



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO **DISSERTAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA PARADOXAL NA EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL E NA INTENÇÃO DE SAÍDA: O PAPEL DA
SEGURANÇA PSICOLÓGICA E DO ÊXITO DOS TRABALHADORES**

MADALENA FERNANDES LEITE

JUNHO DE 2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA PARADOXAL NA EFICÁCIA
ORGANIZACIONAL E NA INTENÇÃO DE SAÍDA: O PAPEL DA
SEGURANÇA PSICOLÓGICA E DO ÊXITO DOS TRABALHADORES**

MADALENA FERNANDES LEITE

ORIENTAÇÃO

PROFESSORA DOUTORA FERNANDA BETHLEM TIGRE

JUNHO DE 2025

RESUMO

Num ambiente organizacional marcado por rápidas mudanças tecnológicas e sociais, têm sido desafiados os estilos tradicionais de liderança, e é essencial compreender como os líderes acompanham estas evoluções, e de que modo gerem o equilíbrio de tensões contraditórias de forma eficaz. Assim, a liderança paradoxal surge como uma resposta para estas necessidades e exigências, promovendo ambientes flexíveis, inovadores e eficazes.

O presente estudo visa compreender o impacto da liderança paradoxal através da segurança psicológica e do *thriving at work*, e de que forma estes fatores diminuem a intenção de saída e aumentam a eficácia organizacional. Para isso, foi adotada uma abordagem quantitativa, através do desenvolvimento de um questionário *online* a 246 profissionais de diversas áreas de atividade. Os resultados sugerem que a liderança paradoxal influencia positivamente a segurança psicológica, o *thriving at work* e a eficácia organizacional. Além disso, verificou-se que tanto a segurança psicológica como o *thriving at work* têm um impacto direto e positivo na eficácia organizacional. Relativamente à intenção de saída, apenas o *thriving at work* contribui para reduzir a intenção de saída dos trabalhadores.

Este estudo contribui para o aprofundamento da literatura sobre este estilo de liderança e oferece implicações teóricas e práticas relevantes para o aumento da eficácia organizacional.

Palavras-chave: Liderança paradoxal; segurança psicológica; *thriving at work*; eficácia organizacional; intenção de saída.

ABSTRACT

In an organizational environment marked by rapid technological and social changes, traditional leadership styles have been challenged, and it is therefore essential to understand how leaders follow these developments and how they manage the balance of contradictory tensions effectively. Thus, paradoxical leadership emerges as a response to these needs and demands, promoting flexible, innovative, and effective environments.

The present study aims to understand the impact of paradoxical leadership through psychological safety or thriving at work, and how these factors decrease turnover intention and increase organizational effectiveness. For this, a quantitative approach was adopted, through the development of an online questionnaire administered to 246 professionals from various fields of activity. The results suggest that paradoxical leadership positively influences psychological safety, thriving at work, and organizational effectiveness. Furthermore, it was found that both psychological safety and thriving at work have a direct and positive impact on organizational effectiveness. Regarding turnover intention, only *thriving at work* showed a statistically significant negative relationship.

The results suggest that paradoxical leadership plays an important role in organizational contexts. This study contributes to the deepening of the literature on this leadership style and offers relevant theoretical and practical implications for increasing organizational effectiveness.

Keywords: Paradoxical leadership; psychological safety; thriving at work
organizational efficacy; turnover intention.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta etapa do meu percurso académico, que foi uma das mais desafiantes, quero expressar a minha gratidão a todas as pessoas que estiveram comigo e tornaram este período possível. Aos que me reconfortaram e sempre estiveram do meu lado, sem o vosso apoio não era possível.

Começo por agradecer à Professora Fernanda Tigre, que me ajudou a tornar possível todo o desenvolvimento deste trabalho e que sempre me ajudou com tudo. A sua disponibilidade constante e paciência, que foi bastante precisa, para esclarecer todas as minhas dúvidas. Obrigada por todas as palavras de motivação nos momentos em que errei e por estar sempre pronta para ajudar com positividade e rapidez. Agradeço profundamente por todas as aprendizagens que me passou.

Aos meus pais, por acreditarem em mim desde o início do meu percurso académico, principalmente quando decidi candidatar-me ao mestrado de Ciências Empresariais no ISEG. Obrigada por todas as palavras de calma e motivação.

Às minhas irmãs, Filipa e Marta, e ao Zé, por terem sido os primeiros com quem partilhei o meu objetivo inicial que queria seguir com este trabalho. Obrigada por toda a ajuda, presença e apoio.

À minha avó Helena, que sempre me trouxe toda a calma e segurança, por estar sempre ao meu lado e por acreditar em mim com tanto carinho.

Ao Rodrigo, que sempre esteve ao meu lado durante toda a realização deste trabalho, pelo apoio incondicional e por me ajudar em tudo o que precisei.

À minha família, pelo incentivo constante e por me acompanharem ao longo deste percurso, em especial ao meu tio João, por me ter ajudado a acreditar que era possível. E às minhas amigas, que estiveram ao meu lado durante o meu desaparecimento para a realização deste trabalho, que sempre se preocuparam e me reconfortaram.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
Abstract	ii
Agradecimentos	iii
I. INTRODUÇÃO	1
1. Liderança Paradoxal	4
2. Segurança Psicológica	7
3. Thriving at work.....	8
4. Eficácia da Organização	10
5. Intenção de saída	12
III. ESTUDO EMPÍRICO	14
1. Método	15
2. Caracterização da Amostra	15
3. Instrumentos de Medida	17
4.1. Análise do Modelo de Mensuração	19
4.2. Análise do Modelo Estrutural	22
IV. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	25
IV. CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
Anexo I – Instrumento	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Pesquisa	14
Figura 2- Modelo Estrutural Final.....	22

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização Demográfica da Amostra.....	16
Tabela 2- Médias, Desvios-Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens.....	20
Tabela 3- Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos.....	21
Tabela 4- Validade Discriminante (HTMT)	22
Tabela 5- Efeitos Diretos	23
Tabela 6- Efeitos Indiretos Significativos	24
Tabela 7- Poder explicativo (R^2 e R^2 ajustado) e Relevância Preditiva do Modelo	25

I. INTRODUÇÃO

O atual contexto organizacional está marcado por mudanças tecnológicas e sociais, que resultam numa crescente complexidade e instabilidade geracional, e isso prova ser um desafio para os estilos de gestão das organizações (Branicki et al., 2022). As organizações são confrontadas com a necessidade de moldar dinâmicas de trabalho, colocando pressão sobre os líderes, para que sejam desenvolvidos estilos de liderança capazes de equilibrar ambientes ambidestros (Liu & Pak, 2023). No contexto mencionado, a liderança paradoxal tem tido um espaço de crescimento para se consolidar como um estilo de liderança eficaz para conciliar aspetos contraditórios presentes no mundo atual. Esta liderança integra comportamentos opostos de forma simultânea, tais como o controlo e a autonomia, a estabilidade e a mudança, considerada assim como uma resposta estratégica e relacional para as exigências organizacionais (Zhang et al., 2024).

Esta liderança tem sido cada vez mais importante pela crescente necessidade de o líder gerir tensões opostas de forma simultânea e eficaz. A liderança não tem como objetivo eliminar as tensões, mas sim utilizá-las como benefício da organização, como fonte de inovação, adaptação e aprendizagem (Smith & Lewis, 2011). Um líder paradoxal compreende que não há soluções unilaterais para os desafios que encontra, é, portanto, necessário um tipo de respostas mais dinâmicas e até mesmo contraditórias. Posto isto, a liderança paradoxal é um estilo de liderança adequado para os ambientes complexos que as organizações experienciam atualmente (Jung et al., 2022).

Este estilo torna-se cada vez mais relevante dado que os trabalhadores procuram cada vez mais autonomia, aprendizagem contínua, segurança, reconhecimento e o alcance de diferentes objetivos (Zhang et al., 2022). Com isto, este estilo contribui para ambientes organizacionais psicologicamente mais seguros, para a promoção da aprendizagem contínua e da vitalidade dos trabalhadores. Assim, destaca-se a segurança psicológica, entendida como a perceção de que os trabalhadores podem expressar-se sem medo de julgamento (Newman et al., 2017), e o *thriving at work* que é definido como um estado psicológico composto por duas dimensões, a vitalidade que representa o sentimento que um indivíduo sente de constante energia no desempenho das tarefas, e na aprendizagem que traduz o crescimento pessoal e profissional através da aquisição de novas competências e conhecimentos. Este estado psicológico só é experienciado se ambas as

dimensões ocorrerem em simultâneo, assim é refletida a sensação de que o trabalhador está em crescimento ativo dentro do seu ambiente de trabalho, sendo um indicador de bem-estar e envolvimento (Kleine et al., 2019). É relevante referir que a variável *thriving at work* não possui uma tradução literal consensual para a língua portuguesa, podendo ser utilizada tanto a palavra “êxito” como “prosperidade”. Por isso, foi utilizado o termo original para todo o trabalho, no entanto para o título deste estudo foi utilizada a tradução “êxito dos trabalhadores” de modo a manter um título integralmente em português.

Apesar da liderança paradoxal ser cada vez mais reconhecida como uma resposta para as tensões modernas, ainda são escassos os estudos empíricos que investigam principalmente em relação à segurança psicológica, ao *thriving at work*, à intenção de saída e à eficácia organizacional (Zhang et al., 2014). Desta forma, torna-se relevante compreender como a liderança paradoxal influencia as perceções individuais dos trabalhadores, nomeadamente a segurança psicológica e o *thriving at work*, e de que forma essas perceções se traduzem em decisões organizacionais com impacto direto na eficácia organizacional e na intenção de saída. Apesar de todos os benefícios que o *thriving at work* pode desenvolver, tanto nas organizações como nos indivíduos, ainda é um estudo que está em desenvolvimento, na medida em que a maioria dos estudos existentes são de carácter teórico, faltando, assim, evidências empíricas que comprovem os resultados teóricos nos benefícios e relações (Goh et al., 2022).

O principal objetivo deste estudo é analisar duas trajetórias distintas, que partem da variável independente, a liderança paradoxal, sendo uma centrada na segurança psicológica e outra centrada no *thriving at work*, e de como estes dois construtos aumentam a eficácia da organização e diminuem a intenção de saída. Na primeira trajetória analisa-se de que forma é que os trabalhadores se vão sentir psicologicamente seguros através da liderança paradoxal, aumentando assim a eficácia organizacional e diminuindo a intenção de saída. No que concerne ao segundo rumo que se pretende tomar para a análise do modelo conceptual, estuda-se como é que as subdimensões do *thriving at work* irão contribuir para a liderança paradoxal, e de que forma isto resulta numa boa eficácia organizacional e numa diminuição da intenção de saída dos trabalhadores. Ao medir estas duas relações, o objetivo é compreender através de qual é que a liderança paradoxal pode alcançar mais sucesso, se através da segurança psicológica ou do *thriving at work*.

Este estudo prende-se em responder à questão de investigação: de que forma a liderança paradoxal influencia a eficácia organizacional e a intenção de saída, e qual é a importância da segurança psicológica e do *thriving at work* nestas relações. Tendo em conta esta questão de investigação, a teoria *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 2001), oferece um enquadramento conceptual para compreender como a liderança paradoxal pode gerar estados emocionais positivos, com efeitos a longo prazo nos indivíduos e, conseqüentemente, na organização. Esta teoria defende que as experiências emocionais positivas aumentam o repertório cognitivo e comportamental dos indivíduos, despertando curiosidade, criatividade e uma maior aprendizagem. Isso permite-lhes explorar novas ideias, desenvolver competências e estabelecer relações sociais mais significativas (Fredrickson & Joiner, 2002). Esta expansão emocional e cognitiva facilita a acumulação progressiva de recursos que favorecem o desenvolvimento pessoal e social, como a segurança psicológica e o *thriving at work*. Estes recursos tornam-se úteis para fortalecer a capacidade dos indivíduos para lidar com adversidades futuras, como potenciam uma aprendizagem contínua e um envolvimento organizacional. Este contexto organizacional favorável, traduz-se numa maior eficácia organizacional e numa menor intenção de saída das organizações, uma vez que se mantém os níveis elevados de bem-estar e desempenho, e assim os trabalhadores sentem-se seguros e motivados para evoluir numa organização (Cohn et al., 2009).

