



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

Relação entre a Liderança Abusiva, o Compromisso Organizacional Afetivo e a Intenção de *Turnover* de Colaboradores por Conta de Outrem

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

Maria Madalena Bravo Freitas

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

JUNHO 2025



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Relação entre a Liderança Abusiva, o Compromisso Organizacional Afetivo e a Intenção de *Turnover* de Colaboradores por Conta de Outrem

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

Maria Madalena Bravo Freitas

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Anabela Santos Rodrigues**
Co-Orientação da Prof.^a Doutora **Sílvia Pereira Lopes**

Agradecimentos

A concretização deste objetivo representa não só o culminar de um percurso académico, mas também o reflexo de muitas aprendizagens, desafios superados e do apoio constante daqueles que me rodeiam.

Agradeço primeiramente aos meus familiares. Em especial, aos meus pais, que são o meu pilar para tudo na vida. Com a presença constante, carinho silencioso e apoio incondicional, mostram-me que, não importa o caminho ou a dificuldade, vou ter sempre um lugar seguro para onde voltar e me apoiar. Sempre acreditaram em mim e cada conquista minha carrega um pedaço deles. Ao meu namorado, por estar sempre ao meu lado, celebra comigo cada pequena vitória e faz-se presente em todos os momentos da minha vida.

Agradeço à minha orientadora, Prof.^a Doutora Anabela Rodrigues, e coorientadora, Prof.^a Doutora Sílvia Lopes, pela confiança, paciência e dedicação ao longo de todo este percurso. O acompanhamento atento de ambas, o profundo conhecimento que partilharam e a postura ética com que sempre conduziram este processo foram essenciais para a conclusão desta etapa e para o meu crescimento académico. A vossa escuta e disponibilidade marcaram profundamente este percurso, foram um verdadeiro apoio, sobretudo nos momentos de dúvida e incerteza.

Aos colegas e amigos que fiz ao longo deste percurso académico, obrigada pela troca constante, pela parceria e pelos momentos de descontração que tornaram a caminhada mais leve.

A todos vocês, o meu sincero obrigada!

Resumo

Com o panorama atual do mercado reconhecido por uma intensa competição pelo talento e uma alta taxa de rotatividade entre empresas e funções, surge a necessidade de perceber em que medida o estilo de liderança abusiva poderá afetar o compromisso organizacional afetivo dos colaboradores e a sua intenção do *turnover*. O presente estudo quantitativo de tipo descritivo-correlacional e amostragem não probabilística tem como objetivo geral analisar a relação entre a liderança abusiva, o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover* de colaboradores por conta de outrem. A amostra deste estudo foi composta por 323 colaboradores, a quem foi aplicado um questionário sociodemográfico de maneira a recolher dados referentes às variáveis sociodemográficas e os respetivos instrumentos para medir os construtos de liderança abusiva, compromisso organizacional afetivo e intenção de *turnover*. Os resultados indicaram que quanto mais elevada a liderança abusiva menor o compromisso organizacional afetivo. Por outro lado, quanto maior compromisso organizacional afetivo menor a intenção de *turnover*. Ainda, quanto mais elevada a liderança abusiva maior a intenção de *turnover*. Os resultados apoiam também a existência de uma mediação total do compromisso organizacional afetivo na relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover*.

Palavras-chave: liderança abusiva, compromisso organizacional afetivo, intenção de *turnover*, colaboradores por conta de outrem

Abstract

With the current market panorama recognized by intense competition for talent and a high turnover rate between companies and functions, there is a need to understand to what extent the abusive leadership style can affect the affective organizational commitment of employees and their turnover intention. This quantitative descriptive-correlational study with non-probability sampling aims to analyze the relationship between abusive leadership, affective organizational commitment and the turnover intention of employees. The sample of this study consisted of 323 employees, who were given a sociodemographic questionnaire to collect data on sociodemographic variables and the respective instruments to measure the constructs of abusive leadership, affective organizational commitment and turnover intention. The results indicated that the higher the abusive leadership, the lower the affective organizational commitment. On the other hand, the higher the affective organizational commitment, the lower the turnover intention. Furthermore, the higher the abusive leadership, the higher the turnover intention. The results also support the existence of a total mediation of affective organizational commitment in the relationship between abusive leadership and turnover intention.

Keywords: abusive leadership, affective organizational commitment, turnover intention, employees

Índice

	Página
Introdução	8
Enquadramento Teórico	9
Liderança Abusiva	9
Compromisso Organizacional Afetivo	12
Intenção de <i>Turnover</i>	14
Liderança Abusiva e Compromisso Organizacional Afetivo	15
Compromisso Organizacional Afetivo e Intenção de <i>Turnover</i>	17
Liderança Abusiva e Intenção de <i>Turnover</i>	18
O Papel Mediador do Compromisso Organizacional Afetivo	20
Método	21
Objetivos, Hipóteses e Desenho de Investigação	21
Amostra.....	22
Procedimentos.....	24
Medidas.....	24
Resultados	26
Análise Descritiva.....	26
Análise das Hipóteses de Investigação	29
Discussão	30
Limitações e Estudos Futuros	32

Implicações Teóricas, Práticas e Metodológicas	33
Conclusão	35
Referências	36
Anexos	45

Introdução

Os estilos de liderança influenciam diretamente o compromisso organizacional dos colaboradores e afetam a sustentabilidade organizacional (Keskin & Kiliç, 2023). Indivíduos que ocupam cargos de liderança são frequentemente vistos como exemplos a seguir, exercendo influência sob os subordinados (Mónico et al., 2019). Na literatura existente são abordados maioritariamente os aspetos positivos da liderança, e por isso, é pertinente serem analisados os impactos que têm os estilos de liderança negativos no compromisso organizacional dos colaboradores (Keskin & Kiliç, 2023).

O conceito de liderança abusiva é reconhecido como o desrespeito ao bem-estar dos colaboradores e a participação em ações e atividades que os rebaixam, menosprezam e desencorajam (Hofman & Sérgio, 2020). A literatura revela que colaboradores expostos a comportamentos de liderança amplamente abusivos, apresentam um baixo nível de compromisso organizacional e de confiança organizacional (Bozkurt et al., 2020). Contrariamente, quando são exercidas ações positivas, os líderes envolvem e motivam os subordinados, contribuindo para vivências agradáveis dentro da organização e conseqüentemente pouca ou nenhuma previsão para ocorrerem intenções de *turnover* (Ali et al., 2024; Jahanze & Bouckenooghe, 2023). Apesar da investigação ser escassa no que toca a estudos que analisem se o compromisso organizacional afetivo desempenha um papel decisivo para mediar a relação entre a liderança abusiva e as intenções de *turnover* de colaboradores, foram encontrados dois estudos que constataram que o compromisso organizacional afetivo (Mateus, 2023; Raposo, 2023) e o compromisso organizacional normativo (Mateus, 2023) medeiam a relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover*.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre a liderança abusiva, o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover* de

colaboradores por conta de outrem. Este trabalho escrito apresenta-se organizado em cinco partes. O enquadramento teórico, onde é apresentada literatura acerca da liderança abusiva, do compromisso organizacional afetivo, da intenção de *turnover*, do cruzamento entre estas três variáveis e por fim, do papel mediador do compromisso organizacional afetivo. O método, onde se encontram os objetivos, questão e desenho de investigação, os participantes, as medidas, os procedimentos e as análises. Os resultados, onde se apresentam os resultados descritivos e correlacionais. A discussão, onde se debatem os resultados obtidos, cruzando com a literatura existente. Por fim, a conclusão, onde são apresentadas as principais limitações e conclusões do estudo.

Enquadramento Teórico

Liderança Abusiva

O panorama atual do mercado é marcado por uma intensa competição pelo talento e uma alta taxa de rotatividade entre empresas e funções. Tanto em Portugal quanto no resto do mundo, a retenção de talentos é um desafio enfrentado por muitas organizações e uma das principais razões para a saída de colaboradores é a falta de reconhecimento por parte dos líderes e a escassez de novas oportunidades de desenvolvimento dentro da organização (De Smet et al., 2021). O sucesso das organizações depende cada vez mais das diversas competências dos colaboradores, os quais precisam de encontrar novas abordagens para lidar com as mudanças (Aeknarajindawat & Jermsittiparsert, 2020).

