

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

Ética e Liderança na Gestão Pública – O Caso do Governo Regional dos
Açores

Vanessa do Canto de Borba

Mestrado em Gestão

2026

UNIVERSIDADE ABERTA



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

Ética e Liderança na Gestão Pública – O Caso do Governo Regional dos
Açores

Vanessa do Canto de Borba

Mestrado em Gestão

Dissertação orientada pela Professora Doutora Cláudia Miranda Veloso

julho 2026

Agradecimentos

A realização desta dissertação constituiu um percurso exigente, enriquecedor e profundamente transformador, possível apenas graças ao apoio, incentivo e confiança de diversas pessoas e instituições, às quais endereço o meu mais profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, expresso a minha sincera gratidão à minha orientadora, cuja disponibilidade constante, orientação rigorosa e capacidade de transmitir conhecimento com clareza e motivação foram determinantes para o desenvolvimento deste trabalho. O seu acompanhamento foi essencial para o meu crescimento académico e profissional.

Dirijo igualmente um agradecimento especial aos colaboradores da Administração Pública Regional dos Açores – Governo Regional dos Açores, que participaram neste estudo e contribuíram generosamente com o seu tempo e as suas perspetivas, tornando possível a concretização desta investigação.

Agradeço também aos meus colegas, amigos e familiares, cuja presença, palavras de incentivo e apoio incondicional foram fundamentais para ultrapassar os desafios que surgiram ao longo deste percurso. A todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta dissertação, deixo o meu mais sincero obrigado.

Resumo

A presente investigação analisa duas percepções de liderança empiricamente distintas, mas complementares, na Administração Pública Regional dos Açores: a qualidade da relação líder–membro, medida pela *Leader–Member Exchange* (LMX), e a integridade percebida do líder, avaliada pela *Perceived Leader Integrity Scale* (PLIS). Com base numa amostra não probabilística de 250 trabalhadores, recolhida entre maio e agosto de 2025, foram aplicadas estatísticas descritivas, correlações de *Spearman*, comparações entre grupos, regressões lineares e análise fatorial confirmatória. O desenho é transversal e assenta em medidas autorreportadas, pelo que os resultados são interpretados como associações e não como efeitos causais.

Os resultados indicam níveis médios favoráveis de integridade percebida e de qualidade relacional. A PLIS foi recodificada, pelo que valores mais elevados correspondem a maior integridade percebida; a variável de *turnover* foi igualmente recodificada, representando valores superiores uma maior intenção de permanência. A LMX constituiu o preditor estatístico mais consistente da satisfação, do desempenho e das dimensões do compromisso. A contribuição incremental da PLIS variou entre modelos e alguns sinais de regressão exigem prudência, não devendo ser interpretados como evidência de que a integridade produz resultados desfavoráveis. LMX e PLIS associaram-se a menor propensão para a saída. Verificaram-se ainda diferenças relevantes segundo a função profissional, a antiguidade e o tipo de vínculo. O estudo reforça a necessidade de distinguir qualidade relacional, integridade percebida e liderança ética, bem como de adotar práticas de gestão de pessoas sensíveis aos diferentes segmentos da força de trabalho pública.

Palavras-chave: Administração Pública; Compromisso organizacional; Integridade percebida do líder; *Leader–Member Exchange*; Satisfação laboral; Intenção de *turnover*.

Abstract

This study examines two empirically distinct but complementary leadership perceptions in the Regional Public Administration of the Azores: leader–member exchange quality (LMX) and perceived leader integrity, assessed with the Perceived Leader Integrity Scale (PLIS). Data were obtained from a non-probability sample of 250 employees between May and August 2025 and analysed using descriptive statistics, Spearman correlations, group comparisons, linear regression, and confirmatory factor analysis. Because the design is cross-sectional and based on self-reported measures, the findings are interpreted as associations rather than causal effects.

The findings indicate favourable average levels of perceived leader integrity and relational quality. PLIS items were reverse-coded so that higher scores represent greater perceived integrity; turnover intention was also reverse-coded, so higher scores represent a stronger intention to remain. LMX was the most consistent statistical predictor of satisfaction, performance, and the dimensions of commitment. The incremental contribution of PLIS varied across models, and some regression sign reversals require caution rather than a substantive interpretation that integrity produces adverse outcomes. Both LMX and PLIS were associated with lower turnover propensity. Meaningful differences were also observed across occupational function, tenure, and employment status.

The study contributes by distinguishing relational leadership quality, perceived leader integrity, and the broader construct of ethical leadership, while highlighting the value of segment-sensitive human resource management in public administration.

Keywords: Public Administration; Organizational Commitment; Perceived Leader Integrity; Leader–Member Exchange; Job Satisfaction; Turnover Intention.

Índice

Índice de Tabelas	vii
Índice de Figuras	viii
Lista de Siglas e Acrónimos	ix
1. Introdução	1
1.1 Justificação e relevância do estudo	1
1.2 Enquadramento do tema de investigação.....	2
1.3 Objeto de estudo e objetivos da investigação	3
1.4 Estrutura da dissertação	3
2. Revisão da Literatura	5
2.1 Liderança.....	5
2.2 Ética organizacional	6
2.3 Liderança ética.....	6
2.3.1 Liderança ética no contexto da Administração Pública.....	6
2.3.2 Práticas antiéticas	7
2.4 Importância da liderança ética no bem-estar dos funcionários	9
2.4.1 A satisfação, o desempenho, o compromisso e o <i>turnover</i>	10
3. Metodologia	12
3.1 Procedimento de recolha de dados	12
3.2 Modelo de investigação e hipóteses	13
3.3 Escalas utilizadas	14
3.3.1 LMX.....	14
3.3.2 PLIS	14
3.3.3 Satisfação laboral.....	15
3.3.4 Desempenho	15
3.3.5 Compromisso	15
3.3.6 Intenção de <i>Turnover</i>	16
3.5 Caracterização da amostra	21
3.6 Síntese	26
4. Apresentação e discussão dos resultados	27
4.1 Análise descritiva e correlação de variáveis.....	27

4.2	Análise inferencial	32
4.2.1	Resultados da escala relativos às características sociodemográficas	32
4.2.2	Resultados da escala relativos às características profissionais.....	36
4.3	Associações preditivas entre as dimensões do modelo.....	44
4.4	Discussão de Resultados.....	48
5.	Conclusões	52
5.1	Contributos da investigação	52
5.2	Conclusões do presente estudo	52
5.3	Limitações do estudo e sugestões.....	53
Referências.....		55
APÊNDICES.....		61
Apêndice I – Questionário		62

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelos de medidas e os seus itens.....	16
Tabela 2 - Estatísticas de confiabilidade das dimensões e escalas (alfa de <i>Cronbach</i>) ..	19
Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica da amostra.....	21
Tabela 4 - Caracterização profissional da amostra	23
Tabela 5 - Ficha técnica da presente investigação	26
Tabela 6 - Caracterização das escalas utilizadas.....	28
Tabela 7 - Correlação entre as dimensões e escalas utilizadas	31
Tabela 8 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao género .	32
Tabela 9 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos à idade	33
Tabela 10 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos à escolaridade	35
Tabela 11 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos a tem filhos	36
Tabela 12 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos a função que desempenha	38
Tabela 13 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos a exerce função de coordenação ou chefia.....	40
Tabela 14 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos a exerce algum cargo político	41
Tabela 15 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao tempo de antiguidade na AP.....	42
Tabela 16 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao tipo de vínculo	44
Tabela 17 - Hipóteses, variáveis dependentes e independentes	45
Tabela 18 - Resumo dos resultados dos modelos de regressão.....	47
Tabela 19 - Análise das hipóteses	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação	13
Figura 2 - Diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões	29

Lista de Siglas e Acrónimos

AP – Administração Pública

FP – Função Pública

LMX – *Leader-Member Exchange*

PLIS – *Perceived Leader Integrity Scale*

1. Introdução

No âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão da Universidade Aberta (UAb), o presente estudo analisa percepções de liderança no Governo Regional dos Açores. O foco incide em duas dimensões complementares: a qualidade da relação líder–membro (LMX) e a integridade percebida do líder (PLIS). Estas percepções são examinadas em associação com a satisfação laboral, o desempenho autorreportado, o compromisso organizacional e a intenção de *turnover*. O capítulo apresenta a relevância do tema, delimita o objeto e os objetivos, sintetiza a abordagem metodológica e descreve a estrutura da dissertação.

1.1 Justificação e relevância do estudo

O estudo da liderança e da integridade na gestão pública assume importância crescente num contexto de maior exigência quanto à transparência, responsabilidade e qualidade dos serviços. A evidência acumulada mostra que a liderança no setor público se associa a atitudes e comportamentos relevantes dos trabalhadores, embora essas relações dependam dos contextos institucionais, dos métodos utilizados e das características dos seguidores (Backhaus & Vogel, 2022; Aunin et al., 2024). Assim, importa analisar não apenas estilos gerais de liderança, mas também a qualidade das relações quotidianas e a credibilidade moral atribuída às chefias.

No caso português, e particularmente no contexto insular da Região Autónoma dos Açores, estas exigências assumem uma dimensão própria, decorrente das especificidades socioeconómicas e da proximidade entre os decisores políticos e a população. A gestão pública regional é influenciada por dinâmicas que requerem uma liderança especialmente atenta às características culturais e estruturais do arquipélago, entre as quais se destacam a dispersão geográfica, a escassez de recursos e a necessidade permanente de assegurar coesão territorial. Neste quadro, a liderança ética revela-se não apenas desejável, mas indispensável para garantir o funcionamento eficaz das instituições e preservar a legitimidade democrática.

Deste modo, o Governo Regional dos Açores constitui um contexto empírico relevante para compreender como os trabalhadores avaliam a relação com as chefias e a integridade destas, bem como a forma como tais percepções se associam a resultados laborais. O contributo pretendido situa-se, por isso, na gestão de pessoas e na liderança em contexto público regional, não na avaliação direta da qualidade da governação, da confiança dos

cidadãos ou da eficácia das decisões políticas, dimensões que não foram medidas neste estudo.

1.2 Enquadramento do tema de investigação

Apesar de a importância da ética no setor público ser amplamente reconhecida, persistem questões sobre a forma como os trabalhadores interpretam a conduta dos dirigentes e como essas avaliações se relacionam com a sua experiência laboral. A discricionariedade inerente a muitas funções públicas torna especialmente relevantes a integridade, a consistência e a responsabilidade no exercício da liderança (Singo, 2018).

A liderança ética é geralmente definida como a demonstração de conduta normativamente apropriada e a promoção dessa conduta através da comunicação, do reforço e da tomada de decisão (Brown et al., 2005). Contudo, a literatura recente alerta para a necessidade de precisão conceptual e de adequação das medidas ao contexto público, distinguindo liderança ética, integridade percebida e qualidade relacional (Shakeel et al., 2020; Palanski & Yammarino, 2007).

A liderança influencia a forma como as pessoas interpretam o apoio, o reconhecimento, a justiça e as oportunidades de participação. Na gestão pública, estes processos são particularmente relevantes porque os trabalhadores atuam em estruturas formalizadas, sujeitas a regras, escrutínio e exigências de imparcialidade. A gestão de recursos humanos deve, por isso, articular políticas formais com práticas de supervisão coerentes, inclusivas e orientadas para o desenvolvimento.

A literatura associa a conduta ética e a integridade da liderança a maior confiança, compromisso e envolvimento, bem como a menor intenção de saída, embora a magnitude e os mecanismos dessas relações variem entre estudos e contextos (Engelbrecht et al., 2017; Choi, 2025). Esta variabilidade reforça a pertinência de analisar separadamente a componente relacional da liderança e a integridade percebida.

Assim, ética, integridade e liderança encontram-se interligadas, mas não são constructos equivalentes. A presente investigação examina a associação da qualidade da relação líder–membro e da integridade percebida das chefias com satisfação, desempenho, compromisso e intenção de permanência, evitando inferências sobre eficácia governativa ou confiança externa que ultrapassariam os dados recolhidos.

1.3 Objeto de estudo e objetivos da investigação

O objeto teórico da investigação é constituído pelas perceções dos trabalhadores acerca da qualidade da relação com a chefia direta (LMX) e da integridade dessa chefia (PLIS), bem como pelas associações destas perceções com resultados laborais. O contexto empírico é a Administração Pública Regional dos Açores, concretamente os serviços e organismos do Governo Regional dos Açores. Esta delimitação distingue o fenómeno estudado do local onde é observado e evita tratar a Administração Pública, em si mesma, como objeto conceptual.

O objetivo geral consiste em analisar como a qualidade da relação líder–membro e a integridade percebida do líder se associam a resultados laborais dos trabalhadores do Governo Regional dos Açores. Especificamente, pretende-se: (1) caracterizar os níveis de LMX e de integridade percebida; (2) examinar a sua associação com satisfação laboral, desempenho de tarefa e contextual, compromisso organizacional, de continuidade e normativo, e intenção de *turnover*; (3) analisar as relações entre satisfação, compromisso, desempenho e intenção de permanência; e (4) verificar se as perceções de liderança e os resultados laborais diferem segundo características sociodemográficas e profissionais, com especial atenção à função, antiguidade e tipo de vínculo.

Questão de investigação: de que modo a qualidade da relação líder–membro e a integridade percebida das chefias se associam aos resultados laborais dos trabalhadores e variam entre segmentos da Administração Pública Regional dos Açores?

1.4 Estrutura da dissertação

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro apresenta o tema, faz o seu enquadramento, justificando a sua pertinência, identifica o objeto e o objetivo do presente estudo e por fim, apresenta a estrutura organizativa da dissertação. No segundo capítulo será efetuada uma revisão da literatura com base na temática do estudo.

O terceiro capítulo será reservado à descrição e justificação pormenorizada da metodologia de investigação, onde será aplicado o método científico e explicados os métodos de recolha e tratamento de dados. Será ainda definida e caracterizada a amostra.

No quarto capítulo serão apresentados, analisados e discutidos os resultados, com base nos dados recolhidos e na revisão da literatura. No quinto e último capítulo será apresentada a conclusão, bem como os principais contributos e as limitações do estudo. Serão ainda propostas novas linhas de investigação futuras no âmbito da temática.

2. Revisão da Literatura

O modelo conceptual adotado distingue três conceitos relacionados, mas não equivalentes: liderança ética, integridade percebida do líder e qualidade da relação líder–membro. A liderança ética fornece o enquadramento normativo mais amplo; a PLIS avalia julgamentos de integridade, consistência e confiabilidade moral; e a LMX avalia a qualidade relacional da troca entre líder e colaborador. Esta distinção orienta a revisão da literatura e a interpretação dos resultados, impedindo que LMX e PLIS sejam tratadas como indicadores intercambiáveis de um único constructo.

2.1 Liderança

A liderança tem sido amplamente estudada pela sua associação com atitudes, comportamentos e resultados organizacionais. No setor público, uma meta-análise recente confirma associações relevantes entre liderança e resultados dos trabalhadores, salientando simultaneamente a heterogeneidade dos estilos, contextos e métodos de investigação (Backhaus & Vogel, 2022).

A liderança pode ser entendida como um processo de influência orientado para objetivos coletivos. A sua qualidade não depende apenas da autoridade formal, mas também da capacidade de promover confiança, apoio, clareza e reciprocidade. Comportamentos eticamente consistentes podem reforçar estas condições, mas a relação entre conduta ética e qualidade relacional deve ser analisada sem confundir os respetivos constructos (Bedi et al., 2016).

As práticas de liderança dizem respeito ao conjunto de comportamentos quotidianos dos líderes, como a comunicação aberta, a justiça nas decisões, o apoio ao desenvolvimento dos funcionários e a coerência entre o que se diz e o que se faz. A literatura mostra que práticas consistentes de apoio, justiça procedimental e transparência favorecem a perceção de que o líder age de forma ética, isto é, orientada por princípios de equidade, respeito e responsabilidade (Brown, Treviño & Harrison, 2005; Den Hartog, 2015). Assim, líderes que explicitam valores éticos, explicam as razões das decisões e tratam os funcionários de forma respeitosa tendem a ser percecionados como líderes éticos.

2.2 Ética organizacional

A ética organizacional traduz-se no conjunto de normas, políticas, códigos e práticas que definem o contexto moral da organização. Um clima ético claro pode apoiar condutas responsáveis e influenciar a interpretação dos comportamentos das chefias (Treviño et al., 2006). Nesta dissertação, porém, a ética organizacional não foi medida como variável autónoma nem testada como antecedente; é mobilizada apenas como enquadramento contextual para compreender a relevância da integridade e da liderança no setor público.

2.3 Liderança ética

A liderança ética é conceptualizada como a demonstração de conduta normativamente apropriada e a promoção dessa conduta através da comunicação, do reforço e da tomada de decisão (Brown et al., 2005). A teoria da aprendizagem social e a teoria da troca social ajudam a explicar por que razão os trabalhadores podem responder a líderes credíveis e justos com atitudes mais favoráveis (Bandura, 1977; Blau, 1964). Todavia, a PLIS mede especificamente integridade percebida, enquanto a LMX mede qualidade da relação diádica; nenhuma das escalas, isoladamente, esgota o constructo amplo de liderança ética (Palanski & Yammarino, 2007; Shakeel et al., 2020).

2.3.1 Liderança ética no contexto da Administração Pública

Nos últimos anos, a Administração Pública (AP) tem feito um esforço para abandonar a formalização e centralização que caracterizam o modelo tradicional de gestão e passou a adotar modelos de gestão orientados para a otimização de resultados e para a prossecução de objetivos (Barlach, 2012).

As organizações públicas enfrentam pressões para conciliar legalidade, eficiência, prestação de contas e qualidade do serviço. Neste contexto, a liderança associa-se a múltiplos resultados dos trabalhadores, mas os seus efeitos podem depender das necessidades de autonomia, das condições de trabalho e das características dos seguidores (Backhaus & Vogel, 2022; Aunin et al., 2024). A integridade e a coerência das chefias são particularmente relevantes porque as relações de supervisão se desenvolvem em ambientes regulados por princípios de imparcialidade e responsabilidade pública.