Este estudo parte da premissa que a perceção individual da liderança paradoxal influencia dois mecanismos moderadores, a segurança psicológica e o *thriving at work*, que, por sua vez, afetam simultaneamente a eficácia organizacional e a intenção de saída (Li et al., 2020). Em suma, a liderança paradoxal ao oferecer suporte e desafio faz com que os trabalhadores tenham mais energia e vontade para crescer, o que acaba por conduzir a uma maior eficácia organizacional e à diminuição da intenção de saída.

Para terminar, este estudo está estruturado por quatro capítulos. O capítulo I que corresponde à introdução, os objetivos e a relevância do estudo. O capítulo II que corresponde à revisão de literatura, onde é desenvolvido o enquadramento teórico, é apresentado o modelo conceptual e são expostas as hipóteses de investigação. Já o capítulo III apresenta todo o estudo empírico, os procedimentos utilizados, com a análise dos dados e dos resultados obtidos. O capítulo IV remete para a discussão dos resultados,

e por último, o capítulo V que conclui o estudo, onde são expostas contribuições teóricas e práticas, e enunciadas limitações e recomendações para estudos futuros.

II. REVISÃO DE LITERATURA

1. Liderança Paradoxal

Num mundo organizacional cada vez mais dinâmico, complexo e competitivo, derivado das alterações tecnológicas e sociais, emergem novas exigências para as lideranças. Esta nova era é marcada pela 4ª e a 5ª Revolução Industrial, que têm vindo a alterar a forma como as pessoas vivem, trabalham e interagem. (Magaldi & Neto, 2018). A 4ª Revolução integra a emergência das novas tecnologias digitais, como *Big data*, *Cloud Computing*, *Social Media* e Inteligência artificial, que tem gerado mudanças rápidas e imprevisíveis no ambiente organizacional (Sousa et al., 2024). Mais recentemente, a 5ª Revolução Industrial tem sido cada vez mais discutida, tem como principal foco a eficiência, a automação e a necessidade da colaboração entre os humanos e as máquinas (Santana & Jankowitsch, 2021). Ambas as revoluções intensificam os paradoxos enfrentados pelas lideranças, devido à complexidade e incerteza dos processos de gestão e tomada de decisão. Enquanto a 4ª Revolução exige a necessidade de respostas rápidas por parte dos líderes, já a 5ª Revolução introduz novas tensões que enfrentam a necessidade de conciliar os avanços tecnológicos com o trabalho humano. Perante este cenário, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de adotar estilos de liderança capazes de lidar com contradições, e assim surge a liderança paradoxal, como resposta estratégica de modo a gerir estas tensões, permitindo aos líderes equilibrar tensões opostas simultaneamente (Zhang, 2014; Arruda et al., 2010).

Com este novo panorama do mundo, os líderes deparam-se cada vez mais com o desafio de gerir tensões e contradições simultaneamente, sendo necessário implementar novos estilos de liderança (Kundi et al., 2023). A liderança paradoxal surge como resposta para ultrapassar um período de transição de duas revoluções industriais, marcado pela exigência de contradições e pela instabilidade das organizações (Pereira, 2024). Tendo em conta a complexidade e o dinamismo do ambiente atual, estudos apontam para a liderança paradoxal como o estilo de liderança mais adequado para manter resultados positivos e gerir eficazmente as tensões organizacionais (Felix & Santana, 2023).

A liderança paradoxal consiste na capacidade de unir as contradições e tensões, de modo a serem vistas como complementares e não como problemas, ou seja, é uma solução para que todas as polaridades que possam existir sejam analisadas em simultâneo (Cunha et al., 2022). Esta solução possibilita a organização em desenvolver, de modo construtivo, inovação, criatividade e eficiência. Pode concluir-se que o principal intuito desta liderança é gerir paradoxos, através da complementaridade de comportamentos considerados contraditórios, mas também interdependentes, para que se torne produtiva e desenvolva um crescimento na organização (Zhang et al., 2014). Um exemplo que afirma a presença de polaridades, é quando as organizações têm como objetivo proporcionar liberdade, criatividade e autonomia, contudo, precisam de controlar as suas equipas (Lewis, 2000). Este é um exemplo de paradoxos, pois, atualmente, os seres humanos precisam de liberdade para se manterem nas organizações, mas não podem deixar de ser supervisionados, tendo em conta que não podem fazer o que querem, o que demonstra a importância da liderança paradoxal nas organizações (Clegg et al., 2002).

O gerenciamento de paradoxos, é um auxílio aos líderes para lidarem com pressões opostas (Miron-Spektor et al., 2017). Ao serem imprescindíveis na liderança torna a liderança paradoxal um dos estilos de liderança contemporâneos mais importantes das organizações (Cunha & Rego, 2020). Isto por reduzir as suas diferenças, que detêm uma relação de dualidade, e transformam contradições em complementos.

Liderar através de paradoxos desenvolve, nos líderes, competências em unir dilemas e não optar por um dos mesmos, o que acaba por construir confiança e uma maior adaptação ao ambiente organizacional (Meng et al., 2023). Para além dos líderes desenvolverem novas competências, existem também pontos positivos para os trabalhadores, como por exemplo a rápida aprendizagem em ambientes hipercompetitivos (Liu et al., 2020). Para que essa aprendizagem se desenvolva é necessário que os líderes enfrentem diferentes paradoxos, tais como:

- O paradoxo de controlo vs liberdade, onde existe a necessidade de um líder que tome as decisões, contudo os trabalhadores também devem fazer parte do processo da tomada decisão. Esta tensão entre a necessidade de controlo por parte da liderança ou dar liberdade aos indivíduos é um dos paradoxos mais presentes nas organizações. Uma das

formas mais eficazes de lidar com este paradoxo é coordenar de modo a permitir autonomia a nível individual ou de equipa (Cunha et al., 2016).

- O paradoxo do desconforto confortável, em que os líderes devem sair da sua zona de conforto e conseguirem sentir-se confortáveis com esse desconforto, e assim, criar dinâmicas e o ambiente propício para que a equipa também consiga lidar com este paradoxo de sair da sua zona de desconforto, e mais tarde ganhar competências de saberem agir em qualquer situação (Cunha, 2012).

- O paradoxo do otimismo vs riscos, em que é necessário criar um ambiente de trabalho positivo, motivando os trabalhadores, mas também saber qual é o limite até onde podem correr riscos (Cunha & Rego, 2020).

Os trabalhadores ao adotarem um comportamento paradoxal vai torná-los mais ativos no ambiente organizacional, tendo em conta que existe a necessidade de lidar com dualidades, isto aumenta a energia e produtividade dos trabalhadores (Abid et al., 2016). Existem diferentes benefícios com a aplicação da liderança paradoxal numa organização, especialmente quando o líder promove a autonomia, mas ao mesmo tempo mantém o controlo para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Dá a liberdade para que os trabalhadores se sintam mais presentes, ao lidar com as contradições de forma equilibrada, desenvolvendo maior adaptabilidade e resiliência na organização, que são características importantes para um ambiente de trabalho que está em constante mudança, de modo a deixar a organização preparada para enfrentar desafios futuros (Smith & Lewis, 2011).

Contudo, a necessidade de equilibrar polaridades simultaneamente é um desafio consideravelmente importante para os líderes, visto que é necessária uma grande capacidade para a tomada de decisão e para liderar uma equipa, principalmente quando é fundamental equilibrar paradoxos opostos (Miron-Spektor et al., 2017). Pode concluir-se que, se uma organização não acompanhar a evolução do mundo, corre o risco de estagnar ou destruir-se perante um mundo complexo e dinâmico. Por outro lado, as organizações que se conseguem adaptar, promovem a renovação e vitalidade, e desenvolvem uma vantagem competitiva. Neste caso, o que faz com que liderança paradoxal ganhe espaço no mundo organizacional é a capacidade de lidar com mudanças constantes sempre de forma equilibrada (Cunha, 2019).

2. Segurança Psicológica

O conceito de segurança psicológica tem ganho cada vez mais destaque como elemento para fortalecer o funcionamento das organizações, tornando-se, um conceito fundamental no comportamento organizacional. A segurança psicológica traduz a percepção dos trabalhadores relativamente ao ambiente de trabalho, que deve ser traçado através da tomada de riscos interpessoais, da expressão das próprias ideias e opiniões, da oportunidade de levantar dúvidas e compartilhar preocupações, sem que exista um medo de receber qualquer tipo de feedback negativo por parte dos colegas (Smeets et al., 2021). Os princípios base da segurança psicológica são a confiança, a abertura e o respeito (Ramalho & Porto, 2021), estes promovem o bem-estar dos trabalhadores. Se os mesmos se sentirem psicologicamente seguros estão a conservar a sua saúde mental, ao reduzir o stress e a ansiedade, o que acaba por proporcionar uma maior concentração nas tarefas, permitindo uma maior abertura à liberdade de expressão e partilha de informação (Men et al., 2020).

A segurança psicológica atua como um fator que torna possível evoluir e ultrapassar os atuais contratempos que possam surgir no mundo organizacional, contribuindo tanto para o sucesso organizacional como para a melhoria contínua dos processos e práticas organizacionais (Rocha et al., 2024). Quando a segurança psicológica é verificada em ambientes como os mencionados anteriormente, são tomadas decisões de maior risco e são experimentadas novas abordagens, o que reduz o medo de falhar, e aumenta a criatividade que leva ao alcance da eficácia da organização (Frazier et al., 2017).

Um resultado positivo pode desenvolver-se se os indivíduos colaborarem, ao considerarem os riscos interpessoais numa organização (Edmondson et al., 2004). Um dos principais fatores para que os trabalhadores colaborem é que as suas opiniões não sejam rejeitadas pelos colegas de trabalho, e desta forma é possível manter as opiniões pessoais no ambiente de trabalho, de modo a desenvolver a organização (Camanducaia, 2023). Estes princípios levam os trabalhadores a sentirem-se mais confiantes e seguros a possíveis mudanças organizacionais, e assim, podem fazer parte dessas mesmas mudanças dando as suas próprias opiniões (Newman et al., 2017).

O risco é uma das características mais associadas à segurança psicológica, na medida em que, ao perceberem que podem aceitar os riscos, os trabalhadores vão sentir menos

medo em responder ou a partilhar opiniões e ideias, mesmo que estas estejam erradas. Posto isto, as opiniões, com a presença da segurança psicológica, vão ser protegidas, sem medo de serem julgados (Edmondson et al., 2023), o que é positivo para as empresas, pois permite que os trabalhadores sintam que estão num espaço seguro para dar a sua opinião, e dessa forma, evitar danos psicológicos (Kish et al., 2009).

A segurança psicológica é um comportamento que depende do estilo de liderança (Edmondson & Lei, 2014; Rocha, 2024). No caso de os subordinados receberem apoio do líder, a probabilidade do ambiente de trabalho se tornar um espaço psicologicamente seguro para toda a equipa aumenta, resultando numa maior disposição para contribuir e se envolverem nos processos da organização (Schaubroeck et al., 2011; Szenkier, 2024). Por isso, a liderança paradoxal estabelece esta segurança, facilitando a comunicação e o delinear de objetivos (Turano & Cavazotte, 2016). Como resultado o estudo de Tummers & Bakker (2021), comprovam uma influência significativa da liderança na promoção da segurança psicológica.

A liderança paradoxal, ao gerir de forma simultânea os paradoxos, permite que os ambientes organizacionais sejam mais flexíveis e adaptáveis às mudanças tecnológicas e sociais, promovendo uma gestão mais equilibrada entre o controlo por parte dos líderes e a autonomia oferecida aos trabalhadores (Meng et al., 2023). Através da introdução da liderança paradoxal, os trabalhadores beneficiam de uma maior liberdade de expressão, tendo em conta que os líderes não podem deter todo o controlo e devem oferecer mais autonomia aos trabalhadores (Kim, 2021), e assim propõe-se a seguinte hipótese de investigação H1:

H1: A liderança paradoxal influencia positivamente a segurança psicológica dos trabalhadores.

3. *Thriving at work*

O *Thriving at work* é um estado psicológico dos indivíduos, no qual é experienciada a vitalidade e a aprendizagem (Spreitzer et al., 2005). Estas duas dimensões são sentidas ao mesmo tempo e definidas como um sentimento de energia positiva e uma sensação de estar vivo, o que contribui para manter os trabalhadores constantemente renovados. Isto gera um efeito positivo tanto para o indivíduo como para a organização, dado que o

trabalhador, ao sentir-se com energia para adquirir novas competências, tem tendência para apresentar uma performance maior (Marchiondo et al., 2018).