Os indivíduos que ocupam cargos de liderança são frequentemente vistos como exemplos a seguir, influenciando assim aqueles que estão sob a sua orientação e a comunidade em geral (Mónico et al., 2019). A liderança, vista como o exercício de poder, é descrita como um processo de influência social para alcançar metas que são

aceites pelo grupo de pessoas com quem o líder tem uma relação hierárquica. Há uma aceitação implícita, no mínimo, dos objetivos compartilhados que guiam a ação coletiva, o que é suficiente para manter os liderados na situação. Essa influência é exercida principalmente sobre aqueles que estão hierarquicamente abaixo (subordinados), causando um impacto emocional e cognitivo inevitável, refletido no desempenho individual e na qualidade emocional do ambiente de trabalho. Este é o processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo, onde o líder afeta os seus subordinados ao mesmo tempo que é afetado por eles, dando origem a um episódio transacional (Orukwuwu, 2022). Sabe-se que as pessoas lidam com as suas emoções no trabalho de formas diferentes, posto isto, embora diferentes estilos de liderança possam provocar respostas emocionais variadas, é plausível referir que esses estilos promovem padrões predominantes de resposta nos liderados (Mónico et al., 2019).

O conceito de liderança abusiva é abordado como um tipo de liderança ineficaz e tem se tornado mais comum na literatura despertando o interesse de muitos autores nos últimos anos (Morris, 2019). Este é um estilo de liderança negativo no qual o líder se envolve em comportamentos organizados, sistemáticos e destrutivos que prejudicam indivíduos e organizações de forma direta ou indireta (Webster et al., 2016). A liderança abusiva é considerada a mais abrangente entre outros comportamentos de liderança ineficazes em termos do número e tipo de comportamentos negativos (Erdal & Budak, 2021). Estes comportamentos podem incluir bullying, ciúme, menosprezo, tratamento injusto, narcisismo, comportamento antiético, comportamento autocrático, desconfiança nas pessoas, agressão, intimidação, manipulação e incompetência (Bakkal et al., 2019; Padilha et al., 2007). Hoffman e Sérgio (2020), definiram liderança abusiva como desrespeito ao bem-estar dos colaboradores e participação em ações e atividades que os rebaixam, menosprezam e desencorajam. Neste tipo de liderança os subordinados são

excessivamente controlados, não são escutados e por vezes são ameaçados quando o líder abusa do seu poder, fazendo com que a satisfação e a moral dos colaboradores no trabalho diminuam (Padilla et al., 2007).

Algumas variáveis conhecidas por causar toxicidade nos líderes foram identificadas na literatura, incluindo a cultura organizacional, instabilidade, ameaça percebida e instituições bem-sucedidas (Padilla et al., 2007). Os líderes abusivos prosperam em organizações que promovem alto desempenho, mas carecem de mecanismos para avaliar como essas metas e objetivos são alcançados (Powers et al., 2016). Além disso, alguns comportamentos tóxicos de liderança no local de trabalho incluem: criticar os subordinados por falhas, exigir expectativas de trabalho inalcançáveis, criticar as habilidades de trabalho dos colaboradores, insultar, rebaixar os triunfos de um indivíduo e considerar o trabalho dos outros (Heppell, 2011). A literatura revela que a liderança abusiva cria um ambiente de trabalho negativo e promove uma má comunicação intra organizacional, reduzindo a confiança e a produtividade organizacional (Abdallah & Mostafa, 2021; Erdal & Budak, 2021; Abdelaliem & Abou Zeid, 2023; Saleem et al., 2021). Os líderes abusivos são prejudiciais ao desempenho dos funcionários e da organização devido a comportamentos depreciativos e egoístas que visam alcançar objetivos e benefícios pessoais, explorando ou comprometendo as necessidades e desejos dos subordinados, equipas e organizações (Zwikael, 2019). Ainda, a liderança abusiva pode representar um maior gasto financeiro para as organizações devido à possível rotatividade de funcionários expostos a líderes abusivos (Ofei et al., 2023).

Sendo assim, sabe-se que o papel dos líderes é fundamental para o sucesso das organizações e que o desempenho e o compromisso organizacional dos colaboradores

com as tarefas que realizam são influenciados pelo estilo de liderança (Hogan & Kaiser, 2005).

Compromisso Organizacional Afetivo

O conceito de compromisso organizacional tem sido analisado na literatura, através de estudos que abordam temáticas como a liderança e a organização (Maydiantoro et al., 2021). De acordo com Armstrong (2016), o conceito de compromisso organizacional está relacionado com o nível de identificação e envolvimento que os indivíduos apresentam com a organização à qual pertencem, dando origem a sentimentos adjacentes como a lealdade. Meyer e Allen (1991), definiram o compromisso organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que tem implicações no momento de continuar ou abandonar a organização. Neste sentido, o compromisso pode ser diferenciado com base em motivações geradas por "trocas", podendo influenciar o comportamento do colaborador mesmo sem motivações extrínsecas (como por exemplo, aumento salarial) ou atitudes positivas (Meyer & Allen, 1991).

O modelo dos três fatores de Meyer e Allen (1991) mostra que o compromisso organizacional é um elo entre o indivíduo e a organização, e pode ser um fator que reduz ou não a intenção de saída do colaborador. O compromisso organizacional é reconhecido na literatura como um conceito multidimensional, apresentando por um modelo com três fatores que refletem estados psicológicos distintos e que resultam em diferentes ligações com a organização. O primeiro fator é o compromisso organizacional afetivo, que indica o grau de vínculo emocional que o colaborador estabelece com a organização. O indivíduo aceita a influência em troca de uma relação satisfatória e positiva com a organização. Mais especificamente, o compromisso organizacional afetivo demonstra a ligação de natureza afetiva entre o colaborador e a

organização - o colaborador permanece na organização pois o seu estado psicológico reflete-se no desejo por lá ficar. Este compromisso, desenvolve-se através de vivências positivas que o trabalhador passa dentro da organização, permitindo assim que este se sinta à vontade na organização e competente ao desempenhar a sua função (Meyer & Allen, 1991). Em segundo lugar, o compromisso organizacional normativo demonstra o grau de responsabilidade moral ou obrigação que o colaborador sente em relação à organização - o colaborador permanece na organização porque deve. É sentida uma obrigação moral devido às experiências prévias de socialização familiar, social e organizacional. Por último, o compromisso organizacional de continuidade refere-se ao grau em que o colaborador se mantém na organização após analisar os custos associados à saída - o colaborador permanece na organização porque precisa. A importância deste modelo reside na avaliação das diferentes consequências comportamentais (Allen & Meyer, 2000; Meyer & Herscovitch, 2001). É possível encontrar diversos níveis de compromisso num indivíduo, existindo a possibilidade de uma combinação dos três fatores, embora em diferentes níveis de estado de compromisso com a organização (Meyer & Allen, 1997). Uma vez que o compromisso organizacional afetivo é aquele que tem sido mais amplamente estudado e aquele onde foram encontradas correlações mais significativas com outras variáveis igualmente importantes para as organizações, como por exemplo, o desempenho e o absentismo organizacional (Allen & Meyer, 1996), esta investigação estudará apenas esse fator.

De acordo com a literatura é evidente que a disposição dos indivíduos para colaborarem com os objetivos organizacionais parece ser influenciada pela natureza do compromisso e vínculo que os une à organização. Portanto, é mais provável que demonstrem um desempenho superior quando desejam fazer parte da organização (Mishra & Shukla, 2023).

Intenção de *Turnover*

A intenção de *turnover* é um desafio da atualidade que tem vindo a receber interesse à medida que as organizações se tornam mais conscientes dos custos de recrutamento, formação e baixa produtividade. A rotatividade de colaboradores pode adicionar custos elevados às organizações, reduzindo os resultados financeiros. Uma vez que os funcionários atuam como um recurso essencial, a rotatividade excessiva pode reduzir o conhecimento e as habilidades organizacionais que impactam o desempenho da empresa. No mundo atual de intensa concorrência, pode ser uma grande perda para a organização se funcionários competentes apresentarem intenções de *turnover* da organização (Mishra & Shukla, 2023).

