



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

Liderança transformacional e intenções de saída: O papel
mediador da satisfação laboral em trabalhadores por conta de
outrem

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

Diogo Martins Pereira

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

JUNHO 2025



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Liderança transformacional e intenções de saída: O papel mediador da satisfação laboral em trabalhadores por conta de outrem

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

Diogo Martins Pereira

Sob a Orientação da Prof.^a Doutora **Anabela Santos
Rodrigues**

Co-Orientação da Prof.^a Doutora **Sílvia Pereira Lopes**

Agradecimentos

Ao alcançar o fim desta etapa, não poderia deixar de expressar o meu agradecimento a todas as pessoas que acompanharam este percurso.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, Neusa e António, que me deram a oportunidade de estudar. Vocês são os meus maiores professores e ensinaram-me os valores que irei carregar comigo para sempre. Esses valores valem mais do que qualquer diploma. Obrigado por me darem todas as condições para ter sucesso e nunca deixarem que me falte apoio. Um obrigado ao meu irmão, Pedro, por estar sempre presente e pela inspiração que é para mim. Um obrigado aos meus avós, tios e primos, por nunca deixarem que me faltasse apoio e carinho. Este sucesso é vosso.

Um agradecimento especial aos meus colegas de equipa, aos meus amigos, aos meus colegas de universidade e de estágio, por contribuírem com boa disposição e apoio durante todo o meu percurso. Um obrigado a todos os tutores que passaram pela minha vida e que, de alguma forma, afetaram positivamente o meu percurso.

Por último, um agradecimento à professora Anabela e à professora Sílvia que estiveram sempre disponíveis para me ajudar, muitas vezes fora dos seus horários de trabalho e fizeram de mim um melhor aluno e profissional nesta área. A vossa dedicação foi a chave para a conclusão desta etapa.

O sucesso não se alcança sozinho. A conclusão desta etapa não seria possível sem o trabalho e contributo de várias pessoas. Aos gigantes da minha vida, o meu sincero obrigado, porque me permitiram ver para além do horizonte, quando este parecia inalcançável.

“Se vi mais longe, foi por estar sobre os ombros de gigantes.” Isaac Newton

Resumo

A saída de colaboradores das organizações (*turnover*) tem efeitos negativos nas mesmas, dado que é necessário contratar novas pessoas e redefinir os objetivos organizacionais. Estes comportamentos de saída são precedidos pela intenção da saída e estão relacionados com a satisfação laboral e com os estilos de liderança, nomeadamente a liderança transformacional. O presente estudo teve como objetivo geral verificar se a satisfação laboral pode mediar a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída, seguindo uma metodologia quantitativa, transversal e descritivo-correlacional. Obteve-se uma amostra de 322 sujeitos através do método *snowball*. Foi encontrada uma relação negativa entre a liderança transformacional e as intenções de saída, uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação laboral e uma relação negativa entre a satisfação laboral e as intenções de saída. Por fim, ficou validado o modelo proposto em que a satisfação laboral medeia a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída.

Palavras-chave: Liderança transformacional; satisfação laboral; intenções de saída.

Abstract

The departure of employees (turnover) has negative effects on organizations, as new employees must be hired and organizational goals need to be redefined. These turnover behaviors are preceded by the intention to leave (or turnover intention) and it is related to job satisfaction and leadership styles, particularly transformational leadership. This study aims to evaluate if job satisfaction can mediate the relationship between transformational leadership and turnover intention, through a quantitative, cross-sectional and descriptive-correlational methodology. A sample of 322 subjects was obtained using the snowball method. A negative relationship was found between transformational leadership and turnover intentions, a positive relationship was found between transformational leadership and job satisfaction and a negative relationship was found between job satisfaction and turnover intentions. Finally, the proposed model in which job satisfaction mediates the relationship between transformational leadership and turnover intentions was validated.

Keywords: Transformational leadership; job satisfaction; turnover intention.

Índice

1. Introdução	8
2. Enquadramento teórico e desenvolvimento de hipóteses	9
2.1. Liderança Transformacional e Intenções de Saída	9
2.2. Liderança Transformacional e Satisfação Laboral	12
2.3. Satisfação Laboral e Intenções de Saída	13
2.4. O papel mediador da satisfação laboral entre a liderança transformacional e as intenções de saída	14
3. Metodologia	15
3.1. Objetivos	15
3.2. Desenho do estudo	16
3.3. Amostra	16
3.4. Instrumentos	17
<i>Questionário Sociodemográfico</i>	17
<i>Global Transformational Leadership</i>	18
<i>Short Index of Job Satisfaction</i>	18
<i>Turnover Cognitions</i>	19
3.5. Procedimentos	20
3.6. Análise estatística	20
4. Resultados	21
4.1. Análises descritivas	21
4.2. Análises de correlações	22
4.3. Análise das hipóteses de investigação	23
5. Discussão	24
6. Conclusão	26
Anexos	39

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização da amostra (n = 322)	16
Tabela 2. Análise descritiva das variáveis em estudo	22
Tabela 3. Correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis de estudo	223

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo conceptual do estudo	15
Figura 2. Coeficientes de correlação para o modelo proposto	24

1. Introdução

O *turnover* é um tópico central na gestão dos recursos humanos dentro das organizações (Li et al., 2023) e que afeta praticamente todas as profissões (Kostick & Zhu, 2023). É um processo que compromete as estratégias organizacionais e que é dispendioso para as organizações, dado que é necessário proceder à seleção, recrutamento e formação de novos colaboradores (Nielsen et al., 2023; Shibiti, 2019). A literatura revela que existe uma relação entre os estilos de liderança adotado pelos gestores e a intenção de saída das organizações (Badar et al., 2023), nomeadamente o estilo de liderança tóxico, que conduz a uma menor performance, menor envolvimento, menor satisfação laboral, maior insegurança no trabalho e, consequentemente, a maiores níveis de intenção de saída das organizações (Lee et al., 2024). Deste modo, a liderança transformacional revela ter um papel importante na retenção dos colaboradores, na medida em que, ao adotar práticas transformacionais, os líderes conseguem contribuir para a evolução dos mesmos e fazer diminuir os seus níveis de intenção de saída (Ntseke et al., 2022). Se os colaboradores se sentirem envolvidos nos processos da organização e tiverem acesso a benefícios e recompensas, estarão mais satisfeitos, o que também contribui para a sua permanência na organização (Vargas-Sevalle et al., 2020).

O presente estudo pretende demonstrar as relações entre a liderança transformacional, a satisfação laboral e as intenções de saída. No entanto, apesar de estarem comprovadas as relações entre as variáveis, não está comprovado um modelo que relacione as três variáveis no contexto português. Desta forma, este estudo é inovador e poderá realçar a importância da liderança transformacional. Na prática, com a demonstração deste modelo, as organizações poderão perceber a importância da liderança transformacional e treinar os seus líderes para adotarem medidas e posturas transformacionais dentro das suas equipas, de forma a aumentar a satisfação laboral dos seus colaboradores e fazer diminuir as intenções de saída dos mesmos.

