



CATOLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

Avaliação do Efeito da Congruência do Líder na Eficácia da sua Liderança: O Papel Moderador da Qualidade da Comunicação

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

João Rodrigo Moreira Capela

Porto, Outubro 2024



CATOLICA

FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

Avaliação do Efeito da Congruência do Líder na Eficácia da sua Liderança: O Papel Moderador da Qualidade da Comunicação

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

João Rodrigo Moreira Capela

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Catarina Morais

Porto, Outubro 2024

Agradecimentos

Aos meus pais, a quem devo todas as experiências que me foram proporcionadas. Aqueles que me abrem todas as portas e incentivam-me a explorar e enfrentar tudo aquilo que possa nelas encontrar. Os meus maiores exemplos de esforço e dedicação, principalmente quando ninguém está a ver, pois é nesses momentos que verdadeiramente nos provamos. Nunca serei capaz de retribuir os sacrifícios que fizeram por mim, mas espero ser capaz de criar algo especial com as ferramentas que me deram e de estar à altura do nome “Capela”, que para mim significa equipa, casa, conforto e apoio. Os filhos educam-se, mas com os pais é uma questão de sorte, e eu tive sorte, muita sorte.

Ao meu irmão Vasco, o meu passo à frente, a minha meta infinitamente longe e o meu maior apoiante. Em momentos de adversidades ouço a tua voz, ouço o teu encorajamento e a tua convicção em mim e na minha capacidade de superar qualquer obstáculo, mesmo quando eu parei de acreditar. Obrigado por quebrares as paredes pelas quais eu agora caminho, e obrigado por me dares as direções que preciso quando me sinto perdido. Somos diferentes, mas somos iguais no que conta, e eu celebro qualquer comparação que façam entre nós, admiro-te mais que consigo explicar.

Ao meu primo Miguel, o meu melhor amigo desde o primeiro dia, obrigado pela tua paciência, pela tua disponibilidade e pelo teu apoio. Obrigado, principalmente, pela tua presença, há problemas que não têm uma solução fácil, mas um problema partilhado é uma carga dividida. Partilhamos tantos momentos, hobbies, gostos e desgostos que já parecemos duas partes de um todo e, no entanto, somos também diferentes e desafiamo-nos a melhorar e a nunca estagnar. És a primeira pessoa a quem ligo quando preciso de ajuda e a primeira pessoa a quem ligo para partilhar boas notícias, espero poder contar com a tua presença para o resto da minha vida, se não em pessoa, pelo menos sempre à distância de uma videochamada.

Aos meus animais Chili, Emma e Colt, todos diferentes e todos parte de mim. Os meus companheiros das aulas ou trabalho online, dos momentos tristes e dos momentos felizes. O meu conforto ao chegar a casa.

Finalmente, obrigado a todos os meus amigos e família, o sucesso só se materializa quando é partilhado e é o meu maior privilégio partilhar este momento com vocês.

Resumo

O presente estudo, que utiliza como base teórica o Modelo da Eficácia da Liderança (Gomes 2020), visa acrescentar à validação do mesmo, contribuindo com (1) o estudo do efeito da congruência do líder entre o que mesmo se compromete a fazer e o que efetivamente faz, no rendimento autopercecionado dos trabalhadores e a intenção de *turnover* dos mesmo, posteriormente, (2) procura verificar o efeito moderador da qualidade da comunicação nas relações anteriormente descritas. Este contou com a resposta a um questionário de 120 profissionais, os mesmos abrangendo diferentes descrições, diferenciando-se pelos seus setores de trabalho, anos de experiência e idade, entre outros, sendo a informação obtida organizada e analisada por meio do programa SPSS. Quanto ao rendimento autopercecionado, foi possível comprovar a influência positiva e significativa da congruência do líder, o mesmo sendo observado no estudo da intenção de *turnover*, demonstrando uma diminuição significativa quando na presença de maior percepção de congruência. Finalmente, foi parcialmente verificado o efeito moderador da qualidade da comunicação, apenas sendo observado o efeito moderador da comunicação negativa na relação da congruência do líder e o rendimento autopercecionado dos trabalhadores, sendo este efeito descrito como mitigante.

Palavras-chave: Liderança conceptual; Liderança prática; Congruência; Rendimento autopercecionado; Intenção de *turnover*; Qualidade da comunicação.

Abstract

This study, grounded in the Leadership Effectiveness Model (Gomes, 2020), aims to contribute to its validation by examining (1) the effect of leadership congruence between their commitments and actions on employee self-perceived performance and subsequent turnover intention, and (2) the moderating effect of communication quality on these relationships. Data was collected through an online questionnaire administered to 120 professionals from diverse sectors, with varying years of experience and ages, the resulting data being organized and analyzed by means of the program SPSS. Regarding self-perceived performance, a significant positive influence of leadership congruence was found, this was then also observed for turnover intention, which, showed a significant decrease in the presence of higher perceived leadership congruence. Finally, the moderating effect of communication quality was partially proved, with only the moderating effect of negative communication on the relationship between perceived leadership congruence and employee self-perceived performance being identified, with negative communication serving as an attenuating force.

Keywords: Conceptual leadership; Practical leadership; Congruence; Self-perceived performance; Turnover intention; Communication quality.

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Introdução	8
Enquadramento Teórico	10
Modelo da Eficácia da Liderança: Congruência da liderança.....	10
Eficácia da liderança: Rendimento autopercecionado e intenção de <i>turnover</i>	11
Fatores antecedentes: O papel moderador da qualidade da comunicação	13
Método	16
Procedimento.....	16
Amostra	16
Instrumentos	17
Resultados	19
Análises preliminares	19
Teste das hipóteses	21
Análises exploratórias	23
Discussão	25
Limitações e direções futuras.....	26
Implicações para a prática	28
Referências bibliográficas.....	29

Índice de tabelas

Tabela 1 - <i>Mínimo, máximo, média, desvio-padrão, assimetria e curtose das variáveis em estudo</i>	19
Tabela 2 - <i>Matriz de Correlação entre as variáveis em estudo</i>	20
Tabela 3 - <i>Tabela de Valores: análise do efeito moderador da qualidade da comunicação</i>	22
Tabela 4 - <i>Tabela de Valores: análise dos efeitos diretos e moderadores da qualidade da comunicação</i>	22

Introdução

Em qualquer organização, os trabalhadores são o recurso mais precioso e essencial, sendo frequentemente o que dita o sucesso das empresas assim, torna-se imperativa a supervisão dos mesmos e o estudo da influência das suas relações, quer entre estes, como com o seu líder (Motyka, 2018). A responsabilidade desta supervisão recai principalmente sobre o líder, sendo que a sua influência nos trabalhadores e, conseqüentemente, no sucesso organizacional é inquestionável (Katsaros et al, 2020). Esta influência pode ser observada em diversos pontos de avaliação dos trabalhadores, como, por exemplo, no seu rendimento, uma vez que, na presença de liderança avaliada como positiva, os trabalhadores revelam maiores níveis de inovação, competitividade e evolução pessoal (Danisman et al, 2015). É ainda observada uma correlação entre o rendimento do trabalhador e a sua intenção de *turnover*, ambas controladas em parte pela influência exercida pelo seu líder (Deconinck & Beth, 2013). Explorando os efeitos da liderança na taxa de *turnover* voluntário, é observada uma diminuição significativa na taxa de *turnover* voluntário quando na presença de boa liderança, este efeito deve-se ao impacto direto da liderança no trabalhador em questão, sendo também descrito o impacto indireto da criação de uma cultura de colaboração e entreajuda dentro da organização (Sun & Wang, 2016).