Importa distinguir *turnover* de intenção de *turnover*. O *turnover* é um conceito objetivo, que remete efetivamente à saída do colaborador da organização e não a uma vontade. O *turnover* acontece quando ocorrem entradas e saídas de pessoas da organização num determinado período, podendo ser algo voluntário ou involuntário. O primeiro acontece depois de uma reflexão do colaborador, onde no final é tomada a decisão de abandonar a organização pela sua própria vontade. Enquanto o segundo, ocorre de acordo com uma decisão por parte da organização que tem como desfecho a saída do colaborador (Chiavenato, 2014). Já a intenção de *turnover* é apontada como uma estimativa subjetiva da hipótese de um colaborador abandonar a organização, num curto espaço de tempo, em busca de outras oportunidades profissionais (Cicek et al., 2021). A satisfação com o trabalho e o compromisso organizacional estão normalmente associados à intenção de *turnover*, uma vez que se o trabalhador está insatisfeito e sente um baixo compromisso é levado a procurar alternativas considerando a possibilidade de saída e podendo resultar efetivamente na saída da organização. Assim, colaboradores

que apresentem maiores níveis de compromisso organizacional e satisfação no trabalho, irão ter menos probabilidade de desenvolver intenções de *turnover* (Mowday, 1998).

Os comportamentos de saída por parte dos colaboradores são processos dispendiosos para as organizações e que comprometem as estratégias organizacionais, por isso, reconhecer os vários antecedentes da intenção de *turnover*, de forma a reduzi-los, é de extrema importância (Kostick & Zhu, 2023; Nielsen et al., 2023; Shibiti, 2019) uma vez que esta atitude se encontra entre os poucos preditores mais poderosos do *turnover* real de colaboradores (Griffeth et al., 2000).

Liderança Abusiva e Compromisso Organizacional Afetivo

Os estilos de liderança têm impacto direto no compromisso organizacional dos colaboradores e podem influenciar a sustentabilidade organizacional. Na literatura existente são abordados maioritariamente os aspetos positivos da liderança, e por isso é pertinente serem analisados os impactos que têm os estilos de liderança negativos no compromisso organizacional dos colaboradores (Keskin & Kiliç, 2023).

Sabe-se que os colaboradores expostos a comportamentos de liderança amplamente abusivos, apresentam um baixo nível de compromisso organizacional e de confiança organizacional. O compromisso organizacional exerce um efeito mediador parcial na relação entre liderança abusiva e confiança organizacional. Sendo assim, constata-se que o efeito da liderança abusiva na confiança organizacional ocorre através do compromisso organizacional que os colaboradores apresentam (Bozkurt et al., 2020). O compromisso organizacional dos colaboradores é conhecido ainda, como um moderador essencial do *stress*, que atenua com sucesso o impacto negativo da supervisão abusiva (Saleem et al., 2021).

A literatura revela que os comportamentos abusivos por parte dos líderes condicionam o compromisso organizacional dos colaboradores. Apesar da inteligência

emocional ser vista como um fator mediador no relacionamento do colaborador com a organização, não tem a capacidade de transformar o compromisso organizacional em positivo quando existe uma forte intensidade negativa da liderança abusiva. Assim, é possível assumir que o compromisso organizacional dos colaboradores poderá ser alcançado quando os efeitos negativos da liderança abusiva puderem ser reduzidos através do uso da inteligência emocional pelos colaboradores (Jabbar et al., 2020).

É reconhecido que os estados mentais negativos dos líderes nas organizações e os seus comportamentos pouco apreciativos e egoístas afetam negativamente os níveis emocionais, de assiduidade e de compromisso organizacional dos colaboradores (Bozbayır et al., 2023). O aumento da toxicidade no ambiente laboral relaciona-se positivamente com estilos de liderança dominantes e negativamente com estratégias de integração e compromisso. Especificamente, a liderança abusiva parece associar-se a um menor compromisso organizacional afetivo e normativo, no entanto, a um maior compromisso de continuidade (Alsadaan & Alqahtani, 2024).

Ainda, é revelado na literatura o facto de todos os fatores abusivos de liderança exercerem relações negativas estatisticamente significativas com o compromisso organizacional afetivo dos colaboradores. O impacto mais significativo da liderança abusiva ocorre nos sentimentos dos funcionários em relação à sua organização, como é o exemplo do compromisso organizacional afetivo. O aparecimento de níveis baixos de compromisso numa organização irá levar ao absentismo e à diminuição do volume de produção devido à escassez de colaboradores. Isto, por sua vez, terá um impacto negativo na situação financeira da organização (Paltu & Brouwers, 2020).

Compromisso Organizacional Afetivo e Intenção de *Turnover*

Sabe-se que o nível de compromisso organizacional apresentado pelo colaborador, quando alto, poderá reduzir fortemente a rotatividade voluntária (Rubensteine et al.,2018). A literatura revela que o compromisso organizacional afetivo se encontra negativamente associado à intenção de *turnover*, ou seja, é possível afirmar que quanto maior for o nível de compromisso organizacional afetivo apresentado pelos colaboradores, menos será a sua intenção de *turnover* (Ali et al., 2024).

O apoio organizacional percebido e o compromisso organizacional afetivo dos colaboradores, apresentam um papel mediador na relação entre a atitude em relação aos colegas de trabalho difíceis e a intenção de *turnover* (To & Yu, 2023). Ainda, o *Leader-member exchange* (LMX) e o compromisso organizacional desempenham um efeito mediador na relação causal entre a inteligência emocional e a intenção de *turnover*. Posto isto, é esperado que as organizações desenvolvam respostas emocionalmente mais inteligentes nos colaboradores, de forma a melhorarem a qualidade dos relacionamentos entre líderes e subordinados. Por sua vez, a qualidade do *Leader-member exchange* (LMX) aumenta o compromisso organizacional afetivo que impulsiona a menor intenção de *turnover* (Ouerdian et al., 2021).

O compromisso organizacional afetivo é visto como um fator moderador na relação entre o *stress* no trabalho e a intenção de *turnover*, de modo que a relação entre o *stress* no trabalho e a intenção de *turnover* é considerada mais baixa quando o compromisso organizacional afetivo se encontra com um nível alto. Sendo assim, é possível constatar que fornecer aos colaboradores apoio organizacional não só ajudará a reduzir a intenção de *turnover* relacionada com o *stress*, mas também poderá ajudar os funcionários a desenvolver um apego emocional que irá atenuar o efeito do *stress* na intenção de *turnover* (Tetteh et al., 2020).

Sabe-se que o comportamento de liderança é essencial para reter os colaboradores. Quando são exercidas ações positivas, os líderes envolvem e motivam os subordinados, influenciando em pouca ou nenhuma previsão para ocorrerem intenções de *turnover*. Até mesmo em caso de conduta adversa, os líderes podem corrigir o seu comportamento ilícito, desculpando-se pelos seus erros e contribuindo para a retenção dos colaboradores. A literatura sugere que as percepções de remorso do líder, diminuem a intenção de *turnover* através do fortalecimento da autoestima do colaborador baseada na organização (Jahanze & Bouckenooghe, 2023). Ainda, a percepção positiva do clima de diversidade relaciona-se com uma menor intenção de *turnover* por parte dos colaboradores. Sendo assim, é possível constatar que um clima organizacional ético modera a relação entre clima de diversidade e compromisso organizacional afetivo que consequentemente influenciam as intenções de *turnover* dos colaboradores (Rupali et al., 2023).

Liderança Abusiva e Intenção de *Turnover*

Quando expostos a líderes abusivos, os colaboradores podem ter a intenção de deixar as organizações e cometer um comportamento contraproducente no trabalho à medida que percebem a violação do contrato psicológico (Hattab et al., 2022). A liderança abusiva cria emoções adversas e intenções de *turnover* nos colaboradores. O ambiente de trabalho tóxico relaciona-se com a intenção de *turnover* dos funcionários, sendo um fator mediador na relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover* dos colaboradores. Assim, a liderança abusiva e o ambiente de trabalho tóxico podem aumentar a intenção de *turnover* por parte dos funcionários (Iqbal et al., 2022).

Quanto maior for a percepção do líder apresentar comportamentos abusivos, maior será a probabilidade de existir intenções de *turnover* por parte dos colaboradores e consequentemente ocorrer o fenómeno da rotatividade real (Paltu & Brouwers, 2020).

Também, colaboradores que trabalham com um líder que apresenta comportamentos de liderança abusivos demonstraram menor satisfação no trabalho, níveis mais elevados de *stress*, absentismo frequente e maior intenção de abandonar não só a organização, mas também a sua profissão (Labrague et al., 2020). A satisfação no trabalho é vista como um fator mediador entre as práticas abusivas de liderança e as intenções de *turnover*. Sendo assim, colaboradores que laboram com líderes abusivos apresentam maior insatisfação no trabalho e conseqüentemente maior propensão a ter intenções de abandonar o emprego (Ofei et al., 2023).

