



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

# **O Papel Moderador da Idade na Relação Entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover em Trabalhadores Ativos**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para obtenção  
do grau de mestre em **Psicologia do Trabalho e  
das Organizações.**

**Daniela Margarida Marques Vieira Nogueira da Silva**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

Junho 2025



**CATÓLICA**

**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**

---

BRAGA

# **O Papel Moderador da Idade na Relação Entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover em Trabalhadores Ativos**

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em **Psicologia do Trabalho e das Organizações**.

**Daniela Margarida Marques Vieira Nogueira da Silva**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora **Anabela Rodrigues**

## Resumo

Estudar o papel moderador da idade na relação entre liderança tóxica e intenção de turnover reveste-se de grande relevância por diversas razões. Em primeiro lugar, a liderança tóxica pode provocar impactos significativos nas organizações, afetando negativamente os colaboradores em múltiplas dimensões, nomeadamente ao nível do bem-estar psicológico, da moral, da produtividade e do desempenho. Compreender de que forma diferentes faixas etárias reagem a este tipo de liderança é essencial para o desenvolvimento de estratégias mais ajustadas, que visem mitigar os efeitos negativos e prevenir a intenção de saída dos trabalhadores, reduzindo assim os custos associados à rotatividade de pessoal. Neste sentido, este estudo teve como principal objetivo explorar como trabalhadores de diferentes faixas etárias percebem e reagem à liderança tóxica, e como essas percepções influenciam as suas intenções de deixar a organização. Para recolher a informação, foram utilizados um Questionário Sociodemográfico, a *Toxic Leadership Scale* e a Escala de Intenção de Turnover. Tratou-se de uma amostra não probabilística por conveniência e bola de neve, tendo sido constituída por um total de 329 trabalhadores. Os resultados revelaram que existe uma relação positiva entre a Liderança Tóxica e a Intenção de Turnover, não tendo a idade se revelado num fator moderador desta relação. Este estudo fornece, assim, dados empíricos importantes para a criação de políticas organizacionais que promovam ambientes de trabalho mais saudáveis e inclusivos, resultando numa maior satisfação e bem-estar dos funcionários, o que se poderá traduzir numa menor probabilidade da intenção de turnover dos mesmos.

**Palavras-chave:** idade, liderança tóxica, intenção de turnover.

## **Abstract**

Studying the moderating role of age in the relationship between toxic leadership and turnover intention is highly relevant for several reasons. Firstly, toxic leadership can have a significant impact on organizations, negatively affecting employees in multiple dimensions, namely in terms of psychological well-being, morale, productivity and performance. Understanding how different age groups react to this type of leadership is essential for developing better strategies to mitigate the negative effects and prevent employees from leaving, thus reducing the costs associated with staff turnover. In this sense, the main objective of this study was to explore how workers of different age groups perceive and react to toxic leadership, and how these perceptions influence their intentions to leave the organization. A Sociodemographic Questionnaire, the Toxic Leadership Scale and the Turnover Intention Scale were used to collect the information. This was a non-probabilistic sample by convenience and snowballing, consisting of a total of 329 workers. The results revealed that there is a positive relationship between Toxic Leadership and Turnover Intention, with age not proving to be a moderating factor in this relationship. This study thus provides important empirical data for the creation of organizational policies that promote healthier and more inclusive work environments, resulting in greater employee satisfaction and well-being, which could translate into a lower likelihood of employee turnover.

**Keywords:** age, toxic leadership, turnover intention.

## Índice

Introdução.....	1
Enquadramento teórico.....	2
Liderança tóxica.....	2
Intenção de Turnover.....	5
Relação entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover.....	6
Papel Moderador da Idade na Relação Entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover ....	7
Metodologia.....	8
Objetivos de investigação.....	8
Questões de investigação.....	9
Hipótese.....	9
Caraterização da amostra.....	9
Instrumentos .....	11
<i>Questionário Sociodemográfico.....</i>	<i>11</i>
<i>Toxic Leadership Scale por Mónico et., al (2019).....</i>	<i>11</i>
<i>Escala de Intenção de Turnover de Lima e Mendes (2014) .....</i>	<i>12</i>
Modelo conceptual.....	12
Procedimentos de recolha e análise dos dados .....	13

Resultados.....	14
Discussão.....	19
Limitações e contributos do estudo.....	21
Conclusão.....	22
Referências Bibliográficas.....	24
ANEXOS.....	29

## Introdução

A liderança tóxica tem sido amplamente reconhecida como um fator significativo na explicação da intenção de turnover entre os colaboradores, com impactos negativos ao nível do desempenho organizacional e do bem-estar dos trabalhadores (Webster et al., 2016). Contudo, dada a complexidade desta relação, é relevante considerar variáveis que possam influenciar a sua manifestação. A idade dos colaboradores destaca-se como uma dessas variáveis, pois pode moldar a percepção da liderança tóxica e, conseqüentemente, a intenção de saída da organização (Schmidt, 2008; Reed & Bullis, 2009).

Estudos indicam que a liderança tóxica, caracterizada por comportamentos abusivos, autoritários e desrespeitosos, tende a aumentar o stress, reduzir a moral e comprometer a satisfação profissional, intensificando a intenção de turnover, entendida como a predisposição cognitiva dos colaboradores para abandonar a organização (Schmidt, 2008; Reed & Bullis, 2009). No entanto, a percepção deste tipo de liderança e as reações dos colaboradores podem variar significativamente em função da idade (Mendes & Stande, 2011; Lima, Loo & Lee, 2017).

Embora ainda escassos, alguns estudos sugerem que a idade influencia aspetos como expectativas de carreira, resiliência e estratégias de *coping* (Kooij et al., 2010; Ng & Feldman, 2010). Trabalhadores mais jovens, em início de carreira, tendem a ser mais sensíveis a contextos laborais tóxicos, devido à menor experiência e estabilidade profissional. Em contraste, colaboradores mais experientes poderão dispor de recursos que favorecem a resiliência e de expectativas distintas quanto à liderança (Carter & Baghurst, 2014).

Torna-se, assim, pertinente analisar o papel moderador da idade na relação entre liderança tóxica e intenção de turnover. Este estudo visa explorar como diferentes faixas etárias percebem e reagem à liderança tóxica, e de que forma essas percepções influenciam a intenção de deixar a organização. Pretende-se, portanto, contribuir com dados relevantes para o desenvolvimento de estratégias de liderança e retenção de talentos ajustadas às características etárias das equipas.

## Enquadramento teórico

### Liderança tóxica

O termo "*líder tóxico*" foi introduzido por Marcia Lynn Whicker em 1986, no contexto de uma tipologia que distinguia três perfis de liderança nas organizações: os líderes *confiáveis* (sinal verde), os *transitórios* (sinal amarelo) e os *tóxicos* (sinal vermelho) (Tavanti, 2011). Na época, o conceito de liderança era predominantemente associado a características positivas, como eficácia, visão estratégica e carisma, sendo muitas vezes idealizado como um fenómeno exclusivamente benéfico. Por essa razão, os comportamentos disfuncionais dos líderes não eram alvo de atenção sistemática, o que contribuiu para a escassa investigação inicial sobre liderança tóxica (Erickson et al., 2015).

