradores mais velhos apresentam mais problemas de saúde (e.g., tensão arterial, colesterol e dores musculares) (Ng & Feldman, 2013), o que poderá levar a que estes tenham de faltar com mais frequência (Pejrova, 2014). Isto vai de acordo com as conclusões da meta-análise realizada por Ng e Feldman

(2008), que reportaram que a idade estava positivamente relacionada com ausência por doença no local de trabalho.

Em suma, o estudo evidencia a premissa principal do Modelo de Eficácia da Liderança, de que quanto maior for a relação linear entre o ciclo concetual e o ciclo prático, maior será a eficácia da liderança (Gomes, 2014, 2021), uma vez que a congruência entre a liderança desejada pelo colaborador e a liderança exercida pelo líder contribui para um maior compromisso por parte dos colaboradores. Adicionalmente, este estudo oferece uma das primeiras bases empíricas, no contexto organizacional, sobre o papel moderador de fatores antecedentes na relação entre a ação atual do líder e a ação desejada pelos colaboradores, uma vez que se concluiu que o contributo da congruência da liderança no compromisso dos colaboradores difere consoante a antiguidade dos mesmos, demonstrando assim a importância de os líderes terem em consideração as diferentes características dos colaboradores.

Limitações e direções futuras

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser tidas em consideração e alvo de reflexão. Em primeiro lugar, existiram alguns desafios no processo de recolha de dados, devido à COVID-19, desde o estabelecimento de contacto direto com as organizações e acesso aos colaboradores, daí o prolongamento do período de recolha de dados. Neste sentido, procuraram-se outras alternativas, como a gravação e partilha de um vídeo, de modo a captar atenção nas diferentes redes sociais. Adicionalmente, tendo em conta a situação pandémica, é plausível que as próprias perceções dos colaboradores sobre aquilo que esperam da ação do líder sejam diferentes de um ano típico de trabalho. Neste sentido, seria pertinente realizar novamente o estudo, tendo em conta: (1) a perceção da congruência na pandemia atual e no pós-pandemia, de forma a perceber em que medida o COVID-19 poderá ter influenciado a perceção da congruência entre aquilo que os colaboradores esperam da ação do líder e a sua atuação no dia-a-dia; e (2) a comparação entre aquilo que os colaboradores esperaram do seu líder nos momentos de incerteza vividos na pandemia e no pós-pandemia.

Eventualmente, a maior limitação deste estudo prende-se com o indicador objetivo escolhido para avaliar a eficácia da liderança, absentismo, uma vez que este foi recolhido a partir do autorrelato dos participantes. Isto porque a perceção do absentismo por parte dos colaboradores, para além de ser imprecisa, também poderá ser influenciada pela comparação ao índice de absentismo de outros colaboradores (Johns & Miraglia,

2015). No que diz respeito ao número de respostas insuficientes sobre o absentismo voluntário, poderá ser justificado pelo número de faltas injustificadas que permitem o despedimento com justa causa, segundo o Código de Trabalho. A existência deste número impele os colaboradores a apresentarem justificações para as faltas abrangidas pela Lei, mesmo que a não comparência no seu local de trabalho tenha sido de forma voluntária. Neste sentido, é importante aferir a autenticidade da justificação das faltas (Badubi, 2017). Adicionalmente, o número reduzido de respostas poderá também justificar-se pela adoção do *lay-off* por várias empresas, devido à COVID-19.

Face a estas limitações, a Direções Futuras que utilizem o absentismo como indicador objetivo, sugere-se a recolha destes dados junto da administração das organizações em questão, de forma a diminuir os enviesamentos (Harma et al., 2015). Em adição, face ao desafio de definir um indicador objetivo que seja suficientemente amplo para que qualquer colaborador possa participar, sugere-se a aplicação deste modelo por setores, uma vez que as características das funções dos colaboradores são idênticas, sendo mais acessível identificar um indicador objetivo comum à atividade em questão.