2. Enquadramento teórico e desenvolvimento de hipóteses

2.1. Liderança Transformacional e Intenções de Saída

A liderança transformacional consiste numa interação positiva entre líderes e colaboradores que provoca mudanças positivas ao nível individual e grupal (Hermanto et al., 2024). Ao incutir um sentimento de automotivação nos colaboradores, este estilo de liderança pode motivá-los a mudar as suas crenças e habilidades, de modo a atingir performances acima do nível esperado (Chua & Ayoko, 2021; Yuwono et al., 2023). Está diretamente relacionada com os comportamentos de cidadania organizacional (Hermanto et al., 2024; Yuwono et al., 2023) e com o elevado envolvimento nas tarefas laborais (Yuwono et al., 2023). Para além disso, é um estilo de liderança que contribui para o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal e está relacionado com uma aprendizagem mais eficaz, tendo sido demonstrada a sua importância em contextos de aprendizagem (Hermanto et al., 2024).

O líder transformacional é um modelo que promove o comportamento criativo, apoia e direciona as pessoas, motivando-as a atingir um objetivo ou um conjunto de objetivos partilhados (Khaola & Rambe, 2021). Estes líderes influenciam positivamente o comportamento dos colaboradores, conduzindo a resultados organizacionais positivos, a uma transformação da cultura e das práticas organizacionais e à superação de expectativas e objetivos predeterminados (Hermanto et al., 2024). O líder transformacional desenvolve uma visão dos objetivos gerais da organização, esforça-se por partilhar essa visão com os colaboradores e procura manter essa visão partilhada a longo prazo (Jensen et al., 2019). Estes líderes aumentam a moral das equipas, encorajando os colaboradores a reconhecerem as suas competências e dão-lhes um papel ativo na busca destes objetivos organizacionais (Ahmad et al., 2023; Hermanto et al., 2024). O líder que empodera os seus colaboradores, dá-lhes poder de decisão na organização, contribuindo para a performance organizacional e menores

intenções de saída (Alotaibi et al., 2020; Schermuly et al., 2022), resultados que são benéficos para a organização (Ahmad et al., 2023).

Os comportamentos destes líderes são considerados transformacionais porque estimulam a internalização de valores e dos objetivos organizacionais nas equipas e podem motivar os colaboradores a seguir um objetivo comum para além dos interesses próprios (Jacobsen et al. 2021; Yuwono et al., 2023). Os colaboradores confiam e admiram estes líderes e sentem-se motivados, comprometidos e leais à organização, fruto deste estilo de liderança (Abebe & Assemie, 2023). Há um foco no desenvolvimento do colaborador, na medida em que se avalia o seu potencial na realização da função e se observa a possibilidade de aumentar as suas responsabilidades futuras (Bastari et al., 2020). Uma cultura organizacional associada a um empoderamento dos colaboradores afeta-os positivamente e conduz a um aumento de produtividade (Scholl & Schermuly, 2020).

Desta forma, é necessário ter particular atenção nos processos de seleção dos líderes, para que as organizações se desenvolvam positivamente (Boddy, 2023). É igualmente importante que as organizações desenvolvam as competências de liderança transformacional dos seus líderes (Ntseke et al., 2022; Yuwono et al., 2023) e que se promova um clima organizacional saudável, para reduzir o risco de *turnover* dentro das organizações (Nielsen et al., 2023).

A liderança transformacional está associada a várias variáveis, incluindo as intenções de saída, relação comprovada em vários contextos, como por exemplo em docentes de instituições de educação na Etiópia (Diko & Saxena, 2023), enfermeiros nas Filipinas (Labrague et al., 2020), engenheiros na África do Sul (Ntseke et al., 2022), colaboradores de organizações na Noruega (Nielsen et al., 2023) e colaboradores de PME's na China (Saeed & Jun, 2022).

A intenção de saída é uma variável essencial no local de trabalho (Zhang et al., 2023). Enquanto que a intenção de permanência consiste no desejo de permanecer na organização em que se trabalha (Delgado-Bello & Flores, 2022), a intenção de saída é a situação em que os

colaboradores têm intenções conscientes de procurar um trabalho alternativo à organização presente (Diko & Saxena, 2023). As intenções de saída ocorrem quando um colaborador deseja sair e considera desvincular-se de uma organização, na busca de outras oportunidades profissionais (Cicek et al., 2021).

A intenção de saída e o *turnover* - a saída da organização - estão relacionados (Edwards-Dandridge et al., 2020; Kostick & Zhu, 2023) e, normalmente, estas intenções traduzem-se em comportamentos que antecipam a saída em concreto (Hussain et al., 2020). Os comportamentos de saída da organização são uma forma de resignação de um colaborador (Manoppo, 2020). Este fenómeno tem-se tornado recorrente nas diferentes organizações (Frenk et al., 2022), no entanto, já existem várias indústrias que possuem algoritmos para prever a saída de colaboradores (Wang et al., 2022). Desta forma, é de grande importância que continuem a ser desenvolvidos e adotados modelos que consigam prever as intenções de saída dos colaboradores, de forma a evitar despesas para as organizações (Biswas et al., 2023).

A liderança transformacional tem um efeito *buffer* face às exigências do trabalho, o que contribui para a diminuição das intenções de saída (Nielsen et al., 2023). Os líderes transformacionais conseguem refletir aquilo que é a visão da organização, agem como modelos e contribuem para a evolução dos seus colaboradores, o que faz diminuir os níveis destas intenções (Ntseke et al., 2022). Para além de diminuir as intenções de saída da organização, este estilo de liderança permite aumentar as intenções de permanência na mesma (Gan & Voon, 2021) e diminuir a saída efetiva, o *turnover* (Delgado-Bello & Flores, 2022; Manoppo, 2020). São vários os autores que estudaram a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída, ficando demonstrada uma relação negativa, isto é, se aumentam os níveis de perceção de liderança transformacional, diminuem as intenções de saída dos colaboradores e vice-versa (e.g., Diko & Saxena, 2023; Labrague et al., 2020; Nielsen et al., 2023; Ntseke et al., 2022; Saeed & Jun, 2022). Desta forma, foi elaborada a seguinte hipótese para o presente estudo:

H1: Existe uma relação negativa entre a liderança transformacional e as intenções de saída.

2.2. Liderança Transformacional e Satisfação Laboral

Os colaboradores são o ativo mais importante em qualquer organização (Purnomo et al., 2020). Desta forma, é importante que estejam satisfeitos no trabalho, dado que a satisfação irá promover um melhor desempenho por parte dos colaboradores (Purnomo et al., 2020).