Assim, além das capacidades técnicas que os líderes devem possuir, é esperado que estes sejam capazes de: (i) motivar os seus subordinados; (ii) prever situações que se tornem eticamente complexas de modo a evitá-las, numa primeira instância, ou mesmo criar um

conjunto de possibilidades que visem a sua solução; (iii) orientar, de forma adequada, os recursos e os meios que tenham à sua disposição; (iv) premiar o desempenho e gerir emoções, quer a nível individual, quer ao nível das equipas de trabalho (Soares, 2008).

Para que tal ocorra, é necessário que os líderes tenham plena consciência do papel que desempenham, da sua importância e da sua responsabilidade, de modo a perceberem que os seus comportamentos, a sua forma de estar e as suas decisões se estabelecem como uma referência para os outros, e irão ter repercussões sobre essas pessoas e sobre o próprio sistema organizacional (Soares, 2008).

Neste âmbito, a AP deve fomentar a capacidade de liderança dos seus dirigentes, pois um dos maiores desafios das organizações públicas é estabelecer uma liderança eficaz, que seja capaz de maximizar o interesse dos vários stakeholders (Vigoda-Gadot & Beerli, 2012). Ainda mais se verifica esta necessidade, numa altura em que a administração pública vive um conjunto de mudanças, nomeadamente através do NPM (New Public Management), que faz com que o conceito de liderança tenha de ser repensado (Soares, 2008).

Assim sendo, estas exigências e necessidades atuais a que a nova gestão pública visa responder, exige uma liderança de qualidade, aliada a um elevado nível de profissionalismo em todo o contexto da administração pública. Para que isto seja possível, é necessário que, para além das competências e capacidades técnicas dos funcionários, estes sejam capazes de compreender e interiorizar os fins e os valores prosseguidos pela administração pública (Caiden, 2000, p. 24; cit. por Soares, 2008).

Segundo Gilman (2000; cit. por Soares, 2008), os líderes devem assumir um papel na construção de um sistema íntegro no governo, enquanto devem ser fortes defensores e exemplos de uma visão de governo que enfatize a integridade.

2.3.2 Práticas antiéticas

O comportamento ético advém tanto das características individuais, como das influências e pressões exercidas pelo contexto, motivo pelo qual a liderança nem sempre é exercida da mesma maneira (Rajbhandari & Rajbhandari, 2015).

Deste modo, os líderes atuam consoante as mudanças situacionais que ocorrem no seu ambiente de trabalho, pelo que a sua ética profissional, muitas vezes, se rege pelas normas sociais instituídas pela organização (Ashforth, Gioia, Robinson, & Treviño, 2008). Verifica-se, assim, que os comportamentos corruptos não estão apenas relacionados com

as atividades fraudulentas, mas também com a falta de ética que se verifica quando se lidam com situações cujos aspetos morais podem ser ambíguos. Estes comportamentos inadequados que se assomam devido ao cargo ocupado, são por vezes integrados na cultura organizacional, pelo que as organizações, e em particular a AP, deve preocupar-se com a divulgação e desenvolvimento de condutas éticas, sendo a figura do líder essencial durante este processo (Rajbhandari & Rajbhandari, 2015).

Neves et al. (2016) acrescentam que a imagem da organização, muitas vezes, reflete o comportamento ético e o julgamento moral dos seus líderes, o que pode despoletar duas situações: (i) uma perspetiva positiva, na qual a liderança assenta em princípios que estimulam o comportamento ético dos subordinados; (ii) e uma perspetiva negativa, em que os líderes ultrapassam os padrões éticos e colocam os seus interesses à frente das necessidades e interesses dos seus subordinados e dos objetivos da organização. As várias reformas e as tentativas de modernização da AP apresentam-se como fundamentais para que esta consiga obter melhores resultados ao nível do seu desempenho, e para tornar o aparelho do Estado mais eficaz e mais eficiente. Uma das apostas destas reformas centra-se na desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos, de modo a torná-los mais céleres e com regras mais práticas (Moreira, 2002)

No entanto, este processo de desburocratização não poderá alcançar o objetivo pretendido sem que exista uma ética pública, que seja capaz de criar um ambiente em que os funcionários públicos desempenhem o seu trabalho de uma forma mais cuidada e atenta àquilo que são as necessidades do cidadão, e prosseguindo novos e melhores hábitos, com o intuito de prestar um melhor serviço público. Assim sendo, a essência da nova função pública assenta num conjunto de valores e princípios expressos na Carta Ética da Administração Pública, nomeadamente: (i) justiça e imparcialidade, (ii) colaboração e boa-fé, (iii) igualdade, (iv) serviço público, (v) informação e qualidade, (vi) lealdade, (vii) legalidade, (viii) proporcionalidade, (ix) integridade, (x) competência e responsabilidade (Moreira, 2002). Apesar da criação destes princípios, a AP não consegue ser encarada como prestadora de serviços públicos de qualidade e um exemplo de boas práticas éticas, o que pode dever-se ao facto de a própria Carta Ética deixar para segundo plano a condenação de práticas corruptas. Outra das razões poderá ser porque uma simples declaração onde constem os princípios a serem observados, que visem uma conduta ética, poderá não ser suficiente e não ser capaz de fornecer a informação necessária sobre os possíveis conflitos éticos e sobre as medidas que visam combater as práticas antiéticas

(Moreira, 2002). A solução, segundo o autor, passa por um código de ética de cariz geral, que permita que os princípios gerais sejam claros, e as situações possam ser analisadas com base nesses mesmos princípios.

2.4 Importância da liderança ética no bem-estar dos funcionários

Augusto (2017), acrescenta que o trabalho é o tema central da vida de um indivíduo. As organizações que procuram o bem-estar dos funcionários tendem a centrar a atenção nas chefias (Santos, 2020). Então, é neste contexto de mudança dos paradigmas que entra o tema central da liderança ética, pois como afirmam Kalshoven e Boon (2012), é um dos fatores principais que contribui para o bem-estar dos funcionários.

Embora ainda não haja uma definição atribuída ao bem-estar laboral, segundo Zheng et al. (2015), autores como Daniels et al. (2017) atribuíram dois indicadores ao bem-estar laboral como sendo a qualidade de vida e o estado psicológico dos funcionários. Além do mais, um dos elementos associados ao bem-estar é a confiança pois é imprescindível nas relações humanas, incluindo nas relações estabelecidas entre líder e seguidores. A confiança é a evidência de que existem benefícios mútuos sem a presença de comportamentos oportunistas entre as duas partes de uma relação (Amoroso, 2018).

Portanto é também relevante mencionar que, segundo Matzler e Renzl (2006), há uma maior segurança por parte dos funcionários e uma perceção mais positiva da organização quando percebem que os líderes são de confiança.

Spreitzer e Porath (2012) consideram que o bem-estar dos funcionários é essencial para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações. Fatores como a motivação e satisfação levam a um maior compromisso com a organização (McDaid et al., 2005). Deste modo há uma redução do *turnover*, um maior compromisso com a organização e um aumento exponencial do sucesso empresarial.

O bem-estar dos trabalhadores encontra-se frequentemente associado à confiança na chefia. A evidência sugere que a liderança ética pode relacionar-se com menor exaustão, maior envolvimento e maior segurança psicológica, sobretudo quando o líder é percebido como confiável e consistente (Chughtai et al., 2015; Xu et al., 2016). Estas relações devem, contudo, ser entendidas como mecanismos possíveis e não como efeitos diretamente testados na presente investigação.

Segundo Brown e Treviño (2006), a integridade, honestidade e confiabilidade são percecionadas pelos funcionários de forma positiva, associando-se a perceções de eficácia

pois os líderes precisam demonstrar perante todos que são modelos bem-sucedidos e credíveis de modo a gerarem a confiança dos subordinados. E a observação é crucial neste processo, pois é através da mesma que um trabalhador analisa o que é aceitável ou não dentro da organização.

2.4.1 A satisfação, o desempenho, o compromisso e o *turnover*

A satisfação laboral corresponde a uma avaliação global do trabalho e das condições em que este é realizado (Locke, 1976). A liderança ética, a qualidade relacional e a integridade das chefias têm sido associadas a maior satisfação e a menor intenção de saída. No setor público, a satisfação e o compromisso figuram entre os preditores mais consistentes da intenção de *turnover* (Hur & Abner, 2024; Wesemann, 2024), enquanto evidência recente relaciona a liderança ética tanto com a intenção como com o *turnover* efetivo (Choi, 2025). Em contexto português, Veloso et al. (2021) mostram que a satisfação se associa positivamente ao desempenho contextual e à lealdade organizacional.

De forma convergente, Serafim et al. (2024), num estudo com profissionais em Portugal publicado na revista *Sustainability*, evidenciam que o marketing interno e a inteligência emocional são determinantes da satisfação laboral, e que esta, por sua vez, exerce um efeito positivo sobre o compromisso organizacional, o desempenho e a lealdade dos funcionários. Os autores demonstram que a satisfação atua como variável central num modelo em que práticas internas orientadas para o colaborador (endomarketing) e recursos individuais (inteligência emocional) se traduzem em maior compromisso e melhor desempenho, bem como em maior satisfação com a vida. Estes resultados reforçam a relevância de incluir, no modelo, as relações entre satisfação, compromisso e desempenho.

O compromisso organizacional é conceptualizado segundo o modelo de três componentes de Meyer e Allen (1991): afetivo ou organizacional, de continuidade e normativo. Estas dimensões representam razões distintas para permanecer na organização e não devem ser reduzidas a um único vínculo afetivo. A literatura associa relações de liderança de qualidade e conduta ética a maior compromisso (Walumbwa et al., 2011; Hassan et al., 2014), e mostra que trabalhadores mais comprometidos tendem a apresentar menor intenção de saída (Griffeth et al., 2000; Hur & Abner, 2024).

O modelo integra ainda o desempenho autorreportado, distinguindo desempenho de tarefa e desempenho contextual. A literatura associa LMX a resultados dos trabalhadores por via da confiança, do apoio e da reciprocidade (Mumtaz & Rowley, 2020), incluindo evidência em organizações públicas (Yeo et al., 2015). A liderança ética e a integridade podem também relacionar-se com desempenho, mas estes efeitos não são necessariamente idênticos aos da qualidade relacional (Walumbwa et al., 2011; Den Hartog, 2015). A satisfação é igualmente relevante, uma vez que se associa a maior envolvimento e a comportamentos contextualizados de contributo para a organização (Velooso et al., 2021; Serafim et al., 2024).

Em síntese, o modelo conceptual articula três conjuntos de relações efetivamente observadas no estudo:

1. duas perceções de liderança tratadas como preditores distintos: qualidade da relação líder–membro (LMX) e integridade percebida do líder (PLIS);
2. resultados laborais associados a essas perceções: satisfação, desempenho, compromisso e intenção de *turnover*;
3. relações adicionais entre satisfação e compromisso, satisfação e desempenho, e compromisso e menor intenção de saída. As setas do modelo representam hipóteses associativas; o desenho transversal não permite estabelecer causalidade.

3. Metodologia

Neste capítulo apresenta-se o desenho metodológico, os procedimentos de recolha, a operacionalização das variáveis, a estratégia de análise e a caracterização da amostra. O estudo segue uma abordagem quantitativa, transversal e correlacional. A amostra resultou de participação voluntária, não tendo sido selecionada por procedimento probabilístico nem por cálculo amostral orientado para representatividade populacional.

3.1 Procedimento de recolha de dados

O público-alvo foi constituído por trabalhadores da Administração Pública Regional dos Açores, com e sem funções de direção, coordenação ou chefia, distribuídos por diferentes serviços e níveis hierárquicos. A recolha decorreu através de questionário online, disponibilizado no Google *Forms* entre maio e agosto de 2025, após autorização institucional do Governo Regional dos Açores.

A divulgação ocorreu predominantemente por canais institucionais, designadamente o Microsoft Teams associado ao Governo Regional e comunicações dirigidas aos trabalhadores. O link foi também divulgado nas redes profissionais da autora para aumentar o alcance; por essa razão, a elegibilidade foi explicitada no início do questionário, restringindo a participação a pessoas que exerciam funções na Administração Pública Regional dos Açores.

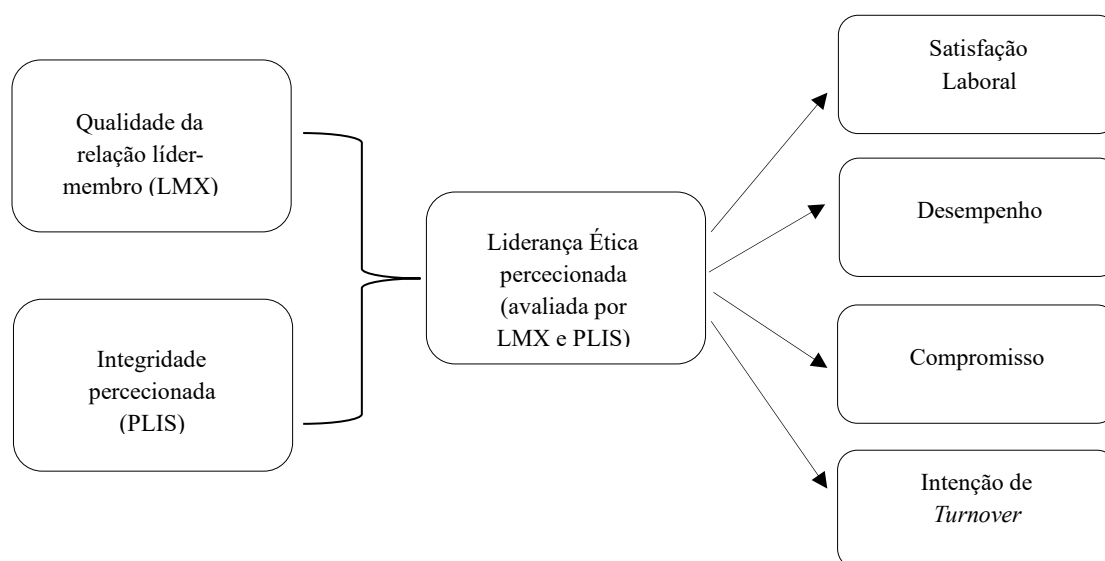
A participação foi voluntária e anónima. A página inicial informou os participantes sobre a finalidade do estudo, a confidencialidade do tratamento dos dados e a possibilidade de desistir antes da submissão. A amostragem é, por conseguinte, não probabilística e sujeita a auto-seleção, o que limita a generalização estatística, embora a diversidade de serviços e perfis profissionais permita analisar associações e diferenças internas na amostra.

Foram considerados elegíveis os participantes que exerciam funções no Governo Regional dos Açores no momento da resposta, aceitaram participar e concluíram o questionário. A base final integrou 250 respostas válidas.

3.2 Modelo de investigação e hipóteses

A Figura 1 apresenta o modelo conceptual e analítico. LMX e PLIS são tratadas como percepções de liderança distintas e introduzidas simultaneamente nos modelos de regressão. A satisfação, o desempenho, o compromisso e a variável de *turnover* recodificada constituem os resultados analisados. O modelo inclui ainda as associações entre satisfação e compromisso, satisfação e desempenho e compromisso e intenção de permanência.

Figura 1 - Modelo Conceptual e Analítico de Investigação



Fonte: Elaboração própria

Nota: LMX avalia a qualidade da relação líder–membro e PLIS avalia a integridade percebida do líder.

As duas escalas foram introduzidas como preditores distintos. A variável de *turnover* foi recodificada, pelo que valores mais elevados representam menor intenção de saída. As setas representam associações hipotetizadas, não relações causais.

Assim sendo, este modelo pretende estudar as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: A qualidade da relação líder–membro e a integridade percebida do líder associam-se positivamente à satisfação laboral.

Hipótese 2: A qualidade da relação líder–membro e a integridade percebida do líder associam-se positivamente ao desempenho de tarefa e ao desempenho contextual.

Hipótese 3: A qualidade da relação líder–membro e a integridade percebida do líder associam-se positivamente às dimensões organizacional, de continuidade e normativa do compromisso.

Hipótese 4: A qualidade da relação líder–membro e a integridade percebida do líder associam-se negativamente à intenção de *turnover*, isto é, positivamente à intenção de permanência.

Hipótese 5: A satisfação laboral associa-se positivamente às dimensões do compromisso.

Hipótese 6: O compromisso associa-se negativamente à intenção de *turnover*, isto é, positivamente à intenção de permanência.

Hipótese 7: A satisfação laboral associa-se positivamente ao desempenho de tarefa e ao desempenho contextual.

3.3 Escalas utilizadas

O estudo utilizou duas escalas de percepção da liderança, conceptualmente distintas: LMX, para a qualidade da relação líder–membro, e PLIS, para a integridade percebida da chefia direta. Estas medidas foram relacionadas com quatro conjuntos de resultados: satisfação laboral, desempenho, compromisso e intenção de *turnover*. A expressão “liderança ética” é utilizada como enquadramento teórico, não como um fator único diretamente medido pela soma ou agregação de LMX e PLIS.

3.3.1 LMX

A **Leader–Member Exchange** (LMX-7), desenvolvida por Graen e Uhl-Bien (1995), avalia a qualidade da relação diádica entre líder e colaborador, incluindo compreensão, apoio, confiança e reconhecimento. A escala integra sete itens com respostas em cinco pontos; valores superiores representam relações de maior qualidade. A investigação acumulada sustenta a sua adequação psicométrica e a associação com múltiplos resultados dos trabalhadores (Gerstner & Day, 1997; Mumtaz & Rowley, 2020), incluindo em contexto público (Yeo et al., 2015). A adaptação portuguesa utilizada foi baseada em Curral et al. (2010).