Com o passar do tempo, contudo, começaram a emergir estudos centrados nos efeitos negativos da liderança, revelando que, já na década de 1990, se verificava um aumento significativo de líderes com desempenhos insatisfatórios. Estima-se que entre 50% a 75% dos líderes apresentavam falhas graves na sua atuação, o que impulsionou o interesse académico pelos impactos destrutivos de determinadas formas de liderança, incluindo a liderança tóxica caracterizada por uma combinação de atitudes, motivações e comportamentos egocêntricos que têm efeitos adversos sobre os subordinados e toda a dinâmica organizacional (Erickson et al., 2015).

Apesar da diversidade atual de perspetivas teóricas, existe um denominador comum nas definições contemporâneas de liderança: a influência exercida pelo líder sobre a sua equipa com vista à concretização de objetivos organizacionais (Zaccaro et al., 2018). No âmbito do estudo das manifestações negativas da liderança, têm surgido diferentes terminologias, como *supervisão abusiva*, *liderança destrutiva* e *liderança tóxica*, as quais procuram descrever padrões disfuncionais de comportamento por parte dos líderes e os seus efeitos adversos sobre os subordinados (Zaccaro et al., 2018).

Heppell (2011) definiu líder tóxico como um indivíduo que se comporta de maneira destrutiva e exhibe características não funcionais. Já de acordo com Padilla et al. (2007), um triângulo tóxico surge como resultado da interação entre o líder da organização, os subordinados e a organização em si, resultando, desta forma, na criação de uma liderança tóxica. Com base no modelo teórico do triângulo tóxico, líderes tóxicos são formados numa organização considerada pobre e com um sistema fraco onde o poder está centralizado e os subordinados concordam com os líderes sem questionamentos (Thoroughgood & Padilla,

2013). Um líder com características tóxicas torna o trabalho mais complicado e stressante, não se preocupando ou refletindo sobre o bem-estar da sua equipa e são percebidos como arrogantes, egoístas, inflexíveis e intimidadores (Lubit, 2004; Reed & Bullis, 2009).

Líderes tóxicos são caracterizados como indivíduos que demonstram desconsideração pelos outros, priorizando essencialmente os seus próprios interesses por meio de práticas como o engano, a intimidação e o tratamento injusto, visando benefícios pessoais. Esses líderes tendem a adotar comportamentos eticamente reprováveis, incluindo corrupção, hipocrisia, sabotagem e manipulação, além de outras ações consideradas antiéticas, ilegais ou, por vezes, criminosas (Bhandarker & Rai, 2019).

Entre os comportamentos tóxicos mais recorrentes, destacam-se o abuso verbal em público, a omissão de elogios ou de apoio e atitudes de retaliação, os quais contribuem para a deterioração do bem-estar dos colaboradores, em benefício próprio dos líderes (Hitchcock, 2015).

De acordo com Erikson et al. (2015), para que um líder seja categorizado como tóxico ou destrutivo, é necessário que os comportamentos disfuncionais, como o engano, a intimidação e o desrespeito ocorram de forma contínua. A avaliação da liderança como tóxica ou destrutiva deve considerar a sistematicidade e a repetição desses comportamentos, bem como os seus impactos negativos na moral dos trabalhadores e na integridade organizacional (Akca, 2017).

Por outro lado, Bhandarker e Rai (2019) argumentam que um líder tóxico pode não se envolver com frequência em comportamentos prejudiciais, mas isso não implica, necessariamente, que o impacto sobre os seus subordinados seja minimizado, podendo-se, portanto, considerar um líder como tóxico caso cause danos duradouros aos seus subordinados.

Há diversos comportamentos considerados comuns e frequentemente repetidos por líderes tóxicos, os quais incluem a evasão de subordinados, comportamento agressivo, difamação de subordinados, acúmulo de informações e funções, responsabilização de terceiros pelos próprios problemas, críticas excessivas ao trabalho bem-executado e intimidação (Steele, 2011).

Embora alguns possam interpretar tais comportamentos como excessivos, outros podem vê-los de maneira mais moderada, o que representa um desafio significativo para identificar e evidenciar a toxicidade no comportamento dos líderes (Erickson et al., 2015). É importante destacar que existe uma distinção entre um líder tóxico e um líder transacional ou

exigente, uma vez que indivíduos com personalidades desafiadoras não são, necessariamente, considerados tóxicos (Tavanti, 2011).

Importa, ainda, ressaltar que não é a atitude ou o estilo de comunicação, em si, que torna um líder tóxico, mas sim os efeitos sistemáticos e desencorajadores que frequentemente revelam dinâmicas tóxicas (Tavanti, 2011).

Atualmente, a liderança tóxica é compreendida como um construto multifacetado que engloba cinco traços distintos, os quais comprometem significativamente a capacidade do trabalhador de exercer as suas funções de forma eficaz e produtiva, afetando negativamente tanto o seu desempenho como a sua satisfação no trabalho (Schmidt, 2014). A escala de avaliação proposta por Schmidt identifica cinco dimensões da liderança tóxica: supervisão abusiva, liderança autoritária, narcisismo, autopromoção e imprevisibilidade. A supervisão abusiva refere-se a um estilo de liderança caracterizado por comportamentos enganadores, manipuladores e/ou humilhantes por parte do líder, os quais geram reações negativas nos subordinados. Já a liderança autoritária manifesta-se por meio da microgestão e da ausência de uma distribuição clara de poder e responsabilidades, criando um ambiente organizacional restritivo e desmotivador. O narcisismo, por sua vez, é evidenciado em líderes que tendem a desvalorizar as competências e os contributos dos trabalhadores, enquanto exaltam excessivamente as suas próprias capacidades e realizações. A autopromoção traduz-se na constante procura por reconhecimento pessoal, muitas vezes à custa do trabalho e dos méritos alheios. Finalmente, a imprevisibilidade, refere-se à inconsistência comportamental do líder, que dificulta a criação de um ambiente de estabilidade, gerando insegurança e incerteza entre os membros da equipa.

## **Intenção de Turnover**

A intenção de turnover ou intenção de saída é a convicção forte de uma pessoa de que ela não deseja permanecer numa organização em concreto, representando uma manifestação cognitiva da decisão comportamental de sair (Pieterse-Landman, 2012).

Segundo os autores Kassing, Piemonte, Goman e Mitchell (2012), embora a intenção de sair implique o desejo dos colaboradores deixarem a organização onde exercem funções, isso nem sempre leva ao turnover real, contudo, importa mencionar que, a intenção de sair é considerada um preditor eficiente do turnover real.

Já de acordo com Lima, Loo e Lee (2017), a intenção de turnover é caracterizada pela intenção comportamental de um indivíduo de deixar a organização. Além disso, diversos investigadores como Van Schalkwyk et al. (2010), descobriram que havia uma relação positiva entre a intenção de sair e o turnover real. Ressalta-se que a intenção de turnover foi encontrada como um precursor ativo do turnover real dos empregados (Lima, Loo & Lee, 2017).

Akca (2017) mencionou que a intenção de turnover de um trabalhador era considerada a última fase antes deste deixar efetivamente o seu emprego, referindo ainda que a intenção dos trabalhadores de abandonarem o seu emprego não ocorre inesperadamente, mas é uma ação que eles examinam durante determinado tempo, e a última etapa desse processo seria o turnover real.

Muleya, Hlanganipai e Rachidi (2016) defendem a ideia de que os trabalhadores desenvolvem a intenção de sair quando não estão totalmente satisfeitos com as suas condições de trabalho, podendo estas ser devido a um ambiente de trabalho tóxico, a um relacionamento desagradável com os seus supervisores ou práticas de remuneração injustas.