A satisfação laboral é uma combinação de atitudes, sentimentos e experiências relativas ao trabalho que afetam o desempenho (Latifah et al., 2023). É um construto que descreve experiências emocionais positivas relacionadas com o trabalho (Ofei et al., 2023). Colaboradores com elevados níveis de satisfação laboral irão demonstrar atitudes positivas no trabalho (Syabarrudin et al., 2020). Os colaboradores também se sentem satisfeitos se o seu trabalho produz resultados significativos, o que resulta na satisfação laboral (Ofei et al., 2023).

A satisfação laboral é uma variável que é diretamente afetada pelo clima organizacional e pelos comportamentos de cidadania organizacional e que tem efeitos na moral de trabalho dos colaboradores (Soetjipto et al., 2021). Para além disso, colaboradores satisfeitos no trabalho conseguem fornecer um melhor atendimento aos clientes, o que traz benefícios para a organização a longo prazo (Purnomo et al., 2020).

É importante que os líderes monitorizem as atividades, o desempenho e os canais de *feedback* informais com os colaboradores, sempre numa ótica de melhoria contínua, dado que existe uma maior probabilidade de os colaboradores permanecerem num local de trabalho quando percebem que são tratados de forma justa e são envolvidos nos processos de tomada de decisão (Hur & Abner, 2022). Se estas práticas transformacionais forem adotadas, há uma maior probabilidade de os colaboradores estarem satisfeitos na organização, como é comprovado pelo estudo de Chen e colaboradores (2022), onde fica demonstrada a relação entre a liderança transformacional e a satisfação laboral. Desta forma, as organizações devem promover uma

cultura organizacional positiva, promovendo valores como o respeito, a confiança e a transparência (Ofei et al., 2023). O estilo de liderança servidora, que partilha algumas características com o estilo de liderança transformacional (e.g., a valorização das pessoas), está positivamente relacionada com a satisfação laboral (Gil et al., 2023). Desta forma, seria interessante perceber se o mesmo acontece com a liderança transformacional.

De acordo com a literatura, a liderança transformacional e a satisfação laboral estão relacionados (e.g., Delgado-Bello & Flores, 2022; Gebrejeat et al., 2023; Hilton et al., 2021; Labrague et al., 2020; Nielsen et al., 2022; Purnomo et al., 2020), isto é, quando o líder adota comportamentos e atitudes transformacionais, os colaboradores sentem-se mais satisfeitos com o trabalho. Desta forma, foi elaborada a seguinte hipótese:

H2: Existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a satisfação laboral.

2.3. Satisfação Laboral e Intenções de Saída

Ao promover uma cultura organizacional de confiança e transparência, as organizações contribuem, não só para a satisfação laboral dos seus colaboradores, como também para a diminuição das intenções de saída dos mesmos (Ofei et al., 2023). Colaboradores que estejam mais satisfeitos com o seu trabalho, logo mais conectados emocionalmente com o mesmo, têm menor probabilidade de sair da organização (Hur & Abner, 2022). Segundo a literatura, estas duas variáveis estão relacionadas negativamente (e.g., Delgado-Bello & Flores, 2022; Duarte & Silva, 2023; Wan & Duffy, 2022). Desta forma, foi elaborada a seguinte hipótese:

H3: Existe uma relação negativa entre a satisfação laboral e as intenções de saída.

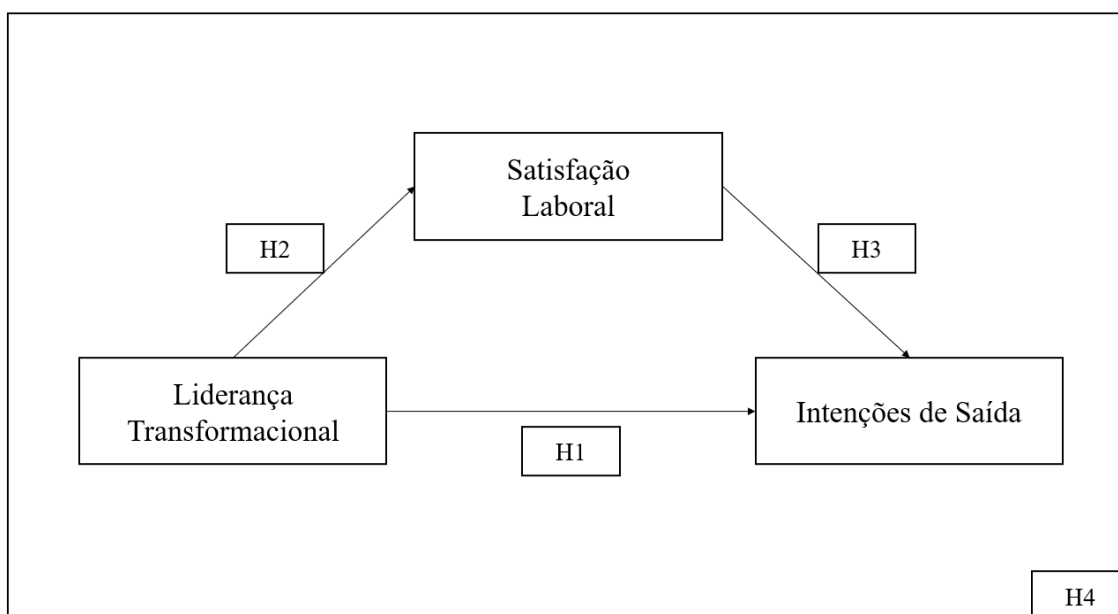
2.4. O papel mediador da satisfação laboral entre a liderança transformacional e as intenções de saída

Para além de estar comprovado que a satisfação laboral pode mediar a relação entre a liderança tóxica e as intenções de saída (Ofei et al., 2023), também está demonstrado que pode mediar a relação com um estilo de liderança positivo, como o transformacional (Delgado-Bello & Flores, 2022; Labrague et al., 2020). Adicionalmente, existe uma vasta literatura que comprova as relações entre a liderança transformacional e as intenções de saída (e.g., Diko & Saxena, 2023; Labrague et al., 2020; Nielsen et al., 2023; Ntseke et al., 2022; Saeed & Jun, 2022), a liderança transformacional e a satisfação laboral (e.g., Delgado-Bello & Flores, 2022; Gebrejeat et al., 2023; Hilton et al., 2021; Labrague et al., 2020; Nielsen et al., 2022; Purnomo et al., 2020) e a satisfação laboral e as intenções de saída (e.g., Delgado-Bello & Flores, 2022; Duarte & Silva, 2023; Wan & Duffy, 2022).