3.3.2 PLIS

A *Perceived Leader Integrity Scale* (PLIS) avalia a percepção dos subordinados sobre a integridade, consistência e confiabilidade moral da chefia direta (Craig & Gustafson,

1998). Foi utilizada a versão de 30 itens apresentada por Northouse (2013), com respostas numa escala de quatro pontos. A maioria dos itens descreve comportamentos antiéticos; por isso, procedeu-se à recodificação, de modo que valores mais elevados representem maior integridade percebida. A PLIS não constitui uma medida abrangente de liderança ética, embora avalie uma dimensão central para esse campo conceptual (Palanski & Yammarino, 2007; Shakeel et al., 2020).

3.3.3 Satisfação laboral

A satisfação laboral foi operacionalizada a partir da medida utilizada por Serafim et al. (2024). Atendendo ao contexto da Administração Pública, foram retidos três itens: satisfação com a remuneração, satisfação global no trabalho e satisfação face às expectativas. A redução foi fundamentada na menor aplicabilidade, neste contexto, de itens centrados em bónus ou benefícios variáveis.

Esta adaptação constitui uma decisão de validade de conteúdo para o contexto estudado e deve ser considerada na comparação com investigações que utilizem a versão integral da escala.

Os três itens foram agregados num score médio, no qual valores superiores indicam maior satisfação laboral.

3.3.4 Desempenho

O desempenho autorreportado, baseado no instrumento utilizado por Serafim et al. (2024), integra duas subdimensões: desempenho de tarefa e desempenho contextual, com três itens cada. Os itens avaliam, respetivamente, cumprimento de objetivos e prazos e comportamentos de ajuda e contributo para a organização. Valores superiores indicam uma avaliação mais favorável do próprio desempenho; esta medida não equivale a desempenho objetivo nem a avaliação efetuada pela chefia.

3.3.5 Compromisso

O compromisso foi operacionalizado segundo as três dimensões do modelo de Meyer e Allen (1991): compromisso organizacional/afetivo, de continuidade e normativo. Cada dimensão foi medida por dois itens, a partir da operacionalização utilizada por Serafim et al. (2024). Os scores foram analisados por dimensão e de forma global, reconhecendo-

se que as três componentes traduzem fundamentos distintos para a permanência na organização.

3.3.6 Intenção de *Turnover*

A intenção de *turnover* foi avaliada por quatro itens adaptados de Kelloway et al. (1999) e utilizados em investigação posterior, incluindo Sobhani et al. (2021). Os itens captam pensamentos de saída, procura de alternativas e intenção de não permanecer, constituindo uma atitude de retirada e não uma medida de *turnover* efetivo.

Para facilitar a leitura conjunta com as restantes variáveis, os itens foram invertidos. Assim, valores superiores representam menor intenção de *turnover* e maior intenção de permanência. Em todas as tabelas e modelos, esta codificação deve ser considerada na interpretação do sinal dos coeficientes.

De acordo com a Tabela 1, estão presentes os itens de medida para cada uma das escalas latentes.

Tabela 1 - Modelos de medidas e os seus itens

Dimensões	Subdimensões	Itens
LMX	Relação diádica líder–membro	É habitual saber qual a satisfação que o seu chefe tem, relativamente ao trabalho que você como colaborador desenvolve?
		Em que medida o seu chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?
		Em que medida o seu chefe reconhece as suas potencialidades?
		Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade de este utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?
		Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva “custos” para ele pessoalmente?
		A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.
		Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?
PLIS	Integridade dos líderes	Coloca os seus interesses pessoais à frente dos da organização.
		Coloca em risco outras pessoas para se proteger a si próprio(a), em situações de trabalho.

Gosta de recusar pedidos.
Alimenta deliberadamente conflitos entre os outros.
Chantageia um colaborador se pensar que pode sair impune da situação.
Enfatiza os erros cometidos pelos funcionários, para que estes ficassem mal perante outras pessoas.
Trata de melhor forma os funcionários do sexo oposto e/ou etnia diferente.
Ridiculariza as pessoas pelos seus erros.
É confiável (i.e., estou à vontade para partilhar com ele/a informações confidenciais).
Mente aos seus funcionários.
É agressivo(a).
Não se interessa por tarefas que não lhe tragam qualquer tipo de glória ou reconhecimento pessoal.
Espera cobertura de alguém para agir de forma contrária aos valores da empresa.
Permitiria que alguém fosse responsabilizado por algum erro cometido por ele
Evitaria responder por e-mail, telefone, ou outras mensagens, de modo a prejudicar outras pessoas.
Cria problemas a alguém que não esteja do seu lado.
Colaboraria em algum tipo de sabotagem contra a organização.
Distorce deliberadamente o que as outras pessoas dizem.
É hipócrita.
É vingativo(a).
Tenta ficar com o crédito das ideias dos outros.
Gosta de desafiar as regras.
Retém informações ou feedback construtivo porque quer ver alguém errar.
Consegue ser rude ou descortês para os colegas de trabalho.
Tentaria prejudicar a carreira de alguém devido a questões de rancor.
Demonstra favoritismo infundado por determinadas pessoas.

		Roubaria a própria organização.
		Falsificaria registos em benefício próprio.
		Possui elevados padrões morais.
Satisfação laboral		Estou satisfeito com a minha remuneração.
		Em geral, sinto-me satisfeito no trabalho.
		Sinto uma grande satisfação em comparação com as minhas expectativas.
Desempenho	a tarefa	Tenho um alto nível de especialização na tecnologia com a qual trabalho.
		Sou capaz de atingir os objetivos estabelecidos pelo meu superior imediato.
		Sou capaz de cumprir os prazos estabelecidos.
	Contextual	Estou disposto a ajudar outras pessoas que têm cargas de trabalho pesadas.
		Estou disposto a ajudar outras pessoas que tenham dificuldades/problemas com tarefas de trabalho.
		Estou disposto a ir além pelo futuro da organização.
Compromisso	Organizacional	Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.
		Sinto que faço parte desta organização.
	De continuidade	Neste momento, permanecer nesta organização é tanto uma questão de necessidade quanto de desejo pessoal.
		Como já dei tanto a esta organização, atualmente não considero a possibilidade de trabalhar em outro lugar.
	Normativo	Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização neste momento.
		Sinto que tenho um grande dever para com esta organização
Turnover		Tenho pensado em abandonar esta organização.
		Estou a planear procurar um novo trabalho.
		Tenho intenção de perguntar sobre novas oportunidades de trabalho.
		Não planeio permanecer nesta organização muito mais tempo.

Fonte: Elaboração própria

3.4 Tratamento da estratégia e da análise dos dados

Após a recolha, os dados foram codificados e analisados no *IBM SPSS Statistics*, versão 30.0. A estratégia integrou análise descritiva, avaliação da fiabilidade e validade das medidas, correlações, comparações entre grupos e regressões lineares. Os scores compostos, obtidos pela média dos itens, foram tratados como variáveis aproximadamente contínuas, mantendo-se uma interpretação prudente devido à origem ordinal das respostas.

A caracterização da amostra e das variáveis recorreu a frequências absolutas e relativas, mínimo, máximo, média e desvio-padrão, complementados por diagramas de extremos e quartis. A interpretação das médias considerou a amplitude e o sentido de codificação de cada escala, sem atribuir ao ponto médio um valor normativo ou diagnóstico.

A fiabilidade interna foi avaliada pelo alfa de *Cronbach*. Valores iguais ou superiores a 0,70 foram considerados adequados para investigação, sem assumir que o alfa, isoladamente, comprova unidimensionalidade ou validade do constructo (Nunnally & Bernstein, 1994).

Tabela 2 - Estatísticas de fiabilidade das dimensões e escalas (*alfa de Cronbach*)

Variável	nº de itens	alfa de <i>Cronbach</i>
LMX	7	0,961
PLIS	30	0,956
Satisfação laboral	3	0,876
Desempenho	6	0,869
Compromisso	6	0,926
<i>Turnover</i>	4	0,918

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 2 apresenta os valores do alfa de *Cronbach*. Todas as escalas ultrapassaram o limiar de 0,70, evidenciando boa ou excelente consistência interna na amostra.

A LMX apresentou $\alpha = 0,961$ e a PLIS $\alpha = 0,956$. Estes valores indicam elevada consistência entre os itens, embora valores muito altos também possam refletir alguma redundância de conteúdo, sobretudo em escalas extensas como a PLIS.

O compromisso ($\alpha = 0,926$) e a variável de *turnover* recodificada ($\alpha = 0,918$) revelaram fiabilidade excelente; satisfação laboral ($\alpha = 0,876$) e desempenho ($\alpha = 0,869$) apresentaram boa fiabilidade.

Em conjunto, os resultados sustentam a fiabilidade interna dos scores, mas não dispensam a avaliação da estrutura fatorial, da validade convergente e da validade discriminante.

A validade das medidas foi examinada por análise fatorial confirmatória com estimação DWLS, adequada à natureza ordinal dos itens. Para reduzir a sobreparametrização, LMX foi representada por três *parcels* equilibrados, PLIS por seis *parcels*, desempenho por três indicadores de tarefa/contexto e compromisso por três indicadores correspondentes às suas dimensões; satisfação e *turnover* permaneceram ao nível dos itens.

O modelo de medida apresentou ajustamento muito satisfatório: $\chi^2 (194) = 216,070$, $p = 0,133$, CFI = 0,998, TLI = 0,998, RMSEA = 0,021 e SRMR = 0,071. As cargas padronizadas variaram entre 0,540 e 1,000. A fiabilidade compósita foi superior a 0,70 e a variância média extraída superior a 0,50 em todos os constructos, sustentando validade convergente (Fornell & Larcker, 1981; Hu & Bentler, 1999).

A validade discriminante foi apoiada por correlações latentes inferiores a 0,85 e valores HTMT inferiores a 0,85, com máximo de 0,798 (Henseler et al., 2015). Estes resultados apoiam a distinção empírica entre LMX, integridade percebida, satisfação, desempenho, compromisso e intenção de permanência.

Foram calculadas correlações de *Spearman* para avaliar associações monotónicas entre as variáveis, considerando a natureza ordinal das respostas e eventuais desvios à normalidade. A magnitude foi interpretada de forma aproximada como fraca (0,10–0,29), moderada (0,30–0,49) ou forte ($\geq 0,50$), sempre em conjunto com o valor-p e o significado substantivo (Cohen et al., 2003).

As comparações entre dois grupos recorreram ao teste t para amostras independentes, com a linha de *Welch* quando a igualdade das variâncias não era suportada. Para três ou mais grupos utilizou-se o teste de *Kruskal–Wallis*, adequado a distribuições não normais e a tamanhos de grupo desequilibrados. O teste global identifica heterogeneidade entre grupos, mas não localiza, sem análises pós-hoc, os pares responsáveis pelas diferenças.

As hipóteses associativas foram examinadas por regressão linear simples ou múltipla. Antes da interpretação, foram avaliados gráficos de resíduos, homocedasticidade,

normalidade aproximada dos resíduos, independência e ausência de multicolinearidade severa. O nível de significância adotado foi de 5%. Dada a natureza transversal e observacional dos dados, os coeficientes são interpretados como associações preditivas condicionais e não como efeitos causais.

A equação geral dos modelos de regressão foi: $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{1i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i$, em que Y representa a variável dependente, β_0 a constante, β_k os coeficientes associados aos preditores X_k e ε o termo de erro. Foram reportados coeficientes não padronizados, coeficientes padronizados, estatísticas t e F, valores-p e R^2 ajustado.

$$Y_n = \beta_0 + \beta_1 x_{1n} + \beta_2 x_{2n} + \dots + \beta_k x_{kn} + \varepsilon_n$$

Na equação:

- Y_i – score da variável dependente para o participante i;
- X_{ki} – score do preditor k para o participante i;
- β_0 – constante; β_k – coeficiente de regressão do preditor k;
- ε_i – termo de erro aleatório.

3.5 Caracterização da amostra

A amostra integra 250 trabalhadores da Administração Pública Regional, incluindo participantes com e sem funções formais de liderança. A caracterização é apresentada em dois eixos — sociodemográfico e profissional — e descreve a composição da amostra, sem pressupor representatividade estatística da população.

Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica da amostra

Variáveis	n	%
Gênero	Feminino	143
	Masculino	106
	Outro	1
	Total	250
Idade	até 24 anos	4
	de 25 a 29 anos	46
	de 30 a 39 anos	48
	de 40 a 49 anos	65
	de 50 a 59 anos	70
	60 anos ou mais	17
	Total	250
Escolaridade	1º ciclo	1
	2º ciclo	2
	3º ciclo	15
	12º ano	77
		22

	Curso técnico		
	profissional	86	34,4%
	Licenciatura	38	15,2%
	Mestrado	9	3,6%
	Doutoramento		
	Total	250	100%
Estado civil	Solteiro	68	27,2%
	União de facto	22	8,8%
	Casado	123	49,2%
	Divorciado	24	9,6%
	Viúvo	13	5,2%
	Total	250	100%
Tem filhos	Sim	160	64,0%
	Não	90	36,0%
	Total	250	100%

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3 apresenta a distribuição sociodemográfica dos 250 participantes incluídos no estudo. De forma geral, verifica-se que a amostra apresenta um perfil relativamente equilibrado, embora algumas categorias evidenciem maior predominância.

No que respeita ao género, observa-se que 57,2% dos participantes (n=143) se identificam como do género feminino, enquanto 42,4% (n=106) pertencem ao género masculino. Apenas 0,4% (n=1) referiu outra identidade de género. Esta distribuição revela uma ligeira predominância de mulheres na amostra.

Relativamente à idade, verifica-se que a maioria dos respondentes se situa nas faixas etárias intermédias: 26,0% (n=65) têm entre 40 e 49 anos e 28,0% (n=70) entre 50 e 59 anos, representando, em conjunto, mais de metade da amostra (54%). Os participantes mais jovens (até aos 29 anos) constituem 20% do total, e aqueles com 60 ou mais anos representam 6,8%. Assim, a amostra é maioritariamente composta por indivíduos de meia-idade.

No que concerne à escolaridade, constata-se um nível académico elevado. A maioria dos participantes possui formação superior, sendo que 34,4% (n=86) detêm licenciatura, 15,2% (n=38) mestrado e 3,6% (n=9) doutoramento. Os níveis de escolaridade até ao 3.º ciclo representam apenas uma pequena fração dos respondentes. Esta distribuição indica uma amostra globalmente qualificada do ponto de vista académico. Quanto ao estado civil, verifica-se que 49,2% (n=123) dos participantes são casados, seguindo-se os solteiros,

27,2% (n=68). Os restantes distribuem-se por união de facto (8,8%), divorciados (9,6%) e viúvos (5,2%). Assim, mais de metade dos respondentes encontra-se numa relação conjugal estável. No que diz respeito à variável filhos, 64% (n=160) dos participantes afirmaram ter filhos, enquanto 36% (n=90) indicaram não ter. Este resultado sugere que a maioria dos inquiridos possui responsabilidades familiares diretas. Deste modo, a amostra caracteriza-se por ser maioritariamente feminina, de meia-idade, com elevada qualificação académica e predominantemente casada, sendo que a maioria dos participantes tem filhos.

Tabela 4 - Caracterização profissional da amostra

Variáveis	n	%
Vice-Presidência do Governo Regional	15	6,0%
Direção Regional do Ambiente e Ação Climática - DRAAC	11	4,4%
Secretaria Regional do Turismo, Mobilidade e Infraestruturas	9	3,6%
Secretaria Regional das Finanças, Planeamento e Administração Pública	8	3,2%
Secretaria Regional do Mar e das Pescas	8	3,2%
Direção Regional da Saúde - DRS	7	2,8%
Direção Regional da Energia - DRE	7	2,8%
Secretaria Regional da Juventude, Habitação e Emprego	7	2,8%
Direção Regional da Organização, Planeamento e Emprego Público - DROPEP	6	2,4%
Direção Regional do Empreendedorismo e Competitividade - DREC	6	2,4%
Direção Regional da Juventude - DRJ	6	2,4%
Aerogare Civil das Lajes - ACL	5	2,0%
Direção Regional do Orçamento e Tesouro - DROT	5	2,0%
Direção Regional da Cultura - DRC	5	2,0%
Direção Regional do Desporto - DRD	5	2,0%
Inspeção Regional da Educação	5	2,0%
Secretaria Regional da Saúde e Segurança Social	5	2,0%
Direção Regional do Desenvolvimento Rural - DRDR	5	2,0%
Direção Regional da Mobilidade - DRM	5	2,0%
Presidência do Governo Regional	4	1,6%
Direção Regional das Comunidades - DRC	4	1,6%
Direção Regional da Educação e Administração Educativa - DREAE	4	1,6%
Inspeção Regional das Atividades Culturais	4	1,6%
Secretaria Regional da Agricultura e Alimentação	4	1,6%
Direção Regional dos Recursos Florestais e Ordenamento Territorial - DRRFOT	4	1,6%
Direção Regional das Pescas - DRP	4	1,6%
Direção Regional de Políticas Marítimas - DRPM	4	1,6%
Inspeção Regional das Pescas e dos Usos Marítimos	4	1,6%
Direção Regional das Obras Públicas - DROP	4	1,6%
Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico	4	1,6%
Inspeção Regional do Turismo	4	1,6%
Laboratório Regional de Engenharia Civil	4	1,6%
Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática	4	1,6%
Direção Regional da Cooperação com o Poder Local - DRCPL	3	1,2%
Direção Regional do Planeamento e Fundos Estruturais - DRPFE	3	1,2%
RIAC	3	1,2%
Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades	3	1,2%
Secretaria Regional da Educação, Cultura e Desporto	3	1,2%