Boa liderança é um termo que necessita de aprofundamento, uma vez que várias qualidades descrevem um bom líder, abrangendo capacidades técnicas como inteligência, habilidade de comunicar e capacidade de identificar, atrair e manter talento, mas também capacidades emocionais, como confiança, honestidade e humildade (Muteswa, 2016). Liderança deve ainda ser reconhecida como um processo dinâmico, dependendo das qualidades e ações do líder, mas também da relação do mesmo com os seus trabalhadores e das expectativas dos trabalhadores para com a liderança, observando-se, na presença de falta de congruência entre o que o líder diz e faz, um menor nível de compromisso do trabalhador para com a empresa (Maden et al, 2016).

O conceito de congruência e o estudo das suas implicações nas relações interpessoais não é recente, no entanto, apenas em 2008 foi formalmente discutido o seu efeito no contexto organizacional (Ladkin, 2008). Quanto à sua importância como descritora de boa liderança, ao analisar o seu percurso investigativo, torna-se claro que, para além da diversa discussão sobre os aspetos comportamentais e hipotéticos da função de líder, não o suficiente terá sido discutido sobre como os líderes materializam os seus planos em ações e, como esta materialização se compara aos planos inicialmente criados (Ladkin, 2008). Como tal, o estudo da congruência e

os seus efeitos não se encontra acabado, tendo a sua evolução resultado na criação do Modelo da Eficácia da Liderança, onde este é assumido como um fator significativamente importante na eficácia da liderança do líder (cf. Gomes, 2020, 2021). Este modelo, utilizado como base teórica para este estudo, descreve congruência como o grau de coerência e semelhança entre as duas fases do processo que descreve uma ação ou decisão tomada, a primeira fase descrevendo o planeamento de futuras ações e, a segunda, descrevendo a execução dos planos anteriormente formulados (Gomes, 2014, 2021). Assim, o modelo descreve a eficácia da liderança como influenciada pela congruência das duas fases anteriormente mencionadas, e ainda por fatores antecedentes da liderança, o seu nome aludindo ao facto de os mesmos exercerem a sua intervenção indiretamente, enfraquecendo ou exacerbando o efeito da congruência do líder na eficácia da sua liderança (Gomes, 2014, 2021).

Devido então à falta de investigação existente sobre a congruência do líder, existem ainda diversas lacunas no conhecimento da sua relevância nas organizações e, mais especificamente, acerca do seu impacto nas várias dimensões que compõem a qualidade da liderança, tendo o presente estudo o objetivo de investigar a relação entre a congruência do líder e duas variáveis: o rendimento autopercionado dos colaboradores e a intenção autopercionada de *turnover* dos trabalhadores. Além disso, busca-se preencher uma lacuna adicional na literatura científica, examinando o efeito moderador da qualidade da comunicação no efeito da congruência do líder na eficácia da sua liderança, a mesma representando o fator antecedente da liderança previamente mencionado em virtude da sua indispensabilidade na divulgação dos planos do líder para com os seus trabalhadores.

Enquadramento Teórico

Modelo da Eficácia da Liderança: Congruência da liderança

O Modelo da Eficácia da Liderança, no qual este estudo se assenta, tem como objetivo a enumeração e o estudo de diversos fatores preditores da eficácia da liderança, sendo estes a congruência entre o ciclo conceptual e o ciclo prático da liderança, os diversos estilos de liderança e, ainda no papel moderador, os fatores antecedentes à liderança (Gomes, 2020). Este modelo fundamenta-se no estudo da congruência demonstrada pelo líder e o seu efeito na eficácia da sua liderança, realçando ainda a relação linear das 3 partes que compõem a liderança: (1) a *filosofia* da liderança, que engloba os elementos fundamentais da abordagem de um líder, incluindo valores, crenças, pressupostos, atitudes, princípios e prioridades, servindo como a estrutura orientadora para os líderes, influenciando tanto sua prática quanto os seus critérios de liderança (e.g., maior valorização de recompensas monetárias ou recompensas não tangíveis); (2) a *prática* da liderança, que descreve os comportamentos tangíveis e ações postas em prática pelo líder, com o objetivo de concretizar a sua filosofia anteriormente estabelecida, representando a aplicação prática dos seus princípios nas interações de rotina e nas suas decisões do dia a dia (e.g., chegar mais cedo todos os dias para dar o exemplo aos seus trabalhadores); e, por fim, (3) os *critérios* da liderança, que envolvem o conjunto de parâmetros pessoais e profissionais que os líderes utilizam para avaliar a aderência dos seus trabalhadores à sua filosofia e às práticas estabelecidas, atuando como indicadores avaliativos da eficácia da liderança (e.g., observação e análise de dados objetivos, como taxas de *turnover*) (Gomes, 2020; Gomes et al, 2017; Mata & Gomes, 2016).

O processo de liderança, composto pelas 3 partes anteriormente descritas, ocorre necessariamente em dois planos, descritos como ciclos interligados: o "ciclo conceptual" e o "ciclo prático", sendo apenas a partir do estudo de ambos, particularmente da sua proximidade, possibilitada a observação e avaliação da congruência do líder (Gomes, 2014, 2020). No "ciclo conceptual", o líder planeia futuras ações com base nos objetivos e capacidades da organização (Gomes, 2020). Este ciclo envolve a filosofia da liderança, destacando os valores e princípios do líder, bem como sua auto percepção da sua influência sobre os membros do seu grupo; a prática da liderança, que descreve os procedimentos que o líder realiza para atingir os objetivos traçados anteriormente; e finalmente, engloba os critérios da liderança, que descrevem as ações ou comportamentos que o líder considera mais importantes, e mais demonstradores da eficácia da sua liderança (Gomes, 2014, 2020). Prosseguindo para o "ciclo prático", este representa o processo de execução dos planos anteriormente criados, tanto pelo líder como pelos seus

trabalhadores (Gomes, 2020). Aqui, a filosofia da liderança descreve as ideias e princípios que o líder partilha com os seus trabalhadores, pedindo aos mesmos que as respeitem; a prática da liderança refere-se aos comportamentos dos trabalhadores que indiquem um respeito pelo líder e uma aceitação dos seus pedidos; e, por fim, os critérios da liderança representam as fontes de avaliação utilizadas pelo líder para estimar o grau de aceitação das suas ideias e o grau de sucesso da sua filosofia e da prática exercida (Gomes, 2014, 2020). Finalizando, a avaliação dos níveis de congruência observados dependerá inteiramente da relação entre estes dois ciclos, sendo esta congruência descrita como uma relação linear entre como o líder planeia utilizar a sua influência e a verdadeira maneira de como sua influência é utilizada, ou seja, quanto maior a proximidade entre os plano e as ações do líder, maior a congruência observada (Gomes, 2020).