No entanto, que seja do conhecimento do autor do presente trabalho, é escassa a literatura que tenha testado um modelo que inclua a análise das três variáveis simultaneamente (Delgado-Bello & Flores, 2022; Labrague et al., 2020), sendo inexistente no contexto português. Desta forma, o presente estudo pretende contribuir para a literatura, ao testar o referido modelo com uma amostra portuguesa, isto é, um modelo que permita avaliar a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída em trabalhadores portugueses por conta de outrem, sendo esta relação mediada pela satisfação laboral. Assim sendo, é esperado que níveis mais elevados de liderança transformacional conduzam a menores níveis de intenção de saída, sendo esta relação mediada pela satisfação laboral, tal como sintetiza o modelo do presente estudo (Figura 1).

Figura 1.

Modelo Conceptual do Estudo



3. Metodologia

3.1. Objetivos

1. Determinar as relações entre a liderança transformacional e as intenções de saída em colaboradores de organizações portuguesas.
2. Explorar as relações entre a liderança transformacional e a satisfação laboral em colaboradores de organizações portuguesas.
3. Verificar as relações entre a satisfação laboral e as intenções de saída em colaboradores de organizações portuguesas.
4. Verificar se a satisfação laboral pode mediar a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída.

3.2. Desenho do estudo

O presente estudo segue uma metodologia quantitativa, transversal e descritivo-correlacional, uma vez que se pretende perceber em que medida as variáveis se relacionam entre si e ocorrerá num único momento (Fortin, 2009).

3.3. Amostra

Sendo que os critérios de inclusão do presente estudo eram ter 18 ou mais anos, compreender a língua portuguesa e ser trabalhador por conta de outrem, a amostra deste estudo é composta por 322 sujeitos (ver Tabela 1), dos quais 191 são do sexo feminino (59.1%), com idades compreendidas entre os 18 e os 70 anos ($M = 33.58$; $DP = 11.53$). No que diz respeito às habilitações académicas, a Licenciatura corresponde ao nível de qualificação mais frequente ($n = 115$, 35.6%) e a habilitação menos frequente o 4º ano de escolaridade ($n = 3$, 0.9%), como é possível constatar na Tabela 1. É possível verificar (Tabela 1) que 65.9% dos participantes do estudo possuem contrato sem termo ($n = 213$) e apenas 2.2% possuem contrato de prestação de serviços ($n = 7$). Relativamente à antiguidade (número de anos na empresa), 131 sujeitos (40.6%) estão na empresa há entre 1 a 5 anos. Por outro lado, apenas 14 sujeitos da amostra (4.3%) estão na empresa onde trabalham atualmente há entre 15 a 20 anos. Relativamente ao regime de trabalho adotado, mais de dois terços dos sujeitos (67.2%) adotam a modalidade 100% presencial ($n = 217$), sendo que apenas 1.5% dos sujeitos adotam um regime 100% remoto, como é possível consultar na Tabela 1.

Tabela 1.

Caracterização da amostra ($n = 322$).

Variável	Respostas	<i>n</i>	%
Sexo	Masculino	132	40.9
	Feminino	191	59.1

Habilitações Académicas	4º ano	3	0.9
	6º ano	8	2.5
	9º ano	14	4.3
	12º ano/equivalente	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 termo parcial	12	3.7
	Contrato de prestação de serviços	7	2.2
	Outro	18	5.6
Antiguidade	Menos de 1 ano	75	23.2
	Entre 1 a 5 anos	131	40.6
	Entre 5 a 10 anos	44	13.6
	Entre 10 a 15 anos	21	6.5
	Entre 15 a 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

3.4. Instrumentos

Questionário Sociodemográfico

Na primeira secção do questionário do presente estudo, foi colocado um conjunto de questões sociodemográficas, de forma a poder caracterizar a amostra. As questões permitiram recolher dados relativos a idade, sexo, nacionalidade, habilitações académicas, situação contratual, antiguidade e regime de trabalho adotado.

Global Transformational Leadership

Para avaliar a liderança transformacional, foi utilizada a Escala *Global Transformational Leadership* (GTL) – Escala Global de Liderança Transformacional; instrumento desenvolvido por Carless e colaboradores (2000) e aferida a sua validade para o contexto português por van Beveren (2015). É um instrumento unidimensional de autorresposta constituído por 7 itens (e.g., “O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores”). Neste estudo, os participantes consideraram a relação de liderança mais próxima, ou seja, o líder mais próximo no local de trabalho. Os itens são respondidos através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos (1=Raramente ou nunca e 5=Muito frequentemente ou sempre). O *score* total é calculado pela soma dos *scores* de todos os itens e, portanto, as pontuações desta escala variam entre 7 e 35. Pontuações mais elevadas indicam níveis mais altos de liderança transformacional. A versão adaptada para o contexto português possui um alfa de Cronbach de .96, o que demonstra uma consistência interna muito boa (Fortin, 2009).

No presente estudo, foi obtido um alfa de Cronbach de .95, o que revela uma consistência interna muito boa, semelhante à encontrada na versão adaptada à população portuguesa. A Análise Fatorial Exploratória revelou que os 7 itens saturaram num único fator, que contribuiu para explicar 75.37% da variância. Os pesos fatoriais dos itens variaram entre .81 e .91.

Short Index of Job Satisfaction

Para avaliar a satisfação laboral, foi utilizado o *Short Index of Job Satisfaction* (SIJS); instrumento desenvolvido por Brayfield e Rothe (1951) e adaptado para o contexto português por Sinval e Marôco (2020). É um instrumento unidimensional de autorresposta constituído por 5 itens (e.g., “Sinto-me realmente satisfeito no meu trabalho”). Neste estudo, os participantes identificaram o seu grau de satisfação relativamente ao seu trabalho. Os itens são respondidos

através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos (1=Discordo Fortemente, 2=Discordo, 3=Indeciso, 4=Concordo e 5=Concordo Fortemente) e os itens 3 e 5 são invertidos. O *score* total é calculado pela soma dos *scores* de todos os itens e, portanto, as pontuações desta escala variam entre 5 e 25. Pontuações mais elevadas indicam níveis mais elevados de satisfação laboral. A versão adaptada para o contexto português possui um alfa de Cronbach de .88, o que demonstra uma consistência interna muito boa (Fortin, 2009).

No presente estudo, foi obtido um alfa de Cronbach de .85, o que revela uma boa consistência interna, semelhante à encontrada na versão adaptada à população portuguesa. A Análise Fatorial Exploratória revelou que os 5 itens saturaram num único fator, que contribuiu para explicar 63.00% da variância. Os pesos fatoriais dos itens variaram entre .65 e .88.

Turnover Cognitions

Para avaliar as intenções de saída, foi utilizado o *Turnover Cognitions* – Intenções de *Turnover*, desenvolvido por Bozeman e Perrewé (2001) e utilizado numa amostra portuguesa por Moreira e colaboradores (2020). É um instrumento unidimensional de autorresposta constituído por 3 itens (e.g., “Neste momento, estou à procura de outro emprego”). Neste estudo, os participantes consideram o nível de intenção de saída da organização em que trabalham atualmente. Os itens são respondidos através de uma escala de tipo Likert de 5 pontos (1=Discordo fortemente, 2=Discordo, 3=Não concordo nem discordo, 4=Concordo e 5=Concordo fortemente) e o item 3 é invertido. 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 versão adaptada para o contexto português possui um alfa de Cronbach de .92, o que demonstra uma consistência interna muito boa (Fortin, 2009).