	Direção Regional da Solidariedade Social - DRSS	3	1,2%
	Direção Regional de Prevenção e Combate às Dependências - DRPCD	3	1,2%
	Instituto da Segurança Social dos Açores - ISSA	3	1,2%
	Direção Regional do Turismo - DRT	3	1,2%
	Fundo Regional dos Transportes Terrestres	3	1,2%
	Direção Regional da Habitação - DRH	3	1,2%
	Direção Regional de Qualificação Profissional e Emprego - DRQPE	3	1,2%
	Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento - DRCID	2	0,8%
	Direção Regional dos Assuntos Europeus e Cooperação Externa - DRAECE	2	0,8%
	Fundo Regional da Ciência e Tecnologia	2	0,8%
	Direção Regional das Comunicações e da Transição Digital - DRCTD	2	0,8%
	Inspeção Administrativa Regional	2	0,8%
	Serviço Regional de Estatística dos Açores	2	0,8%
	Inspeção Regional da Saúde	2	0,8%
	Direção Regional para a Promoção da Igualdade e Inclusão Social - DRPIIS	2	0,8%
	Direção Regional da Agricultura, Veterinária e Alimentação - DRAVA	2	0,8%
	Fundo Pesca	2	0,8%
	Fundo Regional do Emprego	2	0,8%
	Inspeção Regional do Trabalho	2	0,8%
	Inspeção Regional do Ambiente	2	0,8%
	Instituto Regional de Ordenamento Agrário	1	0,4%
	Inspeção Regional das Atividades Económicas	1	0,4%
	Total	250	100%
Carreira profissional	Técnico Superior	106	42,4%
	Assistente Técnico	70	28,0%
	Assistente Operacional	26	10,4%
	Inspetor	24	9,6%
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	20	8,0%
	Outra	3	1,2%
	Não aplicável	1	0,4%
	Total	250	100%
Função que desempenha	Técnico Superior	107	42,8%
	Assistente Técnico	70	28,0%
	Assistente Operacional	26	10,4%
	Inspetor	23	9,2%
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	19	7,6%
	Técnico Especialista	2	0,8%
	Secretário Pessoal	2	0,8%
	Outra	1	0,4%
	Total	250	100%
Exerce função de coordenação ou chefia	Sim	44	17,6%
	Não	206	82,4%
	Total	250	100%
Exerce algum cargo político	Sim	30	12,0%
	Não	220	88,0%
	Total	250	100%
Tempo de atividade profissional	até 2 anos	11	4,4%
	entre 2 e 5 anos	33	13,2%
	entre 5 e 10 anos	13	5,2%
	entre 10 e 15 anos	35	14,0%

	entre 15 e 20 anos	32	12,8%
	entre 20 e 25 anos	60	24,0%
	entre 25 e 30 anos	39	15,6%
	mais de 30 anos	27	10,8%
	Total	250	100%
Tempo de antiguidade na AP	até 2 anos	11	4,4%
	entre 2 e 5 anos	34	13,6%
	entre 5 e 10 anos	14	5,6%
	entre 10 e 15 anos	38	15,2%
	entre 15 e 20 anos	34	13,6%
	entre 20 e 25 anos	53	21,2%
	entre 25 e 30 anos	40	16,0%
	mais de 30 anos	26	10,4%
	Total	250	100%
Tipo de vínculo	Contrato sem termo	184	73,6%
	Contrato a termo incerto	53	21,2%
	Contrato a termo certo	9	3,6%
	Contrato de estágio	4	1,6%
	Total	250	100%

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 4 identifica respostas provenientes de 60 serviços, organismos ou unidades administrativas designadas pelos participantes, distribuídos por secretarias regionais, direções regionais, inspeções, institutos e fundos. Esta diversidade amplia a cobertura institucional da amostra, mas não transforma a amostragem voluntária numa amostra representativa da Administração Pública Regional.

Na carreira profissional, predominam os técnicos superiores (n = 106; 42,4%), seguidos dos assistentes técnicos (n = 70; 28,0%), assistentes operacionais (n = 26; 10,4%), inspetores (n = 24; 9,6%) e técnicos de sistemas e tecnologias de informação (n = 20; 8,0%). Três participantes indicaram outra carreira e um selecionou “não aplicável”.

Quanto à função desempenhada, predominam técnico superior (n = 107), assistente técnico (n = 70) e assistente operacional (n = 26), seguindo-se inspetor (n = 23) e técnico de sistemas e tecnologias de informação (n = 19). As categorias técnico especialista, secretário pessoal e outra apresentam efetivos muito reduzidos, devendo ser interpretadas com especial prudência nas comparações.

Quanto ao exercício de funções de chefia ou coordenação, apenas 44 participantes (17,6%) desempenham cargos formais de liderança, ao passo que a maioria (n = 206) não ocupa funções de chefia. No que se refere ao exercício de cargos políticos, apenas 30 indivíduos (12%) indicaram desempenhar ou ter desempenhado esse tipo de função.

O tempo de atividade profissional varia entre menos de dois anos ($n = 11$) e mais de 30 anos ($n = 27$). A maior concentração situa-se entre 20 e 25 anos de experiência ($n = 60$), seguida dos intervalos entre 25 e 30 anos ($n = 39$), entre 10 e 15 anos ($n = 35$) e entre 15 e 20 anos ($n = 32$).

A antiguidade na Administração Pública apresenta maior concentração entre 20 e 25 anos ($n = 53$), seguida dos intervalos entre 25 e 30 anos ($n = 40$), entre 10 e 15 anos ($n = 38$) e entre 15 e 20 anos ($n = 34$). Este perfil revela uma amostra maioritariamente experiente, embora inclua também trabalhadores em fases iniciais de carreira.

Por fim, no que concerne ao tipo de vínculo laboral, a maioria expressiva dos participantes possui contrato sem termo ($n = 184$), enquanto 53 possuem contrato a termo incerto, 9 contrato a termo certo e 4 contrato de estágio. Este padrão confirma a predominância de vínculos permanentes na Administração Pública Regional.

3.6 Síntese

A Tabela 5 sintetiza o desenho, os instrumentos, a amostra, o período de recolha e os procedimentos de análise adotados.

Tabela 5 - Ficha técnica da presente investigação

Instrumentos de recolha de dados	Inquérito <i>online</i> através da plataforma <i>Google Forms</i>
Operacionalização das variáveis em estudo	Funcionários e líderes na AP
Amostra de investigação	250 inquiridos
Período do inquérito	Durante o mês de maio a agosto de 2025
Análise e tratamento dos dados	Recurso ao <i>software</i> de análise estatística SPSS 30.0

Fonte: Elaboração própria

4. Apresentação e discussão dos resultados

Nesta secção apresentam-se os resultados descritivos, a validade das medidas, as correlações, as diferenças entre grupos e os modelos de regressão. A interpretação procura responder aos objetivos e às hipóteses sem atribuir causalidade a associações observadas num desenho transversal.

4.1 Análise descritiva e correlação de variáveis

A Tabela 6 apresenta médias, desvios-padrão, amplitudes e alfa de *Cronbach*. Os valores são interpretados no sentido de codificação de cada escala. Os pontos médios teóricos — 3 na LMX e 2,5 nas escalas de quatro pontos — são usados apenas como referência descritiva, não como limiares normativos de avaliação.

As escalas não partilham necessariamente os mesmos rótulos de resposta; por isso, não é adequado traduzir automaticamente médias superiores ao ponto médio em categorias verbais como “frequentemente” ou “sempre”. A leitura centra-se na posição relativa das médias, na dispersão e nas comparações entre grupos.

As médias situam-se acima dos respetivos pontos médios teóricos, sugerindo avaliações globalmente favoráveis na amostra, mas esta conclusão deve ser entendida como tendência descritiva e não como diagnóstico absoluto da qualidade da liderança ou do funcionamento organizacional.

A LMX apresentou $M = 3,54$ ($DP = 1,00$) e a integridade percebida, medida pela PLIS recodificada, $M = 3,54$ ($DP = 0,44$). A satisfação laboral registou $M = 2,91$ ($DP = 0,76$), o desempenho $M = 3,31$ ($DP = 0,54$), o compromisso $M = 2,95$ ($DP = 0,75$) e a variável de *turnover* recodificada $M = 3,46$ ($DP = 0,61$). A maior dispersão da LMX indica experiências relacionais mais heterogéneas entre participantes.

A dispersão não deve ser interpretada como “concordância” entre respondentes; representa antes o grau de heterogeneidade das experiências e percepções na amostra.

Tabela 6 - Caracterização das escalas utilizadas

Escala	Dimensões	Nº itens	Alfa de Cronbach	Min-Max	$\bar{X} \pm s$
LMX		7	0,961	1,00-5,00	3,54±1,00
PLIS		30	0,956	2,07-4,00	3,54±0,44
Satisfação Laboral		3	0,876	1,00-4,00	2,91±0,76
Desempenho	Da tarefa	3	0,773	2,00-4,00	3,33±0,54
	Contextual	3	0,870	1,67-4,00	3,30±0,66
	Global	6	0,869	2,00-4,00	3,31±0,54
Compromisso	Organizacional	2	0,849	1,00-4,00	2,98±0,76
	De continuidade	2	0,821	1,00-4,00	3,01±0,75
	Normativo	2	0,894	1,00-4,00	2,86±0,95
	Global	6	0,926	1,00-4,00	2,95±0,75
Turnover		4	0,918	1,00-4,00	3,46±0,61

Fonte: Elaboração própria

A análise fatorial confirmatória corroborou a adequação global do modelo de medida: $\chi^2(194) = 216,070$, $p = 0,133$, CFI = 0,998, TLI = 0,998, RMSEA = 0,021 e SRMR = 0,071. A fiabilidade compósita e a variância média extraída ultrapassaram os limiares recomendados, e os valores HTMT permaneceram abaixo de 0,85. Estes resultados apoiam a distinção entre os constructos utilizados nas análises subsequentes.

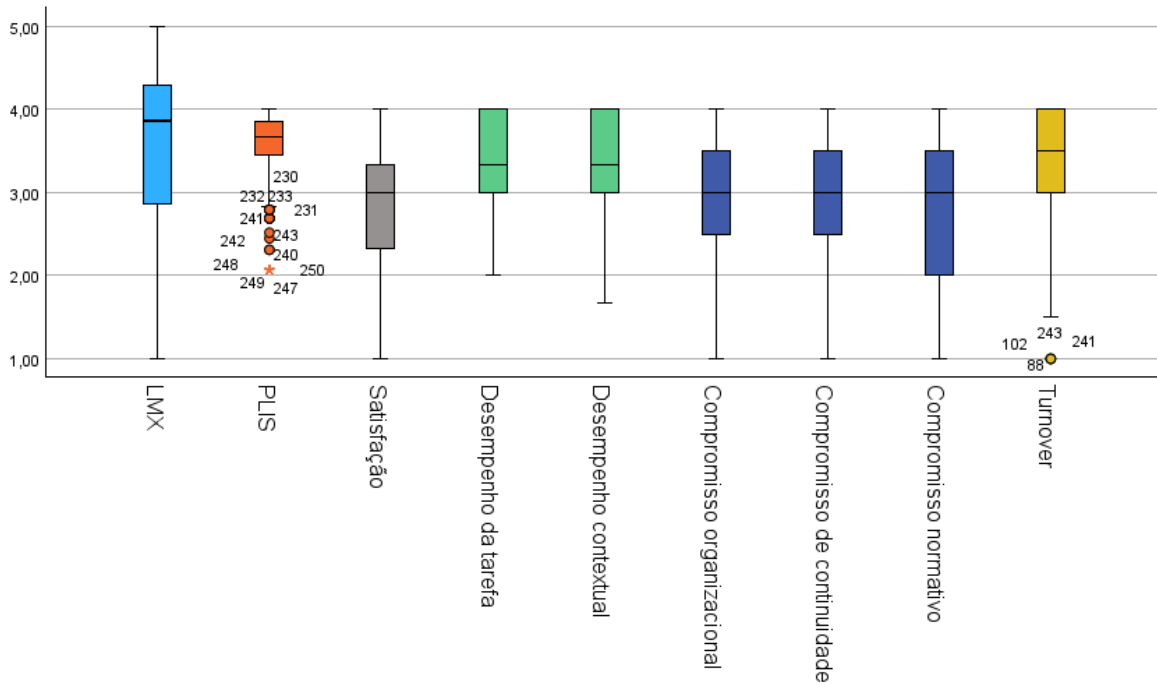
No diagrama de extremos e quartis apresentado na Figura 2 observam-se as distribuições das diferentes dimensões analisadas, evidenciando uma elevada concentração de valores entre os níveis 3 e 4 da escala. Este padrão indica que, de forma geral, os respondentes tendem a avaliar os constructos de modo moderado a elevado, o que sugere percepções globalmente favoráveis relativamente aos fatores organizacionais em estudo.

Entre as dimensões representadas, destaca-se a PLIS, que apresenta um intervalo interquartilico reduzido e quartis bastante próximos entre si. Esta configuração demonstra maior homogeneidade nas respostas e um maior consenso entre os participantes. Em contraste, a dimensão Compromisso normativo evidencia uma cauda mais alongada e um intervalo interquartilico mais amplo, refletindo maior variabilidade nas percepções dos inquiridos. A dimensão LMX apresenta igualmente uma dispersão moderada.

Adicionalmente, identificam-se valores atípicos em algumas variáveis. Em termos substantivos, estes valores podem refletir heterogeneidade real de experiências (por

exemplo, diferenças entre serviços, níveis hierárquicos ou contextos de supervisão), gerando perfis menos alinhados com o padrão dominante. No caso do *turnover*, valores mais extremos podem também traduzir motivações individuais específicas (mobilidade, expectativas de carreira, condições de trabalho), que tendem a variar entre participantes.

Figura 2 - Diagramas de extremos e quartis das distribuições das dimensões



Fonte: SPSS

A Tabela 7 apresenta as correlações de *Spearman*. A maioria das associações é estatisticamente significativa e de magnitude moderada ou forte; contudo, não todas atingem $p < 0,01$ e existem associações fracas. Esta distinção é importante para evitar uma leitura excessivamente uniforme da matriz de correlações.

As associações mais fortes situam-se entre LMX, satisfação e compromisso, bem como entre as próprias dimensões do compromisso:

- LMX vs. Compromisso organizacional ($\rho = 0,686$)
- LMX vs. Compromisso de continuidade ($\rho = 0,648$)
- LMX vs. Compromisso normativo ($\rho = 0,626$)
- LMX vs. Satisfação laboral ($\rho = 0,657$)
- Desempenho contextual vs. Compromisso organizacional ($\rho = 0,659$)

- Desempenho contextual vs. Compromisso de continuidade ($\rho = 0,661$)
- Compromisso de continuidade vs. Compromisso organizacional ($\rho = 0,784$)
- Compromisso normativo vs. Compromisso organizacional ($\rho = 0,802$)
- Compromisso normativo vs. Compromisso de continuidade ($\rho = 0,685$)

Estas correlações mostram que relações líder–membro de maior qualidade coexistem com maior satisfação, desempenho e compromisso. As correlações elevadas entre as dimensões do compromisso são teoricamente expectáveis, mas recomendam atenção à sua proximidade empírica, já considerada na análise de validade discriminante.

Entre as associações moderadas destacam-se:

- PLIS vs. LMX ($\rho = 0,412$)
- PLIS vs. Desempenho da tarefa ($\rho = 0,310$)
- PLIS vs. Desempenho contextual ($\rho = 0,321$)
- PLIS vs. *Turnover* ($\rho = 0,354$)
- Satisfação laboral vs. *Turnover* ($\rho = 0,510$)
- Desempenho da tarefa vs. *Turnover* ($\rho = 0,318$)

A PLIS apresentou associações moderadas com LMX, desempenho, compromisso organizacional e de continuidade e intenção de permanência. A associação com satisfação foi fraca ($\rho = 0,140$; $p = 0,027$) e a associação com compromisso normativo foi fraca e não significativa ($\rho = 0,105$; $p = 0,097$). Assim, a integridade percebida não se relaciona de modo uniforme com todos os resultados.

A existência de correlações fracas e de uma relação não significativa impede concluir que todas as variáveis apresentam associação robusta entre si. A matriz sustenta a pertinência do modelo, mas também justifica interpretar separadamente LMX e PLIS, o padrão correlacional é compatível com a literatura sobre liderança e resultados dos trabalhadores; todavia, as correlações não permitem estabelecer direção causal nem excluir explicações alternativas.

Tabela 7 - Correlação entre as dimensões e escalas utilizadas

			LMX	PLIS	Satisfação laboral	Desempenho da tarefa	Desempenho contextual	Compromisso organizacional	Compromisso de continuidade	Compromisso normativo	Turnover
rô de Spearman	LMX	Coefficiente de Correlação	1,000	,412**	,657**	,544**	,619**	,686**	,648**	,626**	,498**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	PLIS	Coefficiente de Correlação	,412**	1,000	,140*	,310**	,321**	,308**	,373**	,105	,354**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	,027	<,001	<,001	<,001	<,001	,097	<,001
	Satisfação laboral	Coefficiente de Correlação	,657**	,140*	1,000	,485**	,613**	,649**	,587**	,716**	,510**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	,027	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	Desemp da tarefa	Coefficiente de Correlação	,544**	,310**	,485**	1,000	,620**	,480**	,492**	,444**	,318**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
	Desempenho contextual	Coefficiente de Correlação	,619**	,321**	,613**	,620**	1,000	,659**	,661**	,633**	,510**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001	<,001
	Compromisso organizacional	Coefficiente de Correlação	,686**	,308**	,649**	,480**	,659**	1,000	,784**	,802**	,611**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001	<,001
	Compromisso de continuidade	Coefficiente de Correlação	,648**	,373**	,587**	,492**	,661**	,784**	1,000	,685**	,576**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001	<,001
	Compromisso normativo	Coefficiente de Correlação	,626**	,105	,716**	,444**	,633**	,802**	,685**	1,000	,535**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	,097	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.	<,001
	Turnover	Coefficiente de Correlação	,498**	,354**	,510**	,318**	,510**	,611**	,576**	,535**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	.

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Fonte: SPSS

4.2 Análise inferencial

4.2.1 Resultados da escala relativos às características sociodemográficas

A Tabela 8 mostra os resultados das dimensões avaliadas em função do género, utilizando o teste t para amostras independentes, uma vez que a categoria “Outro” incluía apenas 1 participante e, por isso, não permitia análises estatísticas válidas. Assim, a comparação foi realizada apenas entre homens (masculino) e mulheres (feminino).