A literatura reconhece que os contactos com o líder abusivo fazem com que o *stress* dos colaboradores aumente, a percepção dos colaboradores sobre a integridade do líder diminua e os colaboradores percam o rumo no seu trabalho. O aumento do *stress* no trabalho pode aumentar a intenção de deixar a organização. Por sua vez, o aumento da percepção por parte do colaborador acerca da integridade do líder e do seu trabalho ser significativo reduz a intenção do colaborador abandonar a organização (Suryosukmono et al., 2023). Algumas características associadas à liderança abusiva, como por exemplo a falta de apreciação e o egoísmo, associam-se a correlações negativas com a satisfação no trabalho. Os líderes podem diminuir a intenção de *turnover* ao analisar as causas do *stress* dos funcionários e exercerem boas práticas que o possam reduzir. É benéfico para uma organização aumentar a satisfação dos funcionários no trabalho e diminuir a rotatividade dos mesmos. Colaboradores que se sentem em conflito sobre quais responsabilidades profissionais devem assumir em um determinado momento irão nutrir falta de satisfação no trabalho, que muitas vezes resulta em apresentarem intenções de *turnover*. Os funcionários que encontram líderes abusivos tendem a fugir do ambiente desagradável e abandonar o trabalho. Assim, é possível assumir que a satisfação no

trabalho tem um efeito mediador entre a insatisfação e a intenção de *turnover* (Bakkal et al., 2019).

Sabe-se que existe uma relação positiva entre a intenção de *turnover* e comportamento abusivo de liderança. O comportamento intemperante, comportamento narcisista, comportamento de autopromoção e comportamento humilhante por parte do líder são alguns dos fatores que predizem a intenção de *turnover* dos colaboradores. Sendo assim, um líder que adota direta ou indiretamente um comportamento abusivo em relação aos seus funcionários afeta destrutivamente os indivíduos e as organizações. Por isso, colaboradores que trabalham para um líder que apresenta comportamentos abusivos de liderança demonstraram maior intenção de *turnover* (Nonehkaran et al., 2023). Colaboradores que percebem comportamentos abusivos por parte dos seus líderes apresentam menos confiança nas suas organizações e maior intenção de *turnover*, sendo assim, os comportamentos abusivos de liderança devem ser combatidos nas organizações de modo a aumentar a confiança organizacional e reduzir a intenção de *turnover* por parte dos colaboradores (Keskin & Kiliç, 2023).

O Papel Mediador do Compromisso Organizacional Afetivo

Uma das hipóteses deste estudo será testar o papel mediador do compromisso organizacional afetivo na relação entre a liderança abusiva e as intenções de *turnover*. Tanto quanto é do conhecimento adquirido através da pesquisa acerca da literatura, não foram publicados artigos que analisem se o compromisso organizacional afetivo desempenha um papel decisivo para ajudar a explicar a relação entre a liderança abusiva e as intenções de *turnover* em colaboradores por conta de outrem. Apenas foram encontradas duas dissertações de mestrado que constataram que o compromisso organizacional afetivo (Mateus, 2023; Raposo, 2023) e o compromisso organizacional normativo (Mateus, 2023) medeiam a relação entre a liderança abusiva e a intenção de

turnover. Para além disso, como avançam Mathieu e Taylor (Mathieu & Taylor, 2006) "é possível testar um modelo de mediação com base na ordenação teórica das variáveis" (p. 1035). De acordo com o enquadramento teórico e os resultados de estudos anteriores, podemos considerar que a liderança abusiva pode influenciar as intenções de *turnover* (Iqbal et al., 2022; Labrague et al., 2020; Ofei et al., 2023; Paltu & Brouwers, 2020) e o compromisso organizacional afetivo demonstrado pelos colaboradores (Alsadaan & Alqahtani, 2024), bem como o compromisso organizacional afetivo pode influenciar as intenções de *turnover* dos colaboradores (Ali et al., 2024). Como tal, o compromisso organizacional afetivo pode ser visto como uma variável que contribui para explicar a relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover*.

Método

Objetivos, Hipóteses e Desenho de Investigação

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre a liderança abusiva, o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover* de colaboradores por conta de outrem, conforme é possível observar na Figura 1, onde é apresentado o modelo concetual. Relativamente a objetivos específicos, pretende-se (a) descrever e conhecer como se encontra a liderança abusiva, o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover* de colaboradores por conta de outrem, (b) analisar a relação entre a liderança abusiva e o compromisso organizacional afetivo, (c) analisar a relação entre o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover*, (d) analisar a relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover*; (e) analisar se o compromisso organizacional afetivo pode mediar a relação entre liderança abusiva e a intenção de *turnover*. Atendendo à necessidade de estudos sobre a relação entre estes construtos, pretende-se testar as seguintes hipóteses: (H1) Existe uma relação

negativa entre liderança abusiva e o compromisso organizacional afetivo; (H2) Existe uma relação negativa entre o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover*; (H3) Existe uma relação positiva entre liderança abusiva e a intenção de *turnover*; (H4) Existe uma mediação do compromisso organizacional afetivo na relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover*. No que concerne ao desenho de investigação, este estudo irá assumir carácter transversal e tipo descritivo-correlacional, uma vez que se baseia em recolha de dados durante um determinado período, com vista a explorar e descrever relações entre as variáveis. Seguirá metodologia quantitativa e finalidade aplicada. A metodologia quantitativa permite quantificar dados e implementar análises estatísticas; a finalidade aplicada da investigação prevê conceber/ atualizar conhecimento que possa ser útil para aplicação na prática (Fortin, 2009).

Figura 1

Modelo concetual



Amostra

Para a realização desta investigação, foi utilizada uma amostra de 323 participantes ($n = 323$). Esta amostra é não probabilística por conveniência (Fortin, 2009), no qual os únicos critérios estabelecidos para participar nesta investigação foram os participantes serem colaboradores inseridos no mercado de trabalho e compreenderem a língua portuguesa.

Na Tabela 1, verifica-se que a amostra em estudo é constituída por 191 participantes do sexo feminino ($n = 191$, 59%) e 132 participantes do sexo masculino ($n = 132$, 41%). No que concerne à idade, a amostra tem idades compreendidas entre os 18

e os 70 anos, sendo a idade média, aproximadamente, 34 anos ($M = 33.58$, $DP = 11.53$). No que diz respeito às habilitações, a maior parte dos participantes possuem licenciatura ($n = 115$, 35.6%) e mestrado ($n = 101$, 31.3%), sendo as categorias menos frequentes possuir o doutoramento ($n = 4$, 1.2%), estudar até ao 4º ano ($n = 3$, 0.9%), estudar até ao 6º ano ($n = 8$, 2.5%), estudar até ao 9º ano ($n = 14$, 4.3%) e possuir até ao ensino secundário ($n = 78$, 24.1%). Quanto à situação contratual, a maioria dos participantes apresenta contrato sem termo ($n = 213$, 65.9%), seguindo-se o contrato a termo certo ($n = 43$, 13.3%), contrato a termo incerto ($n = 30$, 9.3%), outros contratos ($n = 18$, 5.6%) contrato a tempo parcial ($n = 12$, 3.7%) e contrato de prestação de serviços ($n = 7$, 2.2%). Relativamente à antiguidade, a maior parte dos participantes encontra-se na organização entre 1 e 5 anos ($n = 131$, 40.6%) ou há menos de 1 ano ($n = 75$, 23.2%), sendo as categorias menos frequentes permanecer na organização entre 5 e 10 anos ($n = 44$, 13.6%), há mais de 20 anos ($n = 38$, 11.8%), entre 10 e 15 anos ($n = 21$, 6.5%) e entre 15 e 20 anos ($n = 14$, 4.3%). No que diz respeito ao regime de trabalho dos participantes desta amostra, a maioria trabalha em regime 100% presencial ($n = 217$, 67.2%), seguindo-se o regime híbrido ($n = 101$, 31.3%) e o regime 100% remoto ($n = 5$, 1.5%).