No presente estudo, foi obtido um alfa de Cronbach de .80, o que revela uma boa consistência interna. A Análise Fatorial Exploratória revelou que os três itens saturaram num

único fator, que contribuiu para explicar 71.85% da variância. Os pesos fatoriais dos itens variaram entre .73 e .91.

3.5. Procedimentos

Este estudo foi aprovado pelo Board do Centro de Estudos Filosóficos e Humanísticos, de acordo com os princípios da Declaração de Helsínquia. O processo de recolha de dados decorreu no formato *online* entre dezembro e fevereiro, com a divulgação de um questionário *Google Forms* nas redes sociais (e.g., *Facebook*, *LinkedIn* e *Instagram*) e através de contactos diretos com participantes. Este questionário foi constituído por um consentimento informado e os instrumentos mencionados anteriormente. Recorreu-se ao método *snowball*, sendo uma amostragem não probabilística por conveniência. Os critérios de inclusão para poder responder ao questionário foram: ser trabalhador por conta de outrem em Portugal, ter mais de 18 anos e compreender a língua portuguesa. Todos os dados recolhidos foram analisados, mantendo o anonimato e confidencialidade dos participantes e as suas participações foram feitas de forma voluntária e apenas após o preenchimento do consentimento informado.

3.6. Análise estatística

O tratamento dos dados foi realizado com recurso a um programa informático de análise estatística, o *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 28.0. Foi realizada a análise das estatísticas descritivas (medidas de tendência central, de dispersão, de assimetria e de curtose) e aplicou-se o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov, que tem como objetivo avaliar a normalidade da distribuição dos dados das variáveis. De forma a perceber as propriedades psicométricas, foram também analisados os alfas de Cronbach dos instrumentos do estudo.

De forma a analisar as relações entre as variáveis em estudo, foi aplicado o coeficiente de correlação de Pearson (r). Para interpretar a magnitude dos coeficientes foram utilizados os valores determinados por Cohen (1988), que refere coeficientes entre .10 e .29 como sendo de magnitude baixa, valores entre .30 e .49 como sendo de magnitude média e valores entre .50 e 1 como sendo valores de magnitude elevada.

4. Resultados

4.1. Análises descritivas

Nesta secção, serão apresentados os resultados obtidos, segundo a investigação realizada, tendo por base as variáveis em estudo: Liderança Transformacional, Satisfação Laboral e Intenções de Saída.

Como é possível observar na Tabela 2, os participantes têm a perceção que os seus líderes/supervisores adotam moderadamente estratégias de Liderança Transformacional ($M = 3.73$; $DP = 0.93$). Relativamente à variável da Satisfação Laboral, os sujeitos da amostra demonstram estar moderadamente satisfeitos no seu local de trabalho ($M = 3.76$; $DP = 0.79$). No que diz respeito às Intenções de Saída, os valores médios indicam que a maior parte dos participantes da amostra não pretendem abandonar a organização em que se encontram a trabalhar atualmente ($M = 2.50$; $DP = 1.14$). Com base nos dados apresentados na Tabela 2, observa-se que os valores de Assimetria e Curtose estão dentro dos valores de referência, de acordo com Kline (2023). Adicionalmente, tendo em consideração que foram obtidas 322 respostas, de acordo com Marôco (2018), podemos referir que a média amostral possui uma distribuição próxima da distribuição normal, podendo ser aplicado o Teorema do Limite Central e justifica-se, desta forma, a utilização de testes paramétricos para avaliar as hipóteses de investigação.

Tabela 2.*Análises descritivas das variáveis em estudo.*

	M	DP	Assimetria	Curtose	Amplitude	Mín.	Máx.
Liderança Transformacional	3.73	0.93	-0.77	0.18	4.00	1.00	5.00
Satisfação Laboral	3.76	0.79	-0.87	0.77	4.00	1.00	5.00
Intenções de Saída	2.50	1.14	0.57	-0.42	4.00	1.00	5.00

Nota: M = Média; DP = Desvio Padrão; Mín. = Mínimo; Máx. = Máximo.

4.2. Análises de correlações

Na Tabela 3 estão representadas as correlações entre as variáveis de estudo e variáveis sociodemográficas. Ao utilizar o teste de Pearson, ficou comprovada uma relação negativa e significativa entre a Liderança Transformacional e as Intenções de Saída, o que significa que quanto maior for a percepção de liderança transformacional, menor a intenção de sair do local de trabalho atual ($r = -.36, p < .01$). Foi possível verificar uma relação positiva e significativa entre a Liderança Transformacional e a Satisfação Laboral ($r = .54, p < .01$), o que significa que quanto maior é a percepção de liderança transformacional, maior será a satisfação laboral. Ficou também comprovada uma relação negativa e significativa entre a Satisfação Laboral e as Intenções de Saída ($r = -.58, p < .01$), o que significa que quanto mais satisfeito um colaborador estiver no seu local de trabalho, menor será a sua intenção de sair da organização.

Verificou-se uma relação negativa e significativa entre as Intenções de Saída e a variável sociodemográfica Idade ($r = -.28, p < .01$), como é possível confirmar através da Tabela 3, o que significa que quanto maior for a idade de um colaborador, menor será a sua intenção de sair da organização onde trabalha. Ficou também demonstrada uma relação negativa e significativa entre as Intenções de Saída e a variável sociodemográfica Antiguidade ($r = -.28, p < .01$), o que

significa que quanto maior for o número de anos de um colaborador na organização, menor será a sua intenção de sair da mesma.

Tabela 3.

Correlações entre as variáveis sociodemográficas e as variáveis de estudo.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Sexo ^a							
2. Idade	-.050						
3. Habilitações	.062	-.310**					
4. Antiguidade	-.077	.662**	-.334**				
5. Liderança Transformacional	-.034	-.008	.133*	-.037			
6. Satisfação Laboral	-.080	.105	.122*	.122*	.537**		
7. Intenções de saída	.088	-.283**	.073	-.277**	-.361**	-.583**	