Nas dimensões LMX, PLIS, desempenho e compromisso, os valores de p são superiores a 0,05, não se observando evidência de diferenças entre homens e mulheres nesta amostra.

Por outro lado, na dimensão satisfação laboral, verifica-se uma diferença estatisticamente significativa entre os géneros ($t = 3,302$; $p = 0,001$), com o género masculino a apresentar uma média superior à do género feminino, indicando maior nível de satisfação laboral entre os homens. Relativamente ao *turnover*, embora o género masculino apresente uma média ligeiramente superior, a diferença é apenas marginalmente significativa ($p = 0,053$), não permitindo conclusões definitivas.

Assim, apenas a satisfação laboral apresentou uma diferença estatisticamente significativa por género; o resultado não permite concluir que o género causa diferenças de satisfação, nem deve ser generalizado para a população sem confirmação em amostras probabilísticas.

Tabela 8 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao género

Dimensão	Género	Medidas estatísticas		Teste t ET(p)
		Média	Desvio padrão	
LMX	Masculino	3,60	1,01	0,801
	Feminino	3,50	1,00	(0,424)
PLIS	Masculino	3,56	0,47	0,384
	Feminino	3,54	0,41	(0,701)
Satisfação laboral	Masculino	3,09	0,75	3,302
	Feminino	2,78	0,74	(0,001)
Desempenho	Masculino	3,35	0,49	0,997
	Feminino	3,28	0,58	(0,320)
Compromisso	Masculino	3,01	0,77	1,099
	Feminino	2,90	0,74	(0,273)
Turnover	Masculino	3,55	0,51	1,954
	Feminino	3,40	0,67	(0,053)

ET- estatística do teste t ; p =valor de prova bicaudal (Sig. 2-tailed). Quando o teste de *Levene* foi significativo, reportou-se a linha “variâncias iguais não assumidas”. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 9 apresenta os resultados das dimensões avaliadas em função da idade, recorrendo ao teste de *Kruskal-Wallis*, adequado para comparar múltiplos grupos etários com distribuições não paramétricas.

De forma geral, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre os diferentes grupos de idade, como demonstrado pelos valores de p, todos superiores a 0,05.

Existem variações numéricas entre médias - como valores de LMX e PLIS tendencialmente mais elevados nos grupos dos 30 aos 59 anos, ou níveis ligeiramente mais baixos de satisfação laboral e compromisso nos mais jovens.

Observa-se, por exemplo:

- Valores ligeiramente mais elevados de LMX e PLIS nos grupos dos 30 aos 59 anos.
- Níveis um pouco mais baixos de satisfação laboral e compromisso nos participantes até 24 anos.

Importa, contudo, interpretar estes resultados com prudência, dado o reduzido número de participantes no grupo “até 24 anos”, o que limita a estabilidade das estimativas. Acresce que, na dimensão LMX, se observa uma tendência próxima do limiar convencional ($p = 0,075$), pelo que diferenças etárias poderão emergir em amostras com grupos mais equilibrados.

Tabela 9 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos à idade

Dimensão	Idade	Medidas estatísticas		Teste <i>Kruskal Wallis</i>
		Média	Desvio padrão	H/ χ^2 (p)
LMX	até 24 anos	1,89	1,16	10,005 (0,075)
	de 25 a 29 anos	3,49	0,83	
	de 30 a 39 anos	3,74	0,88	
	de 40 a 49 anos	3,53	1,04	
	de 50 a 59 anos	3,57	1,10	
	60 anos ou mais	3,42	0,97	
PLIS	até 24 anos	3,84	0,10	5,818 (0,346)
	de 25 a 29 anos	3,56	0,38	
	de 30 a 39 anos	3,57	0,36	
	de 40 a 49 anos	3,50	0,55	
	de 50 a 59 anos	3,52	0,46	
	60 anos ou mais	3,56	0,29	
Satisfação laboral	até 24 anos	1,58	1,17	9,508 (0,090)
	de 25 a 29 anos	3,06	0,72	
	de 30 a 39 anos	2,97	0,72	
	de 40 a 49 anos	2,79	0,74	

	de 50 a 59 anos	2,98	0,73	
	60 anos ou mais	2,82	0,77	
Desempenho	até 24 anos	3,21	0,60	
	de 25 a 29 anos	3,33	0,51	
	de 30 a 39 anos	3,41	0,55	3,113
	de 40 a 49 anos	3,34	0,46	(0,683)
	de 50 a 59 anos	3,25	0,59	
	60 anos ou mais	3,18	0,67	
Compromisso	até 24 anos	1,79	1,18	
	de 25 a 29 anos	2,98	0,62	
	de 30 a 39 anos	3,02	0,76	5,498
	de 40 a 49 anos	2,92	0,83	(0,358)
	de 50 a 59 anos	2,98	0,71	
	60 anos ou mais	2,92	0,68	
Turnover	até 24 anos	2,5	1,02	
	de 25 a 29 anos	3,34	0,69	
	de 30 a 39 anos	3,5	0,50	7,626
	de 40 a 49 anos	3,53	0,63	(0,178)
	de 50 a 59 anos	3,48	0,51	
	60 anos ou mais	3,5	0,81	

H/χ^2 = estatística do teste de *Kruskal–Wallis*; p = valor de prova (*Asymp. Sig.*). * p < 0,05; ** p < 0,01.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 10 evidencia diferenças globais por escolaridade em LMX, PLIS, satisfação, desempenho e compromisso. Contudo, as médias não seguem um padrão estritamente monotónico e existem categorias com efetivos muito reduzidos, nomeadamente 1.º e 2.º ciclos. Não é, portanto, adequado concluir que cada aumento de escolaridade conduz sistematicamente a perceções mais favoráveis.

Na variável de *turnover* recodificada, a diferença global não atingiu significância estatística (p = 0,073). As variações descritivas não sustentam a conclusão de que a escolaridade reduz a intenção de saída.

Os testes de *Kruskal–Wallis* identificam heterogeneidade global entre níveis de escolaridade, mas não revelam quais os pares que diferem. Sem comparações pós-hoc e com grupos muito desequilibrados, a interpretação deve limitar-se à existência de diferenças globais na amostra.

A escolaridade pode estar associada a diferenças de carreira, autonomia, função e acesso a oportunidades, fatores que não foram isolados nestas comparações. Estudos futuros deverão recorrer a grupos mais equilibrados e modelos multivariados para avaliar estas explicações.

Tabela 10 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos à escolaridade

Dimensão	Escolaridade	Medidas estatísticas		Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
		Média	Desvio padrão	H/ χ^2 (p)
LMX	1º ciclo	2,57	n reduzido	38,451 (<0,001)
	2º ciclo	2,92	0,30	
	3º ciclo	3,52	0,96	
	12º ano	3,12	0,95	
	Curso técnico profissional	3,43	1,30	
	Licenciatura	3,71	0,89	
	Mestrado	3,87	0,89	
	Doutoramento	4,74	0,47	
PLIS	1º ciclo	3,48	n reduzido	39,188 (<0,001)
	2º ciclo	3,62	0,39	
	3º ciclo	3,39	0,41	
	12º ano	3,32	0,55	
	Curso técnico profissional	3,47	0,43	
	Licenciatura	3,69	0,31	
	Mestrado	3,67	0,31	
	Doutoramento	3,78	0,08	
Satisfação laboral	1º ciclo	2,33	n reduzido	20,901 (0,004)
	2º ciclo	2,33	0,47	
	3º ciclo	2,84	0,58	
	12º ano	2,71	0,68	
	Curso técnico profissional	3,02	0,66	
	Licenciatura	2,97	0,77	
	Mestrado	3,01	0,90	
	Doutoramento	3,63	0,51	
Desempenho	1º ciclo	2,33	.	14,848 (0,038)
	2º ciclo	2,92	0,59	
	3º ciclo	3,22	0,74	
	12º ano	3,18	0,58	
	Curso técnico profissional	3,41	0,58	
	Licenciatura	3,36	0,47	
	Mestrado	3,40	0,43	
	Doutoramento	3,74	0,41	
Compromisso	1º ciclo	2,50	n reduzido	15,242 (0,033)
	2º ciclo	2,92	0,59	
	3º ciclo	2,96	0,74	
	12º ano	2,74	0,58	
	Curso técnico profissional	2,93	0,58	
	Licenciatura	3,08	0,47	
	Mestrado	2,95	0,42	
	Doutoramento	3,54	0,41	
Turnover	1º ciclo	3,25	n reduzido	12,958 (0,073)
	2º ciclo	2,88	0,88	
	3º ciclo	3,43	0,50	
	12º ano	3,36	0,56	
	Curso técnico profissional	3,40	0,63	
	Licenciatura	3,59	0,57	

Mestrado	3,43	0,71
Doutoramento	3,47	1,01

H/χ^2 = estatística do teste de *Kruskal–Wallis*; p = valor de prova (*Asymp. Sig.*). * p < 0,05; ** p < 0,01.

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 11, os resultados do teste t indicam que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos em nenhuma das dimensões, uma vez que todos os valores de p são superiores a 0,05. Nas dimensões LMX, PLIS, satisfação laboral, desempenho, compromisso e *turnover*, as diferenças observadas nas médias são reduzidas e não apresentam relevância estatística.

Estes resultados indicam que, nesta amostra, ter ou não ter filhos não está associado a diferenças estatisticamente significativas nas variáveis analisadas. A ausência de significância não prova equivalência entre os grupos nem permite concluir inexistência de qualquer relação na população.

Tabela 11 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos a tem filhos

Dimensão	Tem filhos	Medidas estatísticas		Teste t ET(p)
		Média	Desvio padrão	
LMX	Sim	3,60	1,00	1,194
	Não	3,44	1,01	(0,234)
PLIS	Sim	3,53	0,46	-0,706
	Não	3,56	0,41	(0,481)
Satisfação laboral	Sim	2,90	0,75	-0,529
	Não	2,94	0,76	(0,597)
Desempenho	Sim	3,30	0,56	-0,451
	Não	3,33	0,51	(0,652)
Compromisso	Sim	2,98	0,75	1,001
	Não	2,89	0,75	(0,318)
<i>Turnover</i>	Sim	3,49	0,59	1,208
	Não	3,39	0,65	(0,228)

ET- estatística do teste t; p=valor de prova bicaudal (*Sig.* 2-tailed). Quando o teste de *Levene* foi significativo, reportou-se a linha “variâncias iguais não assumidas”. * p < 0,05; ** p < 0,01.

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Resultados da escala relativos às características profissionais

A Tabela 12 apresenta os resultados do teste de *Kruskal–Wallis*, evidenciando a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as categorias profissionais em todas as

variáveis analisadas ($p < 0,001$). Este resultado indica que, para cada uma das dimensões consideradas: LMX, PLIS, satisfação laboral, desempenho, compromisso organizacional e intenção de *turnover* (recodificada), as respostas não se distribuem de forma homogênea entre as diferentes funções desempenhadas na Administração Pública.

Importa salientar que, sendo o *Kruskal–Wallis* um teste não paramétrico, a significância estatística observada reflete diferenças ao nível dos *ranks* das respostas, isto é, diferenças nas distribuições entre grupos, e não necessariamente diferenças de médias no sentido paramétrico. Assim, o resultado global do teste permite concluir que existe heterogeneidade entre categorias profissionais, mas não identifica, por si só, entre que pares de categorias se localizam as diferenças. Por esse motivo, a leitura das estatísticas descritivas deve ser entendida como uma indicação de tendências compatíveis com o efeito global evidenciado pelo teste.

Em termos descritivos, observa-se uma variação relevante nas pontuações entre funções, sugerindo perfis diferenciados de perceção da liderança e de experiência laboral. Em várias dimensões, categorias associadas a maior especialização técnica, maior autonomia e, frequentemente, maior proximidade funcional a processos de coordenação e decisão tendem a apresentar valores mais favoráveis. Pelo contrário, funções de natureza mais operacional ou com menor margem de autonomia tendem, em várias variáveis, a registar valores inferiores. Este padrão, ainda que interpretado com prudência, é teoricamente plausível: níveis distintos de autonomia, capacidade de influência no trabalho, acesso a informação, e qualidade da interação com superiores podem contribuir para diferenças nas perceções de relação líder–membro (LMX) e de integridade percecionada (PLIS), com repercussões em *outcomes* como satisfação, desempenho percecionado e compromisso.

A análise sugere ainda que as diferenças por função profissional não se restringem apenas às perceções de liderança (LMX e PLIS), estendendo-se a *outcomes* organizacionais, o que reforça a relevância da categoria funcional enquanto variável associada à experiência laboral. Por exemplo, quando categorias apresentam valores descritivamente mais elevados em LMX, tende também a observar-se um padrão mais favorável de satisfação e de compromisso, consistente com a literatura que associa relações de qualidade com a liderança a atitudes mais positivas face ao trabalho e à organização. Do mesmo modo, diferenças na PLIS podem refletir perceções mais ou menos positivas sobre integridade

e justiça do comportamento da liderança, o que, em contexto público, pode ser particularmente sensível à forma como o trabalho é organizado e supervisionado.

Contudo, importa sublinhar uma cautela metodológica relevante: algumas categorias profissionais apresentam efetivos reduzidos, o que pode conduzir a médias extremas menos estáveis e a interpretações demasiado “apontadas” para grupos específicos. Por essa razão, a conclusão substantivamente mais robusta nesta fase é a existência de heterogeneidade por função profissional, evidenciada pelo resultado global do *Kruskal-Wallis*, enquanto a caracterização pormenorizada de quais os grupos que diferem entre si deve ser lida como indicativa e dependente da estabilidade amostral das categorias.

Em síntese, a função desempenhada está associada a diferenças globais em LMX, integridade percebida e resultados laborais. Estas diferenças são compatíveis com variações de autonomia, reconhecimento, conteúdo do trabalho e proximidade à supervisão, mas os tamanhos reduzidos de algumas categorias e a ausência de comparações pós-hoc impedem estabelecer uma ordenação definitiva dos grupos.

Tabela 12 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos a função que desempenha

Dimensão	Função que desempenha	Medidas estatísticas		Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
		Média	Desvio padrão	H/ χ^2 (p)
LMX	Técnico Superior	3,67	0,92	48,053 (<0,001)
	Assistente Técnico	3,18	1,00	
	Assistente Operacional	3,12	0,85	
	Inspetor	4,57	0,26	
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	3,41	1,23	
	Técnico Especialista	3,86	n reduzido	
	Secretário Pessoal	5,00	n reduzido	
	Outra	3,07	1,72	
PLIS	Técnico Superior	3,67	0,32	51,646 (<0,001)
	Assistente Técnico	3,32	0,57	
	Assistente Operacional	3,33	0,46	
	Inspetor	3,83	0,07	
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	3,49	0,29	
	Técnico Especialista	3,86	n reduzido	
	Secretário Pessoal	3,86	n reduzido	
	Outra	3,77	0,32	
Satisfação laboral	Técnico Superior	2,90	0,82	42,123 (<0,001)
	Assistente Técnico	2,65	0,69	
	Assistente Operacional	2,83	0,64	
	Inspetor	3,67	0,36	
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	3,05	0,47	
	Técnico Especialista	3,33	n reduzido	

	Secretário Pessoal	4,00	n reduzido	
	Outra	2,66	0,47	
Desempenho	Técnico Superior	3,34	0,43	
	Assistente Técnico	3,18	0,60	
	Assistente Operacional	3,11	0,63	
	Inspetor	3,77	0,36	27,851
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	3,34	0,64	(<0,001)
	Técnico Especialista	3,50	n reduzido	
	Secretário Pessoal	4,00	n reduzido	
	Outra	3,00	0,24	
Compromisso	Técnico Superior	2,96	0,76	
	Assistente Técnico	2,74	0,73	
	Assistente Operacional	2,79	0,62	
	Inspetor	3,78	0,22	46,911
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	2,88	0,81	(<0,001)
	Técnico Especialista	2,66	n reduzido	
	Secretário Pessoal	4,00	n reduzido	
	Outra	2,83	n reduzido	
Turnover	Técnico Superior	3,43	0,69	
	Assistente Técnico	3,33	0,59	
	Assistente Operacional	3,39	0,57	
	Inspetor	3,95	0,11	30,390
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	3,49	0,44	(<0,001)
	Técnico Especialista	4,00	n reduzido	
	Secretário Pessoal	4,00	n reduzido	
	Outra	3,37	0,53	

H/χ^2 = estatística do teste de *Kruskal–Wallis*; p = valor de prova (*Asymp. Sig.*). * p < 0,05; ** p < 0,01.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 13 apresenta a comparação das médias das dimensões analisadas entre participantes que exercem funções de coordenação/chefia e aqueles que não desempenham tais funções.

Os resultados indicam diferenças estatisticamente significativas nas dimensões LMX ($t = 2,502$; $p = 0,015$), satisfação laboral ($t = 5,669$; $p < 0,001$), desempenho ($t = 3,335$; $p < 0,001$) e compromisso ($t = 2,741$; $p = 0,007$). Em todas estas dimensões, os participantes que exercem funções de coordenação ou chefia apresentam médias superiores, sugerindo uma perceção mais positiva da relação líder-membro, maior satisfação laboral, melhor desempenho e níveis mais elevados de compromisso organizacional.

Nas dimensões PLIS e *turnover* recodificado não se observaram diferenças estatisticamente significativas entre participantes com e sem funções de coordenação ou chefia. Assim, o exercício de chefia não se mostrou associado a diferenças nestas duas variáveis na amostra.