O *Thriving at work* é cada vez mais importante para as organizações, é a partir deste fator que muitas conseguem competir de uma forma mais eficaz, promover uma melhoria na saúde e no desenvolvimento pessoal dos trabalhadores (Abid et al., 2016). Os trabalhadores ao serem bem-sucedidos contribuem com mais conhecimentos, competências, ideias, energia e criatividade. Estas contribuições impulsionam o desempenho e a produtividade, o que acaba por gerar um ambiente positivo nas organizações (Fafiães et al., 2024). Uma experiência considerada completa relativamente ao crescimento pessoal, como resultado deste estado psicológico, só é alcançada quando as duas dimensões de afetividade (vitalidade) e cognitiva (aprendizagem) funcionam simultaneamente (Kleine et al., 2019).

Estudos relativos à liderança paradoxal, (e.g., Fürstenberg et al., 2021), definem o estilo de liderança como integrador de diferenças que são contraditórias, mas interdependentes. Uma das principais características influenciadas por este estilo de liderança é o aumento do envolvimento no trabalho (Kundi et al., 2023), esse envolvimento tende a intensificar-se quando os trabalhadores experienciam simultaneamente as duas dimensões do *thriving at work*, que são a vitalidade e a aprendizagem. Quando ambas são experienciadas em simultâneo, os trabalhadores acabam por se tornar mais participativos relativamente às decisões da organização. Esta maior participação no ambiente organizacional contribui para que os trabalhadores detenham uma maior satisfação e acabem por ser mais proativos (Novaes et al., 2020).

A liderança paradoxal, ao satisfazer as necessidades dos trabalhadores como a autonomia, os relacionamentos interpessoais e o desenvolvimento de competências, demonstra a existência de uma relação positiva com o *thriving at work* (Yang et al., 2021). Assim, os trabalhadores renovam a vitalidade enquanto a conciliam com a aprendizagem, para que estejam mais preparados para lidar com mudanças organizacionais. Pode concluir-se que a liderança paradoxal tem um impacto relevante no *Thriving at work* e, consequentemente, no funcionamento das organizações, promovendo maior adaptação e envolvimento, ao equilibrar tensões que estilos de liderança tradicionais não conseguem integrar (Boyd, 2015). Dessa forma, propõe-se a seguinte hipótese de investigação H2:

H2: A liderança paradoxal influencia positivamente o *Thriving at work*.

4. Eficácia da Organização

A eficácia da organização é alcançada quando uma organização consegue lidar de forma eficaz com todos os desafios e fatores ambientais que pode encontrar à sua volta. É um conceito que define os resultados de uma organização quando esta consegue concretizar os objetivos inicialmente previstos (Isidoro, 2013). Para que este objetivo seja alcançado, é fundamental que exista colaboração dentro da organização, sendo que com o trabalho de equipa é possível atingir os objetivos, e para tal é fundamental garantir o bem-estar tanto dos líderes como dos trabalhadores (Verma & Sharma, 2014). Seguindo este princípio, é espectável que haja menor tendência de desistência do grande objetivo da organização por parte dos trabalhadores perante obstáculos, e assim a organização mantém-se firme (Bohn, 2010).

A capacidade de gerir mudanças é essencial, quanto mais uma organização for capaz de gerir mudanças, maior será a probabilidade de sucesso, permitindo crescimento no mercado de trabalho, e consequentemente, alcançar a vantagem competitiva, que é considerada uma das melhores respostas à eficácia da organização (Mustapha & Hassan, 2022). Quando existe clareza nos objetivos organizacionais e nas oportunidades de crescimento, os trabalhadores tendem a sentir-se mais valorizados, por saberem qual é o rumo a seguir e se existe oportunidade de crescimento (Spreitzer & Porah, 2012). Conclui-se que a eficácia da organização pode contribuir positivamente para a retenção de talento.

A liderança paradoxal, com o intuito de adaptar-se às mudanças e integrar a interligação das contradições que afetam a eficácia da organização, contribui para o cumprimento dos objetivos organizacionais (Zhang et al., 2014). Estudos, (e.g., Cunha et al., 2016; Felix & Santana, 2023), demonstram que um melhor desempenho das equipas, impulsionada pela criatividade e pelos comportamentos inovadores derivados da liderança paradoxal, podem facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos para a eficácia organizacional.

A gestão de paradoxos começa a ser cada vez mais necessária nas organizações modernas, onde é necessário procurar a eficácia (Smith, 2019). A liderança paradoxal responde ao ambiente competitivo e complexo que as organizações enfrentam, de modo

a atingir a vantagem competitiva (Smith et al., 2017). Assim, propõe-se a hipótese de investigação H3:

H3: A liderança paradoxal influencia positivamente a eficácia da organização.

A segurança psicológica surge como fator positivo para a eficácia da organização. Estudos (e.g., Kim et al., 2020) demonstram que, em ambientes de trabalho psicologicamente seguros, a eficácia da organização tende a ser maior. Isto acontece porque, quando se sentem seguros, os trabalhadores estão mais predispostos a partilhar as suas opiniões e ideias, a participar ativamente nas decisões da organização e a ser mais colaborativos, de modo a inovar e a conduzir à eficácia organizacional (Rocha et al., 2024). A segurança psicológica é essencial para o desenvolvimento, criação de talento e valor da organização, o que acaba por contribuir para um sucesso a longo prazo da organização e para um desempenho coletivo, tendo em conta que a eficácia da organização é alcançada mais facilmente através do trabalho coletivo e do crescimento dos trabalhadores (Szenkier, 2024). Desta forma, propõe-se a seguinte hipótese de investigação H4:

H4: A segurança psicológica influencia positivamente a eficácia da organização.

A relação entre o *Thriving at work* e a eficácia da organização revela-se positiva. De acordo com os estudos, quando os trabalhadores experienciam sentimentos de vitalidade e aprendizagem, ou seja, quando prosperam, tendem a contribuir de modo mais significativo para que as organizações alcancem a eficácia (Sreitzer et al., 2012). Este resultado é derivado do maior envolvimento que os trabalhadores começam a adquirir, quando sentem que podem crescer profissionalmente, o que promove o seu próprio desenvolvimento e o da organização. Os trabalhadores, ao saberem que têm oportunidades de prosperar dentro de uma organização, tendem a ter um desempenho acrescido nas suas funções, demonstram mais interesse em aprender e envolvem-se mais nas decisões, estes fatores, em conjunto, impulsionam a eficácia organizacional (Porath & Pearson, 2012). Assim, é proposta a seguinte hipótese de investigação H5:

H5: O *Thriving at work* influencia positivamente a eficácia da organização.

5. Intenção de saída

A intenção de saída é definida como uma predisposição do trabalhador para deixar a organização onde trabalha, de forma deliberada e consciente, na maioria das vezes com o objetivo de procurar uma nova oportunidade profissional, embora ainda não se tenha concretizado a decisão oficial de sair da organização (Alves et al., 2024). O fator mais importante que uma organização deve começar por analisar na intenção de saída é a razão que leva os trabalhadores a saírem. Apercebendo-se disso, deve prevenir que isso se concretize (Krishnan & Rathakrishnan, 2025). Numa sociedade cada vez mais inquieta, a intenção de saída torna-se um problema central e preocupante para as organizações, se não for resolvido pode impactar o desempenho tanto da organização bem como a dos trabalhadores, pois, a cada mudança que se realiza na equipa o ambiente de trabalho é consequentemente diferente (Alves et al., 2024).

Existem diversos fatores que influenciam a intenção de saída, sendo a maioria desses fatores psicossociais. Como por exemplo o distress psicológico, que é um estado emocional desconfortável que causa um stress específico no trabalho e acaba por afetar o trabalhador nesse mesmo ambiente, e o *burnout* que é um resultado da acumulação de stress devido a uma alta carga de trabalho (Alzubi, 2018). Atualmente, este fator é cada vez mais comum, isto acaba por levar os trabalhadores a procurarem um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o que pode de facto, influenciar a saída dos trabalhadores da organização (Kabir & Tirno, 2018). A insatisfação no trabalho é um fator que ocupa o primeiro lugar das razões mais referidas para a intenção de saída, se um trabalhador não está satisfeito, não vai ter motivação para completar as suas tarefas, o que afeta o seu bem-estar (DiPietro et al., 2020).

Para além dos fatores psicossociais, a intenção de saída também é influenciada por fatores organizacionais, se um trabalhador não sentir apoio por parte da organização e sentir que está isolado, solitário ou a ser deixado de parte, resulta na vontade de mudar de ambiente (Galanis et al., 2024). A falta de oportunidades de progresso na carreira influencia a desmotivação do trabalhador, o que resulta na procura de oportunidades que o façam crescer e que sinta que faz a diferença na organização. A discordância com os valores e compromissos da organização, combinado com a sobrecarga de trabalho são fatores que aumentam a intenção de saída (Kim & Kim, 2021).

A intenção de saída pode trazer consequências graves para as organizações, é vista como uma perda de valor do capital humano, que pode sobrecarregar os trabalhadores que continuam na organização com efeitos negativos na produtividade, pois estes trabalhadores acabam por assumir tarefas que não são suas e não veem uma recompensa pela situação (Irsyadi & Djamil, 2023). Deste modo, fica instalado um clima de grande instabilidade e incerteza, reduzindo a produtividade da organização ao perder trabalhadores que são experientes e conseguem ser autônomos. A organização vai ter de apostar novamente no capital humano para que se proceda a novas contratações e se faça um *reset* da formação do trabalhador (Kesen, 2016).

A liderança paradoxal é considerada eficaz quando constrói um ambiente de trabalho envolvente e positivo para os trabalhadores. Ao criar um ambiente propício, os trabalhadores vão sentir-se mais seguros para se envolverem nas decisões organizacionais. Posto isto, com os trabalhadores a sentirem que estão mais envolvidos na organização haverá menor intenção de saída (Meng et al., 2023). Deste modo, o ambiente de trabalho vai tornar-se mais dinâmico e inclusivo, e assim desenvolver nos trabalhadores uma maior confiança e compromisso (Qiang et al., 2023). Pode concluir-se que, com a implementação dos paradoxos, o ambiente torna-se mais adaptável e resiliente, o que diminui a intenção de saída do trabalhador (Stynen & Semeijn, 2023). É proposta, assim, a seguinte hipótese de investigação H6:

H6: A liderança paradoxal influencia negativamente a intenção de saída.

A segurança psicológica é um fator importante que influencia o bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Através da segurança psicológica, os trabalhadores sentem-se seguros para partilhar a sua opinião, sabendo de antemão que não vão ser julgados (Edmondson & Lei, 2014). Assim que um trabalhador se sente seguro relativamente ao seu ambiente de trabalho a sua intenção de saída diminui (Brandão, 2018). Por isso, as organizações preocupadas com um ambiente seguro, apresentam-se como mais inovadoras e capazes de se adaptar a cenários de mudanças rápidas, onde consideram imprescindível acompanhar as necessidades de bem-estar dos trabalhadores, diminuindo assim a intenção de saída (Kim & Sohn, 2024). Assim, propõe-se a seguinte hipótese de investigação H7:

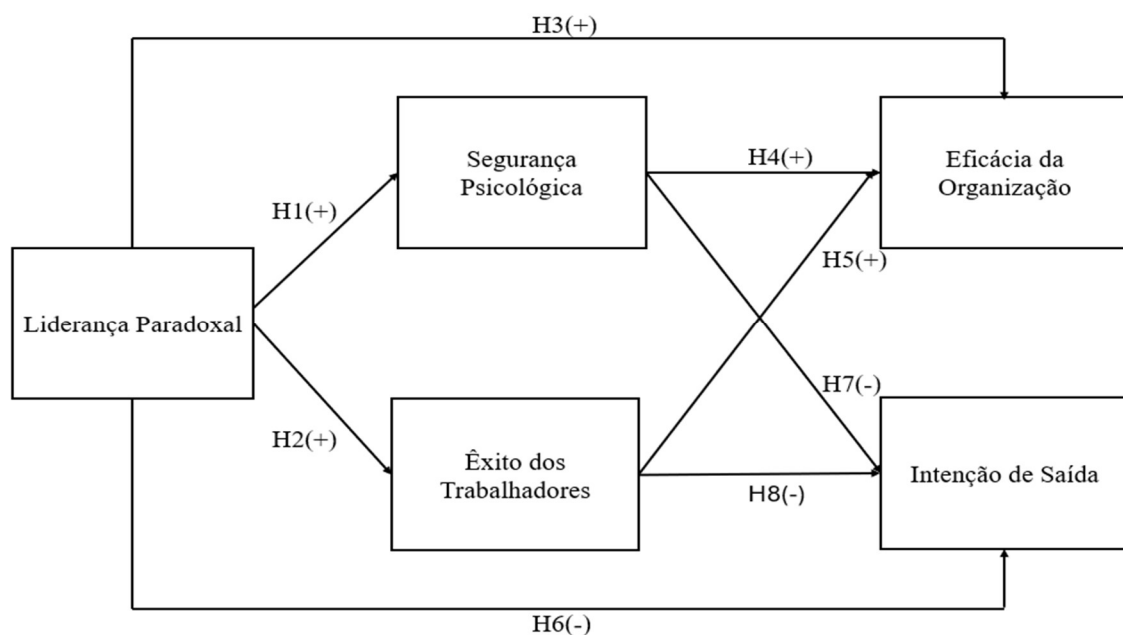
H7: A segurança psicológica influencia negativamente a intenção de saída.