É importante referir que a intenção dos trabalhadores de deixar o seu emprego deve ser considerada um fator crucial que deve preocupar qualquer organização, porque é um indicador do turnover real (Mendes & Stande, 2011). Embora a intenção de turnover possa não resultar no ato real de sair, o facto de existir essa intenção, ou de os trabalhadores apresentarem sinais de que querem efetivamente sair, é uma variável importante que as organizações devem ter em consideração (Amutenya, 2019).

Existem evidências do impacto da intenção de turnover nas organizações, sendo que esta representa aproximadamente 9 a 25 por cento do comportamento real de turnover (Amutenya, 2019).

Ghosh, Satyawadi, Joshi e Shadman (2013) afirmam que a intenção de saída por parte dos trabalhadores constitui, na maioria dos casos, um forte preditor do turnover efetivo. Os autores destacam que estes trabalhadores têm maior probabilidade de transitar para organizações concorrentes ou para empresas onde as suas competências e conhecimentos possam ser mais valorizados e aproveitados. Em outras palavras, o capital humano qualificado pode abandonar a organização em busca de contextos mais atrativos, o que representa um risco significativo para o desempenho e sustentabilidade das entidades empregadoras.

Essa saída de colaboradores qualificados acarreta não apenas a perda de talento, mas também múltiplos impactos negativos para as organizações, para além dos custos associados ao recrutamento e integração de novos funcionários, a intenção de turnover está frequentemente associada a quebras na produtividade e ao aumento da instabilidade organizacional, tornando-se, assim, essencial que as organizações adotem estratégias preventivas para reter talento e mitigar os efeitos adversos da rotatividade. (Pradhan, 2020; Akca, 2017).

### **Relação entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover**

De acordo com Cascio (2003) e Saeed et al. (2014), as organizações enfrentam três tipos principais de custos associados ao turnover efetivo: custos de separação ou cessação contratual, custos de recrutamento e custos de formação e integração de novos colaboradores. Estes custos representam um encargo financeiro e operacional significativo, tornando a intenção de turnover um fator particularmente indesejável para qualquer organização.

Entre os diversos fatores que influenciam essa intenção de saída, o estilo de liderança tem-se destacado como um dos antecedentes mais relevantes (Manaa, 2022). Lideranças de caráter positivo, como a liderança ética ou a liderança eficaz, têm demonstrado um efeito protetor, reduzindo significativamente a intenção de turnover entre os colaboradores (Elçi et al., 2012). Em contraste, estilos de liderança disfuncionais, como a liderança abusiva, tendem a comprometer negativamente o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e a percepção de justiça, contribuindo assim para um aumento da intenção de saída (Weberg & Fuller, 2019).

Importa salientar que, segundo o modelo de *embeddedness* proposto por Mitchell (2001) relativamente à intenção de turnover, os colaboradores tendem a permanecer na organização enquanto se sentirem integrados e valorizados como parte essencial da mesma.

Todavia, a presença de líderes tóxicos pode reduzir esta sensação de pertença, afetando negativamente o comprometimento organizacional e, conseqüentemente, aumentando a intenção dos colaboradores em abandonar a instituição.

De igual modo, e fundamentando-se na teoria da troca social, pressupõe-se que os líderes tóxicos transgridem o princípio basilar desta teoria, qual seja, a reciprocidade e o benefício mútuo entre as partes, manifestando comportamentos egocêntricos, voltados para interesses próprios e controladores, o que pode culminar na intenção de turnover por parte dos trabalhadores (Elçi et al., 2012).

De acordo com Pradhan (2020), o impacto causado pelo comportamento de líderes tóxicos e a intenção dos empregados de deixar o seu emprego e eventualmente sair pode prejudicar a reputação da organização, sendo que, o empregado pode atribuir o comportamento dos líderes à organização como um todo. Além disso, o comportamento tóxico pode afetar negativamente a capacidade da organização de atrair candidatos qualificados, o que evidencia a importância de lidar com o comportamento deste tipo de líderes com o objetivo de reduzir o seu impacto na intenção dos empregados de deixarem efetivamente a organização, o que reduziria o custo associado ao turnover real (Mehta et al., 2014).

Diversos estudos evidenciam que estilos de liderança positivos, nomeadamente a liderança ética e eficaz, contribuem para a diminuição significativa da intenção de turnover (Elçi et al., 2012). Por outro lado, líderes tóxicos agravam esta intenção ao comprometerem negativamente o comprometimento organizacional, a satisfação laboral e a percepção de justiça por parte dos colaboradores (Weberg & Fuller, 2019).

### **Papel Moderador da Idade na Relação Entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover**

O papel moderador da idade na relação entre liderança tóxica e intenção de turnover tem-se mostrado num tema de interesse, embora ainda não haja estudos suficientes, para entender melhor como trabalhadores de diferentes faixas etárias respondem a ambientes de trabalho negativos.

De acordo com a teoria da troca social (Elçi et al., 2012), os trabalhadores que experienciam uma liderança tóxica podem sentir uma quebra no princípio de benefício mútuo, levando-os a descomprometerem-se em relação à organização e considerarem a saída

da mesma. A idade pode moderar essa relação, uma vez que empregados mais velhos podem ter desenvolvido maior resiliência e habilidades de gestão de stress ao longo das suas carreiras. Além disso, eles podem estar mais próximos da reforma e, portanto, menos dispostos a mudar de emprego, reduzindo assim a intenção de turnover (Roodt, 2013).

Alguns estudos apontam que trabalhadores mais jovens podem ser mais afetados pela liderança tóxica em comparação com os mais velhos, isto porque, os trabalhadores mais jovens geralmente têm menos experiência e resiliência para lidar com ambientes de trabalho negativos e podem ter menos comprometimentos financeiros e familiares, tornando a decisão de sair mais facilmente, tal como aponta um estudo realizado por Mehta et al., (2014) mostrando que trabalhadores mais jovens tendem a ser mais vulneráveis aos impactos negativos da liderança tóxica, o que resulta por consequência numa maior intenção de turnover.

Embora a maioria dos estudos sobre liderança tóxica e intenção de turnover não tenham como foco principal a variável idade, esta pode desempenhar um papel relevante como fator moderador nessa relação. Trabalhadores mais jovens, por se encontrarem frequentemente em fases iniciais da carreira, tendem a apresentar maior flexibilidade e menor vinculação organizacional, o que os pode tornar mais propensos a abandonar a organização perante contextos de liderança tóxica. Em contraste, trabalhadores mais velhos podem demonstrar maior resiliência ou lealdade, possivelmente associadas a níveis mais elevados de comprometimento organizacional e à valorização da estabilidade profissional (Mehta et al., 2014).

## **Metodologia**

### **Objetivos de investigação**

O objetivo geral deste estudo consistiu em verificar se existe uma relação entre liderança tóxica e intenção de turnover e se a idade é um fator moderador nessa relação.

Em termos de objetivos específicos pretendeu-se : 1) Analisar a relação entre a idade e a Intenção de Turnover; 2) Analisar a relação entre o Tipo de Contrato de Trabalho e a Intenção de Turnover; 3) Analisar a relação entre o Setor da Empresa e a Intenção de Turnover; 4) Explorar o possível papel moderador da idade na relação entre liderança tóxica e intenção de turnover.