Tabela 1- *Descrição sociodemográfica da amostra*

Variável	Grupo	<i>n</i>	Percentagem (%)	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Idade				33.58	11.53	18	70
Sexo	Feminino	191	59%				
	Masculino	132	41%				
Habilitações Académicas	1º Ciclo do Ensino Básico	3	0.9%				
	2º Ciclo do Ensino Básico	8	2.5%				
	3º Ciclo do Ensino Básico	14	4.3%				
	Ensino Secundário	78	24.1%				
	Licenciatura	115	35.6%				
	Mestrado	101	31.3%				

	Doutoramento	4	1.2%
Situação Contratual	Contrato sem Termo	213	65.9%
	Contrato a Termo Certo	43	13.3%
	Contrato a Termo Incerto	30	9.3%
	Contrato a Tempo Parcial	12	3.7%
	Prestação de Serviços	7	2.2%
	Outro	18	5.6%
	Antiguidade	Menos de 1 Ano	75
Entre 1 e 5 Anos		131	40.6%
Entre 5 e 10 Anos		44	13.6%
Entre 10 e 15 Anos		21	6.5%
Entre 15 e 20 Anos		14	4.3%
Mais de 20 Anos		38	11.8%
Regime de Trabalho	100% Presencial	217	67.2%
	Híbrido	101	31.3%
	100% Remoto	5	1.5%

Procedimentos

Seguiu-se o plano de trabalho definido no âmbito da unidade curricular de Seminário de Projeto de Investigação (Anexo A). O processo de recolha de dados ocorreu no formato *online*, através da realização de um questionário *Microsoft Forms* que foi posteriormente partilhado através do *link* em diversas plataformas digitais. No questionário foi primeiramente apresentado o propósito do estudo e solicitado o preenchimento do pedido de consentimento informado aos participantes (Anexo B). Só após os participantes aceitarem participar no estudo, de modo informado e voluntário, tinham acesso ao preenchimento do questionário online.

Medidas

Para a realização deste estudo, foi utilizado um questionário (Anexo C) composto por: um Questionário Sociodemográfico, o *Turnover Cognitions*, a Escala de Compromisso Organizacional Afetivo e a Escala de Liderança Abusiva.

No Questionário Sociodemográfico, construído para o efeito do presente estudo, foram recolhidas informações como idade, sexo biológico, nacionalidade, habilitações académicas, situação contratual, antiguidade e regime de trabalho.

O *Turnover Cognitions* (Bozeman & Perrewé, 2001), utilizado num estudo com uma amostra portuguesa por Moreira et al., 2020, é um instrumento unidimensional de autorrelato constituído por 3 itens (e.g., “Neste momento, estou à procura de outro emprego”), sendo o item 3 invertido. Os participantes devem considerar o nível de intenção de *turnover* que apresentam perante a organização que trabalham atualmente. Os itens são respondidos através de uma escala tipo *Likert* entre 1 (Discordo fortemente) a 5 (Concordo fortemente). O *score* total é calculado pela média dos *scores* de todos os itens. Pontuações mais elevadas indicam níveis mais elevados de intenções de saída. A análise fatorial exploratória revelou uma solução em que os 3 itens saturam num único fator que contribui para explicar 71.85% da variância. Os pesos fatoriais variam entre .73 e .91. O estudo de Moreira et al. (2020) revela o valor de alfa de *Cronbach* de .92. Na presente amostra, obteve-se um valor de alfa de *Cronbach* de .80 o que demonstra uma consistência interna boa (Fortin, 2009).

A Escala de Compromisso Organizacional Afetivo (Meyer & Allen, 1997; adaptado por Nascimento et al., 2008) é um instrumento unidimensional de autorrelato constituído por 6 itens (e.g., “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa”), sendo que os itens 1, 3 e 6 devem ser invertidos. Os participantes devem considerar o nível de compromisso organizacional afetivo que apresentam perante a organização que trabalham atualmente. A escala é constituída por afirmações representativas da dimensão e é respondida numa escala tipo *Likert*, entre 1 (Discordo Totalmente) a 7 (Concordo Totalmente). A análise fatorial exploratória revelou uma solução em que os 6 itens saturam num único fator que contribui para explicar 58.05% da variância. Os

pesos fatoriais variam entre .70 e .80. O estudo de Nascimento et al. (2008) revela o valor de alfa de *Cronbach* de .91. Na presente amostra, obteve-se um valor de alfa de *Cronbach* de .85 o que demonstra uma consistência interna boa (Fortin, 2009).

A Escala de Liderança Abusiva (Tepper, 2000), é um instrumento unidimensional constituído por 5 itens (e.g., “O meu supervisor ridiculariza-me”) e possui um alfa de Cronbach de .90. Os participantes devem considerar o nível de liderança abusiva que percebem perante o seu supervisor atual. Os itens são respondidos através de uma escala tipo *Likert* entre 1 (nunca) a 5 (muitas vezes). Até ao momento, que seja do conhecimento da autora do presente trabalho, ainda não foi feito nenhum estudo sobre as qualidades psicométricas deste instrumento com uma amostra portuguesa. Como tal, antes de proceder às análises de dados com o objetivo de responder às hipóteses de investigação, foram avaliadas as qualidades psicométricas do instrumento com amostra portuguesa. A análise fatorial exploratória revelou uma solução em que os 5 itens saturam num único fator que contribui para explicar 84.29% da variância. Os pesos fatoriais variam entre .90 e .94. Na presente amostra, obteve-se um valor de alfa de *Cronbach* de .95 o que demonstra uma consistência interna muito boa (Fortin, 2009).

Resultados

Análise Descritiva

Neste ponto serão apresentados os resultados alcançados segundo a pesquisa realizada tendo por base as variáveis em estudo – Liderança Abusiva, Compromisso Organizacional Afetivo e Intenção de *Turnover*. Como é possível observar na Tabela 2, o valor de Assimetria e da Curtose estavam acima daquilo que é recomendado na literatura (Kline, 2023), e por isso, procedeu-se à eliminação de valores *outliers*, o que

resultou na obtenção de uma amostra total de 304 respostas. As estatísticas descritivas resultantes desta nova base de dados com 304 respostas serão apresentadas de seguida na Tabela 3.

Tabela 2.

Análises descritivas das variáveis em estudo.

	Média	DP	Assimetria	Curtose	Amplitude	Mínimo	Máximo
Liderança Abusiva	1.28	0.69	3.27	10.97	4.00	1.00	5.00
Compromisso Organizacional Afetivo	4.71	1.37	-0.29	-0.39	6.00	1.00	7.00
Intenção de <i>Turnover</i>	2.50	1.14	0.57	-0.42	4.00	1.00	5.00

Nota: DP = Desvio Padrão

Como é possível observar na Tabela 3, os participantes parecem perceber quase nunca comportamentos de liderança abusiva no seu trabalho (Média = 1.13; DP = 0.29), considerando uma escala de *Likert* de 5 pontos. Também, os participantes deste estudo, apresentam algum compromisso organizacional afetivo com a organização em que se encontram (Média = 4.76; DP = 1.34), considerando uma escala de *Likert* de 7 pontos. Ainda, quanto às intenções de *turnover* apresentadas pelos participantes, percebe-se que estes apresentam alguma intenção de *turnover* (Média = 2.42; DP = 1.09), considerando uma escala de *Likert* de 5 pontos.

De acordo com a Tabela 3, também é possível observar que os valores de Skewness e Kurtosis estão abaixo dos valores de referência estabelecidos por Kline (2023). Além disso, considerando que a amostra é constituída por 304 resposta, de acordo com Marôco (2018), podemos concluir que a média amostral possui uma distribuição suficientemente próxima à distribuição normal. Desta forma, é justificável utilizar testes paramétricos para avaliar as questões de investigação.

Tabela 3.

Análises descritivas das variáveis em estudo.

	Média	DP	Assimetria	Curtose	Amplitude	Mínimo	Máximo
Liderança Abusiva	1.13	0.29	2.86	8.34	1.60	1.00	2.60
Compromisso Organizacional Afetivo	4.76	1.34	-0.29	-0.44	6.00	1.00	7.00
Intenção de <i>Turnover</i>	2.42	1.09	0.62	-0.25	4.00	1.00	5.00

Nota: DP = Desvio Padrão

A Tabela 4 apresenta as correlações entre as variáveis em estudo e as respectivas variáveis demográficas. Como é possível observar na Tabela 4, a variável da idade relaciona-se positiva e significativamente com o compromisso organizacional afetivo ($r = .26, p < .01$) e negativa e significativamente com a intenção de *turnover* ($r = -.27, p < .01$). Deste modo, quanto mais avançada for a idade dos indivíduos, maior será o nível do seu compromisso organizacional afetivo e menores serão as suas intenções de *turnover*. Quanto às habilitações académicas, estabelecem uma relação negativa e significativa com a liderança abusiva ($r = -.17, p < .01$). Assim, os participantes com mais habilitações académicas parecem perceber menos comportamentos de liderança abusiva comparativamente com os participantes com menos habilitações académicas. Relativamente à variável demográfica da antiguidade, é possível observar na Tabela 4, que se relaciona positiva e significativamente com o compromisso organizacional afetivo ($r = .28, p < .01$) e negativa e significativamente com a intenção de *turnover* ($r = -.25, p < .01$). Sendo assim, é perceptível que quanto maior for a antiguidade dos colaboradores nas organizações, maior será o compromisso organizacional afetivo e menor será a intenção de *turnover*. Quanto às variáveis em estudo, tal como esperado, existe uma relação negativa e significativa entre a liderança abusiva e o compromisso organizacional afetivo ($r = -.25, p < .01$) e uma relação positiva e significativa entre a

liderança abusiva e a intenção de *turnover* ($r = .14, p < .05$). Por isso, quanto maior for o nível de liderança abusiva praticado menor será o compromisso organizacional afetivo dos colaboradores e maiores serão as suas intenções de *turnover*. Por último, foi encontrada uma relação negativa e significativa entre o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover* ($r = -.55, p < .01$). Significa que quanto maior for o compromisso organizacional afetivo menores serão as intenções de *turnover* por parte dos colaboradores.