Quando um trabalhador experiencia sentimentos de vitalidade e aprendizagem, desenvolve um sentimento positivo relativamente a si próprio, tanto a nível profissional como pessoal. Este desenvolvimento contínuo aumenta a motivação e o envolvimento dos trabalhadores, resultando num maior envolvimento organizacional. À medida que os trabalhadores percecionam este desenvolvimento, a intenção de saída diminui (Rabiul et al., 2023). Os trabalhadores quando tem êxito numa organização e sentem que podem prosperar para um desenvolvimento vão ter menos intenção de sair desta mesma organização (Novaes et al., 2020). Assim, propõe-se a seguinte hipótese de investigação H8:

H8: O *Thriving at work* influencia negativamente a intenção de saída.

Deste modo, propõe-se o modelo conceptual de investigação, que se encontra na Figura 1, onde estão presentes todas as hipóteses de investigação para este estudo.

Figura 1- Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

III. ESTUDO EMPÍRICO

No presente estudo empírico são, em primeiro lugar, descritos os procedimentos utilizados para a recolha de dados e a caracterização da amostra, bem como os

instrumentos de medida adotados. Posteriormente, procede-se à análise dos resultados obtidos.

1. Método

Para a elaboração deste estudo, foi adotada uma abordagem metodológica de natureza quantitativa, com recurso à aplicação de um inquérito por questionário. O questionário foi desenvolvido através da plataforma *Qualtrics XM*, tendo estado disponível a partir do dia 2 de fevereiro até ao dia 2 de maio. A divulgação do questionário foi realizada em diversas redes sociais, tais como *LinkedIn*, *Instagram*, *Whatsapp* e *Facebook*.

O questionário do presente estudo é composto por duas partes, sendo que na primeira parte são medidas as seguintes variáveis: Liderança paradoxal, Segurança psicológica, Prosperidade dos trabalhadores, Eficácia da organização e Intenção de Saída. Os dados demográficos estão incluídos na segunda parte do questionário.

Antes da divulgação final, foi realizado um pré-teste a três participantes, com o objetivo de assegurar uma clara e transparente interpretação das questões, bem como a identificação de eventuais erros (Collins, 2003). Terminada a recolha de dados, os resultados foram tratados e analisados estatisticamente com recurso ao *software IBM SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences)* e do *SmartPLS 4 (Partial Least Squares)*.

2. Caracterização da Amostra

Foram inicialmente obtidas 297 respostas ao inquérito, contudo com a exclusão de respostas incompletas foram contabilizadas 246 respostas válidas. Prosseguiu-se, de seguida, a uma caracterização descritiva da amostra, de acordo com as variáveis demográficas recolhidas (Tabela 1).

Tabela 1- Caracterização Demográfica da Amostra

Características	Categorias	N	%
Género	Feminino	145	58,9%
	Masculino	101	41,1%
Grupo etário	18-24	67	27,2%
	25-34	64	26,0%
	35-44	28	11,4%
	45-54	31	12,6%
	>55	56	22,8%
Habilitações literárias	Ensino Básico	8	3,3%
	Ensino Secundário	63	25,6%
	Licenciatura	101	41,1%
	Pós-graduação	22	8,9%
	Mestrado	48	19,5%
	Doutoramento	4	1,6%
Estado civil	Solteiro	123	50,0%
	Casado	66	26,8%
	União de facto	32	13,0%
	Divorciado	25	10,2%
Se tem filhos	Sim	118	48,0%
	Não	128	52,0%
Situação Contratual	Contrato sem termo	156	63,4%
	Contrato a termo incerto	21	8,5%
	Contrato a termo certo	29	11,8%
	Outro	40	16,3%
Anos na organização	1-5	152	61,8%
	6-10	30	12,2%
	11-15	20	8,1%
	16-20	7	2,8%
	>21	37	15,1%
Cargo de liderança	Sim	81	32,9%
	Não	165	67,1%
Regime de Propriedade da Empresa	Privado	163	66,3%
	Público	63	25,6%
	Público-privado	19	7,7%
	Outro	1	0,4%
Setor de Atividade	Banca/Seguros	18	7,3%
	Educação	37	15,0%
	Indústria/ Construção	20	8,1%
	Retalho	34	13,8%
	Saúde	32	13,0%
	Serviços	79	32,1%
	Telecomunicações	5	2,0%
	Outro	21	8,7%
Regime de trabalho	Totalmente presencial	165	67,1%
	Totalmente remoto	12	4,9%
	Híbrido	69	28,0%
Quantos dias de trabalho híbrido	1	8	11,6%
	2-3	50	72,5%
	4-5	10	14,5%
	6-7	1	1,4%

Fonte: SPSS

A análise da tabela 1, revela que a maioria dos inquiridos são do género feminino (58,9%). Relativamente ao grupo etário, pode verificar-se que existem três grupos com maior representatividade, 27,2% dos participantes têm entre 18 e 24 anos, seguido de 26,0% entre os 25 e 34 anos, e a terceira maior amostra é do grupo dos >55 anos com 22,8%. Sendo a média etária da amostra de 37,8 anos.

No que diz respeito às habilitações literárias, observa-se que a maioria dos participantes possui formação superior, sendo que 41,1% detêm o grau de licenciatura e 19,5% completaram o mestrado. Relativamente ao estado civil dos inquiridos, metade são solteiros (50%), e o grupo com a segunda maior amostra são os casados (26,8%). Pode também verificar-se que 52% dos inquiridos indicaram não ter filhos.

Quanto à situação contratual 63,4% dos inquiridos possuem contrato sem termo (efetivo). Considerando a média etária relativamente jovem, tendo em conta que foram consideradas a Geração Z e Millennials (Gen Y) como a amostra jovem, é esperado que a maioria apresente poucos anos na organização onde trabalham atualmente, 61,8% referem trabalhar na organização entre 1 a 5 anos.

É possível notar que dos 247 participantes, 165 não desempenham cargos de liderança (67,1%). No que concerne ao regime de propriedade da organização, a maioria dos inquiridos trabalha no setor privado (66,3%). O principal setor de atividade representado na amostra é o setor dos serviços (32,1%).

Por fim, relativamente ao regime de trabalho a maioria dos inquiridos exerce funções em regime totalmente presencial (67,1%), enquanto 28% trabalham em modelo híbrido e 4,9% em regime totalmente remoto.

3. Instrumentos de Medida

A liderança paradoxal foi medida pela escala de Zhang et al. (2014), contendo 22 itens, subdividida em cinco subdimensões (tratar subordinados de forma uniforme enquanto é permitida a individualização; combinar egocentrismo com altruísmo; manter o controlo das decisões enquanto permite autonomia; exigir cumprimento do trabalho enquanto permite flexibilidade; manter a distância e proximidade), sendo um exemplo de item “Mantém o controlo geral, mas dá aos subordinados a autonomia apropriada”.

A segurança psicológica, foi medida através da escala de Edmondson et al. (1999), com 5 itens. Sendo um exemplo destes itens “Sou capaz de abordar problemas e questões difíceis”.

Para o *Thriving at work*, foi utilizada a escala de Porath et al. (2012) composta por 10 itens, possuindo duas subdimensões: aprendizagem e vitalidade. Todas as afirmações da escala começam com a frase “No trabalho...”, um dos itens é “Vejo-me a melhorar continuamente”.

A escala da intenção de saída, foi utilizada uma escala traduzida por Sanches (2021), da escala original de Bozeman & Perrewé (2001). Esta escala possui 5 itens, em que 3 são questões invertidas, sendo um exemplo de item “Não tenciono deixar o meu emprego”.

O último construto é a eficácia da organização, da versão original do estudo de Capone & Petrillo (2015), com um total de 17 itens, sendo um dos itens “Esta organização tem uma forte visão do futuro”.

Para os itens de escalas da liderança paradoxal, da segurança psicológica, do *Thriving at work* e da eficácia da organização foi utilizado o procedimento *back translation*, baseia-se em duas iterações de tradução, sendo a primeira traduzir os itens e a segunda traduzir para a língua original de modo que a tradução seja literal (Sekaran & Bougie 2016). A escala de todos os itens foi baseada na escala de *Likert*, de 5 pontos, sendo que: 1-discordo totalmente; 2- discordo; 3- não concordo/nem discordo; 4- concordo; 5- concordo totalmente.

4. Análise dos Resultados

Com o intuito de analisar as hipóteses previamente formuladas, no modelo de investigação, recorreu-se ao *software SMART PLS 4 (Partial Least Squares)*. Para analisar as equações estruturais (*SEM-Structural Equation Modeling*). Este método estatístico é apropriado para pesquisas exploratórias que permitem avaliar o estudo da fiabilidade e validade dos construtos, bem como analisar as relações entre as diferentes variáveis latentes do estudo (Hair et al., 2019)

4.1. Análise do Modelo de Mensuração

Com o objetivo de testar os modelos de mensuração utilizados, iniciou-se a análise pelas cargas fatoriais dos itens, ao observar se os valores estão acima de 0,6. Por norma o resultado excelente nos valores das cargas fatoriais é acima de 0,7, mas neste caso foi considerado 0,6 que é aceitável (Hair et al., 2017). Posto isto, como mostra a Tabela 2, foram excluídos cinco itens da escala da liderança paradoxal (lid_ao2 ; lid_rf2; lid_rf4; lid_dp2; lid_dp4), dois itens da escala da segurança psicológica (segpsi1; segpsi2), um item da escala do *Thriving at work* (prosp_a4) e sete itens da escala de eficácia organizacional por estarem abaixo de 0,60.

De seguida, foram analisados os valores do VIF (Fator de Inflação de Variância) com o objetivo de verificar a multicolinearidade, o valor ideal é inferior a 3,3 sendo considerado aceitável, contudo os valores inferiores a 5,0 também são válidos na literatura (Hair et al., 2011). Os valores do VIF variam entre 1,148 e 3,536, o que evidencia a ausência de multicolinearidade.

A Tabela 2 apresenta as médias e desvios-padrão dos itens. É possível verificar que a maioria dos itens registam médias superiores ao ponto médio da escala (3,0), o que indica uma posição positiva pelos inquiridos relativamente aos construtos analisados. No entanto, os itens da Intenção de Saída registaram médias inferiores a 3,0, o que sugere que em média poucos manifestam a intenção de abandonar a organização ou procurar um novo trabalho. Por sua vez, a Liderança Paradoxal é a variável com a maior média, que reflete que maior parte dos inquiridos sente que os seus líderes são capazes de equilibrar os paradoxos e de adotar comportamento paradoxais, tendo uma gestão equilibrada de tensões.