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

4.3. Análise das hipóteses de investigação

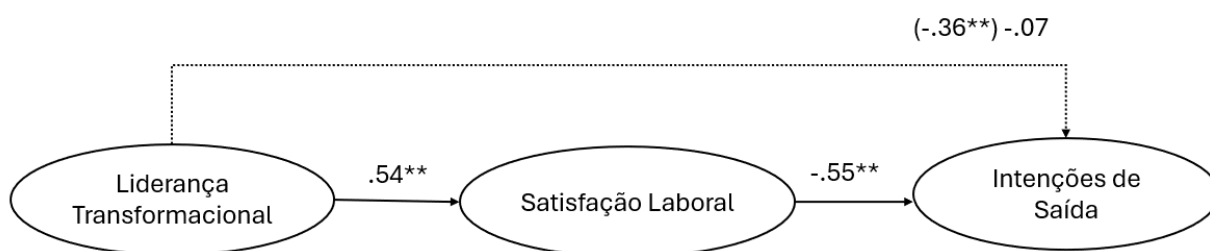
Nesta secção são apresentados os resultados para validação das hipóteses, recorrendo a testes selecionados para o efeito, considerando as variáveis em estudo. De modo a avaliar a presença de efeitos de mediação, foi utilizada na análise de dados a *macro Process* v4.2 no *software SPSS IBM Statistics* 28.0. O Modelo 4 (Hayes, 2013) foi o escolhido para a execução da *macro Process*. Com a intenção de avaliar as questões de mediação, foram utilizadas 5000 amostras *bootstrap*, com um intervalo de confiança *bootstrap* corrigido a 95%, para todos os efeitos indiretos.

Tal como descrito na Figura 2, verificou-se uma relação negativa e significativa entre a Liderança Transformacional e as Intenções de Saída ($\beta = -.36$; $p < .01$). Verificou-se também

uma relação positiva e significativa entre a Liderança Transformacional e a Satisfação Laboral ($\beta = .54$; $p < .01$). Ficou comprovada uma relação negativa e significativa entre a Satisfação Laboral e as Intenções de Saída ($\beta = -.55$; $p < .01$). Por fim, ficou comprovado que a Satisfação Laboral é uma variável que contribui para explicar totalmente a relação entre a Liderança Transformacional e as Intenções de Saída ($\beta = -.07$; n.s.), uma vez que o intervalo de confiança a 95% não inclui o valor zero (Coeficiente = $-.29$; IC 95% [$-.39$; $-.21$]). Desta forma, a hipótese H1, H2, H3 e H4 foram suportadas e o modelo conceptual do estudo ficou também comprovado.

Figura 2.

Coefficientes de correlação para o modelo proposto.



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

5. Discussão

Esta secção tem como objetivo discutir os resultados obtidos e o teste das hipóteses, tendo em consideração a revisão da literatura realizada. O presente estudo teve como objetivo geral verificar se a satisfação laboral pode mediar a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída, avaliando as relações entre estas variáveis e com as variáveis sociodemográficas.

Considerando a Hipótese 1, que afirma que existe uma relação negativa entre a Liderança Transformacional e as Intenções de Saída, os resultados obtidos permitiram comprovar esta hipótese. Se um colaborador percecionou o seu líder como tendo

comportamentos de liderança transformacional, este colaborador terá menores intenções de saída da organização em que se encontra, tal como a literatura o demonstra (e.g., Diko & Saxena, 2023; Labrague et al., 2020; Nielsen et al., 2023; Ntseke et al., 2022; Saeed & Jun, 2022). Os colaboradores desejam permanecer em organizações onde os seus líderes têm atitudes e comportamentos transformacionais, como a promoção da criatividade, a atribuição de responsabilidade e autonomia e a comunicação clara e transparente, por exemplo (Gan & Voon, 2021).

Considerando a Hipótese 2, que afirma que existe uma relação positiva entre a Liderança Transformacional e a Satisfação Laboral, os resultados obtidos permitiram comprovar esta hipótese. Se um líder tiver comportamentos e atitudes transformacionais, os colaboradores irão estar mais satisfeitos, tal como demonstram investigações prévias (e.g., Delgado-Bello & Flores, 2022; Gebrejeat et al., 2023; Hilton et al., 2021; Labrague et al., 2020; Nielsen et al., 2022; Purnomo et al., 2020). Um líder transformacional irá promover a motivação, a autonomia e uma cultura organizacional positiva e estes fatores poderão estar ligados a uma maior satisfação no local de trabalho (Chen et al., 2022).

Considerando a Hipótese 3, que afirma que existe uma relação negativa entre a Satisfação Laboral e as Intenções de Saída, os resultados obtidos permitiram comprovar esta hipótese. A partir dos resultados obtidos, é possível afirmar que colaboradores mais satisfeitos no local de trabalho revelam menores intenções de saída das organizações, tal como comprova a literatura existente (e.g., Delgado-Bello & Flores, 2022; Duarte & Silva, 2023; Wan & Duffy, 2022). Os colaboradores satisfeitos desejam permanecer nos locais de trabalho em que se encontram, o que acaba por ser um fator *buffer* que impede a saída efetiva dos colaboradores das empresas (Ofei et al., 2023).

Relativamente ao teste do modelo do estudo, que afirma que a Satisfação Laboral medeia a relação entre a Liderança Transformacional e as Intenções de Saída, o modelo foi

comprovado. A partir dos resultados obtidos, é possível perceber que a liderança transformacional influencia as intenções de saída por meio da satisfação laboral, tal como é possível confirmar através da literatura existente no contexto internacional (Delgado-Bello & Flores, 2022; Labrague et al., 2020).

Foi descoberta uma relação negativa entre as Intenções de Saída e a Idade, ou seja, quanto mais elevada for a idade de um colaborador, menores serão as intenções de sair da organização em que trabalha, o que corrobora a literatura existente (Christensen & Knardahl, 2022). Foi também descoberta uma relação negativa entre a Antiguidade e as Intenções de Saída, isto é, colaboradores que estejam há mais tempo numa determinada organização terão menores intenções de sair da mesma (Griffeth et al., 2000; Hur, 2025).

Em futuras investigações, seria pertinente avaliar as diferentes variáveis através de instrumentos multidimensionais. Esta abordagem poderia ser benéfica para perceber, por exemplo, quais dimensões da Liderança Transformacional têm maior impacto sobre quais aspetos da Satisfação Laboral. Certas dimensões da Satisfação têm mais peso na intenção de saída do que outras, o que poderia também ser interessante de explorar. Desta forma, seria possível construir um modelo mais robusto e completo, com maior precisão e *insights* mais aplicáveis à realidade organizacional.

6. Conclusão

Este estudo teve como objetivo principal verificar se a satisfação laboral pode mediar a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída numa amostra de 322 colaboradores por conta de outrem no contexto português.