Tabela 4.

Correlações entre as variáveis demográficas e as variáveis de estudo.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Sexo ^a	1						
2. Idade	-.03	1					
3. Habilitações Acadêmicas	.03	-.32**	1				
4. Antiguidade	-.07	.66**	-.35**	1			
5. Liderança Abusiva	-.03	-.02	-.17**	.03	1		
6. Compromisso Organizacional Afetivo	-.06	.26**	-.10	.28**	-.25**	1	
7. Intenção de <i>Turnover</i>	.08	-.27**	.11	-.25**	.14*	-.55**	1

Nota: ^a variável *dummy* (0 = masculino; 1 = feminino); **: $p < .01$; * $p < .05$

Análise das Hipóteses de Investigação

Na análise de dados para investigar a presença de efeitos de mediação, foi utilizada a macro *PROCESS* v4.2 no *software SPSS IBM Statistics 28.0*. O Modelo 4 (Hayes, 2013) foi adotado para a execução da macro *PROCESS*, viabilizando a inclusão de até 10 mediadores concomitantemente. Com o propósito de avaliar a hipótese de mediação, foram utilizadas 5000 amostras *bootstrap*, com um intervalo de confiança *bootstrap* corrigido a 95%, para todos os efeitos indiretos.

Analisando o modelo (Figura 2), verifica-se um coeficiente de correlação negativo e significativo entre a liderança abusiva e o compromisso organizacional afetivo ($\beta = -.25$; $p < .01$), o que suporta a Hipótese 1. Também, a relação entre o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover* obteve um coeficiente de correlação negativo e significativo de ($\beta = -.55$; $p < .01$), apoiando a Hipótese 2. Adicionalmente, observou-se a existência de uma relação positiva e significativa entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover* ($\beta = .14$; $p < .01$), o que permite apoiar a Hipótese 3. No entanto, com a introdução da variável mediadora a relação direta entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover* deixou de ser significativa ($\beta = .00$, n.s) o que apoia a hipótese de que existe uma mediação total. Adicionalmente, verifica-se que o efeito indireto é significativo (Coeficiente = .52, IC 95% [.32; .74]. Assim sendo, a Hipótese 4 foi suportada.

Figura 2.

Coeficientes para o modelo proposto com o compromisso organizacional afetivo como variável mediadora.



Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre a liderança abusiva, o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover* de colaboradores por conta de outrem. Globalmente, os resultados permitiram alcançar este

objetivo e é possível discuti-los atendendo às Hipóteses de Investigação deste estudo e com base na literatura.

Relativamente à primeira Hipótese de Investigação formulada “Existe uma relação negativa entre liderança abusiva e o compromisso organizacional afetivo”, os resultados do presente estudo apoiam a existência de uma correlação negativa e significativa entre a liderança abusiva e o compromisso organizacional afetivo. Na literatura, alguns autores corroboram com esses resultados. Num ambiente laboral onde predominam estilos de liderança abusivos, é espectável que sejam afetados negativamente os níveis de compromisso organizacional afetivo dos colaboradores (Alsadaan & Alqahtani, 2024; Bozbayır et al., 2023; Paltu & Brouwers, 2020).

Quanto à segunda Hipótese de Investigação formulada “Existe uma relação negativa entre o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover*”, os resultados do presente estudo apoiam a existência de uma correlação negativa e significativa entre o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover*. Estes resultados vão ao encontro da literatura, onde é revelado que quanto maior for o nível de compromisso organizacional afetivo apresentado pelos colaboradores, menor será a sua intenção de *turnover* (Ali et al., 2024).

Quanto à terceira Hipótese de Investigação formulada “Existe uma relação positiva entre liderança abusiva e a intenção de *turnover*”, os resultados do presente estudo apoiam a existência de uma relação positiva e significativa entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover*. Tal é coerente com a literatura. Quando o colaborador é confrontado com um tipo de liderança abusiva, é esperado que a sua intenção de *turnover* aumente à medida que percebe a violação do contrato psicológico (Hattab et al., 2022; Keskin & Kiliç, 2023; Labrague et al., 2020; Nonehkaran et al., 2023; Paltu & Brouwers, 2020).

Quanto à quarta Hipótese de Investigação formulada “Existe uma mediação do compromisso organizacional afetivo na relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover*”, os resultados do presente estudo apoiam a existência de uma mediação total. Assim como foi referido na revisão da literatura, tanto quanto é do conhecimento adquirido através da pesquisa acerca da literatura, não foram publicados artigos que analisassem se o compromisso organizacional afetivo desempenha um papel decisivo para ajudar a explicar a relação entre a liderança abusiva e as intenções de *turnover*. No entanto, foram encontradas duas dissertações de mestrado que constataram que o compromisso organizacional afetivo (Mateus, 2023; Raposo, 2023) e o compromisso organizacional normativo (Mateus, 2023) medeiam a relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover*. O compromisso organizacional afetivo demonstra a ligação de natureza afetiva ou emocional do indivíduo face à organização (Meyer & Allen, 1991), e o compromisso organizacional normativo demonstra a ligação baseada na lealdade e no sentimento de dívida do indivíduo para com a organização (Allen & Meyer, 2000; Meyer e Herscovitch, 2001). Embora não seja um preditor tão forte como o compromisso organizacional afetivo, o compromisso organizacional normativo é uma forma de compromisso que apresenta padrões de resultados semelhantes aos verificados com o compromisso organizacional afetivo no que toca à mediação da relação entre a liderança abusiva e a intenção de *turnover* (Alsadaan & Alqahtani, 2024; Mateus, 2023).

Limitações e Estudos Futuros

Independentemente de existirem contribuições deste estudo, importa reconhecer algumas limitações. A primeira limitação a considerar advém no uso do método de amostragem não probabilístico por conveniência. Este método poderá ter comprometido os resultados tendo em conta que não é possível generalizar os resultados obtidos nestes estudo para a população geral. Desta forma, seria pertinente que, em estudos futuros,

esta limitação fosse recuperada e a recolha de dados pudesse ser colocada em prática a nível nacional.

A segunda limitação deste estudo deve-se ao uso de questionários de autorrelato. Tendo em conta que são instrumentos que permitem aos participantes autoavaliarem-se, poderão ser considerados uma limitação à confirmação da autenticidade das respostas, uma vez que os indivíduos tendem a sobrevalorizar as suas respostas, ou, também, poderão ser influenciados pela desejabilidade social, isto é, o participante responde consoante o que pensa ser o mais acertado no ponto de vista social. Em futuras investigações, poderá ser pertinente o uso da metodologia qualitativa, como é o exemplo da entrevista. As entrevistas poderão permitir explorar e recolher dados aprofundados sobre as experiências que os colaboradores têm relativamente a comportamentos de liderança abusiva e as suas perceções acerca da forma como esse tipo de liderança poderá afetar o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover*.

A terceira limitação recai sobre o facto de este ser um estudo transversal. Tendo em conta que a recolha de dados ocorreu num único espaço de tempo, não é possível identificar variações na associação entre as variáveis ao longo dos percursos laborais dos colaboradores. Em futuras investigações, poderá ser útil o uso de um desenho longitudinal, uma vez que irá permitir o desenvolvimento da perceção das variáveis em estudo ao longo do tempo.

Implicações Teóricas, Práticas e Metodológicas

Apesar das limitações apresentadas, os resultados obtidos neste estudo possibilitam uma reflexão acerca de implicações para a investigação, prática e metodologia.