Tabela 2- Médias, Desvios-Padrão e Cargas Fatoriais dos Itens

		Média	Desvio-Padrão	Cargas Fatoriais	t-test	p-value
Liderança Paradoxal	lid_ui1	4,077	1,062	0,820	34,503	0,000
	lid_ui2	3,882	1,125	0,791	28,205	0,000
lid_uniformidade e individualização	lid_ui3	3,858	1,137	0,690	13,997	0,000
	lid_ui4	3,837	1,070	0,790	28,636	0,000
lid_autocentrado e centrado no outro	lid_ui5	3,756	1,077	0,671	15,606	0,000
	lid_ao1	3,630	1,178	0,693	16,760	0,000
lid_controlo e autonomia	lid_ao3	4,154	1,093	0,765	22,760	0,000
	lid_ao4	3,711	1,163	0,658	12,789	0,000
	lid_ao5	4,093	1,113	0,769	22,287	0,000
	lid_ca1	3,679	1,122	0,609	12,430	0,000
	lid_ca2	3,894	0,982	0,706	16,983	0,000
	lid_ca4	4,045	1,049	0,802	26,268	0,000
	lid_rf1	3,663	0,948	0,641	11,791	0,000
lid_requisito e flexibilidade	lid_rf3	3,650	1,016	0,601	11,157	0,000
	lid_dp1	3,866	1,142	0,634	11,218	0,000
lid_distancia e proximidade	lid_dp3	4,053	1,025	0,701	13,822	0,000
Segurança Psicológica	segpsi3	3,232	1,168	0,769	21,838	0,000
	segpsi4	4,069	0,996	0,697	13,679	0,000
	segpsi5	3,419	1,206	0,737	17,419	0,000
<i>Thriving at work</i>	prosp_a1	4,167	0,971	0,689	14,939	0,000
	prosp_a2	4,114	1,034	0,659	11,998	0,000
	prosp_a3	4,118	0,914	0,741	16,369	0,000
prosp_aprendizagem	prosp_a5	3,870	1,020	0,702	18,170	0,000
	prosp_v1	3,846	1,071	0,793	29,755	0,000
prosp_vitalidade	prosp_v2	3,756	1,088	0,830	36,860	0,000
	prosp_v3	3,602	1,378	0,606	11,342	0,000
	prosp_v4	3,764	1,040	0,695	13,496	0,000
	prosp_v5	3,276	1,188	0,710	16,266	0,000
Eficácia da Organização	eficaciaorg1	3,687	0,985	0,751	21,231	0,000
	eficaciaorg2	3,797	1,051	0,664	14,494	0,000
	eficaciaorg3	3,313	1,234	0,717	18,562	0,000
	eficaciaorg4	3,927	0,989	0,817	32,670	0,000
	eficaciaorg6	3,825	1,007	0,784	32,461	0,000
	eficaciaorg8	3,874	0,973	0,719	20,516	0,000
	eficaciaorg9	3,667	1,045	0,795	28,025	0,000
	eficaciaorg10	3,760	1,160	0,825	32,370	0,000
	eficaciaorg11	4,037	0,968	0,691	15,688	0,000
Intenção de saída	intsai1	2,756	1,511	0,828	29,387	0,000
	intsai2	2,065	1,404	0,746	18,207	0,000
	intsai3	2,598	1,458	0,895	52,551	0,000
	intsai4	2,744	1,545	0,789	21,160	0,000
	intsai5	2,520	1,478	0,865	41,351	0,000

Fonte: SmartPLS4

Para aferir a consistência interna dos construtos foi utilizado o Alpha de Cronbach e a fiabilidade compósita, em que para ambos o valor desejável é de 0,7 (Hair et al., 2021). Na tabela 3 pode verificar-se que todas as variáveis estão acima de 0,7. Apenas a segurança psicológica registou o Alpha de Cronbach pouco abaixo de 0,6, que é um valor aceitável para estudos exploratórios (Hair et al., 2019). No entanto, a sua fiabilidade compósita possui um valor acima de 0,7, portanto podemos considerar que o construto possui consistência interna (Hair et al., 2021).

Respetivamente à validade convergente das variáveis latentes do modelo, foi utilizada a variância média extraída (AVE), na qual se considera um valor mínimo de 0,5 como valor mínimo aceitável (Hair et al., 2019; Hair et al., 2014). Como mostra a tabela 3, todas as variáveis superaram o valor aceitável de AVE. Com o intuito de complementar a avaliação da validade convergente dos modelos de medida, foi realizado o *bootstrapping* para verificar a significância estatística de cada item ($t > 3,29$; $p < 0,001$) (Hair et al., 2019). Ao verificar a tabela 2, está confirmado que todos os construtos apresentam cargas fatoriais estatisticamente significativas que reforça a validade convergente do modelo (Anderson et al., 1988).

Tabela 3- Fiabilidade e Validade Convergente dos Construtos

	Alpha de Cronbach	Fiabilidade Compósita	Variância Média Extraída
Liderança Paradoxal	0,934	0,942	0,507
Segurança Psicológica	0,575	0,779	0,540
<i>Thriving at work</i>	0,880	0,904	0,514
Eficácia Organizacional	0,904	0,922	0,567
Intenção de saída	0,883	0,915	0,683

Fonte: *SmartPLS4*

Por fim, analisou-se a validade discriminante do modelo de mensuração com base no critério *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT). Para que exista uma validação discriminante entre as variáveis, é necessário que os valores de HTMT sejam inferiores a 0,90, e assim indiquem uma boa separação entre todos os construtos (Henseler et al., 2015). Como evidencia a tabela 4, todos os valores de HTMT ficaram abaixo de 0,90, o que permite concluir que os construtos analisados apresentam uma validade discriminante adequada (Sarstedt et al., 2023). Ou seja, não existe sobreposição conceptual relevante entre os diferentes construtos.

Tabela 4- Validade Discriminante (HTMT)

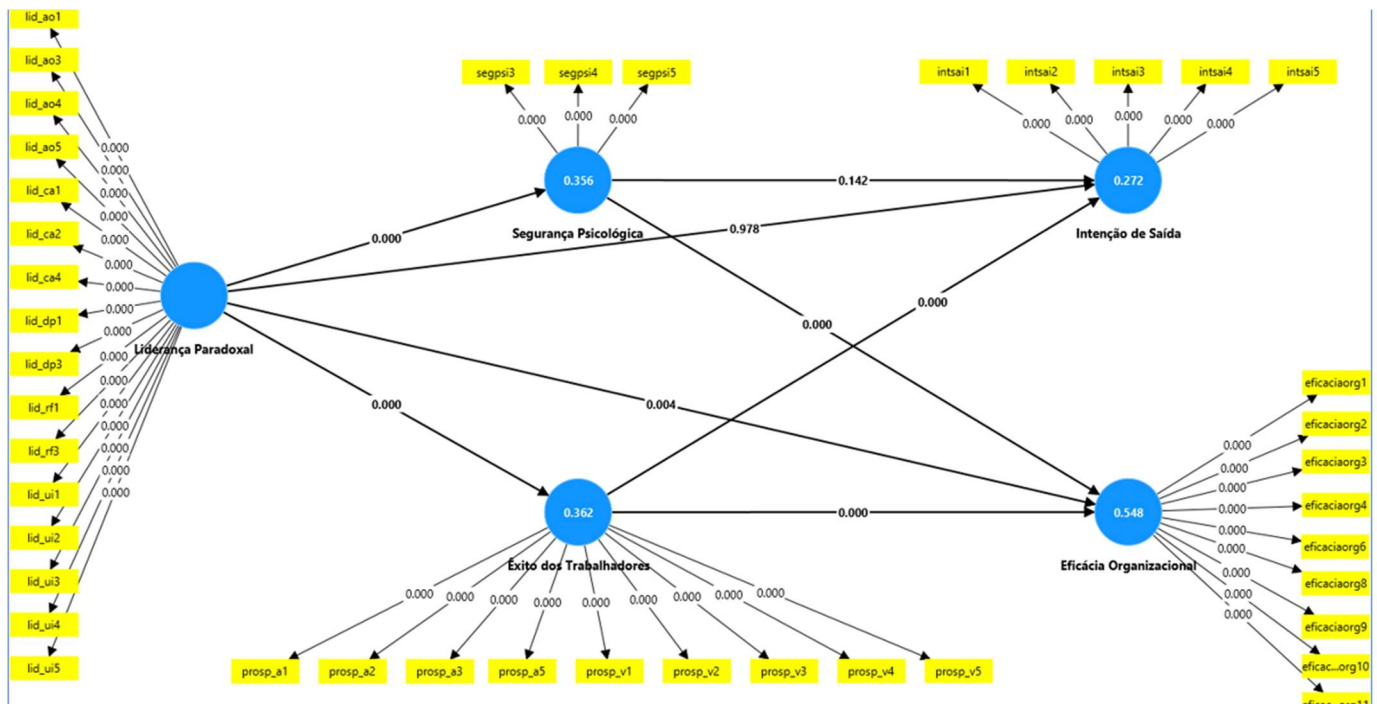
	Liderança Paradoxal	Segurança Psicológica	<i>Thriving at work</i>	Eficácia Organizacional	Intenção de Saída
Liderança Paradoxal		0,807	0,657	0,638	0,366
Segurança Psicológica			0,813	0,897	0,520
<i>Thriving at work</i>				0,715	0,580
Eficácia Organizacional					0,462
Intenção de Saída					

Fonte: *SmartPLS4*

4.2. Análise do Modelo Estrutural

Posteriormente à verificação da existência dos bons índices de validade e fiabilidade dos modelos de mensuração foi realizada uma análise ao modelo estrutural (figura 2), com o objetivo de avaliar as relações diretas e indiretas estabelecidas em estudo (Sarstedt et al., 2014). Para este efeito, foi utilizado o *bootstrapping* de modo a aferir a significância estatística dos coeficientes de caminho (Hair et al., 2017).

Figura 2- Modelo Estrutural Final



Fonte: *SmartPLS4*

Tal como é possível observar na tabela 5, através da análise das relações diretas, verifica-se a existência de uma associação positiva e significativa entre a liderança paradoxal com a segurança psicológica (H1) ($\beta = 0,597$ $p < 0,001$), com o *thriving at*

work (H2) ($\beta = 0,602$, $p < 0,001$) e com a eficácia organizacional (H3) ($\beta = 0,189$, $p < 0,01$, validando as hipóteses H1, H2 e H3, respetivamente. Adicionalmente, foi ainda possível verificar que a segurança psicológica influencia positivamente a eficácia organizacional ($\beta = 0,358$, $p < 0,001$), e que o *thriving at work* também estabelece uma relação positiva com a mesma variável ($\beta = 0,316$, $p < 0,001$), validando assim as hipóteses H4 e H5. Além disso, a variável do *thriving at work* estabeleceu uma relação negativa e significativa com a intenção de saída ($\beta = -0,444$, $p < 0,001$) o que sustenta a hipótese H8. Por outro lado, as relações entre a liderança paradoxal e a intenção de saída, bem como entre a segurança psicológica e a intenção de saída, não se revelaram estatisticamente significativas, o que invalida as hipóteses H6 e H7.

Tabela 5- Efeitos Diretos

Hipótese	Relações	β	f^2	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>	
H1	Liderança Paradoxal -> Segurança Psicológica	0,597	0,554	14,454	0,000	Suportada
H2	Liderança Paradoxal -> <i>Thriving at work</i>	0,602	0,568	12,432	0,000	Suportada
H3	Liderança Paradoxal -> Eficácia Organizacional	0,189	0,043	2,903	0,004	Suportada
H4	Segurança Psicológica -> Eficácia Organizacional	0,358	0,161	5,552	0,000	Suportada
H5	<i>Thriving at work</i> -> Eficácia Organizacional	0,316	0,124	4,884	0,000	Suportada
H6	Liderança Paradoxal -> Intenção de Saída	-0,002	0,000	0,027	0,978	Não suportada
H7	Segurança Psicológica -> Intenção de Saída	-0,117	0,011	1,468	0,142	Não suportada
H8	<i>Thriving at work</i> -> Intenção de Saída	-0,444	0,152	5,853	0,000	Suportada

Nota: Os valores a negrito correspondem ao efeito moderado e forte

Fonte: *SmartPLS4*

Em seguida, com o intuito de averiguar a dimensão dos efeitos, ou seja, quanto uma variável independente contribui, de forma isolada, para a explicação da variável dependente, através do coeficiente f^2 , este permite avaliar o efeito em fraco (0,02), em moderado (0,15) ou em forte (0,35) (Cohen, 1988). Na tabela 5 foi observado, um efeito forte relativamente à liderança paradoxal na segurança psicológica ($f^2 = 0,554$) e no *thriving at work* ($f^2 = 0,568$). Relativamente ao efeito moderado, identificou-se a segurança psicológica com a eficácia organizacional ($f^2 = 0,161$) e o *thriving at work* com a intenção de saída ($f^2 = 0,152$). Os restantes efeitos diretos são considerados fracos.