## **Questões de investigação**

Ancorados nos objetivos previamente definidos , foram enunciadas as seguintes questões de investigação:

1. Será que existe uma relação entre a idade e a Intenção de Turnover?
2. Será que existe uma relação entre o Tipo de Contrato de Trabalho e a Intenção de Turnover?
3. Será que existe uma relação entre o Setor de Trabalho e a Intenção de Turnover?
4. Será que a idade tem um papel moderador na relação entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover?

## **Hipótese**

Ancorados nos objetivos previamente definidos e na revisão de literatura (consenso no que diz respeito à relação entre a liderança tóxica e a intenção de turnover) enunciou-se a seguinte hipótese:

H1: A Liderança Tóxica tem uma relação positiva e significativa com a intenção de turnover (Tepper et al., 2006; Weberg & Fuller, 2019).

## **Caraterização da amostra**

A amostra, nesta investigação, é composta por 340 participantes, sendo que, apenas 329 forneceram respostas válidas aos instrumentos de avaliação psicológica.

Relativamente à distribuição dos participantes da amostra por sexo, 193 identificam-se como sendo do sexo feminino (58,7%) e 136 como do sexo masculino (41,3%). A distribuição relativamente à idade revelou-se bastante heterogénea, abrangendo todo o ciclo de vida profissional ativo, com idades compreendidas entre os 18 e os 66 anos ( $M = 41,61$ ;  $DP = 11,13$ ). Observa-se uma distribuição relativamente equilibrada, com maior concentração entre os 22 e 55 anos. A maior parte dos participantes situa-se na faixa dos 30 aos 54 anos (aproximadamente 70% ), e apenas uma pequena proporção dos participantes (menos de 1%) tem menos de 21 anos ou mais de 65 anos.

Relativamente à nacionalidade , a esmagadora maioria dos participantes é de nacionalidade portuguesa ( $n = 326$ ), representando 99,4% da amostra. No que concerne ao nível de habilitações literárias, a distribuição revela uma predominância de participantes com

ensino superior, nomeadamente com licenciatura (n = 125; 38,0%) e mestrado (n = 81; 24,6%), os quais, em conjunto, representam 62,6% da amostra válida.

Além disso, 117 participantes (35,6%) reportaram ter completado, no máximo, o ensino secundário (até ao 12.º ano), enquanto apenas 6 indivíduos (1,8%) indicaram possuir o grau de doutoramento.

No que diz respeito à profissão dos participantes, os dados revelam uma distribuição heterogénea das áreas profissionais. A maior parte dos participantes trabalha no setor público e administração (n = 106; 32,2%). Seguidamente, encontram-se as áreas de gestão e recursos humanos (n = 39; 11,9%), serviços e transportes (n = 32; 9,7%) e comércio e vendas (n = 29; 8,8%). Setores como a indústria e construção (n = 27; 8,2%), saúde e bem-estar (n = 23; 7,0%) e educação e formação (n = 21; 6,4%) apresentam também uma representação significativa.

Outras áreas com menor representatividade incluem seguros e finanças (n = 13; 4,0%), direito e ciências sociais (n = 11; 3,3%), tecnologia e engenharia e desporto (ambos com n = 8; 2,4%), atendimento ao cliente e administração (n = 7; 2,1%) e, por fim, forças de segurança e defesa, com apenas 5 participantes (1,5%).

Relativamente ao setor de atividade das organizações onde os participantes exercem as suas funções, os dados indicam uma ligeira predominância do setor privado, com 189 respostas (57,4%), face aos 140 participantes (42,6%) que trabalham no setor público.

No que concerne ao tipo de contrato de trabalho, o contrato sem termo foi o mais frequente, com 246 respostas, representando 74,5% da amostra. Os contratos a termo resolutivo certo e incerto somaram juntos 22,8%, sendo 15,5% para o termo certo (n = 51) e 7,3% para o termo incerto (n = 24). Outras formas contratuais, como trabalhador independente, prestação de serviços e contratos por tempo indeterminado foram pouco representadas, totalizando menos de 3% da amostra.

Em relação ao modelo de trabalho, o modelo presencial predominou amplamente a amostra, com 276 trabalhadores (83,9%). O modelo misto foi representado por 46 trabalhadores (14,0%), enquanto o trabalho remoto representou apenas 7 casos (2,1%).

No que diz respeito ao horário de trabalho, a maioria dos trabalhadores atua em regime full-time, representando um total de 86,0% da amostra (n = 283). O horário parcial corresponde apenas a 14,0% da amostra (n = 46).

Relativamente ao trabalho por turnos, a maioria dos trabalhadores (69,6%) relatou que o seu horário de trabalho não inclui turnos (n = 229), enquanto 30,4% indicaram a presença de turnos (n = 100).

## **Instrumentos**

### ***Questionário Sociodemográfico***

Para fins de caracterização da amostra, foi solicitado aos sujeitos que respondessem a um questionário sociodemográfico. Nele constavam questões como a idade, sexo, profissão, habilitações académicas, nacionalidade, setor de trabalho público ou privado, horário de trabalho, contrato de trabalho, etc.

### ***Toxic Leadership Scale por Mónico et., al (2019)***

Para avaliar a prevalência de liderança tóxica, recorreu-se à *Toxic Leadership Scale* (TLS; Schmidt, 2008) que passou a contar com uma versão portuguesa desenvolvida e validada por Mónico et al. (2019). A resposta aos itens da TLS utiliza uma escala de avaliação do tipo *Likert*, de seis pontos, variando de “Discordo totalmente” (1=*o meu líder não é nada assim*) a “Concordo totalmente” (6=*o meu líder é mesmo assim*). A versão original da TLS é composta por cinco fatores: (1) *Autopromoção* composta por cinco itens (item 1 a item 5), referindo-se a comportamentos por parte do líder que apenas atendem aos seus próprios interesses, depreciando comportamentos de rivais ou talentos de subordinados (e.g., “Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens”); (2) *Supervisão Abusiva*, com sete itens (item 6 a item 12), referindo-se a comportamentos hostis, quer verbais quer não-verbais, do líder para com os seus subordinados (e.g., “Ridiculariza os subordinados”); (3) *Imprevisibilidade* composta por sete itens (item 13 a item 19), referindo-se a comportamentos imprevisíveis por parte do líder, quer por mudanças de humor, quer por outras, fazendo assim com que os subordinados não saibam com o que contar (e.g., “Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente”); (4) *Narcisismo* composta por cinco itens (item 20 a item 24), referindo-se ao facto de o líder ter uma autoimagem de grande imponência, uma inabilidade para mostrar empatia para com outros, desprezando as aptidões e os esforços dos outros (e.g., “Sente-se com direitos especiais”); e (5) *Liderança Autoritária* composta por seis itens (item 25 a item 30), referindo-se aos comportamentos do líder que restringem a autonomia e a capacidade de iniciativa dos seus subordinados (e.g., “Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas”).

Relativamente aos Alphas de Cronbach de cada dimensão da *Toxic Leadership Scale* por Mónico et., al (2019): Supervisão Abusiva = .87, Liderança Autoritária = .92, Narcisismo = .91, Autopromoção = .91 e Imprevisibilidade = .95.

No presente estudo, obteve-se um valor de Alpha de Cronbach das dimensões do instrumento = .95 e um Alpha de Cronbach total =.98.