Tabela 13 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos a exerce função de coordenação ou chefia

Dimensão	Exerce função de coordenação ou chefia	Medidas estatísticas		Teste <i>t</i> ET(p)
		Média	Desvio padrão	
LMX	Sim	3,93	1,16	2,502
	Não	3,46	0,95	(0,015)
PLIS	Sim	3,47	0,63	-0,826
	Não	3,55	0,39	(0,413)
Satisfação laboral	Sim	3,39	0,58	5,669
	Não	2,80	0,75	(<0,001)
Desempenho	Sim	3,51	0,40	3,335
	Não	3,27	0,56	(<0,001)
Compromisso	Sim	3,23	0,76	2,741
	Não	2,89	0,74	(0,007)
Turnover	Sim	3,51	0,62	0,578
	Não	3,45	0,62	(0,564)

ET- estatística do teste *t*; p=valor de prova bicaudal (*Sig.* 2-tailed). Quando o teste de *Levene* foi significativo, reportou-se a linha “variâncias iguais não assumidas”. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaboração própria

A análise da Tabela 14 compara participantes que exercem algum cargo político com aqueles que não desempenham essa função. Na LMX observa-se uma diferença descritiva a favor do grupo com cargo político (3,64 vs. 3,53), sem significância estatística ($p = 0,560$). Nas dimensões PLIS e satisfação laboral, verificam-se diferenças estatisticamente significativas: participantes sem cargo político apresentam maior perceção de integridade da liderança (3,57 vs. 3,31; $p = 0,003$), enquanto os que exercem cargo político registam maior satisfação laboral (3,29 vs. 2,86; $p = 0,003$). No desempenho, a diferença é descritiva (3,48 vs. 3,29), com significância apenas marginal ($p = 0,066$). No compromisso organizacional e na intenção de *turnover*, as médias são próximas entre grupos, não se verificando diferenças estatisticamente relevantes ($p > 0,05$). Em síntese, o exercício de cargo político associa-se a variações pontuais em algumas dimensões, não configurando um padrão consistente em todos os *outcomes* analisados.

Tabela 14 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos a exerce algum cargo político

Dimensão	Exerce algum cargo político	Medidas estatísticas		Teste <i>t</i> ET(p)
		Média	Desvio padrão	
LMX	Sim	3,64	1,20	0,584
	Não	3,53	0,98	(0,560)
PLIS	Sim	3,31	0,70	-3,009
	Não	3,57	0,39	(0,003)
Satisfação laboral	Sim	3,29	0,52	2,966
	Não	2,86	0,77	(0,003)
Desempenho	Sim	3,48	0,43	1,847
	Não	3,29	0,55	(0,066)
Compromisso	Sim	3,08	0,85	1,002
	Não	2,93	0,74	(0,317)
Turnover	Sim	3,49	0,65	0,329
	Não	3,45	0,61	(0,743)

ET- estatística do teste *t*; p=valor de prova bicaudal (*Sig.* 2-tailed). Quando o teste de *Levene* foi significativo, reportou-se a linha “variâncias iguais não assumidas”. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 15 apresenta as dimensões em função do tempo de antiguidade na Administração Pública, recorrendo ao teste de *Kruskal–Wallis*. Verificam-se diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões ($p < 0,001$), evidenciando perfis diferenciados ao longo da carreira. O teste de *Kruskal–Wallis* evidencia diferenças globais entre grupos, não permitindo, por si só, identificar entre que pares se localizam essas diferenças; assim, a leitura que se segue é descritiva e deve ser interpretada com prudência.

Na LMX, as médias são mais elevadas no grupo com 20 a 25 anos de antiguidade (4,12), enquanto valores mais baixos surgem nos extremos, nomeadamente no grupo com até 2 anos (2,74) e no grupo com 25 a 30 anos (2,74). Na PLIS, os valores mais elevados ocorrem nos grupos com 10 a 15 anos (3,69) e até 2 anos (3,68), enquanto o valor mais baixo se observa no grupo com 25 a 30 anos (3,10).

A satisfação laboral apresenta valores mais altos no grupo com 20 a 25 anos (3,25) e mais baixos no grupo com até 2 anos (2,06). No desempenho, as médias são superiores nos grupos com 2 a 5 anos (3,49) e 15 a 20 anos (3,48), e inferiores no grupo com 25 a 30 anos (2,90). O compromisso atinge valores mais elevados nos grupos intermédios (por exemplo, 5 a 10 anos: 3,36; 20 a 25 anos: 3,27) e tende a diminuir em antiguidade muito elevada e/ou em alguns intervalos específicos.

Quanto ao *turnover* recodificado, os valores mais elevados — menor intenção de saída — surgem nos grupos entre 10 e 15 anos e entre 20 e 25 anos ($M = 3,66$), enquanto o valor mais baixo ocorre até dois anos ($M = 2,59$). Descritivamente, observa-se um padrão não linear, com perfis mais favoráveis em fases intermédias da carreira.

Como o *Kruskal–Wallis* apenas demonstra uma diferença global, o padrão não linear deve ser tratado como indicação descritiva e não como prova de que determinados intervalos de antiguidade diferem entre si. Comparações pós-hoc seriam necessárias para localizar os contrastes.

Tabela 15 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao tempo de antiguidade na AP

Dimensão	Tempo de antiguidade na AP	Medidas estatísticas		Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
		Média	Desvio padrão	
LMX	até 2 anos	2,74	1,10	53,751 ($<0,001$)
	entre 2 e 5 anos	3,76	0,66	
	entre 5 e 10 anos	3,03	0,88	
	entre 10 e 15 anos	3,77	0,82	
	entre 15 e 20 anos	3,75	0,97	
	entre 20 e 25 anos	4,12	0,70	
	entre 25 e 30 anos	2,74	1,10	
	mais de 30 anos	3,28	1,00	
PLIS	até 2 anos	3,68	0,54	35,294 ($<0,001$)
	entre 2 e 5 anos	3,60	0,31	
	entre 5 e 10 anos	3,50	0,45	
	entre 10 e 15 anos	3,69	0,26	
	entre 15 e 20 anos	3,54	0,40	
	entre 20 e 25 anos	3,67	0,27	
	entre 25 e 30 anos	3,10	0,61	
	mais de 30 anos	3,60	0,38	
Satisfação laboral	até 2 anos	2,06	1,00	38,401 ($<0,001$)
	entre 2 e 5 anos	3,18	0,68	
	entre 5 e 10 anos	2,53	0,69	
	entre 10 e 15 anos	2,94	0,81	
	entre 15 e 20 anos	2,93	0,62	
	entre 20 e 25 anos	3,25	0,66	
	entre 25 e 30 anos	2,70	0,60	
	mais de 30 anos	2,66	0,74	
Desempenho	até 2 anos	3,26	0,43	33,312 ($<0,001$)
	entre 2 e 5 anos	3,49	0,42	
	entre 5 e 10 anos	3,12	0,56	
	entre 10 e 15 anos	3,47	0,52	
	entre 15 e 20 anos	3,48	0,46	
	entre 20 e 25 anos	3,42	0,43	
	entre 25 e 30 anos	2,90	0,60	

	mais de 30 anos	3,17	0,59	
Compromisso	até 2 anos	2,15	0,83	
	entre 2 e 5 anos	3,16	0,52	
	entre 5 e 10 anos	3,36	0,82	
	entre 10 e 15 anos	3,15	0,70	56,835
	entre 15 e 20 anos	3,20	0,79	(<0,001)
	entre 20 e 25 anos	3,27	0,51	
	entre 25 e 30 anos	2,37	0,62	
	mais de 30 anos	2,91	0,68	
Turnover	até 2 anos	2,59	0,66	
	entre 2 e 5 anos	3,50	0,65	
	entre 5 e 10 anos	2,89	0,69	
	entre 10 e 15 anos	3,66	0,38	50,708
	entre 15 e 20 anos	3,61	0,62	(<0,001)
	entre 20 e 25 anos	3,66	0,36	
	entre 25 e 30 anos	3,25	0,44	
	mais de 30 anos	3,46	0,83	

H/χ^2 = estatística do teste de *Kruskal–Wallis*; p = valor de prova (*Asymp. Sig.*). * p < 0,05; ** p < 0,01.

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 16 mostra diferenças nas dimensões avaliadas em função do tipo de vínculo contratual, com recurso ao teste de *Kruskal–Wallis*. Observam-se diferenças estatisticamente significativas em todas as dimensões (LMX: p < 0,001; PLIS: p < 0,001; satisfação: p = 0,020; desempenho: p = 0,001; compromisso: p < 0,001; *turnover*: p < 0,001), indicando que a tipologia contratual está associada a experiências e percepções organizacionais diferenciadas. Sendo o *Kruskal–Wallis* um teste global, a significância estatística indica diferenças entre tipos de vínculo ao nível das distribuições das respostas; por esse motivo, a leitura por grupo é apresentada em termos descritivos e deve ser interpretada com prudência, sobretudo nos grupos com efetivo reduzido.

Em termos descritivos, os colaboradores com contrato sem termo apresentam as médias mais elevadas em LMX (3,74), bem como valores superiores em compromisso (3,05) e *turnover* recodificado (3,55), sugerindo relações mais positivas com a liderança, maior vínculo à organização e menor predisposição para a saída. Em contraste, o contrato de estágio apresenta médias mais baixas em LMX (2,00) e compromisso (2,00), embora deva ser interpretado com cautela devido à reduzida dimensão do grupo.

Para a PLIS, as médias são substancialmente mais baixas nos contratos a termo (certo e incerto) do que nos contratos sem termo/estágio, sugerindo diferenças na percepção de integridade. Observam-se diferenças estatisticamente significativas entre os tipos de

vínculo nas dimensões analisadas, sugerindo que as distribuições das respostas variam em função da tipologia contratual. Sendo o *Kruskal–Wallis* um teste global, a interpretação substantiva é suportada pela leitura descritiva das médias, a qual deve ser realizada com prudência, sobretudo nos grupos com efetivo reduzido. Em síntese, o vínculo contratual assume um papel particularmente relevante nas dimensões relacionais e de ligação à organização; embora as diferenças em satisfação e desempenho sejam menos pronunciadas do que nas restantes variáveis, os resultados indicam que também variam significativamente entre tipos de vínculo.

Tabela 16 - Caracterização dos resultados das dimensões da escala relativos ao tipo de vínculo

Dimensão	Tipo de vínculo	Medidas estatísticas		Teste <i>Kruskal-Wallis</i>
		Média	Desvio padrão	H/ χ^2 (p)
LMX	Contrato a termo certo	3,09	1,00	29,214 (<0,001)
	Contrato a termo incerto	3,03	1,04	
	Contrato sem termo	3,74	0,91	
	Contrato de estágio	2,00	n reduzido	
PLIS	Contrato a termo certo	2,71	0,36	32,124 (<0,001)
	Contrato a termo incerto	2,72	0,47	
	Contrato sem termo	3,65	0,46	
	Contrato de estágio	3,00	n reduzido	
Satisfação laboral	Contrato a termo certo	2,66	0,50	9,800 (0,020)
	Contrato a termo incerto	2,68	0,53	
	Contrato sem termo	2,98	0,77	
	Contrato de estágio	3,00	n reduzido	
Desempenho	Contrato a termo certo	3,31	0,78	16,026 (0,001)
	Contrato a termo incerto	3,09	0,65	
	Contrato sem termo	3,39	0,48	
	Contrato de estágio	2,50	n reduzido	
Compromisso	Contrato a termo certo	2,83	0,79	16,393 (<0,001)
	Contrato a termo incerto	2,67	0,74	
	Contrato sem termo	3,05	0,73	
	Contrato de estágio	2,00	n reduzido	
Turnover	Contrato a termo certo	2,69	0,68	35,747 (<0,001)
	Contrato a termo incerto	2,70	0,67	
	Contrato sem termo	3,55	0,63	
	Contrato de estágio	3,00	n reduzido	

H/ χ^2 = estatística do teste de *Kruskal–Wallis*; p = valor de prova (*Asymp. Sig.*). * p < 0,05; ** p < 0,01.

Fonte: Elaboração própria

4.3 Associações preditivas entre as dimensões do modelo

Nesta secção apresentam-se os modelos de regressão utilizados para examinar as hipóteses. Os coeficientes indicam associações condicionais entre os preditores e os

resultados, controlando os restantes preditores incluídos no mesmo modelo; não identificam “determinantes” causais, em conformidade com o indicado na Tabela 17.

Tabela 17 - Hipóteses, variáveis dependentes e independentes

Hipóteses	Y (dependente)	X (independente)
H1: LMX e PLIS associam-se positivamente à satisfação laboral	Satisfação laboral	LMX e PLIS
H2: LMX e PLIS associam-se positivamente ao desempenho de tarefa e contextual	Y1: Desempenho da tarefa Y2: Desempenho contextual	LMX e PLIS
H3: LMX e PLIS associam-se positivamente às dimensões do compromisso	Y1: Compromisso organizacional Y2: Compromisso de continuidade Y3: Compromisso normativo	LMX e PLIS
H4: LMX e PLIS associam-se negativamente à intenção de <i>turnover</i>	Menor intenção de <i>turnover</i> / intenção de permanência (variável recodificada)	LMX e PLIS
H5: A satisfação laboral associa-se positivamente às dimensões do compromisso	Y1: Compromisso organizacional Y2: Compromisso de continuidade Y3: Compromisso normativo	Satisfação laboral
H6: O compromisso associa-se negativamente à intenção de <i>turnover</i>	Menor intenção de <i>turnover</i> / intenção de permanência (variável recodificada)	Compromisso global
H7: A satisfação laboral associa-se positivamente ao desempenho de tarefa e contextual	Y1: Desempenho da tarefa Y2: Desempenho contextual	Satisfação laboral

Fonte: Elaboração própria

No modelo da satisfação laboral, o ajustamento global foi significativo (R^2 ajustado = 0,429). A LMX apresentou uma associação positiva forte ($\beta = 0,743$; $p < 0,001$). A PLIS recodificada apresentou coeficiente negativo ($\beta = -0,238$; $p < 0,001$), apesar da correlação bivariada positiva e fraca com a satisfação. Esta inversão de sinal sugere um efeito de supressão ou especificação multivariada e não deve ser interpretada como evidência de que maior integridade reduz a satisfação. Nos modelos de desempenho:

- Desempenho da tarefa: R^2 ajustado = 0,309. LMX apresentou associação positiva ($\beta = 0,469$; $p < 0,001$) e PLIS uma associação positiva mais pequena ($\beta = 0,153$; $p = 0,012$).
- Desempenho contextual: R^2 ajustado = 0,407. LMX apresentou associação positiva forte ($\beta = 0,622$; $p < 0,001$), enquanto PLIS não foi significativa ($\beta = 0,039$; $p = 0,491$).

- Desempenho global: R^2 ajustado = 0,440. LMX manteve associação positiva forte ($\beta = 0,611$; $p < 0,001$); PLIS não atingiu o limiar de significância ($\beta = 0,100$; $p = 0,068$).

Em conjunto, LMX apresentou a associação mais consistente com o desempenho. A contribuição de PLIS foi específica do desempenho de tarefa e não se confirmou no desempenho contextual ou global.

Nos modelos das dimensões do compromisso, LMX apresentou associações positivas e estatisticamente significativas em todas as especificações; a contribuição de PLIS variou entre dimensões:

- Compromisso organizacional: R^2 ajustado = 0,522. LMX foi positiva e significativa ($\beta = 0,704$; $p < 0,001$); PLIS não foi significativa ($\beta = 0,041$; $p = 0,415$).
- Compromisso de continuidade: R^2 ajustado = 0,462. LMX foi positiva ($\beta = 0,604$; $p < 0,001$) e PLIS apresentou associação positiva mais pequena ($\beta = 0,138$; $p = 0,010$).
- Compromisso normativo: R^2 ajustado = 0,443. LMX foi positiva ($\beta = 0,749$; $p < 0,001$), enquanto PLIS apresentou coeficiente negativo ($\beta = -0,216$; $p < 0,001$). Como a correlação bivariada PLIS–compromisso normativo não foi significativa, esta inversão deve ser interpretada como efeito condicional do modelo e não como prova de que a integridade diminui o compromisso normativo.
- Compromisso global: R^2 ajustado = 0,542. LMX foi positiva e forte ($\beta = 0,754$; $p < 0,001$); PLIS não foi significativa ($\beta = -0,032$; $p = 0,523$).

Em síntese, LMX apresentou associação robusta com todas as dimensões do compromisso. PLIS acrescentou explicação apenas no compromisso de continuidade e produziu uma inversão de sinal no compromisso normativo, exigindo interpretação cautelosa.

No modelo da variável de *turnover* recodificada, o ajustamento global foi significativo (R^2 ajustado = 0,297; $F = 53,655$; $p < 0,001$). LMX ($\beta = 0,381$; $p < 0,001$) e PLIS ($\beta = 0,251$; $p < 0,001$) associaram-se positivamente à intenção de permanência, equivalendo a menor intenção de *turnover*.

Nos modelos correspondentes à Hipótese 5, a satisfação laboral apresentou associações positivas com todas as dimensões do compromisso:

- Compromisso organizacional: R^2 ajustado = 0,417; β = 0,648; $p < 0,001$.
- Compromisso de continuidade: R^2 ajustado = 0,340; β = 0,586; $p < 0,001$.
- Compromisso normativo: R^2 ajustado = 0,542; β = 0,737; $p < 0,001$.
- Compromisso global: R^2 ajustado = 0,521; β = 0,723; $p < 0,001$.

Estes resultados sustentam uma associação consistente entre satisfação laboral e compromisso, sendo a relação mais forte para o compromisso normativo e para o score global.

No sexto modelo, o compromisso global explicou 33,9% da variabilidade da intenção de permanência (R^2 ajustado = 0,339) e apresentou associação positiva significativa (β = 0,584; $p < 0,001$). Devido à recodificação da variável dependente, este resultado significa que maior compromisso se associa a menor intenção de saída.

No sétimo conjunto de modelos, a satisfação associou-se positivamente ao desempenho de tarefa (β = 0,457; R^2 ajustado = 0,205), ao desempenho contextual (β = 0,606; R^2 ajustado = 0,364) e ao desempenho global (β = 0,595; R^2 ajustado = 0,352), em todos os casos com $p < 0,001$.