Relativamente aos efeitos indiretos significativos (tabela 6), constatou-se que a liderança paradoxal apresenta uma relação positiva e significativa com a eficácia organizacional mediada pela segurança psicológica ($\beta = 0,214$, $p < 0,001$) e pelo *thriving at work* ($\beta = 0,190$, $p < 0,001$), o que valida o papel mediador de ambas as variáveis no impacto da liderança sobre os resultados organizacionais. Verificou-se um efeito negativo e significativo da liderança paradoxal associada à intenção de saída, quando mediada pelo *thriving at work* ($\beta = -0,267$, $p < 0,01$), o que evidencia que o *thriving at work* contribui para reduzir a saída da organização. Contudo, a mediação entre a liderança paradoxal e a intenção de saída através da segurança psicológica não apresentou significância estatística ($\beta = -0,070$, $p > 0,05$), por isso não se pode considerar validado esse efeito mediador.

Tabela 6- Efeitos Indiretos Significativos

Relações	β	<i>t-test</i>	<i>p-value</i>
Liderança Paradoxal -> Segurança Psicológica -> Eficácia Organizacional	0,214	4,888	0,000
Liderança Paradoxal -> Segurança Psicológica -> Intenção de Saída	-0,070	1,458	0,145
Liderança Paradoxal -> <i>Thriving at work</i> -> Intenção de Saída	-0,267	5,252	0,000
Liderança Paradoxal -> <i>Thriving at work</i> -> Eficácia Organizacional	0,190	4,172	0,000

Fonte: SmartPLS4

De modo a aferir o poder explicativo do modelo, procedeu-se à análise dos valores do coeficiente de determinação (R^2) das variáveis endógenas (Sarstedt et al., 2014). De acordo com os resultados obtidos, como consta na tabela 7, o modelo explica 54,8% da variância da eficácia organizacional, 36,2% do *thriving at work*, 35,6% da segurança psicológica e 27,2% da intenção de saída, estes valores são considerados satisfatórios em estudos de ciências sociais.

Por último, avaliou-se a relevância preditiva do modelo estrutural através do cálculo do *Stone-Geisser's Q²*, obtido pelo procedimento *blindfolding*, em que o valor tem de estar acima de 0 (Hair et al., 2011). Ao observar a tabela 7, verificou-se que todos os construtos endógenos apresentam valores de *Q²* superiores a zero, indicando que o modelo exibe relevância preditiva (Hair et al., 2019).

Tabela 7- Poder explicativo (R^2 e R^2 ajustado) e Relevância Preditiva do Modelo

	R^2	R^2 ajustado	Q^2
Segurança Psicológica	0,356	0,354	0,345
<i>Thriving at work</i>	0,362	0,360	0,347
Eficácia Organizacional	0,548	0,543	0,342
Intenção de Saída	0,272	0,263	0,104

Fonte: *SmartPLS4*

IV. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

É possível verificar que os resultados confirmaram que a liderança paradoxal apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo tanto na segurança psicológica como no *thriving at work*, o que valida as hipóteses de investigação H1 e H2. As validações destas duas hipóteses corroboram estudos anteriores (e.g., Cunha et al., 2016; Xue et al., 2020; Backhaus et al., 2021), sugerindo que líderes paradoxais criam um ambiente organizacional psicologicamente seguro e com maior possibilidade de prosperar. Os líderes paradoxais estão preocupados com o bem-estar dos trabalhadores e com a sua prosperidade enquanto indivíduos, o que contribui, por um lado, para um ambiente de trabalho seguro e, por outro, para a promoção do êxito no trabalho (Yang et al., 2021). Considerando a hipótese H1, constatou-se que a liderança paradoxal contribui significativamente para o desenvolvimento da segurança psicológica e esta relação sustenta a ideia de que, se os líderes forem transparentes e importados com a opinião dos seus trabalhadores, tendem a contribuir para a promoção de um ambiente organizacional seguro, para que todos se expressem sem julgamentos, como referem os estudos (e.g., Harvey et al., 2019). Este estilo de liderança, ao lidar com tensões opostas simultaneamente, como a orientação para resultados organizacionais e a valorização das pessoas, desenvolve condições que sustentam um ambiente psicologicamente seguro, onde os trabalhadores se sentem seguros para se expressarem (Hu et al., 2024).

Relativamente à H2, a liderança paradoxal é bastante associada ao *thriving at work*. Este resultado é reforçado pelo estudo de Huang et al. (2022), de que o êxito é aumentado por ambientes liderados que promovem de forma equilibrada, a autonomia, as oportunidades de crescimento, a vitalidade e aprendizagem dos trabalhadores. Os estudos (e.g., Yang et al., 2021; Zhang et al., 2014) comprovam que líderes paradoxais ao

proporcionarem autonomia ao mesmo tempo que controlam a equipa, encorajam os trabalhadores a serem mais motivados nas suas funções, aumentando o envolvimento organizacional.

Os resultados demonstram também que tanto a segurança psicológica (H4), como o *thriving at work* (H5), demonstram ter um impacto positivo e significativo na eficácia organizacional. O que mostra que o papel de ambos é relevante para uma boa performance coletiva e para uma vantagem competitiva, o que revela ser coerente com a literatura existente (e.g., Porath et al., 2012), que associa ambientes seguros e dinâmicos com a melhoria do desempenho coletivo. Com a hipótese H4, trabalhadores que se sentem mais seguros têm tendência a contribuir mais para a organização, tornando-se uma peça-chave para a evolução organizacional. Estes têm também mais vontade de comunicar de forma aberta e segura com ideias inovadoras, o que desenvolve a aprendizagem e a resolução de problemas (Kark & Carmeli, 2009). Já na hipótese H5, os trabalhadores que experienciam altos níveis de vitalidade e aprendizagem são muito mais produtivos e comprometidos com os objetivos organizacionais, tendo mais vontade para os alcançar e assim desenvolver a eficácia organizacional (Wallace et al., 2013).

No entanto, relativamente à variável da intenção de saída, apenas o *thriving at work* apresentou uma relação estatisticamente negativa, o que acabou por validar a H8. Enquanto a relação da intenção de saída com a segurança psicológica não foi estatisticamente suportada, o que não sustenta a hipótese H7. Este resultado é bastante relevante para a análise do estudo em questão, apesar da segurança psicológica contribuir de forma positiva para a eficácia organizacional, os dados sugerem que esta variável, por si só, não é forte o suficiente para influenciar a decisão de saída da organização, ou seja, o facto dos trabalhadores se sentirem seguros para expressar a sua opinião e não ter medo de errar não se torna uma razão suficiente para os trabalhadores não quererem abandonar a organização. Esta ausência pode talvez ser influenciada pela composição da amostra do questionário, tendo em conta que a maioria são jovens, que podem priorizar o crescimento e desenvolvimento da sua carreira profissional para se manterem numa organização em vez de um ambiente seguro para partilhar a sua opinião (Anderson et al., 2017). A partir desta amostra, sugere-se que a segurança psicológica poderá não ser uma condição de permanência enquanto o *thriving at work* nessa mesma organização condiciona a sua decisão de saída, existindo então uma maior mobilidade e menor aversão ao risco, que

relativiza o impacto da segurança psicológica nesta geração. Há estudos que demonstram que variáveis como a idade e antiguidade moldam o compromisso afetivo e a intenção de saída (e.g., Bal et al., 2010).

Contudo, o *thriving at work*, como corrobora a literatura (e.g., Paterson et al., 2014) está diretamente relacionado com a diminuição da intenção de saída. Ao beneficiarem de vitalidade e aprendizagem contínua, os indivíduos sentem-se mais realizados, o que se torna um fator determinante para a decisão de permanecer numa organização. A percepção de progresso, utilidade e autorrealização é um fator decisivo para a permanência dos indivíduos numa organização. Estes fatores já foram empiricamente confirmados em estudos anteriores (e.g., Liu et al., 2021), atualmente num mundo com elevada informação e oportunidade de crescimento, os trabalhadores tendem a priorizar ambientes que lhes permitam desenvolver-se continuamente, isto torna este fator de constante aprendizagem relevante para a sua permanência.

É ainda de grande relevância abordar o facto de que a liderança paradoxal não tem um efeito direto significativo na intenção de saída, no entanto pode-se estabelecer uma relação indireta entre estes dois fatores através da inserção do *thriving at work* como intermediário, tornando esta relação significativa. Isto demonstra que a liderança paradoxal apesar de ser importante não é suficiente para manter a permanência na organização, apenas se traduz na intenção de saída quando existe um sentimento contínuo de vitalidade e aprendizagem dentro da organização (Lo et al., 2023).

IV. CONCLUSÃO

O presente estudo tem como objetivo compreender de que forma a liderança paradoxal pode influenciar a eficácia organizacional e a intenção de saída dos trabalhadores, e de que forma a segurança psicológica e o *thriving at work* medeiam estas relações. Para isso, foram analisadas duas relações distintas no modelo conceptual, sendo uma delas através da segurança psicológica e outra através do *thriving at work*, ambas derivadas da variável exógena, que é a liderança paradoxal, permitindo a comparação da relevância das diferentes relações para a explicação dos resultados. Os resultados obtidos suportaram a maioria das hipóteses de investigação propostas, a liderança paradoxal revelou-se uma variável importante para o desenvolvimento de ambientes organizacionais seguros e propícios para a prosperidade dos trabalhadores, ou seja,

contribuem para a segurança psicológica e para o *thriving at work*. Quando estas condições estão presentes numa organização, observa-se um maior impacto na eficácia organizacional, contudo, no que concerne à relação direta entre a liderança paradoxal e a intenção de saída não se mostrou significativa. Apesar deste resultado, quando é mediada pelo *thriving at work*, a liderança paradoxal revela uma influência negativa e significativa com a intenção de saída. Assim, os resultados permitiram comparar a relevância dessas diferentes relações para explicar os resultados organizacionais.

A teoria que sustenta o modelo conceptual deste estudo é a *Broaden-and-Build* de Fredrickson (2001), defende que emoções positivas, que são geradas pela liderança paradoxal que equilibra ambientes seguros, aumentam os recursos cognitivos, sociais e comportamentais dos trabalhadores. Com este aumento é estimulado o envolvimento nas decisões organizacionais e a aprendizagem contínua, que potenciam os resultados organizacionais, alcançando assim a eficácia organizacional e a redução da intenção de saída (Fredrickson, 2004). É possível verificar sustentação teórica a partir da teoria com as variáveis em estudo, o que reforça a validade e a coerência do modelo proposto a partir da escolha da segurança psicológica e do *thriving at work* como os dois estados psicológicos centrais, que explicam como a liderança paradoxal pode influenciar os resultados organizacionais, sendo os mesmos neste estudo a eficácia da organização e a intenção de saída (Spreitzer & Hwang, 2019).

Os resultados deste estudo reforçam o entendimento da liderança paradoxal como um estilo de liderança eficaz nos contextos organizacionais, marcados por mudança e complexidade. Este estilo permite integrar tensões opostas, com o objetivo de promover o bem-estar dos trabalhadores. Do ponto de vista teórico, este estudo pode contribuir para a literatura ao aprofundar como é que os mecanismos psicológicos, sendo estes a segurança psicológica e o *thriving at work*, medeiam os efeitos da liderança paradoxal na eficácia organizacional e na intenção de saída. Embora a liderança paradoxal não tenha um efeito direto e significativo na intenção de saída, esse efeito torna-se positivo e significativo quando essa relação passa a ser mediada pelo *thriving at work*, o que revela a importância do desenvolvimento contínuo e da perceção de crescimento profissional por parte dos trabalhadores.