A presente investigação acerca da relação entre a Liderança Abusiva, o Compromisso Organizacional Afetivo e a Intenção de *Turnover* de Colaboradores por Conta de Outrem, destaca-se teoricamente por ser um estudo pioneiro a investigar a relação entre tais variáveis dentro do contexto de trabalho. Na literatura existente são abordados maioritariamente os aspetos positivos da liderança (Keskin & Kiliç, 2023), o que torna este estudo um contributo para a diversificação de literatura acerca da abordagem realizada. Em estudos futuros poderá ser pertinente, estudar a relação entre a liderança abusiva, o compromisso organizacional de continuidade e a intenção de *turnover*. Tendo em conta que um estilo de liderança abusiva está associado a menores níveis de compromisso organizacional afetivo, poderá estar associado a maiores níveis de compromisso organizacional de continuidade. O compromisso organizacional de continuidade é relacionado a uma ligação entre o colaborador e a organização baseada no cálculo custo-benefício (Allen & Meyer, 1996). A presença de um estilo de liderança abusiva, poderá fazer com que o compromisso organizacional de continuidade do colaborador aumente, se por exemplo, encontrar-se numa situação de ameaça percebida (Padilla et al., 2007).

A nível de implicações que este estudo poderá trazer para a prática, é possível reconhecer que é fundamental as organizações investirem na formação contínua dos seus líderes. A liderança abusiva é um dos antecedentes da intenção de *turnover* por parte dos colaboradores e é de extrema importância existir forma de a reduzir, uma vez que, os comportamentos de saída são processos dispendiosos para as organizações e comprometem as estratégias organizacionais (Kostick & Zhu, 2023; Nielsen et al., 2023; Shibiti, 2019).

Como implicações metodológicas, este estudo contribuiu para demonstrar a adequabilidade da Escala de Liderança Abusiva (Tepper, 2000) para uma amostra

portuguesa onde foi obtido um valor de alfa de *Cronbach* de .95, que demonstra uma consistência interna muito boa (Fortin, 2009).

Conclusão

Em síntese, os resultados do presente estudo permitiram corroborar empiricamente as hipóteses de investigação formuladas, evidenciando relações estatisticamente significativas entre as variáveis em análise. Verificou-se que a liderança abusiva se associa negativamente ao compromisso organizacional afetivo e positivamente à intenção de *turnover*, sendo ainda demonstrado que o compromisso organizacional afetivo apresenta uma relação negativa com a intenção de *turnover* e exerce um efeito de mediação total na relação entre liderança abusiva e intenção de *turnover*. Estes resultados constituem um contributo relevante para a literatura científica, ao integrarem constructos tradicionalmente analisados de forma isolada e ao explorarem uma via mediadora pouco abordada em estudos prévios.

Do ponto de vista teórico, metodológico e prático, este estudo oferece implicações significativas. Destaca-se a importância de aprofundar a investigação sobre estilos de liderança disfuncionais e os seus impactos no vínculo afetivo dos colaboradores com as organizações, bem como a necessidade de adoção de estratégias de prevenção e intervenção organizacional orientadas para a promoção de práticas de liderança saudáveis. Adicionalmente, o estudo demonstra a validade de instrumentos como a Escala de Liderança Abusiva (Tepper, 2000), no contexto português e reforça a sua aplicabilidade em futuras investigações nacionais, recomendando-se, no entanto, o alargamento da amostra e a utilização de metodologias longitudinais para uma compreensão mais robusta e generalizável das dinâmicas organizacionais em estudo.

Referências

- Abdallah, S. A. E., & Mostafa, S. A. M. (2021). Effects of toxic leadership on intensive care units staff nurses' emotional intelligence and their organizational citizenship behaviors. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22(3), 211–240.
<https://doi.org/10.21608/tsnj.2021.196635>
- Abdelaliem, S. M. F., & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: The mediating effect of nurses' silence. *BMC Nursing*, 22(4), 2-12. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01167-8>
- Aeknarajindawat, N., & Jernsittiparsert, K. (2020). Does organization justice influence the organization citizenship behavior, job satisfaction & organization outcomes?. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1), 489-496.
<https://doi.org/10.5530/srp.2020.1.61>
- Ali, M., Grabarski, M, K., & Baker, M. (2024). The influence of neurodiversity management on affective commitment and turnover intention: the role of neurodiversity awareness. *Employee Relations*, 2-18. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2023-0476>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen N. J., & Meyer J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. In Goffin R.D., Helmes E. (eds) *Problems and Solutions in Human Assessment*. Boston, MA: Springer.
https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Alsadaan, N., & Alqahtani, M. (2024). Toxic Leadership in Emergency Nurses: Assessing Abusive Supervision and Its Team-Level Impacts on Conflict

- Management and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 2-11. <https://doi.org/10.1155/2024/4271602>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills for better leadership and management* (4^a ed.). Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Bakkal, E., Serener, B., & Myrvang, N. A. (2019). Toxic leadership and turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Revista de Cercetare si Interventie Socială*, 66, 88–102. <https://doi.org/10.33788/rcis.66.6>
- Bozbayır, O., Özata, M. & Altıntaş, M. (2023). Yükseköğretim Kurumlarındaki Toksik Liderlik Davranışlarının Akademik Personelin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. *Yükseköğretim Dergisi*, 13(1), 19-31. <https://doi.org/10.2399/yod.23.1162964>
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704-719. <https://doi.org/10.16986/HUJE.2018045608>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4^a ed.). Barueri, Brasil: Manole.
- Cicek, B., Turkmenoglu, M. A., & Ozbilgin, M. (2021). Examining the mediating role of organisational support on the relationship between organisational cynicism and turnover intention in technology firms in Istanbul. *Frontiers in Psychology*, 12, 2-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606215>

- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. & Schaninger, B. (2021). ‘Great attrition’ or ‘great attraction’? The choice is yours. *McKinsey & Company*.
- Erdal, N., & Budak, O. (2021). The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 139–155. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1144>
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Lusodidacta.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2021-0142>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Heppell, T. (2011). Toxic leadership: applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241–249.
<https://doi.org/10.1080/00344893.2011.596422>
- Hofman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates’ readiness for innovation: an Uzbekistan case. *Journal Of Eastern European and Central Asian Research*, 7(1), 26–38.
<https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i1.360>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>

- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of Despotic Leadership on Employee Turnover Intention: Mediating Toxic Workplace Environment and Cognitive Distraction in Academic Institutions. *Behavioral. Scienses, 12*(5), 2-23. <https://doi.org/10.3390/bs12050125>
- Jabbar, B, U., Saleem, F., Malik, M, I., Qureshi, S, S., & Thursamy, R. (2020). Abusive leadership and employee commitment nexus: Conservation of resources theory perspective. *Cogent Business & Management, 7*(1), 2-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1857993>
- Jahanze, S., & Bouckennooghe, D. (2023). Perceived Supervisor Remorse and Turnover Intentions: The Role of Organization Based Self-Esteem and Affective Commitment. *The Journal of Applied Behavioral Science, 2*-20. <https://doi.org/10.1177/00218863231181131>
- Keskin, S, T., & Kiliç, M, Ö. (2023). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *The Journal of Advanced Nursing, 80*, 1859–1867. <https://doi.org/10.1111/jan.15951>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kostick, M. D., & Zhu, X. (2023). Factors impacting turnover intention of Catholic priests in the Eastern region of the United States. *Mental Health, Religion & Culture, 26*(10), 1055-1064. <https://doi.org/10.1080/13674676.2024.2316639>
- Labrague, L, J., Nwafor, C, E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management, 28*(5), 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>

- Mateus, B, D, C. (2023). *A Relação Entre a Liderança Tóxica e a Intenção de Saída – O Papel do Compromisso Organizacional e do Employee Engagement* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia].
- Mathieu, J. E., & Taylor, S. R. (2006). Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(8), 1031-1056. <https://doi.org/10.1002/job.406>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. Report Number.
- Maydiantoro, A., Tusianah, R., Isnainy, U. C., Puja Kesuma, T. A. R., Zainaro, M. A., & Nurmalisa, Y. (2021). A literature review of the three elements of organizational commitment: The meaning of the contribution score average. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 18(1), 679-689. <http://doi.org/10.37394/23207.2021.18.67>
- Meyer, J. & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 11(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Mishra, P., & Shukla, B. (2023). Diversity climate and turnover intention: A moderated-mediation model of affective commitment and ethical climate. *Journal of Statistics and Management Systems*, 26(3), 660- 680. <https://doi.org/10.47974/JSMS-1057>