É necessário ainda compreender que estes ciclos anteriormente mencionados não são estáticos, sendo continuamente alterados e atualizados a partir de um processo conhecido como circuito de feedback, este é descrito como uma forma de comunicação bidirecional continua e repetitiva que ocorre entre o líder e os trabalhadores, contando com a troca de informações sobre o desempenho observado e tendo como objetivo principal o melhoramento da eficácia da liderança, este é ainda considerado contínuo, uma vez que não visa uma conclusão final, mas sim um melhoramento constante (Gomes, 2020, Gomes et al, 2017). Este processo, iniciado pelo líder, conta com o fornecimento de informações sobre o desempenho dos trabalhadores, a identificação de pontos fortes e áreas a melhorar, e ainda a oferta de críticas construtivas que visem indicar competências necessárias a desenvolver ou a implementação de novas estratégias de trabalho (Gomes, 2020). De seguida, os trabalhadores têm a oportunidade de responder ao feedback, fazendo perguntas ou fornecendo informações adicionais sobre seu desempenho, concluindo a interação com uma discussão sobre as suas próprias metas e objetivos para com o líder (Gomes, 2020).

Eficácia da liderança: Rendimento autopercecionado e intenção de *turnover*

Na análise do desempenho de um líder e da efetividade da sua liderança, revela-se imperativa a avaliação dos trabalhadores que este lidera, uma vez que é neste grupo que são sentidos os efeitos e consequências do seu trabalho, sendo considerado um líder eficaz, aquele cuja equipa atinge os resultados esperados dos mesmos (Silva & Rua, 2023).

O primeiro indicador de eficácia da liderança em análise, o rendimento autopercecionado dos trabalhadores e, por sua vez, como o maximizar é um dos principais

alvos de estudo das organizações, motivado pela significativa influência do mesmo sobre o sucesso financeiro da organização (Sonnentag & Frese, 2005). Após a análise da literatura, em particular aquela relacionada com o estudo do efeito da liderança no rendimento dos trabalhadores, foi notada uma defesa regular da importância da confiança no líder, especificando o seu efeito positivo na motivação dos trabalhadores para se excederem na sua missão de alcançar os objetivos da empresa (e.g., Sharkie, 2009; Gillespie & Mann, 2004; Dirks & Ferrin, 2002). Esta defesa continua atualmente, “Comportamentos do líder que motivem e deem direção aos seus trabalhadores terão um efeito, observado mais tarde, na sua performance.” (Iskampto, 2020, p. 2).

A multiplicidade de fatores que contribuem para a explicação do rendimento dos trabalhadores impede a atribuição de uma só causa ou elemento influenciador, no entanto, três fatores se destacam como determinantes cruciais: a liderança, a motivação e a cultura organizacional, destes, todos são regulados pelo líder e os seus comportamentos (Paais & Pattirruhu, 2020). Motivação, e conseqüentemente, a satisfação pelo trabalho, depende significativamente da gestão de contribuições esperadas e o superar de desafios adequados à capacidade dos trabalhadores, sendo assim o resultado da congruência demonstrada pelo líder, o mesmo sendo observado na cultura organizacional que, na perspectiva dos trabalhadores, é em grande parte ditada pelo que é partilhado pelo seu líder e, nas suas ações, replicado (Audenaert et al, 2017).

Prosseguindo para o estudo do compromisso do trabalhador para com a empresa, estudada a partir da intenção de *turnover* autopercecionada, a mesma é definida como a intenção de sair ou abandonar a organização (Porter & Steers, 1973). Esta, representativa de um indicador-chave do funcionamento organizacional, demonstra-se intrinsecamente ligada ao comprometimento e à satisfação dos trabalhadores, servindo assim como um indicador precursor de potenciais desafios de retenção de trabalhadores (Cohen et al, 2015).

Atualmente, este tópico mantém-se significativo nas discussões empresariais, sendo a diminuição da taxa de *turnover* um dos principais objetivos dos departamentos de recursos humanos, tanto para investigadores como para organizações, onde este problema ainda é uma grande preocupação (Aburumman et al., 2020). O processo de *turnover* representa algo negativo para as empresas por diversas razões, como por exemplo o custo associado à contratação e treino de novos trabalhadores, uma vez que representa um enorme investimento para a organização, tanto financeiro como de tempo de trabalho, é ainda referido a diminuição da eficiência das organizações uma vez que perdem tempo e trabalhadores experientes, cujo

rendimento seria geralmente mais elevado quando comparado ao rendimento de trabalhadores recentemente integrados (Busari et al., 2017).

O processo de intenção de *turnover*, quando efetivado, pode ser dividido em dois tipos: o *turnover* evitável e o *turnover* não evitável. *Turnover* não evitável, não depende de fatores ao controlo da organização, mas sim em fatores pessoais do trabalhador que não originam da sua relação com a empresa (e.g., gravidez, doença e mudança de país) (Porter & Steers, 1973). *Turnover* evitável, resulta da interação do trabalhador com a empresa, podendo ser influenciado por diversos fatores, muitos dos quais convergem na falta de satisfação no trabalho, levando a um maior desejo de sair e, conseqüentemente, aumentando a probabilidade de *turnover* (Zeffane & Melhem, 2017). A satisfação com o trabalho e com a organização por parte do trabalhador é fortemente influenciada pelo líder e pela relação deste com a sua equipa, uma vez que fatores dependentes do mesmo como confiança, respeito e proximidade têm um efeito significativo neste sentimento (Belias & Koustelios, 2014). Muitos trabalhadores citam ainda, como principal razão da sua saída da empresa, liderança não satisfatória (Oh & Chhinzer, 2021). Descrevendo a expectativa implícita de emular os comportamentos do líder como possivelmente exaustiva e, assim, reconhecendo o impacto do mesmo na sua perceção da cultura e clima organizacional, a mesma atuando como significativamente influenciadora na sua possível intenção de *turnover* (O'Neill et al, 2009).

Com base em estudos anteriores, é então possível prever uma observação de baixa intenção de *turnover* e melhor rendimento por parte dos trabalhadores, quando os mesmos são expostos a um líder que demonstre um alto nível de congruência, uma vez que: congruência impacta positivamente o rendimento dos trabalhadores, ao percebem que seus valores e objetivos estão alinhados com os do seu líder; reduz a intenção de *turnover*, assegurando que os trabalhadores sentem-se liderados por alguém competente e ético; e, por fim, contribui para a melhoria da cultura organizacional, criando um ambiente positivo e de suporte onde os trabalhadores se sentem valorizados e respeitados (Hunt, 2014). Neste sentido, espera-se que:

H1: A perceção da congruência dos comportamentos do líder (a) prediga positivamente o rendimento autopercebido dos trabalhadores e (b) prediga negativamente a intenção de turnover dos trabalhadores.