Tabela 18 - Resumo dos resultados dos modelos de regressão

Variável dependente (Y)	Variável independente (X) – Regressores	R^2 ajustado	Estatística a F (p- valor de prova)	Coefficientes não padronizados (B)	Coefficientes padronizados (beta)	Estatística t (p – valor de prova)
Satisfação laboral	Constante	0,429	94,490 (<0,001)	2,372	-	8,108 (<0,001)
	LMX			0,559	0,743	13,481 (<0,001)
	PLIS			-0,407	-0,238	-4,326 (<0,001)
Desempenho da tarefa	Constante	0,309	56,718 (<0,001)	1,765	-	7,640 (<0,001)
	LMX			0,254	0,469	7,746 (<0,001)
	PLIS			0,188	0,153	2,525 (0,012)
Desempenho contextual	Constante	0,407	86,601 (<0,001)	1,653	-	6,394 (<0,001)
	LMX			0,406	0,622	11,083 (<0,001)
	PLIS			0,057	0,039	0,689 (0,491)
Desempenho global	Constante	0,440	98,765 (<0,001)	1,709	-	8,229 (<0,001)
	LMX			0,330	0,611	11,206 (<0,001)
	PLIS			0,123	0,100	1,833 (0,068)
Compromisso organizacional	Constante	0,522	137,076 (<0,001)	0,853	-	3,189 (0,002)
	LMX			0,530	0,704	13,971 (<0,001)
	PLIS			0,070	0,041	0,816 (0,415)
Compromisso de continuidade	Constante	0,462	108,081 (<0,001)	0,582	-	2,067 (0,040)
	LMX			0,452	0,604	11,306 (<0,001)

	PLIS			0,234	0,138	2,580 (0,010)
Compromisso normativo	Constante			1,981	-	5,435 (<0,001)
	LMX	0,443	100,113 (<0,001)	0,712	0,749	13,767 (<0,001)
	PLIS			-0,465	-0,216	-3,963 (<0,001)
Compromisso global	Constante			1,139	-	4,368 (<0,001)
	LMX	0,542	148,157 (<0,001)	0,564	0,754	15,268 (<0,001)
	PLIS			-0,054	-0,032	-0,639 (0,523)
Menor						
intenção de turnover / intenção de permanência	Constante			1,397	-	5,294 (<0,001)
	LMX	0,297	53,655 (<0,001)	0,233	0,381	6,240 (<0,001)
	PLIS			0,348	0,251	4,103 (<0,001)
Compromisso organizacional	Constante	0,417	179,280 (<0,001)	1,094	-	7,520 (<0,001)
	Satisfação laboral			0,648	0,648	13,390 (<0,001)
Compromisso de continuidade	Constante	0,340	129,389 (<0,001)	1,318	-	8,582 (<0,001)
	Satisfação laboral			0,581	0,586	11,375 (<0,001)
Compromisso normativo	Constante	0,542	295,135 (<0,001)	0,148	-	0,906 (0,366)
	Satisfação laboral			0,931	0,737	17,179 (<0,001)
Compromisso global	Constante	0,521	272,361 (<0,001)	0,853	-	6,506 (<0,001)
	Satisfação laboral			0,720	0,723	16,503 (<0,001)
Menor						
intenção de turnover / intenção de permanência	Constante			2,049	-	15,993 (<0,001)
	Compromisso global	0,339	128,534 (<0,001)	0,477	0,584	11,337 (<0,001)
Desempenho da tarefa	Constante	0,205	65,340 (<0,001)	2,375	-	19,461 (<0,001)
	Satisfação laboral			0,328	0,457	8,083 (<0,001)
Desempenho contextual	Constante	0,364	143,771 (<0,001)	1,766	-	13,393 (<0,001)
	Satisfação laboral			0,526	0,606	11,990 (<0,001)
Desempenho global	Constante	0,352	136,103 (<0,001)	2,070	-	18,816 (<0,001)
	Satisfação laboral			0,427	0,595	11,666 (<0,001)

Fonte: Elaboração própria

4.4 Discussão de Resultados

A Tabela 19 sintetiza o suporte das hipóteses. As hipóteses 4, 5, 6 e 7 foram suportadas; as hipóteses 1, 2 e 3 receberam suporte parcial, porque LMX apresentou associações consistentes, enquanto a contribuição de PLIS variou entre resultados. A classificação baseia-se na significância, no sinal e na consistência dos coeficientes, e não apenas na sua magnitude. Dado o desenho transversal, “suporte” significa compatibilidade dos dados com as associações previstas, não validação causal.

Na Hipótese 1, LMX associou-se fortemente à satisfação, em linha com a ideia de que confiança, apoio e reconhecimento quotidianos favorecem avaliações mais positivas do

trabalho (Mumtaz & Rowley, 2020). O coeficiente negativo de PLIS, contrastando com a correlação bivariada positiva, constitui uma inversão de sinal condicionada pela presença de LMX. Sem análises específicas de supressão e sem desenho longitudinal, não é cientificamente defensável concluir que a integridade reduz a satisfação.

Na Hipótese 2, LMX associou-se positivamente às duas componentes do desempenho e ao score global. PLIS apresentou associação adicional apenas com desempenho de tarefa. Este padrão sugere que o apoio e a qualidade da relação podem ser especialmente relevantes para comportamentos de cooperação e contributo contextual, enquanto a integridade percebida revela uma associação mais limitada com a execução de tarefas. A distinção é compatível com a literatura que separa mecanismos relacionais e éticos da liderança (Walumbwa et al., 2011; Backhaus & Vogel, 2022).

Na Hipótese 3, LMX associou-se fortemente às três dimensões do compromisso. PLIS foi positiva no compromisso de continuidade, não significativa no compromisso organizacional e global e negativa no compromisso normativo após controlo de LMX. A heterogeneidade destes coeficientes impede atribuir à integridade percebida um efeito uniforme sobre o compromisso e reforça a necessidade de analisar separadamente as componentes de Meyer e Allen (1991).

Na Hipótese 4, LMX e PLIS associaram-se a maior intenção de permanência. Este resultado é coerente com investigação recente que identifica liderança, satisfação e compromisso como fatores relevantes para a intenção de saída no setor público e que relaciona liderança ética com *turnover* intencional e efetivo (Hur & Abner, 2024; Choi, 2025; Wesemann, 2024).

A Hipótese 5 foi suportada: a satisfação associou-se positivamente a todas as dimensões do compromisso. O resultado reforça a satisfação como atitude central na ligação psicológica à organização, embora a natureza transversal impeça excluir a possibilidade de reciprocidade entre satisfação e compromisso (Serafim et al., 2024).

A Hipótese 6 foi igualmente suportada. Como a variável de *turnover* foi recodificada, o coeficiente positivo significa que níveis superiores de compromisso se associam a maior intenção de permanência e, por equivalência, a menor intenção de saída. Esta formulação elimina a aparente incongruência entre o sinal positivo observado e a direção teórica negativa da relação com *turnover*.

A Hipótese 7 foi suportada para desempenho de tarefa, contextual e global. A satisfação apresentou associação mais forte com o desempenho contextual, o que é compatível com

a ideia de que trabalhadores satisfeitos tendem a manifestar maior disponibilidade para cooperar e contribuir além das exigências estritamente formais (Veloso et al., 2021).

Em conjunto, os modelos explicam proporções relevantes de variabilidade, mas a sua capacidade explicativa não elimina limitações de especificação, endogeneidade e método comum. A LMX emerge como o preditor mais consistente, enquanto a PLIS acrescenta informação sobretudo para intenção de permanência, desempenho de tarefa e compromisso de continuidade.

As comparações por função, antiguidade e vínculo acrescentam uma dimensão de segmentação da força de trabalho. As diferenças ocupacionais são consistentes com a possibilidade de que autonomia, estatuto profissional, acesso à informação e proximidade à decisão condicionem a experiência da liderança. Este resultado é relevante porque a investigação em gestão pública tende a sub-representar trabalhadores de funções operacionais e de menor estatuto (Kruyen & Sowa, 2023) e porque a heterogeneidade interna não deve ser ocultada por médias agregadas (Seidemann & Weißmüller, 2024).

A antiguidade revelou um padrão descritivamente não linear: perfis menos favoráveis entre trabalhadores em início de carreira e no intervalo de 25 a 30 anos, e mais favoráveis em alguns grupos intermédios. Esta configuração pode refletir necessidades de socialização e apoio no início da carreira e expectativas acumuladas, estagnação ou plateau em fases posteriores (Bauer & Erdogan, 2011; Ng & Feldman, 2013). Como não foram realizados testes pós-hoc, estas explicações são plausíveis, mas não demonstradas.

O tipo de vínculo também se associou a diferenças globais, com perfis mais favoráveis entre trabalhadores com contrato sem termo. A segurança contratual pode enquadrar a forma como o apoio, a reciprocidade e a continuidade organizacional são interpretados, mas os grupos a termo certo e de estágio são pequenos. Assim, o resultado deve ser lido como sinal de vulnerabilidade potencial e não como estimativa populacional ou efeito causal do vínculo (Kalleberg, 2009).

Globalmente, os resultados apontam para avaliações médias favoráveis da integridade das chefias e da qualidade das relações líder–membro. Não permitem, contudo, afirmar que a “liderança ética” foi diretamente medida como constructo único. A conclusão mais rigorosa é que duas perceções relevantes para a liderança ética — integridade e qualidade relacional — apresentam padrões favoráveis e associações diferenciadas com os resultados analisados.

A integridade percebida apresentou correlações positivas com vários resultados, mas uma contribuição incremental menos estável nos modelos com LMX. Esta instabilidade não decorre de uma “forte sobreposição” empírica, pois a associação entre LMX e PLIS é moderada; pode refletir variância residual, supressão, especificação do modelo ou particularidades da escala. A explicação destes sinais exige estudos adicionais e não foi testada diretamente.

Para a intenção de permanência, LMX e PLIS apresentaram contribuições positivas independentes. Este é o resultado em que as dimensões relacional e de integridade convergem de forma mais clara, sugerindo que apoio quotidiano e credibilidade moral podem constituir recursos complementares para a retenção no setor público.

Em síntese, a qualidade relacional mostrou-se central para satisfação, desempenho e compromisso, enquanto a integridade percebida teve um papel complementar e dependente do resultado. A implicação não é substituir ética por relações de proximidade, mas reconhecer que integridade e qualidade relacional devem ser desenvolvidas e avaliadas separadamente, com atenção aos segmentos profissionais mais vulneráveis.

Tabela 19 - Análise das hipóteses

Hipótese	Descrição	β	Hipótese suportada
Hipótese 1	LMX → Satisfação laboral	0,743	Parcialmente
	PLIS → Satisfação laboral (sinal condicionado)	-0,238	
Hipótese 2	LMX → Desempenho	0,611	Parcialmente
	PLIS → Desempenho (apenas tarefa)	0,100	
Hipótese 3	LMX → Compromisso	0,754	Parcialmente
	PLIS → Compromisso (resultados heterogêneos)	-0,032	
Hipótese 4	LMX e PLIS → maior intenção de permanência	0,381 0,251	Sim
Hipótese 5	Satisfação laboral → Compromisso	0,723	Sim
Hipótese 6	Compromisso → maior intenção de permanência	0,584	Sim
Hipótese 7	Satisfação laboral → Desempenho	0,595	Sim

Fonte: Elaboração própria

5. Conclusões

Este capítulo sintetiza os contributos, as conclusões, as limitações e as principais linhas de investigação futura.

5.1 Contributos da investigação

O estudo oferece contributos teóricos, metodológicos e práticos para a investigação sobre liderança e gestão de pessoas na Administração Pública Regional dos Açores.

Do ponto de vista teórico, o principal contributo consiste em distinguir qualidade da relação líder–membro, integridade percebida do líder e liderança ética. LMX e PLIS mostraram-se empiricamente distinguíveis e apresentaram padrões de associação diferentes. Esta conclusão evita uma agregação conceptual excessiva e reforça a necessidade de seleccionar medidas coerentes com o constructo que se pretende estudar (Palanski & Yammarino, 2007; Shakeel et al., 2020).

Em termos metodológicos, a elevada fiabilidade interna e os resultados da análise fatorial confirmatória apoiam a adequação dos scores nesta amostra. Todavia, o estudo não constitui uma validação definitiva das escalas para toda a Administração Pública portuguesa; essa afirmação exigiria amostras independentes, invariância de medida e replicação em diferentes contextos.

Ao nível prático, os resultados recomendam políticas de liderança que combinem integridade, coerência e qualidade relacional. Formação de chefias, feedback regular, transparência decisional, reconhecimento e apoio à integração devem ser ajustados às necessidades de trabalhadores em início de carreira, vínculos menos seguros e funções de menor autonomia. A análise segmentada dos inquéritos de clima pode revelar problemas ocultados pelas médias globais (Ashikali, 2023; Seidemann & Weißmüller, 2024).

5.2 Conclusões do presente estudo

A análise conjunta de LMX e PLIS permite concluir que os trabalhadores reportam, em média, percepções favoráveis da qualidade relacional e da integridade das chefias. Estas dimensões são complementares, mas não equivalentes, e não devem ser interpretadas como uma medida única de liderança ética.

A PLIS foi recodificada, pelo que valores superiores representam maior integridade percebida. A LMX revelou-se o preditor estatístico mais consistente da satisfação, do desempenho e do compromisso. A PLIS apresentou contributos adicionais para intenção

de permanência, desempenho de tarefa e compromisso de continuidade, mas também inversões de sinal em alguns modelos, cuja explicação não foi diretamente testada.

A LMX registou associações fortes com satisfação e compromisso e associações relevantes com desempenho e intenção de permanência. Estes resultados são coerentes com a importância de confiança, apoio e reciprocidade na relação diádica, mas não significam que todos os trabalhadores vivenciem a liderança da mesma forma: função, antiguidade e vínculo revelaram heterogeneidade significativa.

A conclusão central é, portanto, mais delimitada do que a afirmação de que toda a liderança regional é ética: na amostra, as chefias foram avaliadas favoravelmente em integridade e as relações líder–membro apresentaram qualidade média elevada. Estas percepções associaram-se a resultados laborais mais favoráveis, sobretudo no caso da LMX, mas não permitem inferir causalidade nem avaliar diretamente conduta objetiva, confiança dos cidadãos ou qualidade da governação.

Em síntese, o estudo sustenta a relevância conjunta da integridade e da qualidade relacional para a gestão pública, enquanto evidencia a necessidade de precisão conceptual, prudência causal e atenção às diferenças internas da força de trabalho.

5.3 Limitações do estudo e sugestões

Apesar da relevância dos resultados alcançados, o estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos dados e que abrem caminho a futuras linhas de investigação.

A primeira limitação decorre do desenho transversal, que impede estabelecer causalidade ou precedência temporal. As regressões identificam associações condicionais, não efeitos. Acresce que os testes de *Kruskal–Wallis* assinalam diferenças globais, mas não localizam os pares responsáveis; estudos futuros devem aplicar testes de *Dunn* com correção para comparações múltiplas e reportar medidas de efeito.

Em segundo lugar, a amostra é não probabilística, voluntária e sujeita a auto-seleção. A diversidade institucional e profissional é uma vantagem analítica, mas não garante representatividade da população. Algumas categorias apresentam efetivos muito reduzidos, limitando a estabilidade das médias e a generalização dos contrastes.

Em terceiro lugar, todas as variáveis foram recolhidas por autorresposta e no mesmo momento, aumentando o risco de desejabilidade social, consistência artificial e

enviesamento de método comum. Embora a validade discriminante tenha sido apoiada, estudos futuros devem separar temporalmente as medidas e combinar fontes, como avaliações de supervisores, absentismo, mobilidade e *turnover* efetivo.

Em quarto lugar, a adaptação de escalas e alguns itens de desempenho podem não funcionar de forma equivalente em todas as carreiras. O item relativo à “especialização na tecnologia”, por exemplo, pode ser interpretado de modo desigual. Recomenda-se testar invariância de medida por função e utilizar indicadores de desempenho mais transversais e, quando possível, objetivos.

Por fim, o contexto regional açoriano possui características institucionais e geográficas próprias. A replicação noutras administrações regionais, locais e centrais permitirá avaliar a estabilidade dos resultados. Investigações futuras devem ainda testar modelos longitudinais, efeitos de mediação e moderação e mecanismos capazes de explicar as inversões de sinal da PLIS, sem pressupor que LMX e integridade formam um único constructo de liderança ética.

Referências

- Amoroso, J. F. (2018). *Liderança Ética, Confiança Interpessoal e Partilha de Conhecimento: Evidências no Setor Privado e nas ONGs em Portugal*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/17770>
- Ashforth, B., Gioia, D., Robinson, S., & Treviño, L. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 670–684. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465714>
- Ashikali, T. (2023). Unraveling determinants of inclusive leadership in public organizations. *Public Personnel Management*, 52(4), 650–681. <https://doi.org/10.1177/00910260231180286>
- Augusto, S. V. (2017). *Liderança Ética e Bem-estar no trabalho: O papel moderador das práticas de Responsabilidade Social*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. <http://hdl.handle.net/10071/14955>
- Aunin, J., Lüde, P., Sander, I., Vogel, R., & Wiesner, J. (2024). Perceived ethical leadership and follower outcomes in the public sector: The moderating effect of followers' need for autonomy. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 986–1013. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2359570>
- Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review*, 82(6), 986–1003. <https://doi.org/10.1111/puar.13516>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Barlach, L. (2012). Liderança e inovação na Administração Pública. *Revista de Gestão e Políticas Públicas*, 2(1), 184–196.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 51–64). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517–536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Brown, M., & Treviño, L. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M., Treviño, L., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

Choi, I. (2025). The influence of ethical leadership on turnover intention and actual turnover in U.S. federal agencies. *Public Personnel Management*, 54(2), 281–303. <https://doi.org/10.1177/00910260251314543>

Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 653–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203774441>

Craig, S. B., & Gustafson, S. B. (1998). Perceived Leader Integrity Scale: an instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2), 127–145. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(98\)90001-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90001-7)

Curral, L., Chambel M. J., Castanheira, F., & Marques-Pinto, A. (2010). *Relatório sobre as relações dos trabalhadores com a organização para a empresa Matcerâmica*. Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa.