Implicações para a prática

As conclusões do presente estudo sugerem algumas implicações para a prática dos líderes que poderão ter em consideração no seu dia-a-dia. Primeiramente, este estudo reforça a importância da congruência da liderança no contexto organizacional, no sentido em que a aproximação entre o ciclo concetual e o prático tem impacto positivo nos resultados subjetivos. Por outras palavras, a congruência entre a liderança desejada pelos colaboradores e a liderança exercida pelo líder contribui para as atitudes e comportamentos dos colaboradores, nomeadamente no compromisso organizacional. Neste sentido, é pertinente os líderes utilizarem indicadores informativos (e.g., auscultação dos colaboradores), de modo a verificarem se a sua filosofia de liderança vai ao encontro daquilo que os colaboradores desejam.

A maior repercussão deste estudo para as organizações é o alerta sobre o papel da antiguidade dos colaboradores nas perceções da ação do líder. Isto é, a perceção e avaliação que os colaboradores fazem relativamente aos comportamentos do líder difere consoante o período de permanência na organização, no sentido em que aquilo que os colaboradores com menor antiguidade procuram no líder é diferente daquilo que os colaboradores com maior antiguidade desejam. Por outras palavras, a liderança desejada pelos colaboradores é diferente consoante o período de permanência e,

consequentemente, a congruência entre a liderança desejada e a liderança exercida também o é. Este estudo aponta que colaboradores com menor antiguidade procuram comportamentos do líder (e.g., apoio) diferentes dos colaboradores com maior antiguidade (e.g., oportunidades de desenvolvimento). Assim, ressalva-se a importância de os líderes estarem atentos às diferentes características e necessidades que os colaboradores têm, de modo a ajustarem a sua ação e esta ser eficaz.

Referências bibliográficas

- Agarwal, U., & Bhargava, S. (2013). Effects of psychological contract breach on organizational outcomes: moderating role of tenure and educational levels. *Sage journals*, 38(1), 13-25. <https://doi.org/10.1177/0256090920130102>
- Agyeman, C. M., & Ponniah, V. M. (2014). Employee demographic characteristics and their effects on turnover and retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1), 12-29.
- Akinyemi, B. O. (2014). Organizational commitment in nigerian banks: The influence of age, tenure and education. *Journal of Management and Sustainability*, 4(4), 104-115. 10.5539/jms.v4n4p104
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Subjective and objective measures of organizational performance. In Boyne, G. A., Meier, K. J., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., & Walker, R. M. (Eds.), *Public service performance: Perspectives on measurement and management*.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
- Baccili, P. A. (2001). *Organization and manager obligations in a framework of psychological contract development and violation*. [Unpublished doctoral dissertation]. The Claremont Graduate University.
- Badubi, R. M. (2017). A critical risk analysis of absenteeism in the workplace. *Journal of Interntional Business Research and Marketing*, 2(6), 32-36. 10.18775/jibrm.1849-8558.2015.26.3004
- Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 107-122. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626198>
- Berkovits, S. M., & Alvero, A. M. (2019). The Effects of Monetary Incentives on Planned and Unplanned Absences in Adolescent Part-Time Employees: a Cost-Effectiveness Analysis. *Behavior analysis in practice*, 12(1), 162-166. <https://doi.org/10.1007/s40617-018-00274-w>
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W., & Tichy, J. (2005). The relationship between employee job change and job satisfaction: the honeymoon-hangover effect. *Journal of applied psychology*, 90(5), 882-892. 10.1037/0021-9010.90.5.882