Fatores antecedentes: O papel moderador da qualidade da comunicação

No modelo da eficácia da liderança, são descritos fatores antecedentes, estes são variáveis relacionadas com as características pessoais do líder, dos seus trabalhadores, e da

relação entre os mesmos, servindo como variáveis moderadores entre a variável independente (congruência do líder) e as variáveis dependentes (rendimento autopercecionado e intenção de *turnover*), uma vez que não afetam diretamente a eficácia da liderança, mas facilitam ou restringem o efeito da congruência do líder na eficácia da sua liderança. Três tipos de fatores antecedentes podem ser identificados e explicados: (1) as características do *líder*, estas referem-se às características pessoais demonstradas pelo líder, podendo influenciar sua eficácia, estas incluem traços de personalidade, capacidades cognitivas, valores, motivações e experiências de vida. Ou seja, um líder que um alto nível de autoconfiança poderá ser mais capaz de tomar decisões difíceis e lidar com desafios complexos, semelhantemente, um líder com uma personalidade carismática poderá ser mais eficaz em inspirar e motivar os seus trabalhadores; (2) as características *situacionais*, que são as condições do contexto em que a liderança ocorre, influenciando a capacidade do líder de exercer o seu melhor julgamento, estes incluem a cultura organizacional, a estrutura hierárquica, o ambiente de trabalho, as demandas da tarefa e as condições externas, por exemplo, um líder que promove a autonomia dos seus trabalhadores, inserido numa cultura organizacional que valorize a inovação, a criatividade e a busca por novas ideias poderá ser mais eficaz do que um mesmo líder inserido numa cultura que tenha como prioridade a conformidade e a estabilidade; e finalmente (3) as características dos *membros da equipa* dizem respeito às características e comportamentos dos trabalhadores que podem influenciar a eficácia do líder., estas incluem a motivação dos seguidores, a competência individual, a confiança no líder, as expectativas em relação à liderança e a receptividade à influência do líder, por exemplo, um grupo de seguidores altamente motivados e comprometidos será mais receptivo à liderança transformacional, contrariamente, um grupo de seguidores desmotivados poderá exigir uma abordagem que promova menos autonomia e maior controlo por parte de líder (Gomes, 2020, 2021).

Neste estudo, o fator antecedente da liderança a ser estudado será a qualidade da comunicação, pertinente devido à sua importância tanto no contexto social mas também no contexto organizacional, tendo especial relevância nesta investigação, uma vez que é nesta que a congruência depende, sendo responsável pela transmissão dos planos do líder aos seus trabalhadores (Gomes 2020, 2023). Esta variável pode ser enquadrada nas características do líder, uma vez que descreve uma capacidade individual do líder, resultando numa influência positiva ou negativa na eficácia da sua liderança, podendo a mesma ser avaliada fazendo uso da avaliação autopercecionada dos líderes, mas também da avaliação dos trabalhadores (Gomes, 2020).

Sendo a comunicação de boa qualidade uma parte tão integral da congruência do líder, é esperado observar-se um aumento da relação congruência – eficácia da liderança, quando na presença de comunicação avaliada como positiva (Gomes, 2023). A mesma demonstrando uma importância multifacetada no cumprimento dos objetivos da empresa (“Comunicação desempenha um papel fundamental na conquista das missões e objetivos de várias organizações”) (Ammari et al., 2017), mas também devido ao seu efeito significativo nas duas variáveis escolhidas para avaliar a eficácia do líder, rendimento autopercecionado (“Um ambiente de comunicação positivamente avaliado contribui substancialmente para a efetividade de uma organização”) (Pincus, 1986) e, ainda, a intenção de *turnover* dos trabalhadores “Ambiente de trabalho, autonomia, suporte, supervisão, comunicação, oportunidades de promoção e a tomada de decisões têm também um efeito na intenção de *turnover*.” (Busari et al., 2017).

Explorando o papel moderador da comunicação como fator facilitador à influência da congruência do líder na eficácia da sua liderança, a mesma demonstra-se essencial, considerando que, apenas a partilha dos planos previamente elaborados, permite a avaliação do seu cumprimento (Goris et al, 2002). Anteriores estudos comprovam parcialmente a influência moderadora da comunicação no efeito anteriormente descrito, discutindo a influência de outros fatores e encorajando a continuação do estudo deste tópico e, particularmente, a avaliação do efeito de diversas outras variáveis (Goris et al, 2002).

Com isto, espera-se com este estudo testar o efeito significativo da congruência do líder na eficácia da sua liderança, sendo expectável, quando na presença de um alto nível de congruência, ser observado de um alto nível de rendimento autopercecionado dos trabalhadores e um baixo nível de intenção de *turnover* autopercecionada dos trabalhadores. Será ainda testado o efeito moderador da qualidade da comunicação, sendo teorizado um aumento significativo do efeito anteriormente mencionado, quando na presença de alta qualidade de comunicação. Assim, espera-se que: *H2: A qualidade da comunicação tenha um efeito moderador na relação entre a percepção da congruência do líder e o rendimento autopercecionado e intenção de turnover; no sentido em que melhor qualidade da comunicação amplifique a relação positiva da congruência do líder com o rendimento autopercecionado e amplifique a relação negativa da congruência do líder com a intenção de turnover; observando-se o adverso efeito com pior qualidade da comunicação.*

Método

Procedimento

O presente estudo teve como objetivo a avaliação do efeito da congruência do líder na eficácia da sua liderança, sendo esta representada pelas variáveis rendimento autopercecionado dos trabalhadores e intenção de *turnover* autopercecionada dos trabalhadores, assim como testar o efeito moderador da qualidade da comunicação nesta relação. Recorreu-se a uma metodologia quantitativa, tendo os resultados sido recolhidos através de um questionário online, com uma duração média de 15 minutos. A disseminação deste questionário, criado e hospedado na plataforma *Qualtrics*, foi inicialmente realizada através das plataformas de redes sociais *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram* e *Reddit*, fazendo uso da técnica “bola de neve”, a mesma descrevendo a aquisição de novos participantes como o resultado da partilha autónoma do questionário pelos participantes anteriores. Assim, a amostra deste estudo pode ser descrita como não probabilística e de conveniência, uma vez que o contacto inicial fez uso de conexões sociais pré-estabelecidas.

Antes de iniciar o estudo, os participantes foram informados sobre o objetivo do mesmo, a natureza voluntária da sua participação, o anonimato das respostas e a confidencialidade dos dados. Foi ainda esclarecido o facto de a participação ser livre, podendo assim qualquer participante desistir a qualquer momento, sem qualquer penalização. Por fim, foram disponibilizados os contactos daqueles responsáveis pela investigação para qualquer esclarecimento adicional.

Amostra

A amostra deste estudo contou com 120 participantes, dos quais 37 (31%) homens e 83 (69%) mulheres, cujas idades compreendiam o intervalo 20 a 71 anos ($M = 43.77$, $DP = 12.80$). Analisando as habilitações literárias, foi observado um maior número de candidatos licenciados, os mesmos representando 42% da amostra, com os restantes 58% sendo divididos entre 12º ano (22%), mestrado (18%), bacharelato (14%), doutoramento (3%) e outro (1%). Quanto à profissão, os 120 participantes distribuíram-se por 5 setores de atividade: comercial (45%), administrativo e financeiro (19%), saúde (19%), educação (4%) e outros (13%). Por fim, 23 participantes (19%) descrevem a sua atual posição como uma de liderança.

Instrumentos

Congruência da Liderança

A percepção da congruência da liderança foi avaliada através do Questionário dos Ciclos de Liderança, versão para “membros da equipa” (QCL; Gomes, 2016). A versão reduzida do instrumento é composta por 6 itens que avaliam a frequência (1 = nunca, 5 = sempre) de determinados comportamentos do líder em avaliação, de acordo com 3 dimensões: (1) a filosofia da liderança (e.g. “O meu chefe/responsável, diz quais são as ideias que mais valoriza”; 2 itens); (2) a prática da liderança (e.g. “O meu chefe/responsável, atua de acordo com as ideias que valoriza”, 2 itens); e (3) os indicadores da liderança (e.g. “O meu chefe/responsável, avalia se as suas ideias foram concretizadas”, 2 itens). Cada um dos itens é respondido duas vezes: a primeira vez sendo referente ao ciclo prático, representando a realidade das ações do líder, e indicando a frequência dos comportamentos indicados (Situação atual) e a segunda sendo referente ao ciclo conceptual da liderança, no qual o trabalhador indica a frequência desejada do comportamento descrito (Situação ideal). A pontuação final da congruência da liderança é obtida através da subtração do valor do ciclo prático (resultante do cálculo da média das respostas obtidas nos itens referentes à situação atual; α Situação atual = .89) ao valor do ciclo conceptual (resultante do cálculo da média das respostas obtidas nos itens referentes à situação ideal; α Situação ideal = .88). Após esta subtração, os valores negativos obtidos foram transformados no seu valor absoluto, assim, quanto mais próximo estiver o valor de 0, maior o nível de congruência de liderança percecionado, uma vez que o valor 0 representa uma igualdade entre os dois ciclos, também descrita como congruência.