Daniels, K., Watson, D., & Gedikli, C. (2017). Well-being and the social environment of work: A systematic review of intervention studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(918), 1–16. <https://doi.org/10.3390/ijerph14080918>

Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. In J. D. Wright (Ed.), *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2nd ed., Vol. 8, pp. 357–362). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22001-9>

Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 368–379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0237>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:

Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

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. <https://doi.org/10.1111/puar.12216>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>

Kalshoven, K., & Boon, C. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping: The Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(2), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>

Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H., & Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 337–346. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.4.337>

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1020–1026. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008>

Kruyen, P. M., & Sowa, J. E. (2023). Essential but ignored: Including blue-collar government workers into human resource management research. *Public Personnel Management*, 52(4), 521–542. <https://doi.org/10.1177/00910260231187540>

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343). Rand McNally.

Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total Quality Management*, 17(10), 1261–1271. <https://doi.org/10.1080/14783360600753653>

Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R. L., Bardes, M., & Salvador, R. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

McDaid, D., Curran, C., & Knapp, M. (2005). Promoting mental well-being in the workplace: a European police perspective. *International Review of Psychiatry*, 17(5), 365–373. <https://doi.org/10.1080/09540260500238397>

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)

Moreira, J. M. (2002). *Ética, Democracia e Estado: Para uma nova cultura da Administração Pública*. Principia.

Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader-member exchange and employee outcomes: Review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70(1), 165–189. <https://doi.org/10.1007/s11301-019-00163-8>

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0037-9>

Neves, L., Jordão, F., Cunha, M., Vieira, D., & Coimbra, J. (2016). Estudo de adaptação e validação de uma escala de percepção de liderança ética para líderes portugueses. *Análise Psicológica*, 34(2), 165–176. <https://doi.org/10.14417/ap.1028>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 305–314. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.012>

Northouse, P. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Oliveira, F., Sant' Anna, A., & Vaz, S. (2010). Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. *RAP*, 44(6), 1453–1475.

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.04.006>

Rajbhandari, M., & Rajbhandari, S. (2015). Leadership maintenance: Filling the gap for leadership competences. *Academic Journals*, 10(21), 2777–2788. <https://doi.org/10.5897/ERR2015.2336>

Santos, L. S. (2020). *Liderança Ética e a sua influência no bem-estar dos funcionários*. [Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho]. <http://hdl.handle.net/1822/69270>

Seidemann, I., & Weißmüller, K. S. (2024). Conceptual foundations of workforce homogeneity in the public sector: Insights from a systematic review on causes, consequences, and blind spots. *Public Management Review*, 26(2), 334–356. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2084770>

Serafim, A., Veloso, C. M., Rivera-Navarro, J., & Sousa, B. (2024). *Inteligência emocional e marketing interno como determinantes da satisfação no trabalho e da satisfação com a vida entre profissionais portugueses*. *Sustentabilidade*, 16(5), 1932. <https://doi.org/10.3390/su16051932>

Shakeel, F., Kruyen, P. M., & Van Thiel, S. (2020). Ethical leadership: A structured review into construct, measurement, public sector context and effects. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 88–108. <https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2019-0060>

Singo, A. T. (2018). *Ethical leadership in the Limpopo Provincial Public Service of South Africa: an imperative for good governance* (Dissertação doutoral não publicada).

Soares, L. M. (2008). *A ética na Administração Pública*. ISCSP.

Sobhani, S., Esmaili, M. R., & Shams, M. S. (2021). The effect of ethical leadership on employees' turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(5), 551–563. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1869387>

Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90(1), 92–99.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of Management*, 32(6), 951–990. <https://doi.org/10.1177/0149206306294258>

Veloso, C. M., Sousa, B. B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). *Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: Application to a recruitment and outsourcing IT organisation. Journal of Organizational Change Management*, 34(4), 732–748. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0038>

Vigoda-Gadot, E., & Beerli, I. (2012). Change-oriented organizational citizenship behavior in public administration: the power of leadership and the cost of organizational politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(3), 573–596. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur036>

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204–215. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.002>

Wesemann, A. (2024). Turbulence ahead: Strategic human capital management, job satisfaction, and turnover intention. *Public Personnel Management*, 53(1), 148–169. <https://doi.org/10.1177/00910260231192482>

Xu, A. J., Loi, R., & Ngo, H. Y. (2016). Ethical leadership behavior and employee justice perceptions: The mediating role of trust in organization. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 493–504. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2485-0>

Yeo, M., Ananthram, S., Teo, S. T. T., & Pearson, C. A. (2015). Leader-member exchange and relational quality in a Singapore public sector organization. *Public Management Review*, 17(10), 1379–1402. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.806573>

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 621–644. <https://doi.org/10.1002/job.1990>

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário

Questionário "Percepção sobre Liderança Ética na Administração Pública Regional"

Este questionário faz parte de uma pesquisa para a conclusão do grau Mestre em Gestão, com foco no tema **Liderança Ética** no âmbito da **Administração Pública Regional dos Açores**.

O objetivo é compreender como as práticas de liderança são aplicadas e percebidas dentro deste contexto, bem como as suas implicações para o funcionamento e para a transparência do setor público.

A sua participação é extremamente importante para o sucesso desta pesquisa, e contribuirá para o desenvolvimento de um entendimento mais profundo sobre o impacto da liderança ética na administração pública regional.

O questionário é totalmente anónimo, e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial.

Agradeço imensamente pela colaboração!

1. Género *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro

2. Idade *

- ☐ até 24 anos
- ☐ de 25 a 29 anos
- ☐ de 30 a 39 anos
- ☐ de 40 a 49 anos
- ☐ de 50 a 59 anos
- ☐ 60 anos ou mais

3. Estado Civil *

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ União de facto
- ☐ Divorciado
- ☐ Viúvo

4. Escolaridade *

- ☐ 1º Ciclo
- ☐ 2º Ciclo/9º ano/Antigo 5º ano
- ☐ 3º Ciclo/10º ano ao 11º ano/7º ano complementar
- ☐ 12º Ano
- ☐ Curso técnico profissional
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

5. Tem filhos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Organização onde exerce funções *

- ☐ Presidência do Governo Regional
- ☐ Direção Regional da Cooperação com o Poder Local - DRCPL
- ☐ Vice-Presidência do Governo Regional
- ☐ Direção Regional da Ciência, Inovação e Desenvolvimento - DRCID
- ☐ Direção Regional dos Assuntos Europeus e Cooperação Externa - DRAECE
- ☐ Fundo Regional da Ciência e Tecnologia
- ☐ Aerogare Civil das Lajes - ACL
- ☐ Direção Regional das Comunicações e da Transição Digital - DRCTD
- ☐ Secretaria Regional das Finanças, Planeamento e Administração Pública
- ☐ Direção Regional da Organização, Planeamento e Emprego Público - DROPEP
- ☐ Direção Regional do Empreendedorismo e Competitividade - DREC
- ☐ Direção Regional do Orçamento e Tesouro - DRDT
- ☐ Direção Regional do Planeamento e Fundos Estruturais - DRPFE
- ☐ Inspeção Administrativa Regional
- ☐ RIAC
- ☐ Serviço Regional de Estatística dos Açores
- ☐ Secretaria Regional dos Assuntos Parlamentares e Comunidades
- ☐ Direção Regional das Comunidades - DRC
- ☐ Estrutura de Missão dos Açores para o Espaço
- ☐ Secretaria Regional da Educação, Cultura e Desporto
- ☐ Direção Regional da Cultura - DRC
- ☐ Direção Regional da Educação e Administração Educativa - DREAE
- ☐ Direção Regional do Desporto - DRD
- ☐ Inspeção Regional da Educação
- ☐ Inspeção Regional das Atividades Culturais
- ☐ Secretaria Regional da Saúde e Segurança Social
- ☐ Direção Regional da Saúde - DRS
- ☐ Direção Regional da Solidariedade Social - DRSS
- ☐ Direção Regional de Prevenção e Combate às Dependências - DRPCD
- ☐ Inspeção Regional da Saúde

- ☐ Instituto da Segurança Social dos Açores - ISSA
- ☐ Direção Regional para a Promoção da Igualdade e Inclusão Social - DRPIIS
- ☐ Secretaria Regional da Agricultura e Alimentação
- ☐ Direção Regional da Agricultura, Veterinária e Alimentação - DRAVA
- ☐ Direção Regional do Desenvolvimento Rural - DRDR
- ☐ Direção Regional dos Recursos Florestais e Ordenamento Territorial - DRRFOT
- ☐ Instituto de Alimentação e Mercados Agrícolas
- ☐ Instituto Regional de Ordenamento Agrário
- ☐ Secretaria Regional do Mar e das Pescas
- ☐ Direção Regional das Pescas - DRP
- ☐ Direção Regional de Políticas Marítimas - DRPM
- ☐ Fundo Pesca
- ☐ Inspeção Regional das Pescas e dos Usos Marítimos
- ☐ Secretaria Regional do Turismo, Mobilidade e Infraestruturas
- ☐ Direção Regional da Energia - DRE
- ☐ Direção Regional da Mobilidade - DRM
- ☐ Direção Regional das Obras Públicas - DROP
- ☐ Direção Regional do Turismo - DRT
- ☐ Fundo Regional de Apoio à Coesão e ao Desenvolvimento Económico
- ☐ Fundo Regional dos Transportes Terrestres
- ☐ Inspeção Regional do Turismo
- ☐ Laboratório Regional de Engenharia Civil
- ☐ Secretaria Regional da Juventude, Habitação e Emprego
- ☐ Direção Regional da Habitação - DRH
- ☐ Direção Regional da Juventude - DRJ
- ☐ Direção Regional de Qualificação Profissional e Emprego - DRQPE
- ☐ Fundo Regional do Emprego
- ☐ Inspeção Regional das Atividades Económicas
- ☐ Inspeção Regional do Trabalho
- ☐ Secretaria Regional do Ambiente e Ação Climática
- ☐ Direção Regional do Ambiente e Ação Climática - DRAAC

☐ Inspeção Regional do Ambiente

7. Carreira Profissional *

- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação
- ☐ Inspetor
- ☐ Outra
- ☐ Não aplicável

8. Função que desempenha *

- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação
- ☐ Inspetor
- ☐ Técnico Especialista
- ☐ Secretário Pessoal
- ☐ Adjunto
- ☐ Outra

9. Exerce função de coordenação ou chefia? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

10. Exerce algum cargo político? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

11. Tempo de atividade profissional *

- ☐ até 2 anos
- ☐ entre 2 a 5 anos
- ☐ entre 5 a 10 anos
- ☐ entre 10 a 15 anos
- ☐ entre 15 a 20 anos
- ☐ entre 20 a 25 anos
- ☐ entre 25 a 30 anos
- ☐ mais de 30 anos

12. Tempo de antiguidade na Administração Pública Regional *

- ☐ até 2 anos
- ☐ entre 2 a 5 anos
- ☐ entre 5 a 10 anos
- ☐ entre 10 a 15 anos
- ☐ entre 15 a 20 anos
- ☐ entre 20 a 25 anos
- ☐ entre 25 a 30 anos
- ☐ mais de 30 anos

13. Tipo de vínculo *

- ☐ Contrato a termo certo
- ☐ Contrato a termo incerto
- ☐ Contrato sem termo
- ☐ Contrato por termo parcial
- ☐ Trabalho temporário
- ☐ Contrato de estágio
- ☐ Prestação de serviços

14. Este questionário contém itens que lhe pedem para descrever o relacionamento com o seu líder. Para cada um dos itens, indique o grau em que a afirmação é verdadeira para si. *

	1 - Raramente	2 - Ocasionalmente	3 - Às vezes	4 - Frequentemente	5 - Quase sempre
1. É habitual saber qual a satisfação que o chefe tem, relativamente ao teu trabalho?	☐	☐	☐	☐	☐
2. Em que medida o seu chefe compreende os seus problemas e necessidades no desempenho das suas funções?	☐	☐	☐	☐	☐
3. Em que medida o chefe reconhece as suas potencialidades?	☐	☐	☐	☐	☐
4. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste utilizar o seu poder para o ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?	☐	☐	☐	☐	☐
5. Independentemente da autoridade formal do seu chefe, qual a possibilidade deste o defender mesmo que isso envolva "custos" para ele pessoalmente?	☐	☐	☐	☐	☐
6. A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Como caracterizaria a sua relação de trabalho com o seu chefe?	☐	☐	☐	☐	☐

15. Os itens seguintes correspondem à percepção que tem dos comportamentos da integridade do líder no local de trabalho. Assinale a resposta que melhor descreve o comportamento da sua chefia direta, relativamente a várias situações: *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
1. Coloca os interesses pessoais à frente dos da organização.	☐	☐	☐	☐
2. Coloca em risco outras pessoas para se proteger a si próprio(a), em situações de trabalho.	☐	☐	☐	☐
3. Gosta de recusar pedidos.	☐	☐	☐	☐
4. Alimenta deliberadamente conflitos entre os outros.	☐	☐	☐	☐
5. Chantageia um colaborador se pensar que pode sair impune da situação.	☐	☐	☐	☐
6. Enfatiza os erros cometidos pelos colaboradores, para que estes ficassem mal perante outras pessoas.	☐	☐	☐	☐
7. Trata de melhor forma os colaboradores do sexo oposto e/ou etnia diferente.	☐	☐	☐	☐
8. Ridiculariza as pessoas pelos seus erros.	☐	☐	☐	☐
9. É confiável (i.e., estou à vontade para partilhar com ele/a informações confidenciais).	☐	☐	☐	☐
10. Mente aos seus colaboradores.	☐	☐	☐	☐
11. É agressivo(a).	☐	☐	☐	☐

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
12. Não se interessa por tarefas que não lhe tragam qualquer tipo de glória ou reconhecimento pessoal.	☐	☐	☐	☐
13. Espera cobertura de alguém para agir de forma contrária aos valores da empresa.	☐	☐	☐	☐
14. Permitiria que alguém fosse responsabilizado por algum erro cometido por ele.	☐	☐	☐	☐
15. Evitaria responder por e-mail, telefone, ou outras mensagens, de modo a prejudicar outras pessoas.	☐	☐	☐	☐
16. Cria problemas a alguém que não esteja do seu lado.	☐	☐	☐	☐
17. Colaboraria em algum tipo de sabotagem contra a organização.	☐	☐	☐	☐
18. Distorce deliberadamente o que as outras pessoas dizem.	☐	☐	☐	☐
19. É hipócrita.	☐	☐	☐	☐
20. É vingativo(a).	☐	☐	☐	☐

16. A sua chefia direta... *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
21. Tenta ficar com o crédito das ideias dos outros.	☐	☐	☐	☐
22. Gosta de desafiar as regras.	☐	☐	☐	☐
23. Retém informações ou feedback construtivo porque quer ver alguém errar.	☐	☐	☐	☐
24. Espalha rumores ou boatos para prejudicar alguém e/ou a organização.	☐	☐	☐	☐
25. Consegue ser rude ou descortês para os colegas de trabalho.	☐	☐	☐	☐
26. Tentaria prejudicar a carreira de alguém devido a questões de rancor.	☐	☐	☐	☐
27. Demonstra favoritismo infundado por determinadas pessoas.	☐	☐	☐	☐
28. Roubaria a própria organização.	☐	☐	☐	☐
29. Falsificaria registos em benefício próprio.	☐	☐	☐	☐
30. Possui elevados padrões morais.	☐	☐	☐	☐

17. Como está a sua satisfação no trabalho... *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
1. Estou satisfeito com a minha remuneração.	☐	☐	☐	☐
2. Em geral, sinto-me satisfeito no trabalho.	☐	☐	☐	☐
3. Sinto uma grande satisfação em comparação com as minhas expectativas.	☐	☐	☐	☐

18. No meu desempenho da tarefa... *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
1. Tenho um alto nível de especialização na tecnologia com a qual trabalho.	☐	☐	☐	☐
2. Sou capaz de atingir os objetivos estabelecidos pelo meu superior imediato.	☐	☐	☐	☐
3. Sou capaz de cumprir os prazos estabelecidos.	☐	☐	☐	☐

19. No meu desempenho contextual... *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
1. Estou disposto a ajudar outras pessoas que têm cargas de trabalho pesadas.	☐	☐	☐	☐
2. Estou disposto a ajudar outras pessoas que tenham dificuldades/problemas com tarefas de trabalho.	☐	☐	☐	☐
3. Estou disposto a ir além pelo futuro da organização.	☐	☐	☐	☐

20. Classifique como está o seu compromisso organizacional *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
1. Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	☐	☐	☐	☐
2. Sinto que faço parte desta organização.	☐	☐	☐	☐

21. Classifique como está o seu compromisso de continuidade *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
1. Neste momento, permanecer nesta organização é tanto uma questão de necessidade quanto de desejo pessoal.	☐	☐	☐	☐
2. Como já dei tanto a esta organização, atualmente não considero a possibilidade de trabalhar em outro lugar.	☐	☐	☐	☐

22. Classifique como está o seu compromisso normativo *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
1. Mesmo que fosse vantajoso para mim, sinto que não seria certo deixar esta organização neste momento.	☐	☐	☐	☐
2. Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.	☐	☐	☐	☐

23. Como me sinto nesta organização... *

	1 - Nunca	2 - Às vezes	3 - Regularmente	4 - Sempre
1. Tenho pensado em abandonar esta organização.	☐	☐	☐	☐
2. Estou a planejar procurar um novo trabalho.	☐	☐	☐	☐
3. Tenho intenção de perguntar sobre novas oportunidades de trabalho.	☐	☐	☐	☐
4. Não planeio permanecer nesta organização muito mais tempo.	☐	☐	☐	☐