- Mónico, L., Salvador, A., dos Santos N, R., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças Tóxica e Empoderadora: Estudo de Validação de Medidas em Amostra Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica*, 53(4), 129-140. <https://doi.org/10.21865/RIDEP53.4.10>
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020). Competences development and turnover intentions: The serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-001>
- Morris, J. J. A. (2019). Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership. *Walden Dissertations and Doctoral Studies* (pp. 1-249). <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/6359>
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(99)00006-6)
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueir, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133. <http://hdl.handle.net/10400.12/150>
- Nielsen, M. B., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2023). The moderating role of transformational leadership in the relationships between job demands and turnover intentions. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 2–17. <https://doi.org/10.16993/sjwop.193>
- Nonehkaran, E, A., Mozaffari, N., Iranpour, S., & Soola, A, H. (2023). Identifying the predictors of turnover intention based on nurse managers’ toxic leadership behaviors

- among nurses in Iran: a cross-sectional correlational study. *BMC Health Services Research*, 23, 2-8. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10046-0>
- Ofei, A. M., Poku, C. A., Paarima, Y., Barnes, T., & Kwashie, A. A. (2023). Toxic leadership behaviour of nurse managers and turnover intentions: the mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*, 22(1), 2-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>
- Orukwogu, U. (2022). Nursing leadership in healthcare: the impact of effective nurse leadership on quality healthcare outcomes. *IPS Interdisciplinary Journal of Social Sciences*, 1(1), 2–6. <https://doi.org/10.54117/ijss.v1i1.1>
- Ouerdian, E. G. B., Mansour, N., Gaha, K. & Gattoussi, M. (2021), Linking emotional intelligence to turnover intention: LMX and affective organizational commitment as serial mediators. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1206-1221. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0016>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 2-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>
- Powers, S., Judge, L.W., & Makela, C. (2016). An investigation of destructive leadership in a Division I intercollegiate athletic department: follower perceptions and reactions. *International Journal Sports Science & Coach*, 11(3), 297–311. <https://doi.org/10.1177/1747954116643636>

- Raposo, G, F, F. (2023). *O efeito mediador do comprometimento organizacional afetivo na relação entre a supervisão abusiva e a intenção de saída* [Dissertação de Mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa].
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T, W., & Mitchell, T, R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71, 23–65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Rupali., Mishra, P., & Shukla, B. (2023). Diversity climate and turnover intention: A moderated-mediation model of affective commitment and ethical climate. *Journal of Statistics & Management Systems*, 26(3), 659-680. <https://doi.org/10.47974/JSMS-1057>
- Saleem, F., Malik, M. I., Malik, M. K., & Wright, L. T. (2021). Toxic leadership and safety performance: Does organizational commitment act as stress moderator?. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1960246>
- Shibiti, R. (2019). Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public-school teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(3), 2-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1161>
- Suryosukmono, G., Sahono, B., Daulay, M, Y, I., Hayadi, I., & Afandy, C. (2023). Uncoveringg The Dark Side of Leadership: Consequences of Toxic Leadership On Turnover Intention With Bphubbing As Moderation. *International Journal of Business and Society*, 24(3), 886-904. <https://doi.org/10.33736/ijbs.6369.2023>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>

- Tetteh, S., Wu, C., Opata, C, N., Agyapong, G, N, Y A., Amoako, R., & Osei-Kusi, F. (2020). Perceived organisational support, job stress, and turnover intention: The moderation of affective commitments. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 9-16. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1722365>
- To, W, M., & Yu, B, T, W. (2023). Impact of difficult coworkers on employees' turnover intention: the mediating roles of perceived organizational support and affective commitment. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2-19. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2022-0477>
- Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, fight or freeze: common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress & Health*, 32(4), 346–354. <https://doi.org/10.1002/smi.2626>
- Zwikael, O., & Meredith, J. (2019). Evaluating the success of a project and the performance of its leaders. *IEEE Transactions Engineering Management*, 68(6), 1745–1757. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>

Anexos

Anexo B

Pedido de Consentimento Informado

Caso aceite participar neste estudo, será aplicado um consentimento informado de modo a assegurar a confidencialidade dos seus dados e para que este esteja ciente dos seus direitos.

É necessário incluir neste estudo apenas colaboradores por conta de outrem que se encontrem atualmente inseridos no mercado de trabalho e que saibam ler e escrever português.

Não se encontram benefícios relevantes para as pessoas que participem neste estudo.

A sua participação neste estudo é livre e voluntária. Em qualquer momento, poderá abandonar o estudo, sem que haja qualquer consequência. Será informado/a de qualquer nova informação que possa surgir no decurso da investigação.

Todos os dados e consequentes resultados serão tratados de forma confidencial. Os dados serão armazenados num servidor que poderá ser acedido apenas pela responsável da investigação.

Os resultados serão apresentados para fins de investigação, sem que os participantes sejam identificados.

Ao assinar este formulário de consentimento, não renuncia a nenhum dos seus direitos previstos pela lei. Além disso, não liberta o investigador das suas responsabilidades legais e profissionais caso ocorra uma situação que cause prejuízo.

Caso surja alguma questão, contacte o investigador através de s-mmbfreitas@ucp.pt.

1. Tomei conhecimento dos objetivos do estudo e fui informado que tenho o direito de recusar participar e que a minha recusa não terá consequências para mim. Assim declaro que aceito participar na investigação. *

Sim

Anexo C

Questionário

Questionário Sociodemográfico

2. Idade *

Introduza um número inteiro

3. Sexo biológico *

Masculino

Feminino

4. Nacionalidade *

Portuguesa

Outra nacionalidade

5. Habilitações académicas *

Ensino básico (4º ano)

2º Ciclo (6º ano)

3º Ciclo (9º ano)

Ensino secundário (12º ano)

Curso técnico

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

6. Situação contratual *

- Contrato sem termo (permanente/efetivo)
- Contrato a termo certo (temporário)
- Contrato a termo incerto (temporário)
- Contrato a tempo parcial (part-time)
- Contrato de prestação de serviços (recibos verdes)
- Outro

7. Antiguidade (nº de anos na empresa) *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 a 5 anos
- Entre a 5 a 10 anos
- Entre 10 a 15 anos
- Entre 15 a 20 anos
- Mais de 20 anos

8. Qual o regime de trabalho adotado? *

- 100% presencial
- Híbrido (presencial e remoto)
- 100% remoto

Escala de Liderança

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas aos comportamentos do seu supervisor. Para cada afirmação, pedimos que assinale a opção que melhor se adequa ao que lhe é apresentado, utilizando a seguinte escala:

1-Nunca; 2-Raramente; 3-Ocasionalmente; 4-Frequentemente; 5-Sempre

16. O meu supervisor ridiculariza-me. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

17. O meu supervisor diz-me que os meus pensamentos ou sentimentos são estúpidos. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

18. O meu supervisor coloca-me para baixo na frente dos outros. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

19. O meu supervisor faz comentários negativos sobre mim para os outros. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

20. O meu supervisor diz-me que sou incompetente. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nunca

Sempre

Escala de Intenção de Turnover

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas à intenção de saída do seu trabalho atual. Para cada afirmação, por favor, indique o seu grau de acordo com as seguintes afirmações:

1-Discordo Fortemente; 2-Discordo; 3-Não concordo nem discordo; 4-Concordo; 5-Concordo Fortemente

26. Num futuro próximo, vou começar a procurar outro emprego. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discordo Fortemente

Concordo Fortemente

27. Neste momento, estou à procura de outro emprego. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discordo Fortemente

Concordo Fortemente

28. Não tenciono deixar este emprego num futuro próximo. *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Discordo Fortemente

Concordo Fortemente

Escala de Compromisso Organizacional

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas ao compromisso com a sua organização. Para cada afirmação, por favor, indique o seu grau de acordo com as seguintes afirmações:

1-Discordo totalmente; 2-Discordo moderadamente; 3-Discordo ligeiramente; 4-Não concordo nem discordo; 5-Concordo ligeiramente; 6-Concordo moderadamente; 7-Concordo totalmente

29. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa. *

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

30. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. *

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

31. Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa. *

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

32. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. *

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

33. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. *

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

34. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. *

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Discordo Totalmente

Concordo Totalmente

Obrigada pela tua colaboração!

Por favor, clica em "Submeter" para enviases a tua resposta.