Rendimento Autopercecionado

De modo a avaliar o rendimento Autopercecionado, foi utilizada a versão “Laboral: Versão retrospectiva – Até ao momento atual” do Questionário de Perceção de Rendimento (QPRP; Gomes, 2016). Para o objetivo deste estudo foram apenas utilizados os itens deste instrumento referentes à avaliação individual, sendo pedido aos participantes que refletissem, com o apoio de diversas perguntas, sobre o seu rendimento autopercecionado na sua atual função (e.g. “Até ao momento, tive o rendimento profissional/ocupacional que pretendia”; 5 itens (1 = Não concordo, 5 = Concordo totalmente)). De modo a obter o resultado final, foi calculada da média dos 5 itens aqui incluídos (α QPRP = .91).

Intenção de Turnover Autopercecionada

De modo a avaliar a intenção de *turnover* autopercecionada, foi utilizada a Versão Portuguesa da Escala de Bozeman & Perrewé (2001) de Intenção de Saída. Esta consiste em 3 itens (1 = Discordo completamente, 5 = Concordo completamente), estes são: “Se pudesse, sairia desta empresa hoje”, “Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar este emprego” e “Neste momento, gostaria de permanecer nesta organização o máximo de tempo possível”, sendo este último item invertido. O resultado final desta escala foi obtido a partir do cálculo da média dos 3 itens anteriormente apresentados (α *Turnover* = .93).

Qualidade da Comunicação

De modo a avaliar a qualidade da comunicação, foi utilizada a versão “Avaliação do/a outro” do Questionário de Comportamentos Comunicacionais (QCC; Gomes, 2019). Este é constituído por 16 itens (1 = Discordo completamente, 5 = Concordo completamente), sendo os primeiros 9 itens referentes a comportamentos comunicacionais positivos (e.g. “Habitualmente, o meu chefe/responsável quando comunica comigo, mostra otimismo/entusiasmo sobre aquilo que podemos alcançar/atingir”), e os restantes 7 itens referentes a comportamentos comunicacionais negativos (e.g. “Habitualmente, o meu chefe/responsável quando comunica comigo, mostra pessimismo/falta de confiança no modo como fala comigo”). Como cálculo final, foi calculada a média da resposta dos itens 1-9 (α QCC Comunicação positiva = .94), e também foi calculada a média da resposta dos itens 10-16 (α QCC Comunicação negativa = .91).

Resultados

Análises preliminares

O programa IBM SPSS Statistics 28 foi utilizado para a organização e consequente análise dos dados recolhidos. Este processo começou com a verificação dos pressupostos de normalidade para todas as variáveis em estudo, sendo necessária a observação de um coeficiente de assimetria entre $[-3, 3]$, juntamente de um coeficiente de curtose entre $[-10, 10]$ (cf. Kline, 2015). Estes valores, como é possível observar na Tabela 1, foram alcançados, concluindo-se que não existem, na amostra, sérios desvios ao pressuposto de normalidade nas variáveis em estudo.

Tabela 1

Mínimo, máximo, média, desvio-padrão, assimetria e curtose das variáveis em estudo

	Mínimo	Máximo	Média (DP)	Assimetria	Curtose
Congruência	0.00	3.50	0.95 (0.79)	0.85	0.37
Rendimento	1.00	5.00	3.38 (0.97)	-0.68	0.10
<i>Turnover</i>	1.00	5.00	2.64 (1.28)	0.36	-0.97
Comunicação Positiva	1.00	5.00	3.37 (1.05)	-0.34	-0.94
Comunicação Negativa	1.00	5.00	2.21 (1.04)	0.83	-0.18

De seguida, foi calculado o Coeficiente de Correlação de Pearson para aferir correlações entre as variáveis em estudo (cf. Tabela 2). Aqui, foram notadas diversas correlações significativas para com a variável congruência, verifica-se correlações positivas entre a percepção de congruência de liderança e as variáveis *turnover* e comunicação negativa o que significa que quanto menos os participantes percebem o líder como sendo congruente (representado por um maior valor obtido na avaliação da congruência do líder) mais apresentam intenção de turnover e mais descrevem a ocorrência de comportamentos de comunicação negativa, por sua vez, foram verificadas correlações negativas entre a percepção de congruência de liderança e as variáveis rendimento autopercebido e comunicação positiva o que significa que quanto mais os participantes percebem o líder como sendo congruente (representado por um menor valor obtido na avaliação da congruência do líder) mais apresentam alto rendimento autopercebido e mais descrevem a ocorrência de comportamentos de comunicação positiva.

Quanto às restantes análises, foram observadas correlações negativas entre a variável rendimento e as variáveis *turnover* e comunicação negativa, assim como uma correlação positiva entre as variáveis rendimento e comunicação positiva, portanto, quanto maior a percepção de rendimento, menor a intenção de *turnover*, menor a percepção de comportamentos de comunicação negativa e maior a percepção de comportamentos de comunicação positiva. Por fim, estudando a variável *turnover*, verifica-se uma correlação negativa para com a variável comunicação positiva, e uma correlação positiva para com a variável comunicação negativa, assim, um trabalhador com uma alta intenção de *turnover*, apresenta uma maior percepção de comportamentos de comunicação negativa e uma menor percepção de comportamentos de comunicação positiva.

Tabela 2

Matriz de Correlação entre as variáveis em estudo

	1	2	3	4	5	6	7
1. Idade	-	.885***	.069	.191*	-.140	-.019	.010
2. Experiência		-	.048	.253**	-.156	.038	-.008
3. Congruência			-	-.337***	.380***	-.682***	.603***
4. Rendimento				-	-.563***	.445***	-.267**
5. <i>Turnover</i>					-	-.519***	.491***
6. Comunicação Positiva						-	-.799***
7. Comunicação Negativa							-

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

Teste das hipóteses

A Hipótese 1 deste estudo pressupõe que, na presença de maior percepção da congruência do líder, seria observada uma maior percepção de rendimento e uma menor intenção de *turnover* por parte dos participantes. Para testar esta hipótese, foram realizadas duas regressões lineares hierárquicas (uma para cada variável dependente: percepção de rendimento e intenção de *turnover*), usando-se como covariáveis a idade e os anos de experiência, as mesmas sendo selecionadas devido à sua inclusão frequente em diversos estudos referentes ao setor de recursos humanos. Os resultados obtidos demonstram que a percepção da congruência do líder prediz negativamente a percepção de rendimento, $F(1,116) = 17.11, p < .001, R^2 = .19, b = -0.43, \beta = -.35, t = -4.14, p < .001$, e ainda que a percepção da congruência do líder prediz positivamente a intenção de *turnover*, $F(1,116) = 21.26, p < .001, R^2 = .18, b = 0.63, \beta = .39, t = 4.61, p < .001$. Assim, a Hipótese 1 é comprovada, uma vez que, conforme esperado, quanto maior for a percepção da congruência do líder, maior será a percepção de rendimento por parte dos trabalhadores e menor será a intenção de turnover dos mesmos (maior percepção de congruência é indicada por uma maior proximidade do 0).