<b>Dimensões</b>	<b>Ítems</b>
Autopromoção	1, 2, 3, 4, 5
Supervisão Abusiva	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12
Imprevisibilidade	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19
Narcisismo	20, 21, 22, 23, 24
Liderança Autoritária	25, 26, 27, 28, 29, 30

### ***Escala de Intenção de Turnover de Lima e Mendes (2014)***

A intenção de turnover foi avaliada através dos três itens que compõem o instrumento desenvolvido por Bozeman e Perrewé (2002), recorrendo a uma escala tipo Likert de cinco pontos que variam entre 1 (“Discordo totalmente”) e 5 (“Concordo totalmente”). A análise fatorial exploratória realizada revelou um índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de 0,79, indicando uma amostra adequada, e uma variância explicada de 85,67%, sugerindo uma estrutura fatorial robusta. No que diz respeito à consistência interna do instrumento, obteve-se um coeficiente alfa de Cronbach de 0,92, valor que é considerado excelente por exceder o limiar de 0,90 (Hill & Hill, 2002). No presente estudo obteve-se um Alpha de Cronbach = .87.

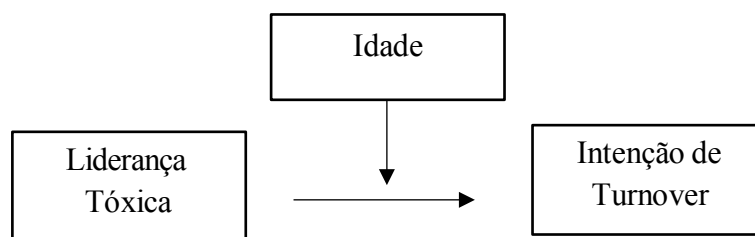
### **Modelo conceptual**

No contexto do tema de investigação "Papel moderador da idade na relação entre liderança tóxica e intenção de turnover", as variáveis podem ser identificadas da seguinte forma:

Variável Independente (VI): Liderança Tóxica - Refere-se ao comportamento do líder que é prejudicial para os colaboradores, incluindo atitudes como abuso, desrespeito e falta de suporte.

Variável Dependente (VD): Intenção de Turnover - Medida da propensão dos colaboradores a deixarem a organização, que pode ser influenciada por fatores como satisfação no trabalho e ambiente de trabalho.

Variável Moderadora (VM): Idade - Esta variável pode influenciar a força ou a direção da relação entre liderança tóxica e intenção de turnover. Por exemplo, colaboradores mais velhos podem ter diferentes percepções e reações à liderança tóxica em comparação com colegas mais jovens.



### **Procedimentos de recolha e análise dos dados**

Para a participação neste estudo, foi definido como requisitos ter mais de 18 anos e encontrar-se a trabalhar. Foi previamente solicitada e obtida autorização para a utilização das escalas selecionadas. Após essa autorização, o questionário do presente estudo foi disponibilizado através da plataforma *Google Forms*, com o período de recolha de dados a decorrer entre dezembro de 2024 e fevereiro de 2025. As respostas foram posteriormente analisadas com base nos dados recolhidos. A divulgação do questionário foi realizada através da partilha de um link nas redes de contacto pessoal, de forma a facilitar o acesso e incentivar a participação.

Antes de iniciarem o preenchimento, os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, sendo-lhes assegurado o caráter voluntário e confidencial da participação. Foi ainda salientado que poderiam desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo, desde que não submetessem as suas respostas.

No que diz respeito às análises estatísticas, recorreu-se ao SPSS *Statistics (Statistical Package for the Social Sciences, Inc., Chicago, IL)* versão 26 da IBM® Foram analisadas as estatísticas de frequências (absolutas e relativas) das variáveis categóricas e as estatísticas

descritivas das variáveis contínuas, através das medidas de localização (média e mediana), de dispersão (desvio padrão) e amplitude (mínimo e máximo) (Marôco, 2011).

A normalidade das distribuições foi verificada através de uma análise exploratória de dados, mais especificamente através da assimetria e curtose, onde os valores normativos variam entre -1 e 1, por serem mais sensíveis a amostras de maior dimensão (Kim, 2023). Foram utilizados os valores de referência de Kline (2023), que assumem uma distribuição normal de valores inferiores a 3 e a 10, respetivamente. Desta forma, manteve-se uma abordagem paramétrica de análise dos dados (*Pearson*), por não se verificarem desvios significativos das distribuições das variáveis face à distribuição normal (Kline, 2023).

Foi realizado um teste t de *Student* para amostras independentes, comparando os scores médios de intenção de turnover entre o setor de atividade público e privado. A suposição de homogeneidade das variâncias foi verificada previamente.

No que diz respeito às correlações, recorreu-se ao teste de *Pearson* para explorar a relação entre Idade e Intenção de Turnover e para explorar a relação entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover.

Procedeu-se, também, à análise da moderação da idade utilizando a macro PROCESS (Modelo 1; Hayes, 2022).

## Resultados

Neste capítulo apresentam-se os resultados organizados em tornos das hipóteses e questões de investigação formuladas.

### **H1: A Liderança Tóxica tem uma relação positiva e significativa com a intenção de turnover.**

Foi realizada uma análise de correlação de *Pearson* para examinar a relação entre a perceção de liderança tóxica e a intenção de turnover. De acordo com os resultados apresentados na tabela (1), os resultados indicaram uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa,  $r(327) = .48$ ,  $p < .001$ , sugerindo que níveis mais elevados de liderança tóxica percebida estão associados a um aumento da intenção dos colaboradores em abandonar a organização, tendo sido, desta forma, confirmada a Hipótese de Investigação.

Tabela (1). Correlação de Pearson entre Intenção de Turnover e Liderança Tóxica (N=329)

	1	2
Intenção de Turnover (global)	—	.478**
Liderança Tóxica (global)	.478**	—

Nota. Correlação de Pearson bilateral.

p < .001.

p < .01 (indicado com \*\*).

### Q.1. Será que existe uma relação entre a idade e a Intenção de Turnover?

Foi realizada uma correlação de *Pearson* para examinar a relação entre a idade dos participantes e a sua intenção de turnover.

Os resultados indicaram uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre as duas variáveis,  $r = -0,296$ ,  $p < 0,001$ . Este resultado sugere que, à medida que a idade aumenta, a intenção de turnover tende a diminuir.

Embora a correlação não seja forte, o valor indica uma associação negativa moderada entre as variáveis, ou seja, colaboradores mais jovens tendem a apresentar maior intenção de saída da organização, enquanto os mais velhos revelam menor propensão a isso.

Tabela (2). Correlação de Pearson entre Intenção de Turnover e a Idade (N=329)

	1	2
Intenção de Turnover (global)	—	.296**
Idade (em anos)	.296**	—

Nota. Correlação de Pearson bilateral.

p < .001.

p < .01 (indicado com \*\*).

### Q.2. Será que existe uma relação entre o Tipo de Contrato de Trabalho e a Intenção de Turnover?

Antes de aplicar a ANOVA, foi realizado o teste de Levene para verificar o pressuposto de homogeneidade das variâncias, necessário para a validade desta análise. O teste indicou que as variâncias entre os grupos podem ser consideradas homogêneas, tanto

com base na média ( $F(4, 320) = 1,487, p = 0,206$ ) quanto na mediana ( $F(4, 320) = 1,074, p = 0,369$ ), permitindo a continuidade da análise paramétrica. O teste de Levene indicou que o pressuposto de homogeneidade de variâncias foi atendido ( $p > 0,05$ ).