Os dados indicam que quando o líder possui comportamentos e atitudes transformacionais, há uma menor intenção de saída da organização (e.g., Diko & Saxena, 2023; Labrague et al., 2020; Nielsen et al., 2023; Ntseke et al., 2022; Saeed & Jun, 2022). Este estilo

de liderança está associado a uma maior satisfação laboral, visto que os colaboradores ficam mais satisfeitos quando existe uma melhor comunicação dos objetivos da organização, quando lhes é dada autonomia e responsabilidades (e.g., Delgado-Bello & Flores, 2022; Gebrejeat et al., 2023; Hilton et al., 2021; Labrague et al., 2020; Nielsen et al., 2022; Purnomo et al., 2020). Por sua vez, os colaboradores que estão satisfeitos desejam permanecer nas organizações, ou seja, a satisfação revela ser um fator que diminui as intenções de saída dos colaboradores das empresas (e.g., Delgado-Bello & Flores, 2022; Duarte & Silva, 2023; Wan & Duffy, 2022). Para além das correlações encontradas entre as variáveis do estudo, a investigação revelou que a liderança transformacional influencia as intenções de saída por meio da satisfação laboral, o que corrobora a literatura internacional (Delgado-Bello & Flores, 2022; Labrague et al., 2020). Os dados revelam que colaboradores mais novos possuem uma maior intenção de saída das organizações (Christensen & Knardahl, 2022). Por outro lado, os colaboradores que estão há mais tempo nas organizações sentem-se mais integrados e desejam permanecer na organização (Hur, 2025).

Embora o estudo apresente resultados pertinentes, possui algumas limitações que devem ser reconhecidas. O estudo não considerou algumas variáveis, tais como o clima organizacional, o tipo de personalidade do colaborador, o compromisso organizacional ou até mesmo questões remuneratórias e de benefícios, que poderão ser relevantes e influenciar a satisfação laboral e as intenções de saída. A omissão destas variáveis pode limitar a precisão nas relações encontradas. Em estudos futuros, poderão ser incluídas algumas destas variáveis, de forma a tornar o modelo mais complexo e retratar mais precisamente a realidade do fenómeno.

A utilização de instrumentos unidimensionais pode também constituir uma limitação significativa, uma vez que reduz a complexidade dos fenómenos estudados e pode comprometer a validade das conclusões. A avaliação unidimensional das variáveis do estudo pode levar à omissão de dimensões relevantes e de relações significativas entre as variáveis. Desta forma,

seria interessante construir um modelo mais robusto utilizando instrumentos multidimensionais que avaliassem as variáveis do estudo, obtendo assim resultados mais precisos e generalizáveis. Para além disso, a recolha de dados baseada nos relatos dos participantes pode comprometer a precisão dos dados, dado que as respostas podem ser dadas para ser socialmente aceitáveis e não retratar a veracidade das experiências.

Apesar das limitações encontradas, este estudo oferece vários contributos para a compreensão das relações entre a liderança transformacional, a satisfação laboral e as intenções de saída. Apesar de existir alguma literatura internacional que comprove o modelo do presente estudo, a literatura nacional relativa ao modelo em questão é praticamente inexistente. Desta forma, espera-se que esta investigação contribua para o desenvolvimento deste modelo.

Em suma, os resultados destacam a importância das práticas de liderança transformacional como ferramenta para reter colaboradores e aumentar a sua satisfação. A saída dos colaboradores traz prejuízo para as organizações e são precedidos pela intenção de saída. Desta forma, é importante que as organizações se foquem na formação de líderes transformacionais, de forma a aumentar a satisfação no seio organizacional, diminuir as intenções de saída e, consequentemente, a reter os colaboradores.

Referências Bibliográficas

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), 1-20.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
- Ahmad, T., Hamid, A. R., Abbas, A., Anwar, A., Ekowati, D., Fenitra, R. M., & Suhariadi, F. (2023). Empowering leadership: Role of organizational culture of self-esteem and emotional intelligence on creativity. *Journal of Management Development*, 42(3), 201-214. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0288>
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Badar, K., Aboramadan, M., & Plimmer, G. (2023). Despotism vs narcissistic leadership: Differences in their relationship to emotional exhaustion and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 818-837.
<http://dx.doi.org/10.1108/IJCMA-12-2022-0210>
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10, 2883-2888.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Biswas, A. K., Seethalakshmi, R., Mariappan, P., & Bhattacharjee, D. (2023). An ensemble learning model for predicting the intention to quit among employees using classification algorithms. *Decision Analytics Journal*, 9, 1-13.
<https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100335>

- Boddy, C. R. (2023). Moving sustainability towards flourishing for all: The critical role of (toxic) leadership. *Business and Society Review*, 128(4), 591-605.
<https://doi.org/10.1111/basr.12309>
- 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>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405.
<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2022). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 1-14.. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2022). “I’m too old for this!”: A prospective, multilevel study of job characteristics, age, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015313>
- Chua J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees’ self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management Organization*, 27(3), 523–543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- 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, 1-12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606215>

- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Delgado-Bello, C. A., & Flores, O. F. G. (2022). Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: Un estudio desde el contexto educativo. *Información Tecnológica*, 33(6), 11-20. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000600011>
- Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating role of employee engagement with transformational leadership and turnover intention. *Public Organization Review*, 23, 1639-1660. <https://doi.org/10.1007/s11115-023-00710-8>
- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13, 1-17.. <https://doi.org/10.3390/admsci13100216>
- Eddy, P. L., Van Der Linden, K., & Hartman, C. (2023). Changing definitions of leadership or same old “hero” leader? *Community College Review*, 51(1), 30-51. <https://doi.org/10.1177/00915521221125304>
- Edwards-Dandridge, Y., Simmons, B. D., & Campbell, D. G. (2020). Predictor of turnover intention of register nurses: Job satisfaction or work engagement? *International Journal of Applied Management & Technology*, 19(1), 87–96. <https://doi.org/10.5590/IJAMT.2020.19.1.07>
- Fortin, M.-F., Côté, J., & Filion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Frenk, J., Chen, L. C., Chandran, L., Groff, E. O. H., King, R., Meleis, A., & Fineberg, H. V. (2022). Challenges and opportunities for educating health professionals after the

COVID-19 pandemic. *Lancet*, 400(10362), 1539–1556.

[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)02092-X](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)02092-X)

Gan, E., & Voon, M. L. (2021). The impact of transformational leadership on job satisfaction and employee turnover intentions: A conceptual review. *SHS Web of Conferences*, 124, 1-17. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005>

Gebreheat, G., Teame, H., & Costa, E. I. (2023). The impact of transformational leadership style on nurses' job satisfaction: An integrative review. *SAGE Journals*, 9, 1-10. <https://doi.org/10.1177/23779608231197428>

Gil, A. J., Mosegui, G. B. G., Moreira, R. Z., & Eguizabal, M. J. (2023). The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 422-434. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3592>

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>

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.

Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>

Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction.