Agora avaliando a Hipótese 2, esta descreve o efeito positivo da congruência do líder no rendimento autopercebido dos trabalhadores e ainda o seu efeito negativo na intenção de *turnover* dos trabalhadores, como possivelmente positivamente moderado pela comunicação positiva e negativamente moderado pela comunicação negativa. Assim, quando descrita uma maior frequência na percepção de comunicação positiva, é teorizada a observação de uma maior influência positiva da percepção da congruência do líder na percepção de rendimento e uma maior influência negativa na intenção de *turnover* por parte dos trabalhadores. Quanto descrita uma maior frequência na percepção de comunicação negativa, é teorizada a observação de uma menor influência positiva da percepção da congruência do líder na percepção de rendimento e uma menor influência negativa na intenção de *turnover* por parte dos trabalhadores. De modo a testar esta hipótese, foi utilizada a macro PROCESS do SPSS (Hayes, 2022; modelo 1, 10 000 bootstraps). As duas seguintes tabelas sintetizam os resultados obtidos.

Tabela 3 – Tabela de Valores: análise do efeito moderador da qualidade da comunicação

Modelo	F (gl)	p	R ²
Congruência -> Percepção de rendimento, moderado por Comunicação Positiva	10.41	< .001	.212
Congruência -> Percepção de rendimento, moderado por Comunicação Negativa	6.57	< .001	.145
Congruência -> Intenção de turnover, moderado por Comunicação Positiva	14.34	< .001	.271
Congruência -> Intenção de turnover, moderado por Comunicação Negativa	13.35	< .001	.257

Tabela 4 – Tabela de Valores: análise dos efeitos diretos e moderadores da qualidade da comunicação

	b	SE	t	p[IC]
Efeitos diretos				
Congruência -> Rendimento	-0.43	.1	-4.14	< .001
Comunicação positiva -> Rendimento	0.40	.07	5.37	< .001
Comunicação negativa -> Rendimento	-0.24	.08	-3.04	.003
Congruência -> Intenção turnover	0.63	.14	4.61	< .001
Comunicação positiva -> Intenção turnover	-0.63	.1	-6.62	< .001
Comunicação negativa -> Intenção turnover	0.60	.1	6.17	< .001
Efeitos moderadores				
Congruência -> Rendimento, moderado por comunicação positiva	0.29	.31	0.95	.345 [- 0.32, 0.90];
Congruência -> Rendimento, moderado por comunicação negativa	-0.801	.28	-2,85	.005 [- 1.36, - 0.24]
Congruência -> Intenção turnover, moderado por comunicação positiva	0.21	.39	0.054	.957 [- 0.75, 0.79]
Congruência -> Intenção turnover, moderado por comunicação negativa	0.46	.35	1.324	.188 [- 0.23, 1.15]

Analisando os resultados obtidos referentes aos efeitos diretos das variáveis “Comunicação Positiva” e “Comunicação Negativa”, foi observado um efeito positivo e estatisticamente significativo da variável “Comunicação Positiva” sobre o rendimento autopercecionado, juntamente com um efeito negativo e estatisticamente significativo desta variável sobre a intenção de *turnover*, sendo o inverso deste efeito observado na análise do efeito da variável “Comunicação Negativa”. Assim, a teoria proposta foi confirmada, concluindo-se que melhor comunicação resultará em melhor rendimento e menor intenção de turnover, sendo o efeito oposto observado como consequência de pior comunicação.

Ao analisar os resultados obtidos referentes aos efeitos moderadores, não se verificou o efeito moderador da variável “Comunicação Positiva”, não sendo também verificado o efeito moderador da variável “Comunicação Negativa” na relação (Congruência da Liderança x Intenção de *Turnover* Autopercecionada). No entanto, verificou-se o efeito moderador da variável “Comunicação Negativa” na relação (Congruência da Liderança x Rendimento Autopercecionado), os resultados demonstrando que, ao contrário de no modelo geral [$F(1,116) = 3.45, p = 0.07, R^2 = .03$], quando na presença de (Comunicação Negativa = 2.85) [$b = -0.27, EP = 0.16, t = -1.98, p = 0.05, 95\% IC [-0.54, 0]$], o efeito moderador é comprovado como significativo, este efeito mantendo-se para todos os valores de (Comunicação Negativa ≤ 2.85), sendo estes os “*Johnson-Newman Points*”, os mesmos, obtidos a partir da macro PROCESS do SPSS (Hayes, 2022; modelo 1, 10 000 bootstraps), representando os valores de uma variável moderadora em que o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente se torna significativo. Assim, verifica-se que uma maior frequência de comportamentos de comunicação negativos enfraquece a relação entre a percepção de congruência e o rendimento autopercecionado dos trabalhadores, então parcialmente corroborando a Hipótese 2.

Análises exploratórias

A avaliação da Hipótese 2, e a sua consequente parcial comprovação, revelou diferenças entre as variáveis “Intenção de *Turnover* Percecionada” e “Rendimento Autopercecionado” quando expostas ao mesmo estímulo possivelmente moderador, a qualidade da comunicação, verificando-se apenas o efeito moderador anteriormente teorizado na variável “Rendimento Autopercecionado”, assim, torna-se pertinente a continuação do estudo destas duas variáveis de modo a tentar compreender o que mais significativamente as influencia. Com este objetivo delineado, realizaram-se quatro análises exploratórias, avaliando o efeito das variáveis “Trabalho Individual ou de Grupo” e “Horário de Trabalho” nas variáveis “Intenção de *Turnover* Percecionada” e “Rendimento Autopercecionado”.

As primeiras duas análises exploratórias realizadas focaram-se no estudo da variável “Intenção de *Turnover* Percecionada”, a primeira destas avaliando, a partir de uma regressão linear simples, a possível influência do trabalho individual ou de grupo na intenção de turnover, no entanto este efeito não se verificou, $F(1,118) = 0.31, p = .574$. De seguida, na segunda análise exploratória, foi repetido o mesmo processo, agora com o objetivo de averiguar o efeito dos diversos tipos de horários na intenção de turnover, este teste concluindo de forma semelhante ao anterior, não sendo verificado um efeito significativo, $F(1,118) = 3.69, p = .057$.

Dando continuidade à investigação das variáveis em análise neste estudo, as duas próximas análises exploratórias incidiram sobre a variável “Rendimento Autopercecionado”, a terceira análise exploratória, produto de uma regressão linear simples, estudando, sem sucesso, o efeito do trabalho individual ou em grupo no rendimento autopercecionado, $F(1,118) = 2.42, p = .122$. Finalmente, a última análise exploratória, realizada a partir de uma regressão linear simples, teve como objetivo a avaliação do efeito do tipo de horário no rendimento autopercecionado dos trabalhadores, mais uma vez não se verificando o efeito proposto, $F(1,118) = 2.97, p = .087$.