- Chan, S. C., & Mak, W. M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, *43*(2), 272-287. 10.1108/PR-08-2011-0125
- Chaturvedi, S., Rizvi, I. A., & Pasipanodya, E. T. (2019). How can leaders make their followers to commit to the organization? The importance of influence tactics. *Global Business Review*, *20*(6), 1462-1474. 10.1177/0972150919846963
- Conley, S., & Woosley, S. A. (2000). Teacher role stress, higher order needs and outcomes. *Journal of Educational Administration*, *38*(2), 179-201. <https://doi.org/10.1108/09578230010320163>
- Cucchiella, F., Gastaldi, M., & Ranieri, L. (2014). *Managing absenteeism in the workplace: the case of an Italian multiutility company*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *150*, 1157-1166. 10.1016/j.sbspro.2014.09.131
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in psychology*, *9*, 132. 10.3389/fpsyg.2018.00132
- Dalton, G. W., Thompson, P. H., & Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers—A new look at performance by professionals. *Organizational dynamics*, *6*(1), 19-42. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(77)90033-X)
- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, *36*(1), 69-78. 10.1037/e635812009-001
- Duncombe, D. C. (2019). Factors Influencing Voluntary Absenteeism among Healthcare Workers in The Bahamas. *Nursing Economic\$,* *37*(2), 92-109.
- English, B., Morrison, D., & Chalon, C. (2010). Moderator effects of organizational tenure on the relationship between psychological climate and affective commitment. *Journal of Management Development*, *29*(4), 394-408. 10.1108/02621711011039187
- Farnese, M., Livi, S., Barbieri, B., & Schalk, R. (2018). “You Can See How Things Will End by the Way They Begin”: The Contribution of Early Mutual Obligations for the Development of the Psychological Contract. *Front*, *9*, 1-12. 10.3389/fpsyg.2018.00543

- Frooman, J., Mendelson, M. B., & Murphy, J. K. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 447-463. 10.1108/01437731211241247
- Fu, C. J., & Cheng, C. I. (2014). Unfulfilled expectations and promises, and behavioral outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 61-75. 10.1108/IJOA-08-2011-0505
- Gatling, A., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199. 10.1108/LODJ-05-2014-0090
- Gomes, A.R. (2014). Leadership and positive human functioning: A triphasic proposal. In A.R. Gomes, R. Resende, & A. Albuquerque (eds.). *Positive human functioning from a multidimensional perspective: Promoting high performance* (pp. 157-169). <http://hdl.handle.net/1822/28118>
- Gomes, A.R. (2015). Liderança e treino desportivo: Implicações para a formação do treinador de alto rendimento. In R. Resende, A. Albuquerque, & A.R. Gomes (Eds.), *Formação e Saberes em Desporto, Educação Física e Lazer* (pp. 211-241). <http://hdl.handle.net/1822/39186>
- Gomes, A. R. (2016). *Questionário de Eficácia da Liderança (QEL)*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Relatório técnico não publicado.
- Gomes, A. R. (2021). Coaching efficacy: The Leadership Efficacy Model. In R. Resende & A. R. Gomes (Eds.), *Coaching for human development and performance in sports* (pp. 43-72). Lausanne: Springer.
- Gomes, A.R., & Resende, R. (2015). O que penso, o que faço e o que avalio: Implicações para treinadores de formação desportiva. In S. F. Molina & M. C. Alonso (Eds.), *Innovaciones y aportaciones a la formación de entrenadores para el deporte en la idade escolar* (pp. 195-213). <http://hdl.handle.net/1822/42224>
- Gomes, A. R., Seixas, A., & Resende, R. (2017). Relação treinador-atleta no atletismo: Da teoria à prática. In J. L. Anjos (Ed.), *Temáticas do atletismo: Ensino e treinamento* (pp. 119-140). <http://hdl.handle.net/1822/48319>
- Gomes, A.R., Simões, C., & Morais, C. (2021). *Modelo da Eficácia da Liderança – Teste das hipóteses do modelo*. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho. Relatório técnico não publicado.

- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306. 10.1016/j.sbspro.2016.07.140
- Harma, M., Ropponen, A., Hakola, T., Koskinen, A., Vanttola, P., Puttonen, S., Sallinen, M., Salo, P., Oksanen, T., Pentti, J., Vahtera, J., & Kivimaki, M. (2015). Developing register-based measures for assessment of working time patterns for epidemiologic studies. *Scand J Work Environ Health*, 41(3), 268-279. 10.5271/sjweh.3492
- Hassan, S., Wright, B. E., & Yukl, G. (2014). Does ethical leadership matter in government? Effects on organizational commitment, absenteeism, and willingness to report ethical problems. *Public Administration Review*, 74(3), 333-343. 10.1111/puar.12216.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Herrera, J., & Heras-Rosa, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psucological contract. *Front*, 11, 1-17. 10.3389/fpsyg.2020.609211
- Hogan, N. L., Lambert, E. G., Kim, B., Mendenhall, M., Cheeseman, K., & Griffin, M. (2017). Career stage and job satisfaction among southern correctional officers. *Criminal Justice Studies*, 30(4), 421-432. <https://doi.org/10.1080/1478601X.2017.1370710>
- Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(2), 340-362. 10.1108/CCSM-03-2014-0034 <https://doi.org/10.1080/14783360802002834>
- Jabeen, F., Behery, M., & Elanain, H. (2015). Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 102-122. 10.1108/IJOA-10-2014-0812
- Johns, G., & Miraglia, M. (2015). The reliability, validity, and accuracy of self-reported absenteeism from work: A meta-analysis. *Journall of Occupationl Health Psychology*, 20(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/a0037754>

- Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500. 10.1108/01437731011069999
- Kaiser, R. B., Hogan, R., & Craig, S. B. (2008). Leadership and the fate of organizations. *American Psychologist*, 63(2), 96. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.2.96>
- Kanji, G. K. (2008). Leadership is prime: how do you measure leadership excellence?. *Total Quality Management*, 19(4), 417-427. <https://doi.org/10.1080/14783360802002834>
- Karagonlar, G., Eisenberger, R., & Aselage, J. (2016). Reciprocation wary employees discount psychological contract fulfillment. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 23-40. 10.1002/job.2016
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 333-347. 10.1108/LODJ-02-2019-0088
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017-2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guildford Press.
- Lee, J., Chiang, F. F., van Esch, E., & Cai, Z. (2018). Why and when organizational culture fosters affective commitment among knowledge workers: The mediating role of perceived psychological contract fulfillment and moderating role of organizational tenure. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1178-1207. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194870>
- León, F. R., & Morales, O. (2019). The moderating role of tenure on the effects of job insecurity and employability on turnover intentions and absenteeism. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 32(3), 305-325. 10.1108/ARLA-08-2017-0244