Desta forma, foi realizada uma ANOVA unifatorial para verificar se há diferenças significativas na intenção de turnover em função do tipo de contrato de trabalho.

Os resultados da ANOVA foram estatisticamente significativos,  $F(8, 320) = 2,217, p = 0,026$ , indicando que o tipo de contrato influencia significativamente a intenção de turnover. A ANOVA mostra que há uma diferença estatisticamente significativa entre os grupos, sendo que,  $F(8, 320) = 2,217$  e  $p = 0,026$ , o que indica que o tipo de contrato influencia a intenção de turnover.

De acordo com a tabela 4, a média geral da intenção de turnover foi de 6,06 (DP = 4,09). Os participantes com contratos a termo resolutivo certo ( $M = 6,88; DP = 4,30$ ) e a termo incerto ( $M = 6,54; DP = 3,99$ ) reportaram níveis mais elevados de intenção de saída, em comparação com aqueles com contratos sem termo ( $M = 5,73; DP = 3,99$ ), que apresentaram valores inferiores. Por outro lado, os participantes com vínculos de prestação de serviços ou trabalho independente revelaram as médias mais elevadas de intenção de turnover ( $M = 12,00$ ), embora esses resultados devam ser interpretados com cautela devido ao reduzido tamanho amostral desses grupos ( $N \leq 3$ ). O efeito é estatisticamente significativo ( $p = 0,026$ ) e praticamente relevante ( $\eta^2 \approx 5\%$  da variância explicada).

*Tabela (3). Análise de Variância (ANOVA) da Intenção de Turnover em Função do Tipo de Contrato de Trabalho*

Fonte da Variação	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z (F)	Sig. (p)
Entre Grupos	288,152	8	36,019	2,217	0,026
Dentro dos Grupos	5199,508	320	16,248		
Total	5487,660	328			

*Tabela (4). Médias e Desvios-Padrão da Intenção de Turnover por Tipo de Contrato de Trabalho*

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Média</b>	<b>N</b>	<b>Desvio Padrão (aprox.)</b>
Sem termo	5,73	246	3,99
A termo resolutivo incerto	6,54	24	3,99
A termo resolutivo certo	6,88	51	4,30
Trabalhador independente	12,00	2	-
Prestação de serviços	12,00	2	1,73
Indeterminado	8,00	4	-
<b>Total geral</b>	<b>6,06</b>	<b>329</b>	<b>4,09</b>

### **Q.3. Será que existe uma relação entre o Setor de Trabalho e a Intenção de Turnover?**

As estatísticas descritivas indicam que a média da intenção de turnover foi inferior no setor público ( $M = 4,61$ ,  $DP = 3,36$ ) comparativamente com o setor privado ( $M = 7,14$ ,  $DP = 4,26$ ), sugerindo maior intenção de turnover entre os profissionais do setor privado.

O teste t revelou uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos:  $t(327) = -5,89$ ,  $p < 0,001$ , com um tamanho de efeito moderado ( $d \approx 0,66$ ), indicando que trabalhadores do setor privado apresentam uma intenção de turnover significativamente mais elevada do que os do setor público.

Para quantificar o tamanho do efeito, foi calculado o  $d$  de Cohen, resultando em  $d \approx 0,66$ , o que representa um tamanho de efeito moderado a elevado, segundo os critérios de Cohen (1988).

*Tabela (5). Teste t de Amostras Independentes para a Intenção de Turnover em Função do Setor da Empresa (Público vs. Privado)*

Setor da Organização	N	M	P	T(df)	p	IC95% da Diferença	d de Cohen
Público	140	4,1	3,36	-6,01 (325,69)	< .001	[-3,35, -1,70]	0,66
Privado	189	7,14	4,26				

**Nota.** *M* = Média; *DP* = Desvio padrão; *IC95%* = Intervalo de confiança a 95%; *d* de Cohen = tamanho de efeito. O teste t foi calculado com variâncias não assumidas como iguais, dado que o teste de Levene foi significativo ( $p < .001$ ).

#### **Q.4. Será que a idade tem um papel moderador na relação entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover?**

Para testar se a idade modera a relação entre liderança tóxica e intenção de turnover, foi conduzida uma análise de moderação utilizando a macro PROCESS (Modelo 1; Hayes, 2022), com uma amostra de 329 participantes. O modelo geral revelou-se estatisticamente significativo,  $F(3, 325) = 31,58, p < 0,001$ , explicando 22,6% da variância na intenção de turnover ( $R^2 = 0,226$ ).

A liderança tóxica surgiu como um preditor positivo e significativo da intenção de turnover ( $B = 0,0394, p < 0,001$ ), enquanto a idade demonstrou ser um preditor negativo e igualmente significativo ( $B = -0,0906, p < 0,001$ ). No entanto, o termo de interação entre liderança tóxica e idade não foi estatisticamente significativo ( $B = 0,0005, p = 0,226$ ), o que indica que a idade não modera a relação entre liderança tóxica e intenção de turnover.

Estes resultados sugerem que, embora tanto a liderança tóxica como a idade influenciem de forma independente a intenção de turnover, o impacto da liderança tóxica sobre essa variável não varia em função da idade dos trabalhadores.

Tabela (6). Coeficientes da Regressão Linear com Moderação da Idade na Relação entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover

Variável	B	SE	p
Constante	9,68	0,19	< .001
Liderança tóxica	0,0394	0,0050	< .001
Idade	-0,0906	0,0152	< .001
Interação Liderança Tóxica e Intenção de Turnover x Idade	0,0005	0,0004	.226

**Nota.** B = coeficiente não padronizado; SE = erro padrão.

O modelo geral foi significativo,  $F(3, 325) = 31,58, p < .001, R^2 = .226$ . O efeito de interação (moderação) não foi significativo ( $\Delta R^2 = .004, p = .226$ ).

### Discussão

O principal objetivo deste estudo foi analisar o Papel Moderador da Idade na Relação Entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover, pretendendo-se, também, perceber de que forma o Setor de Trabalho (Público ou Privado) e o Tipo de Contrato de Trabalho (Sem Termo, a Termo Resolutivo Incerto, a Termo Resolutivo Certo, Trabalhador Independente, Prestação de Serviços, Tempo Indeterminado) se relacionam com a Intenção de Turnover. Os resultados obtidos corroboram em grande parte e expandem a literatura existente, destacando variáveis contextuais e individuais como fatores centrais na compreensão da intenção de turnover.

Inicialmente, a correlação positiva e significativa entre liderança tóxica e intenção de turnover ( $r = .48, p < .001$ ) indica que níveis mais elevados de liderança tóxica percebida estão associados a um aumento na intenção dos colaboradores em abandonar a organização. Este resultado está, desta forma, alinhado com investigações anteriores (Schmidt, 2008; Tepper, 2000), que demonstram a influência de uma liderança abusiva, sobre a satisfação, o comprometimento organizacional e o bem-estar dos trabalhadores, atuando como um stressor organizacional, o que por consequência fomenta sentimentos de desvalorização e intenção de saída da empresa.