Discussão

O presente estudo teve como objetivo central a validação do Modelo da Eficácia da Liderança em contexto organizacional, o mesmo teorizando maior eficácia da liderança quando exercida por um líder que demonstre um alto nível de congruência nas suas ações, ou seja, um líder cujas ações idealizadas não diferem significativamente das suas ações realizadas (Gomes, 2016). Ciente da inviabilidade de avaliar diretamente a eficácia da liderança, o modelo incentiva o uso de variáveis indicadoras da eficácia da liderança, podendo as mesmas representar indicadores objetivos ou subjetivos (Gomes, 2016). Assim, para este estudo, foram utilizadas as variáveis rendimento autopercecionado e intenção de *turnover*. Finalmente, o modelo em estudo reconhece o efeito de variáveis denominadas “antecedentes”, aludindo à natureza moderadora das mesmas e descrevendo assim a sua influência indireta nas ações do líder e na percepção da sua congruência por parte dos seus trabalhadores (Gomes, 2016). Aqui, foi considerada a variável qualidade da comunicação. O presente estudo procurou a verificação de duas hipóteses: H1: A percepção da congruência dos comportamentos do líder (a) prediz positivamente o rendimento autopercecionado dos trabalhadores e (b) prediz negativamente a intenção de *turnover* dos trabalhadores.; e H2: A qualidade da comunicação exerce um efeito moderador na relação entre a percepção da congruência do líder e o rendimento autopercecionado e intenção de *turnover*, no sentido em que melhor qualidade da comunicação amplifique a relação positiva da congruência do líder com o rendimento autopercecionado e amplifique a relação negativa da congruência do líder com a intenção de *turnover*, observando-se o adverso efeito com pior qualidade da comunicação.

Reverendo os resultados obtidos e a sua implicação na confirmação da H1, os resultados revelaram que, como consequência de alta congruência por parte do líder, os trabalhadores demonstraram maior rendimento autopercecionado, verificando assim o primeiro pressuposto desta hipótese. Um efeito igualmente promissor foi observado no estudo da variável intenção de *turnover*, verificando-se uma diminuição significativa da mesma como resposta ao comportamento congruente por parte do líder. Assim, estes resultados apoiam de forma íntegra a H1, satisfazendo ambos os pressupostos descritos na mesma, simultaneamente, estes reforçam a literatura atualmente disponível, sendo de notar o seu alinhamento com os pressupostos apresentados no Modelo da Eficácia da Liderança de Gomes (2020, 2021), e ainda com os resultados obtidos nos diversos estudos de contexto académico que procuraram, e sucederam, tal como neste estudo, compreender, estudar e verificar o efeito da percepção de congruência por parte do líder nas diversas dimensões que, juntamente, constituem o conceito de eficácia de liderança (Couto, 2021; Faria, 2022; Monteiro, 2022; Silveira, 2021). Desta

forma, o presente estudo cumpriu o seu objetivo base, sendo este o de acrescentar à validação do Modelo da Eficácia da Liderança, testando e confirmando o efeito da percepção da congruência do líder no rendimento autopercecionado dos trabalhadores e na intenção de *turnover* dos trabalhadores.

Discutindo os pressupostos apresentados na H2, os resultados aqui relevantes não comprovaram inteiramente a hipótese apresentada, uma vez que apenas um dos quatro efeitos estudados demonstrou-se significativo, este sendo o efeito moderador da comunicação negativa no efeito da congruência do líder no rendimento autopercecionado dos trabalhadores, o mesmo efeito demonstrando-se apenas significativo até um certo nível de frequência de comportamentos de comunicação negativa, conseqüentemente, estes resultados confirmam apenas parcialmente o efeito teorizado na H2. Contudo, continuando a análise da influência da qualidade da comunicação, esta demonstrou a sua influência quando avaliado o seu efeito direto na eficácia da liderança, sendo observado, quando na presença de comunicação positiva, um aumento significativo do rendimento autopercecionado e uma diminuição significativa da intenção de *turnover* e, por sua vez, como consequência de alta frequência de comportamentos de comunicação negativa foi observado um aumento significativo da intenção de *turnover*. Estes resultados mais uma vez apoiam as ideias defendidas no Modelo da Eficácia da Liderança de Gomes (2020, 2021), confirmando, embora parcialmente, o efeito significativo dos fatores antecedentes, assim enaltecendo a importância dos comportamentos que possam indiretamente intensificar ou mitigar o efeito da percepção da congruência do líder na eficácia da sua liderança.

Limitações e direções futuras

Após a finalização deste estudo e da discussão dos resultados aqui obtidos, demonstra-se como pertinente a análise crítica das limitações do mesmo e a apresentação de soluções para as mesmas, de forma que futuras pesquisas possam verificar, aprimorar e complementar os resultados aqui apresentados. Este estudo abordou temas delicados como *turnover* e qualidade da liderança, o que pode ter desincentivado, devido à sua natureza um pouco invasiva, a participação de empresas e conseqüentemente a participação dos seus colaboradores, limitando o tamanho da amostra recolhida, o controlo de variáveis externas e a homogeneidade dos participantes obtidos bem como das suas experiências profissionais. Assim, recomendo que futuros estudos explorem uma escolha de variáveis que evoquem um menor sentimento de julgamento dos líderes em avaliação, podendo assim aumentar a amostra recolhida e facilitar a adesão de organizações de maior escala, assim tendo acesso a um grande número de trabalhadores num contexto profissional similar, talvez sendo ainda possível assegurar a

participação de um líder e dos seus trabalhadores diretamente associados, adicionando uma segunda perspectiva a esta avaliação, algo facilitado por Gomes (2016) que disponibiliza uma segunda versão do seu questionário dos ciclos da liderança focado na perspectiva e autoavaliação do líder em questão, cuja falta da mesma representa uma lacuna relevante na compreensão da dinâmica organizacional e dos fatores que influenciam o comportamento dos trabalhadores. Futuros estudos poderiam certamente beneficiar da inclusão de líderes para obter uma visão holística da relação líder-trabalhador e da empresa onde se inserem, assim melhor identificando os aspectos que influenciam a eficácia da liderança, podendo ser novamente avaliada a intenção de *turnover* e o rendimento autopercionado dos trabalhadores, ou estudados novos indicadores da eficácia da liderança.

Ainda devido à natureza da obtenção de amostra por conveniência, a mesma sendo constituída em grande parte por trabalhadores descritos como parcialmente independentes, ou seja, trabalhadores cujo contacto com o seu líder ocorre de forma esporádica e o cujo trabalho é ordinariamente realizado sem a supervisão do seu líder direto (e.g. delegados de informação médica), assim sendo possível que estes apresentem menor suscetibilidade ao impacto do comportamento dos seus líderes, mais concretamente neste estudo, no seu rendimento autopercionado e na sua intenção de *turnover*. Lamentavelmente, o efeito descrito não pode ser comprovado no presente estudo, no entanto, a inclusão de trabalhadores mais frequentemente supervisionados ou cujas funções sejam realizadas em maior proximidade do seu líder, poderá resultar num mais detalhado conhecimento do líder por parte do trabalhador e num maior impacto das ações do líder no trabalhador em questão, assim facilitando a avaliação da congruência do líder e da eficácia da sua liderança.