Relativamente às contribuições práticas, os resultados sugerem que as organizações devem apostar em líderes paradoxais, capazes de promover ambientes de trabalho em que todos os trabalhadores se sintam seguros, motivados e em constante aprendizagem, já que estes fatores foram bastante relevantes para a eficácia organizacional e para a permanência na organização. Do ponto de vista de gestão de recursos humanos, os resultados deste estudo podem ser implicações práticas para uma organização que fomente segurança psicológica e *thriving at work*. Como por exemplo, um gestor de recursos humanos poderá criar planos de desenvolvimento pessoal adaptados a cada trabalhador, para que este aprenda a melhor forma de sentir energia e vitalidade, em simultâneo, e promover também culturas de *feedback* contínuo. Para este estilo de liderança é importante uma participação ativa por parte dos trabalhadores, dado que o desempenho coletivo para a solução de problemas organizacionais é uma característica importante a considerar. Respetivamente à segurança psicológica, é importante criar ambientes organizacionais de diálogos seguros, como reuniões regulares que permitam identificar dinâmicas da equipa e utilizar psicólogos organizacionais para detetar potenciais problemas entre a equipa, também a criação de atividades de *teambuilding* podem reforçar a confiança e a abertura entre todos. Tanto o *thriving at work* como a segurança psicológica vão contribuir para reduzir a intenção de saída, principalmente em ambientes organizacionais onde não seja possível uma promoção imediata, mas onde se pode assegurar tanto a perceção de crescimento real, como a promoção de um ambiente seguro.

Apesar das diversas contribuições, este estudo apresenta também limitações, primeiramente a amostra é na sua maioria jovens, na faixa etária dos 18 e 24 anos (27,2% dos participantes), dos 25-34 (26,0% dos participantes) e dos 35-44 (11,4%), em que foram consideradas a Geração Z e a *Millennials* (Gen Y), o que poderá ter influenciado os resultados, sobretudo no que toca à segurança psicológica e à intenção de saída. Para além de que esta amostragem foi feita por conveniência, o que condiciona a generalização dos resultados obtidos. Outra limitação prende-se com o facto de o estudo ter uma natureza *cross-sectional*, isto significa que os dados foram recolhidos todos em um único momento, não é possível captar variações. Esta limitação restringe a capacidade de analisar variações temporais.

Em relação a futuras investigações, sugere-se que sejam utilizadas amostras com maior diversidade relativamente às faixas etárias, e consequentemente, aos anos que estão numa organização. Para além disto, recomendam-se estudos longitudinais, que analisem a evolução das relações destas variáveis ao longo do tempo. Uma sugestão para estudos futuros, poderá basear-se em colocar a segurança psicológica como antecedente do *thriving at work*, de modo a aferir se a variável da segurança psicológica se torna mais relevante nessa relação (Kark & Carmeli, 2009). Apesar da análise estatística ter demonstrado uma relação negativa entre o *thriving at work* e a intenção de saída, existe a necessidade de considerar outras variáveis que incorporem a criação de progressão na carreira por parte das organizações. Na realidade um trabalhador que sinta ambas as perceções, vitalidade e aprendizagem, em simultâneo, mas não receba valorização por parte da organização pode ter intenção de sair da mesma. Outra sugestão para futuros estudos passa pela sua aplicação ao quotidiano, o que demonstra que poderá ser oportuno incluir uma variável sobre o suporte organizacional sentido, este representa o grau onde os trabalhadores compreendem se a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar (Kurtessis et al., 2015).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abid, G., & Ahmed, A. (2016). Multifacetedness of thriving: Its cognitive, affective, and behavioral dimensions. *International Journal of Information, Business and Management*, 8(3), 121–130
- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Business Journal*, 2(2), 127–137. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.08.001>
- Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors’ Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 34(1), 4–28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>
- Alzubi, Y. Z. W. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 5(1), 177–192. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.01.024>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.001>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411–423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Arruda, A. M. F., Chrisóstomo, E., & Rios, S. S. (2010). A importância da liderança nas organizações. *Revista Razão Contábil & Finanças*, 1(1), 1-15.
- Backhaus, L., Reuber, A., Vogel, D., & Vogel, R. (2022). Giving sense about paradoxes: Paradoxical leadership in the public sector. *Public Management Review*, 24(9), 1478–1498. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1906935>
- Bal, P. M., Jansen, P. G. W., van der Velde, M. E. G., de Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 474–486. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.002>
- Bohn, J. G. (2010). Development and exploratory validation of an organizational efficacy scale. *Human Resource Development Quarterly*, 21(3), 227–251. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20048>
- Boyd, N. M. (2015). Introducing thriving at work to the field of community psychology. *Journal of Community Psychology*, 43(6), 794–809. <https://doi.org/10.1002/jcop.21752>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. doi:10.1037/0021-9010.86.1.161
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102.
- Branicki, L., Kalfa, S., & Brammer, S. (2022). *Surviving COVID-19: The role of human resource managers in shaping organizational responses to societal paradox*. *British Journal of Management*, 33(1), 410–434. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12570>

- Camanducaia M. E. D. (2023). Segurança psicológica: uma introdução. *Revista Conecta Arnaldo*, 1(2). <https://doi.org/10.60033/conecta.v1i2.13>
- Capone, V., & Petrillo, G. (2015). Organizational efficacy, job satisfaction and well-being. *Journal of Management Development*, 34(4), 374–394. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2014-0008>
- Clegg, S. R., Vieira da Cunha, J., & Cunha, P. M. (2002). *Management paradoxes: A relational view*. *Human Relations*, 55(5), 483–503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Psychology Press.
- Cohn, M. A., Fredrickson, B. L., Brown, S. L., Mikels, J. A., & Conway, A. M. (2009). *Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience*. *Emotion*, 9(3), 361–368. <https://doi.org/10.1037/a0015952>
- Collins, D. (2003). *Pretesting survey instruments: An overview of cognitive methods*. *Quality of Life Research*, 12(3), 229–238.
- Cunha P, M. (2019). *Rethinking Organizations and Society from Paradoxes*. *Organizações & Sociedade*, 29(100), 195–216.
- Cunha, M. P. e., Simpson, A. V., Rego, A., & Clegg, S. (2022). *Non-naïve organizational positivity through a generative paradox pedagogy*. *Management Learning*, 53(1), 15–32. <https://doi.org/10.1177/13505076211045217>
- Cunha, P. M. (2012). A liderança e os nove equilíbrios paradoxais. *Portal da Liderança* <https://www.portaldalideranca.pt/conhecimento/lideranca/2434-a-lideranca-e-os-nove-equilibrios-paradoxais>
- Cunha, P. M., Rego, A., & Sousa, M. (2016). Como podem as organizações gerir paradoxos? *Análise Psicológica*, 34(3), 309–323. <https://doi.org/10.14417/ap.1203>
- Cunha, P. M., & Rego, A. (2020). *Paradoxos da liderança: Otimismo pessimista, pessimismo otimista*. Business Room. <https://blog.exed.novasbe.pt/artigos/paradoxos-da-lideranca-otimismo-pessimista-pessimismo-otimista>
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: Influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(2), 139–163. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/0021886396321001>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Fafães, B. L. C. (2024). *Bem-estar subjetivo, comportamentos contraproducentes e prosperar no trabalho: Estudo empírico com comerciais* (Master's thesis, Universidade do Porto)

- Felix, B., & Santana, J. (2023). Sob pressão: como líderes reagem a ameaças à identidade relacionada a sua liderança paradoxal. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(6). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220154>
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172–175. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00431>
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden–and–build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 359(1449), 1367–1377. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512>
- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Kearney, E. (2021). How and when paradoxical leadership benefits work engagement: The role of goal clarity and work autonomy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(3), 672–705. <https://doi.org/10.1111/joop.12344>
- Galanis, P., Moisoglou, I., Papathanasiou, I. V., Malliarou, M., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., & Kaitelidou, D. (2024). Association between organizational support and turnover intention in nurses: A systematic review and meta-analysis. *Healthcare*, 12(3), Article 291. <https://doi.org/10.3390/healthcare12030291>
- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., de Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197–213. <https://doi.org/10.1002/job.2571>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M., Danks, N., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A workbook*. Springer Cham <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24 <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- 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(1), 115–135.
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hu, X., Jiang, L., Willis, S., Casey, T., & Wu, C. H. (2024). Paradoxical safety leadership: Conceptualization and measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 46(1), 66-89. <https://doi.org/10.1002/job.2826>
- Huang, D., Zhu, T., Wu, Y., & Sun, T. (2022). A study on paradoxical leadership and multiple path mechanisms of employees' bootleg innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 3391–3407.
<https://doi.org/10.2147/PRBM.S383155>
- Irsyadi, M. T., & Djamil, M. (2023). The Influence of Work Environment and Workload on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable in IZI. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 4(4). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v4i4>
- Isidoro, A. S. (2013). *Os determinantes da eficácia organizacional na resposta social centro de dia, do Centro de Bem Estar Social da Zona Alta de Torres Novas: Uma abordagem multistakeholder* (Master's thesis, Instituto Politécnico de Santarém).
- Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Paradoxical leadership and involvement in creative task via creative self-efficacy: a moderated mediation role of task complexity. *Behavioral Sciences*, 12(10), 377.
<https://doi.org/10.3390/bs12100377>
- Kark, R., & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(6), 785-804. <https://doi.org/10.1002/job.571>
- Kesen, M. (2016). The impact of employee training and innovation on turnover intention: An empirical research. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(1), 174-185. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i1/1987>
- Kim, H., & Kim, E. G. (2021). A meta-analysis on predictors of turnover intention of hospital nurses in South Korea (2000–2020). *Nursing Open*, 8(5), 2406-2418.
<https://doi.org/10.1002/nop2.872>
- Kim, J. E. (2021). Paradoxical Leadership and Proactive Work Behavior: The Role of Psychological Safety in the Hotel Industry. *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(5), 167-178.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0167>
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety. *Systems*, 12(11), Article 460.
<https://doi.org/10.3390/systems12110460>
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in psychology*, 11, 1581. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01581>
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163–193 <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>

- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Krishnan, S., & Rathakrishnan, B. (2025). Psychosocial factors contributing to turnover intention among employees in the hospitality industry: A systematic review. *Current Psychology*, 1-22. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07550-3>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2023). Linking paradoxical leadership and individual in-role and extra-role performance: A multilevel examination. *Management Decision*, 61(10), 2851-2871. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2022-1353>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Li, X., Xue, Y., Liang, H., & Yan, D. (2020). The impact of paradoxical leadership on employee voice behavior: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 537756. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.537756>
- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: a meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 659072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.659072>
- Liu, T., & Pak, J. (2023). Does paradoxical leadership better predict employee outcomes than servant leadership? The differential effects on subordinate creativity and psychological need satisfaction. *Current Psychology*, 42(33), 29242-29256. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03965-4>
- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at work: How a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347-366. <https://doi.org/10.1177/0021886319888267>
- Lo, W. Y., Lin, Y. K., Lee, H. M., & Liu, T. Y. (2023). The lens of Yin-Yang philosophy: the influence of paradoxical leadership and emotional intelligence on nurses' organizational identification and turnover intention. *Leadership in Health Services*, 36(3), 434-457. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2022-0095>
- Magaldi, S., & Neto, J. S. (2018). *Gestão do amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª revolução industrial*. Editora Gente.
- Marchiondo, L. A., Cortina, L. M., & Kabat-Farr, D. (2018). Attributions and appraisals of workplace incivility: Finding light on the dark side? *Applied Psychology*, 67(3), 369-400. <https://doi.org/10.1111/apps.12127>
- Men, C., Fong, P. S. W., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., & Luo, J. (2020). Ethical Leadership and Knowledge Hiding: A Moderated Mediation Model of Psychological Safety and Mastery Climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4027-7>
- Meng, W., Xu, Z., Abuliezi, Z., Lyu, Y., & Zhang, Q. (2023). Paradoxical leadership, team adaptation and team performance: The mediating role of inclusive climate. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1052732>

- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2017). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of management journal*, 61(1), 26-45.
- Mustapha, N. A., & Hassan, R. (2022). The Relationship Between Organisational Efficacy and Corporate Sustainability in the Construction Industry. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 64-73. <https://doi.org/10.55197/qjssh.v3i2.137>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., Mendonça, H., & Torres, C. V. (2020). Antecedents and consequents of prosperity at work: A mediation-moderation model. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1). <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200107>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. <https://doi.org/10.1002/job.1907>
- Pereira, R. N. V. (2024). *Paradoxos de gestão, competências e práticas de liderança em contexto hospitalar* (Trabalho Final de Mestrado, Universidade Europeia). Repositório RUN. <https://repositorio.ue.pt/handle/20.500.14352/15224>
- Porath, C. L., & Pearson, C. M. (2012). Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 1803–1837. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01020.x>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250–275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Qiang, Q., Xiaohong, W., & Qianru, S. (2023). Does paradoxical leadership influence employees' proactive work behavior? A study based on employees in Chinese state-owned enterprises. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1269906>
- Rabiul, M. K., Karatepe, O. M., Al Karim, R., & Panha, I. M. (2023). An investigation of the interrelationships of leadership styles, psychological safety, thriving at work, and work engagement in the hotel industry: A sequential mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 103508. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103508>
- Ramalho, M. C. K., & Porto, J. B. (2021). Validity Evidence of the Team Psychological Safety Survey. *Psico-USF*, 26(1), 165–176. <https://doi.org/10.1590/1413-82712021260114>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Paradoxos da liderança: gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional*. Edições Sílabo.
- Rocha, M. O. (2024). *Segurança psicológica como fator motivador de trabalhadores da saúde* (Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica de Campinas). Repositório PUC-Campinas. <https://repositorio.sis.puc-campinas.edu.br/handle/123456789/3170>
- Rocha, O. M., De Paula, E. R., Messias, J. C. C., Ambiel, R. A. M., & Junior, J. M. (2024). Impacto da liderança na segurança psicológica em organizações: scoping

- review. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 14(3), 418-441.
<https://doi.org/10.23925/recape.v14i3.61013>
- Sanches, L. M. (2021). *O duplo compromisso, a intenção de saída e o efeito moderador da idade no sector tecnológico brasileiro* (Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia). Repositório Comum.
<http://hdl.handle.net/10400.26/37971>
- Santana, Í. T. S., & Jankowitsch, J. (2021). A sociedade 5.0 e a quinta revolução industrial: Seus benefícios e adversidades – um estudo de caso. *International Contemporary Management Review*, 3(1), 56–67
- Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2023). “PLS-SEM: Indeed a silver bullet” retrospective observations and recent advances. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(3), 261–275. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2056488>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 105–115.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Smeets, L., Gijssels, W. H., Meuwissen, R. H. G., & Grohnert, T. (2021). Beyond psychological safety: The role of direct supervisor behavior in fostering learning from errors at the workplace. *Vocations and Learning*, 14(3), 533–558.
<https://doi.org/10.1007/s12186-021-09272-6>
- Smith, K. W., Erez, M., Jarvenpaa, S., Lewis, M. W., & Tracey, P. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to organization studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 38(3-4), 303-317,
<https://doi.org/10.1177/0170840617693560>
- Smith, K. W. (2019, julho). Liderança paradoxal. *Revista Líder Magazine*.
<https://www.revistalider.com/artigo/lideranca-paradoxal>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Sousa, M. J., Asensio, M., da Rosa, L. A. B., & Martins-Rodrigues, M. C. (2024). *New research on leadership styles and performance*.
<https://doi.org/10.52305/ZKQP3465>
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). Creating sustainable performance. *Harvard Business Review*, 90 (1), 92–99.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537–549 <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.009>
- Spreitzer, G., & Hwang, E. B. (2019). How thriving at work matters for creating psychologically healthy workplaces: Current perspectives and implications for

- the new world of work. In M. Karanika-Murray & C. Biron (Eds.), *Creating psychologically healthy workplaces* (pp. 293–310). Edward Elgar Publishing <https://doi.org/10.4337/9781788113427.00024>
- Stynen, D., & Semeijn, J. (2023). Paradoxical leadership and well-being in turbulent times: a time-lagged study. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1148822>
- Szenkier, P. S. (2024). *Liderança, segurança psicológica e criatividade/inovação: Uma análise qualitativa com profissionais brasileiros* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, Brasil). Biblioteca Digital da Produção Intelectual da USP. <https://doi.org/10.11606/D.12.2024.tde-17052024-113041>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Turano, L. M., & Cavazotte, F. (2016). Scientific knowledge on leadership: a bibliometric analysis of the leadership quarterly's collection/Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 20(4), 434-458. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>
- Verma, A., & Sharma, B. (2014). Level Determination of Self and Organisational Efficacy. *International Journal of Advance Research and Innovation*, 1, 221-231. <https://doi.org/10.51976/ijari.211441>
- Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., & Smith, M. B. (2016). A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding the Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate. *Journal of Management*, 42(4), 982–1004. <https://doi.org/10.1177/0149206313506462>
- Xue, Y., Li, X., Liang, H., & Li, Y. (2020). How does paradoxical leadership affect employees' voice behaviors in workplace? A leader-member exchange perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041162>
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911–1922. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0095-1>
- Zhang, I. D., Lam, L. W., Zhu, J. N., & Lee, J. (2024). Why do employees perform better under paradoxical leaders? The mediating role of group harmony. *Journal of Business and Psychology*, 40(1), 113-127. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09942-x>
- Zhang, M. J., Zhang, Y., & Law, K. S. (2022). Paradoxical leadership and innovation in work teams: The multilevel mediating role of ambidexterity and leader vision as a boundary condition. *Academy of Management Journal*, 65(5), 1652-1679. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1265>
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2014). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of management journal*, 58(2), 538-566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0995>

ANEXO I – INSTRUMENTO



Bem-vindo/a!

O seguinte questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), que tem como principal objetivo estudar como a liderança paradoxal impacta a segurança psicológica e a prosperidade dos trabalhadores, e de que forma estes fatores podem influenciar a eficácia da organização e afetar a intenção de saída dos trabalhadores das organizações. Deste modo, este questionário é direcionado a pessoas que exercem atividade profissional. É importante salientar que a sua participação neste questionário é voluntária, não existem respostas certas ou erradas, sendo essencial que responda com honestidade e sinceridade. Os dados serão tratados de forma anónima e confidencial, utilizados somente para fins académicos.

O inquérito terá a duração de aproximadamente 8 minutos. Caso tenha alguma dúvida, por favor contacte o seguinte e-mail: madalenafleite@aln.iseg.ulisboa.pt

1)Expresse a sua concordância relativamente às afirmações que se seguem sobre o seu superior direto, ou caso trabalhe num cargo de liderança, se a sua liderança se assemelha às seguintes afirmações.

Classifique de 1 a 5, em que: 1 é Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo/nem discordo; 4. Concordo e 5. Concordo totalmente.

Itens Liderança Paradoxal:	1	2	3	4	5
1. Utiliza uma abordagem adequada para tratar todos os subordinados de forma uniforme, mas também os trata como indivíduos.					
2. Coloca todos os subordinados em igualdade, no entanto considera os seus traços individuais ou personalidades.					
3. Comunica com os subordinados de forma uniforme, sem discriminação, no entanto varia o estilo de comunicação dependendo das características individuais ou necessidades.					
4. Gere os subordinados de forma uniforme, mas considera as suas necessidades individuais.					
5. Atribui cargas de trabalho iguais, mas considera os pontos fortes e as competências individuais para lidar com tarefas diferentes.					
6. Mostra o desejo de liderar, mas permite que outros partilhem o papel de liderança.					
7. Gosta de ser o centro das atenções, mas permite que os outros também tenham destaque.					
8. Insiste em receber respeito, mas também demonstra respeito pelos outros.					
9. Tem uma opinião elevada de si próprio, mas mostra-se consciente das suas imperfeições e do valor de outras pessoas.					
10. Confia nas suas ideias pessoais e crenças, mas reconhece que pode aprender com os outros.					
11. Controla os assuntos importantes de trabalho, mas deixa que os subordinados tratem dos detalhes.					
12. Toma decisões finais para os subordinados, mas permite que os subordinados controlem processos específicos de trabalho.					
13. Toma decisões sobre grandes questões, mas delega problemas menores aos subordinados.					
14. Mantém o controlo geral, mas dá aos subordinados a autonomia apropriada.					
15. Dá ênfase à conformidade na realização de tarefas, mas permite exceções.					
16. Esclarece os requisitos do trabalho, mas não faz a microgestão.					
17. Exige muito no que diz respeito ao trabalho, mas não é hipercrítico.					
18. Tem padrões elevados, mas permite que os subordinados cometam erros.					
19. Reconhece a distinção entre supervisores e subordinados, mas não age de forma superior enquanto líder.					
20. Mantém distância dos subordinados, mas não permanece distante ou indiferente.					
21. Mantém diferenças hierárquicas, mas respeita a dignidade dos subordinados.					
22. Mantém distância dos subordinados no trabalho, mas é amável com eles.					

2) Agora, tendo em conta a sua própria atuação no trabalho responda às questões abaixo: Classifique de 1 a 5, em que: 1 é Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo/ nem discordo; 4. Concordo e 5. Concordo totalmente.

Itens Segurança Psicológica, Prosperidade dos trabalhadores e Intenção de Saída	1	2	3	4	5
1. Sou capaz de abordar problemas e questões difíceis.					
2. As pessoas nesta organização, por vezes, rejeitam outras por serem diferentes.					
3. É seguro correr riscos nesta organização.					
4. É fácil para mim pedir ajuda a outros membros desta organização.					
5. Ninguém nesta organização agiria deliberadamente de uma forma que prejudicasse os meus esforços.					
6. Encontro-me a aprender frequentemente.					
7. Continuo a aprender mais à medida que o tempo passa.					
8. Vejo-me a melhorar continuamente.					
9. Não estou a aprender (R).					
10. Estou a desenvolver-me muito como pessoa					
11. Sinto-me vivo e com vitalidade.					
12. Tenho energia e entusiasmo.					
13. Não me sinto muito com muita energia (R).					
14. Sinto-me alerta e desperto.					
15. Estou ansioso por cada novo dia.					
16. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.					
17. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.					
18. Não tenciono deixar o meu emprego (R).					
19. Não é provável que no próximo ano venha a procurar emprego noutra organização (R).					
20. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego (R).					

3. Expresse a sua opinião relativamente às afirmações que se seguem em relação à organização onde trabalha. Classifique de 1 a 5, em que: 1 é Discordo totalmente; 2. Discordo; 3. Não concordo/ nem discordo; 4. Concordo e 5. Concordo totalmente.

Itens: Eficácia da Organização	1	2	3	4	5
1. As pessoas nesta organização conseguem enfrentar qualquer desafio.					
2. Esta organização consegue superar a nossa concorrência.					
3. Esta organização é muito mais inovadora do que a maioria das organizações.					
4. Nesta organização, coordenamos os nossos esforços para completar projetos difíceis.					
5. As pessoas nesta organização conseguem trabalhar juntas para alcançar um objetivo.					
6. As pessoas nesta organização conseguem alocar esforços para atingir metas difíceis e complexas.					
7. Nesta organização, todos trabalham juntos de forma muito eficaz.					
8. Esta organização consegue satisfazer os requisitos dos clientes porque os funcionários são extremamente competentes.					
9. As pessoas aqui têm um sentido de propósito.					
10. Esta organização tem uma forte visão do futuro.					
11. Esta organização está confiante do seu futuro.					
12. Esta empresa irá duplicar de tamanho nos próximos 10 anos.					
13. Durante uma recessão económica, esta organização sairá fortalecida.					
14. É provável que esta organização colapse dentro de alguns anos (R).					
15. Esta organização não tem esperança de sobreviver mais de um ou dois anos.					
16. Ficaria surpreendido se esta organização existisse daqui a cinco anos.					
17. Porque é provável que esta organização fracasse, nunca recomendaria que um amigo trabalhasse aqui.					

Parte II- Dados Demográficos

1) Género

- Feminino

- Masculino

- Outro

2) Idade (anos) _____

3) Habilitações literárias

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

4) Qual é o seu estado civil?

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

5) Tem filhos?

- Sim
- Não

6) Qual é a situação contratual

- Contrato sem termo (efetivo)
- Contrato a termo incerto
- Contrato a termo certo (temporário)
- Trabalhador Independente
- Estagiário

- Outro ____

7) Há quantos tempo trabalha nesta organização? (anos) _____

8) Desempenha funções de chefia?

- Sim

-Não

9) Em que tipo de setor trabalha atualmente?

- Privado

- Público

- Público-privado

- Outro _____

10) Em que setor trabalha atualmente?

- Banca/Seguros

- Educação

- Indústria/ Construção

- Retalho

- Saúde

- Serviços

- Telecomunicações

- Outro _____

11) Qual é o seu regime de trabalho:

- Totalmente presencial
- Totalmente remoto
- Híbrido (pedir para informar quantos dias da semana trabalha remoto)