Paralelamente, foi conduzida uma análise de correlação de Pearson para examinar a relação entre a idade dos participantes e a sua intenção de turnover tendo-se verificado uma

correlação negativa e estatisticamente significativa entre idade e intenção de turnover ( $r = -.296, p < .001$ ), o que sugere que trabalhadores mais jovens são mais propensos a considerar abandonar a organização comparativamente a trabalhadores com idades mais maduras. Estes resultados corroboram com estudos anteriores (Ng & Feldman, 2010; Zhang et al., 2012), sugerindo que à medida que a idade aumenta, a intenção de turnover tende a diminuir, isto porque, perante uma maior instabilidade profissional entre os jovens adultos, quer seja por motivações relacionadas com expectativas de desenvolvimento rápido, menor comprometimento institucional, menor tolerância a chefias tóxicas e maior propensão à rotatividade, demonstram intenção em abandonar os seus postos de trabalho. Por outro lado, trabalhadores mais experientes tendem a valorizar a estabilidade, os benefícios acumulados e as relações interpessoais estabelecidas, o que pode explicar a sua menor predisposição para o turnover.

No que concerne à análise do tipo de contrato de trabalho verificaram-se diferenças estatisticamente significativas na intenção de turnover e que esta varia em função do tipo de contrato de trabalho. Os resultados sugeriram que o tipo de vínculo contratual tem impacto sobre a intenção dos colaboradores em deixar a organização. As análises revelaram que colaboradores com contrato sem termo apresentaram a menor média de intenção de turnover ( $M = 5,73$ ), enquanto trabalhadores com contratos menos estáveis, como prestação de serviços ( $M = 12,00$ ) ou trabalhador independente ( $M = 12,00$ ), reportaram níveis mais elevados dessa intenção. Estes resultados corroboram a literatura relativamente a vínculos contratuais e segurança no trabalho (De Cuyper & De Witte, 2007; Chambel & Castanheira, 2012), demonstrando que a estabilidade contratual está associada a menor ansiedade laboral, maior compromisso organizacional e maior satisfação no trabalho. A menor intenção de turnover entre contratos sem termo pode refletir uma maior perceção de justiça organizacional, oportunidades de carreira e investimento mútuo entre colaborador e organização, elementos centrais do Modelo do Investimento (Rusbult, 1980) e da Teoria do Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1991), reforçando a importância de considerar o tipo de contrato como uma variável contextual relevante na gestão de recursos humanos e na retenção de talentos.

Adicionalmente, foi analisada a relação entre o Setor de Trabalho e a Intenção de Turnover tendo os resultados revelado diferenças estatisticamente significativas nessa relação. A média de intenção de turnover foi consideravelmente mais baixa entre os trabalhadores do setor público ( $M = 4,61$ ;  $DP = 3,36$ ) comparativamente com os do setor privado ( $M = 7,14$ ;  $DP = 4,26$ ). Estes dados são coerentes com o teste t previamente

mencionado,  $t(327) = -5,89$ ,  $p < .001$ , o qual confirma a significância estatística desta diferença. Além da significância estatística, o tamanho do efeito estimado ( $d$  de Cohen  $\approx 0,66$ ) indica uma magnitude moderada a elevada, sugerindo que o setor de atividade é uma variável com relevância prática no que concerne à intenção dos colaboradores a considerar abandonar a organização. Estes resultados sustentam a literatura na medida em que caracteriza o setor público como mais estável, previsível, definido e estruturado em termos de vínculos laborais, o que pode potencializar um maior comprometimento organizacional e menor intenção de saída (Perry & Wise, 1990; Boyne, 2002). Por outro lado, o setor privado abarca um conjunto de variáveis que podem contribuir para níveis mais elevados de stress e esgotamento emocional, ambos fatores associados ao turnover pela sua tendência a operar em ambientes mais dinâmicos e exigentes, com menor segurança contratual, maior rotatividade e maiores exigências de desempenho e maior competitividade. Assim, os resultados reforçam a ideia de que o setor de atuação constitui uma variável contextual relevante na compreensão da intenção de turnover e deve ser considerada em estratégias organizacionais de retenção de talentos. (Ito & Brotheridge, 2007; De Cuyper & De Witte, 2007).

Salienta-se ainda que, embora o presente estudo não tenha identificado a idade como um moderador estatisticamente significativo da relação entre liderança tóxica e intenção de turnover, os dados sugerem que a idade tem um papel direto importante nesta dinâmica, podendo ser aprofundado em investigações futuras, considerando abordagens moderadoras e mediadoras.

### **Limitações e contributos do estudo**

O presente estudo apresenta algumas limitações que decorrem da natureza transversal e não aleatória da amostra, o que impede a formulação de inferências causais entre as variáveis analisadas. Embora se tenham verificado associações estatisticamente significativas, não é possível estabelecer relações de causa e efeito, por exemplo, entre a percepção de liderança tóxica e a intenção de turnover.

Adicionalmente, uma outra limitação diz respeito ao uso exclusivo de medidas de autorrelato, o que pode suscitar questões relacionadas à desejabilidade social, especialmente em temas sensíveis como a liderança ou a intenção de sair da organização.

Investigações futuras poderão ser benéficas no que diz respeito ao estudo destas variáveis, bem como da adoção de metodologias longitudinais ou mistas, que permitam um acompanhamento mais aprofundado das dinâmicas organizacionais ao longo do tempo.

Apesar das limitações, este estudo apresenta diversas potencialidades que contribuem de forma significativa para o avanço do conhecimento sobre de que forma as lideranças tóxicas e abusivas das empresas influenciam a intenção de turnover dos colaboradores. Em primeiro lugar, destaca-se a relevância prática e atual do tema, considerando o crescente interesse das organizações em compreender e mitigar o mais possível a rotatividade voluntária dos trabalhadores. Este interesse é particularmente acentuado no que diz respeito à retenção de talento, dado que manter os colaboradores mais qualificados e experientes por períodos mais longos se revela essencial, sobretudo em contextos marcados por instabilidade económica e elevada competitividade global.

Outro contributo relevante, relaciona-se com a análise conjunta de variáveis individuais (como a idade), relacionais (liderança e intenção de turnover) e contextuais (tipo de contrato e setor de trabalho) permite uma abordagem multidimensional, alinhada com as mais recentes perspetivas da psicologia do trabalho e das organizações.

Finalmente, uma das potencialidades reside no tamanho da amostra (N = 329) e na sua diversificação em termos de faixa etária, profissão, tipo de contrato de trabalho, setor de trabalho e horário laboral, o que confere ao estudo alguma robustez e um maior poder estatístico, permitindo generalizações prudentes dentro do contexto analisado e fornecendo evidências empiricamente relevantes, não apenas do ponto de vista académico, mas também com implicações práticas para a gestão de pessoas.

### **Conclusão**

O presente estudo evidenciou que a liderança tóxica apresenta uma associação positiva e estatisticamente significativa com a intenção de turnover, sugerindo que comportamentos abusivos por parte da liderança contribuem para o aumento do desejo dos colaboradores em abandonar a organização. A idade revelou-se uma variável relevante, sendo os trabalhadores mais jovens os que demonstraram maior intenção de saída, o que pode refletir expectativas elevadas de progressão, menor tolerância a ambientes disfuncionais e menor comprometimento organizacional.

Paralelamente, verificou-se que trabalhadores com contratos sem termo e aqueles inseridos no setor público apresentam níveis mais reduzidos de intenção de turnover, destacando a importância da estabilidade e segurança no vínculo laboral enquanto fatores protetores o que reforça a influência de fatores estruturais, como o tipo de contrato e o setor

de atividade, na decisão de permanecer ou abandonar uma organização. Estes resultados demonstram a necessidade de políticas laborais que contribuam para o desejo dos trabalhadores se manterem nas organizações durante mais tempo com um maior comprometimento organizacional.