Finalmente, menciono o possível efeito da pandemia Covid-19 uma vez que, com o recente retorno ao trabalho presencial, muitos dos participantes poderão atualmente apresentar uma alta intenção de *turnover* não motivada pelo efeito das variáveis aqui em estudo, mas sim pelo seu objetivo de ingressar um novo desafio profissional que permita o trabalho híbrido ou inteiramente remoto, sendo esta necessidade uma das inúmeras consequências do período temporário de trabalho remoto obrigatoriamente imposto em certos setores, resultando na permanente adoção deste regime de trabalho pelas empresas que notaram os benefícios aqui associados (Gómez et al, 2020). Assim, um futuro estudo poderá beneficiar da maior distância temporal da pandemia Covid-19, os seus participantes e as empresas em que inserem tendo finalizado este período de adoção dos regimes de trabalho híbrido e remoto.

Implicações para a prática

As descobertas deste estudo, indicativas dos comportamentos de liderança que impulsionam o alto rendimento e a diminuição do *turnover* de trabalhadores, deverão transcender o âmbito acadêmico e assumir relevância prática no contexto organizacional atual, visto que, ao compreender os princípios e práticas que caracterizam a liderança eficaz, poderão ser implementadas estratégias direcionadas para o desenvolvimento dos líderes, por sua vez otimizando o compromisso e a produtividade das equipas que lideram.

Este estudo revela o impacto considerável que a congruência da liderança exerce no rendimento dos trabalhadores e na sua intenção de *turnover*, em outros termos, na presença de coerência entre os planos e as ações dos líderes, os trabalhadores notam a sua autenticidade e caracterizando os mesmos como confiáveis e transparentes, esta perceção positiva resultando num ambiente de trabalho positivo e motivador, onde os trabalhadores compreendem as necessidades da organização, os seus objetivos e finalmente o que devem fazer para os alcançar. Assim, é encorajada a partilha de informação com os trabalhadores, bem como a partilha de feedback e esclarecimento de dúvidas relevantes às funções do trabalhador, devendo este contacto maximizar a ocorrência de comportamentos de comunicação positivos e evitar a ocorrência de comportamentos de comunicação negativos, devendo estas conversas ser assentes em empatia e evitamento de julgamento, não só resultando no aumento do rendimento autopercionado dos trabalhadores, mas também na diminuição da sua intenção de *turnover*.

Referências bibliográficas

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, 10(3), 641-652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Ammari, G., Alkurdi, B. A., Alshurideh, M., Obeidat, B., Hussien, A. A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty. *International Journal of Marketing Studies*, 9(2), 113. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n2p113>
- Audenaert, M., Carrette, P., Shore, L. M., Lange, T., Waeyenberg, T. V., Decramer, A. (2017). Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 414-422. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.09.003>
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Leadership and Job Satisfaction - A Review. *European Scientific Journal*, 10(8). <https://doi.org/10.19044/esj.2014.v10n8p%0p>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Busari, A. H., Mughal, Y. H., Khan, S. N., Rasool, S., & Kiyani, A. A. (2017). Analytical cognitive style moderation on promotion and turnover intention. *Journal of Management Development*, 36(3), 438-464. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0184>
- Cohen, G., Blake, R. S., & Goodman, D. (2015). Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0734371X15581850>
- Couto, S. V. T. (2021) *A relação entre a congruência da liderança, o compromisso e absentismo dos colaboradores: o papel moderador da antiguidade* [Master's thesis, Católica Porto Business School]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/34948>
- Danisman, S., Tosuntas, S. B., Karadag, E. (2015). The Effect of Leadership on Organizational Performance. In Karadag, E. (Ed.), *Leadership and Organizational Outcomes* (pp. 143-168). Springer Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_9

- Deconinck, J., & Beth, M. (2013). The Relationship Among Transformational Leadership, Supervisory Trust, Performance and Turnover Intentions. *International Journal on Business Review*, 2(3), 167. https://doi.org/10.5176/2010-4804_2.3.239
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Faria A. C. S. (2022) *A relação entre a congruência da liderança e a sua eficácia : o papel das características dos membros da equipa* [Master's thesis, Católica Porto Business School]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/38375>
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607. <https://doi.org/10.1108/02683940410551507>
- 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. (2016). Questionário dos Ciclos de Liderança (QCL) [Leadership Cycles Questionnaire (LCQ)]. Relatório técnico não publicado. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho
- Gomes, A. R. (2016). Questionário de Perceção de Rendimento Desportivo (QPRD) [Performance Perception Questionnaire (PPQ)]. Relatório técnico não publicado [Unpublished technical report]. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/85435>
- Gomes, A. R. (2019). Questionário de Comportamentos Comunicacionais (QCC). Relatório técnico não publicado. Braga: Escola de Psicologia, Universidade do Minho.
- Gomes, A. R. (2020). 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. <https://www.springer.com/gp/book/9783030639112>
- 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. (2023). Communication, conflicts and negotiation: A theoretical perspective and practical implications. *Revista Pesquisa em Psicologia Aplicada* 1(1)
- 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>
- Gómez, S. M., Mondoza O. E. O., Ramirez, J., Olivas-Luján, M. R. (2020). *Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Goris, J. R., Pettit Jr, J. D., & Vaught, B. C. (2002). Organizational communication: is it a moderator of the relationship between job congruence and job performance/satisfaction?. *International Journal of Management*, 19(4), 664.
- Hunt, D. (2014). Does value congruence between nurses and supervisors effect job satisfaction and turnover?. *Journal of nursing management*, 22(5), 572-582. <https://doi.org/10.1111/jonm.12055>
- Iskamto, D. (2020). The Role of Leadership and Influence on Employee Performance in Digital Era. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(4), 470-484. <https://doi.org/10.38043/jmb.v17i4.2730>
- 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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>
- Kline, R. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). The Guildford Press.
- Ladkin, D. (2008). Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. *The Leadership Quarterly*, 19, 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.003>
- Maden, C., Ozcelik, H., Karacay, G. (2016). Exploring employees' responses to unmet job expectations: The moderating role of future job expectations and efficacy beliefs. *Personnel Review*. 45(1), 4-28. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0156>
- 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>
- Monteiro, J. C. (2022) *Congruência da liderança nas organizações e satisfação laboral : o papel dos estilos de liderança* [Master's thesis, Católica Porto Business School]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/38422>
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244. <https://doi.org/10.2478/ijme-2018-0018>
- Muteswa, R. P. T. (2016). Qualities of a good leader and the benefits of good leadership to an organization: A conceptual study. *European journal of business and management*, 8(24), 135-140.
- Oh, J., & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1089-1103. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>
- O'neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18-29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.004>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pincus, J. D. (1986). Communication Satisfaction, Job Satisfaction, and Job Performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x>
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176. <https://doi.org/10.1037/h0034829>
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5), 491–498. <https://doi.org/10.1108/01409170910952985>

- Silva, T. F. G. da., & Rua, O. M. M. M. de L. (2023). Transformational leadership and individual performance: The role of intrapreneurship: Liderança transformacional e desempenho individual: O papel do intraempreendedorismo. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(1), 997–1023. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1568>
- Silveira, N. B. (2021) *A relação entre a liderança autêntica e o compromisso afetivo: o papel da congruência de valores e da qualidade de vida no trabalho* [Master's thesis, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/23508>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2005). Performance Concepts and Performance Theory. In Sonnentag, S. (Eds), *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 1–25). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sun, R. & Wang, W. (2016). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Zeffane, R., & Melhem, S. J. B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(7), 1148-1167. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135>