- Lopez, F. G., & Ramos, K. (2016). An exploration of gender and career stage differences on a multidimensional measure of work meaningfulness. *Journal of Career Assessment, 25*(3), 423-433. 10.1177/1069072716639851
- Low, C. H., Bordia, P., & Bordia, S. (2016). What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations, 69*(7), 1457-1481. 10.1177/0018726715616468
- Mata, R. T., & Gomes, A. R. (2016). Relação treinador-atleta: Teoria, investigação e intervenção. In D. Bartholomeu, J. M Montiel, A. A. Machado, A. R. Gomes, G. Couto, & V. Cassep-Borges (Eds.), *Relações interpessoais: Concepções e contextos de intervenção e avaliação* (pp. 155-174). <http://hdl.handle.net/1822/43026>
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management and Organization, 22*(1), 113-129. 10.1017/jmo.2015.25
- Mayfield, M., & Mayfield, J. (2014). What workers want: A global perspective. *Competitiveness Review, 24*(4), 332-346. 10.1108/CR-01-2013-0006
- McDermott, A. M., Heffernan, M., & Beynon, M. J. (2013). When the nature of employment matters in the employment relationship: A cluster analysis of psychological contracts and organizational commitment in the non-profit sector. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(7), 1490-1518. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.723635>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology, 89*(6), 991-1007. 10.1037/0021-9010.89.6.991
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior, 61*(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*, 224-227.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of applied psychology*, *93*(2), 392. 10.1037/0021-9010.93.2.392
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Employee age and health. *Journal of Vocational Behavior*, *83*(3), 336-345. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.004>
- Payne, S. C., Culbertson, S. S., Lopez, Y. P., Boswell, W. R., & Barger, E. J. (2015). Contract breach as a trigger for adjustment to the psychological contract during the first year of employment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(1), 41-60. 10.1111/joop.12077
- Pejrova, I. (2014). Changing the perception of younger workers towards older workers: workers under the age 50 imagine themselves as older ones. *Working with older people*, *18*(3), 152-160. <http://dx.doi.org/10.1108/WWOP-04-2014-0010>
- Phungsoonthorn, T., & Charoensukmongkol, P. (2018). The preventive role of transformational leadership and trust in the leader on employee turnover risk of Myanmar migrant workers in Thailand: the moderating role of salary and job tenure. *Journal of Risk Management and Insurance*, *22*(2), 66-82.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603-609.
- Post, C., Schneer, J. A., Reitman, F., & Ogilvie, D. T. (2013). Pathways to retirement: A career stage analysis of retirement age expectations. *Human Relations*, *66*(1), 87-112. 10.1177/0018726712465657
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An empirical investigation of relationship among transformational leadership, affective organizational commitment and contextual performance. *Vision*, *19*(3), 227-235. 10.1177/0972262915597089
- Priesemuth, M., & Taylor, R. M. (2016). The more I want, the less I have left to give: The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood states, and citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(7), 967-982. 10.1002/job.2080
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements* (1st ed.). Sage Publications.

- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D., & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1081-1098. <https://doi.org/10.1002/job.2284>
- Russo, S. D., Miraglia, M., Borgogni, L., & Johns, G. (2013). How time and perceptions of social context shape employee absenteeism trajectories. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 209-217. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.005>
- Sahoo, C. K., Behera, N., & Tripathy, S. K. (2010). Employee empowerment and individual commitment: An analysis from integrative review of research. *Employment Relations Record*, 10(1), 40-56.
- Schmid, J. A., Jarczok, M. N., Sonntag, D., Herr, R. M., Fischer, J. E., & Schmidt, B. (2017). Associations between supportive leadership behavior and the costs of absenteeism and presenteeism: an epidemiological and economic approach. *Journal of occupational and environmental medicine*, 59(2), 141-147. 10.1097/JOM.0000000000000919
- Scullen, S. E., Mount, M. K., Goff, M. (2000). Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 956-970. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.956>
- Sedrine, S. B., Bouderbala, A. S., & Hamdi, M. (2020). Distributed leadership and organizational commitment: moderating role of confidence and affective climate. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2018-0073>
- Shanafelt, T. D., Gorringer, G., Menaker, R., Storz, K. A., Reeves, D., Buskirk, S. J., Sloan, J. A., & Swensen, S. J. (2015). Impact of organizational leadership on physician burnout and satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 90(4), 432-440. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mayocp.2015.01.012>
- Sharif, I., Wahab, S. R. A., & Sarip, A. (2017). Psychological contract breach and feelings of violation: Moderating role of age-related difference. *International Journal of Asian Social Science*, 7(1), 85-96. 10.18488/journal.1/2017.7.1/1.1.85.96
- Slany, C., Schütte, S., Chastang, J. F., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., & Niedhammer, I. (2014). Psychosocial work factors and long sickness absence in Europe. *International journal of occupational and environmental health*, 20(1), 16-25. 10.1179/2049396713Y.0000000048

- Villaluz, V. C., & Hechanova, M. R. M. (2019). Ownership and leadership in building an innovation culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(2), 138-150. 10.1108/LODJ-05-2018-0184
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1183. 10.1037//0021-9010.87.6.1183
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yiing, L. H., & Ahmad, K. Z. B. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86. 10.1108/01437730910927106