Do ponto de vista científico, o estudo contribui para uma compreensão mais integrada e contextualizada da intenção de turnover, ao articular fatores individuais, como a idade, com variáveis organizacionais, como a liderança, o tipo de contrato e o setor de atuação. Em termos de potenciais contributos para a prática (gestão e intervenção organizacional), os dados obtidos alertam para a importância de se desenvolverem estilos de liderança mais saudáveis, de promover vínculos laborais estáveis e de adotar estratégias de gestão adaptadas às diferentes fases do ciclo de vida profissional dos colaboradores.

Em suma, os resultados reforçam a natureza multifatorial da intenção de turnover e apontam para a necessidade de práticas organizacionais mais sustentáveis, humanas e ajustadas à diversidade dos trabalhadores das organizações, com impacto direto na retenção de talento e no bem-estar organizacional.

## Referências Bibliográficas

- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270-1300.
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.
- Amutenya, L. N. (2019). The relationship between toxic leadership, employee engagement and the intention to leave. *Unpublished Master's thesis*. Stellenbosch University, South Africa.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA journal of human resource management*, 11(1), 1-12.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The influence of servant leadership on restaurant employee engagement. *Journal of business ethics*, 124, 453-464.
- Cascio, W. F., & Shurygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational dynamics*.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Associations between contract preference and attitudes, well-being and behavioural intentions of temporary workers. *Economic and Industrial Democracy*, 28(2), 292-312.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21(1), 65-84.
- Elci, M., Şener, İ., Aksoy, S., & Alpan, L. (2012). The impact of ethical leadership and leadership effectiveness on employees' turnover intention: The mediating

- role of work related stress. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International journal of organizational analysis*, 21(3), 288-312.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
- Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. University of San Diego.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2007). Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components. *Journal of Managerial psychology*, 22(1), 40-64.
- José Chambel, M., & Castanheira, F. (2012). Training of temporary workers and the social exchange process. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 191-209.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent expression as an indicator of work engagement and intention to leave. *The Journal of Business Communication (1973)*, 49(3), 237-253.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of organizational behavior*, 31(8), 1111-1136.
- Lima, P., Loo, J. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: Applying emotional intelligence to deal with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 68(4), 1-7.

- Manaa, Y. H. (2022). The effect of toxic leadership on counter-productive work behaviors and intention to leave: an empirical study. *International Business Research*, 15(11), 1-10.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-13.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International journal of management*, 5(10), 18-24.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mitchell, T. R. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddednes to Predict Voluntary Tunover. *Academy of Management Journal*.
- Muleya, D., Ngirande, H., & Rachidi, M. P. (2016). Human resource practices as determinants of employees' Intention to leave: A study from a selected South African institution. *Investment management and financial innovations*.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 63(3), 677-718.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pieterse-Landman, E. (2012). *The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).
- Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2020). Abusive supervision and intention to quit: exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*, 49(6), 1269-1286.

- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Rusbult, C. E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. *Journal of experimental social psychology*, 16(2), 172-186.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Nasirzadeh, F. (2015). Destructive leader behavior: A comparison of Australian, American, and Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 329-345.
- Silva, V. F. (2020). Relações simultâneas entre a liderança tóxica, comprometimento organizacional e intenção de turnover (Doctoral dissertation)
- Steele, J. P. (2011). *Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions*. US Army Combined Arms Center, Center for Army Leadership.
- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Thoroughgood, C. N., & Padilla, A. (2013). Destructive leadership and the Penn State scandal: A toxic triangle perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(2), 144-149.

- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, 8(1), 1-7.
- Weberg, D. R., & Fuller, R. M. (2019). Toxic leadership: Three lessons from complexity science to identify and stop toxic teams. *Nurse Leader*, 17(1), 22-26.
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354.
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43.
- Zhang, X., Ryan, S. D., Prybutok, V. R., & Kappelman, L. (2012). Perceived obsolescence, organizational embeddedness, and turnover of it workers: an empirical study. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 43(4), 12-32.

# **ANEXOS**

## Anexo I- Questionário Sociodemográfico

1. Género: Masculino \_\_\_\_\_ Feminino \_\_\_\_\_

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Nacionalidade \_\_\_\_\_

4. Habilitações literárias:

\_\_\_\_\_ Menos que o 4º ano de escolaridade

\_\_\_\_\_ 1º ciclo do ensino básico (4º ano de escolaridade)

\_\_\_\_\_ 2º ciclo do ensino básico (5º ano ao 6º ano de escolaridade)

\_\_\_\_\_ 3º ciclo do ensino básico (7º ano ao 9º ano de escolaridade)

\_\_\_\_\_ Ensino secundário

\_\_\_\_\_ Licenciatura

\_\_\_\_\_ Mestrado

\_\_\_\_\_ Doutoramento

5. Qual o modelo de funcionamento do seu horário de trabalho?

\_\_\_\_\_ Presencial

\_\_\_\_\_ Misto

\_\_\_\_\_ Remoto

6. Trabalha em que setor:

\_\_\_\_\_ Setor público

\_\_\_\_\_ Setor privado

7. Há quanto tempo (em meses) exerce funções no atual local de trabalho?

\_\_\_\_\_

8. Há quanto tempo está no mundo de trabalho?

\_\_\_\_\_

9. Já esteve desempregado/a?

\_\_\_\_\_ Sim

\_\_\_\_\_ Não

10. Qual a sua profissão? \_\_\_\_\_

11. Qual o seu horário de trabalho?

\_\_\_\_\_ Tempo inteiro (full-time), com número de horas fixo

\_\_\_\_\_ Tempo inteiro (full-time), com isenção de horário

\_\_\_\_\_ Tempo parcial (part-time)

12. Costuma fazer mais horas do que as pré-estabelecidas no contrato?

\_\_\_\_\_ Sim

\_\_\_\_\_ Não

13. Qual o seu contrato?

\_\_\_\_\_ Contrato a Termo Certo

\_\_\_\_\_ Contrato a Termo Incerto

\_\_\_\_\_ Contrato por Tempo Indeterminado (Permanente)

\_\_\_\_\_ Outro, qual? \_\_\_\_\_

14. Em média quanto tempo (em horas) fora do horário de trabalho  
gasta semanalmente em tarefas profissionais?

\_\_\_\_\_

## Anexo 2 - Escala da Liderança Tóxica

O/A meu/minha superior(a) hierárquico(a)/chefe:

1. Ridiculariza os subordinados.
2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções.
3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho.
4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho.
5. Rebaixa publicamente os subordinados.
6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado.
7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes.
8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas.
9. Invade a privacidade dos subordinados.
10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho.
11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas.
12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais.
13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes.
14. Sente-se com direitos especiais.
15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização.
16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as).
17. Considera que é uma pessoa extraordinária.
18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais.
19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente.
20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige.

21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens.
22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem.
23. Atua a pensar na sua próxima promoção.
24. Tem grandes explosões de humor.
25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho.
26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente.
27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz.
28. Varia no quanto é acessível.
29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito.
30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado.

### Anexo 3 – Escala de Intenção de Turnover

Decida em que medida concorda ou discorda com cada afirmação e assinale a alternativa que melhor corresponde à sua opinião:

	Discordo Fortemente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Fortemente
Num futuro próximo, vou começar a procurar outro emprego					
Neste momento estou à procura de outro emprego					
Não tenciono deixar este emprego num futuro próximo					