Management Research Review, 46(1), 1-19. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>

Hur, H., & Abner, G. (2022). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84, 115-142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>

Hur, Y. (2025). Assessing the effects of workplace contextual factors on turnover intention: Evidence from U.S. federal employees. *Public Organization Review*, 25(1), 193-213. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00784-y>

Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A. B., & Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998>

Jacobsen, C. B., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., & Eriksen, T. L. M. (2021). Can leadership training improve organizational effectiveness? Evidence from a randomized field experiment on transformational and transactional leadership. *Public Administration Review*, 82(1), 117-131. <https://doi.org/10.1111/puar.13356>

Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and measuring transformational and transactional leadership. *Administration & Society* 51(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/0095399716667157>

Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organizational citizenship behavior: The role of organizational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>

- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford. Chicago.
- 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>
- Koutsoumpa, E. M. (2023). Contribution of emotional intelligence to efficient leadership. A narrative review. *Technium Social Sciences Journal*, 48(1), 204-216. <http://dx.doi.org/10.47577/tssj.v48i1.9529>
- Kurniawan, M. H., Hariyati, T. S., & Afifah, E. (2019). The relationship between caring preceptor, self-efficacy, job satisfaction, and new nurse performance. *Enfermeria Clínica*, 29(2), 464-470. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.069>
- 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>
- Latifah, I. N., Suhendra, A. A., & Mudifah, I. (2023). Factors affecting job satisfaction and employee performance: A case study in an Indonesian sharia property companies. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 719-748. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2021-0132>
- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29, 115-126. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2023.09.002>

- Li, Y. (2023). Relationship between perceived threat of artificial intelligence and turnover intention in luxury hotels. *Heliyon*, 9(8), 1-12.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18520>
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: A mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *The TQM Journal*, 32(6), 1395-1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7^a ed.). ReportNumber.
- 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 Management Studies*, 25(1), 5-22. <http://dx.doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-001>
- Nielsen, M. B, Hetland, J., Harris, A., Notelaers, G., Gjerstad, J., & Einarsen, S. V. (2022). The impact of follower leadership position on transformational leadership as moderator of the association between work-related ambiguity and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.970887>
- Ntseke, T., Mitonga-Monga, J., & Hoole, C. (2022). Transformational leadership influences on work engagement and turnover intention in an engineering organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 1-11.
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2013>
- Ofei, A. M. A., 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(374), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>

- Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Surya, W. A. (2020). The effect of transformational leadership on employee job satisfaction with the meditation of trust to supervisors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, *11*(9), 676-686.
- Saeed, F., & Jun, Y. (2022). The impact of transformational leadership on employee turnover intention: The mediating and moderating role of affective organizational commitment and job embeddedness. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, *9*(5), 1-21. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6762232>
- Schermuly, C.C., Creon, L., Gerlach, P., Graßmann, C. & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, *29*(1), 73-95. <https://doi.org/10.1177/15480518211067751>
- Scholl, W. & Schermuly, C.C. (2020). The impact of culture on corruption, gross domestic product, and human development. *Journal of Business Ethics*, *162*(1), 171-189. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3977-0>
- Shibiti, R. (2019). Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, *17*(3), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1161>
- Soetjipto, N., Priyohadi, N. D., Sulastri, S., & Riswanto, A. (2021). The effect of company climate, organization citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction. *Management Science Letters*, *11*, 1197-1204. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.0019>
- Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS ONE*, *15*(4), 1-21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0231474>

- Syabarrudin, A., Eliyana, A., & Naimah, J. (2020). Does employees' self-efficacy drive their organizational commitment? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(4), 135–141.
<https://doi.org/10.31838/srp.2020.4.21>
- Todăriță, E., Miricescu, D., & Porancea-Răulea (2023). Study regarding the connection between leadership and motivation in the logistics activity in the production organizations. *Land Forces Academy Review*, 4(112), 338-346.
<https://doi.org/10.2478/raft-2023-0040>
- van Beveren, P. Q. F. (2015). *Liderança transformacional e autonomia grupal: Adaptação de instrumentos de medida* [Master's thesis, Universidade de Coimbra]. Repositório Digital da Universidade de Coimbra.
<https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/29078/1/TESE%20MIP%20Patricia%20Beveren%202015.pdf>
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. *SAGE Journals*, 1, 1-11. <https://doi.org/10.1177/21582440221094591>
- Wang, H., Zhang, Y., Li, P., & Henry S. E. (2022). You raise me up and I reciprocate: Linking empowering leadership to organizational citizenship behavior and unethical pro-organizational behavior. *Applied Psychology*, 72(1), 718-742.
<https://doi.org/10.1111/apps.12398>
- Yuwono, H., Kurniawan, M. D., Syamsudin, N., Eliyana, A., Saputra, D. E. E., & Emur, A. P. (2023). Do psychological capital and transformational leadership make differences in organizational citizenship behavior? *PLoS ONE*, 18(12), 1-20.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294559>

Zhang, R., Niu, X., & Zhang, B. (2023). Workplace ostracism and turnover intention: A moderated mediation model of job insecurity and coaching leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 41(1), 109-122. <https://doi.org/10.1002/cjas.1731>

Anexos

Anexo 1 – Questionário Sociodemográfico**Idade:** ____**Sexo:** Masculino ____ Feminino ____**Nacionalidade:** Portuguesa ____ Outra nacionalidade ____**Habilitações Académicas:**

Ensino básico (4º ano) ____ 2º Ciclo (6º ano) ____ 3º Ciclo (9º ano) ____

Ensino secundário (12º ano) ____ Curso técnico ____ Licenciatura ____

Mestrado ____ Doutoramento ____

Situação contratual:

Contrato sem termo (permanente/efetivo) ____ Contrato a termo certo (temporário) ____

Contrato a termo incerto (temporário) ____ Contrato a termo parcial (part-time) ____

Contrato de prestação de serviços (recibos verdes) ____ Outro ____

Antiguidade (nº de anos na empresa):

Menos de 1 ano ____ Entre 1 a 5 anos ____ Entre 5 a 10 anos ____

Entre 10 a 15 anos ____ Entre 15 a 20 anos ____ Mais de 20 anos ____

Qual o regime de trabalho adotado?

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

Anexo 2 – Global Transformational Leadership (GTL) - Escala Global de Liderança Transformacional

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

1-Raramente ou Nunca; 2-Ocasionalmente; 3-Às vezes; 4-Frequentemente; 5-Muito frequentemente ou Sempre

O meu líder...	1	2	3	4	5
1. comunica uma visão clara e positiva do futuro.					
2. trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.					
3. encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.					
4. promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.					
5. estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.					
6. é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.					
7. incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.					

Anexo 3 – *Short Index of Job Satisfaction (SIJS)*

Apresentamos, seguidamente, uma série de afirmações relativas à satisfação em relação ao seu trabalho. Para cada afirmação, pedimos que assinale a opção que melhor se adequa ao que lhe é apresentado, utilizando a seguinte escala:

1-Discordo Fortemente; 2-Discordo; 3-Indeciso; 4-Concordo; 5-Concordo Fortemente

Itens	1	2	3	4	5
1. Sinto-me razoavelmente satisfeito com o meu emprego atual.					
2. Na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho.					
3. Cada dia no trabalho parece não ter fim. (I)					
4. Sinto-me realmente satisfeito no meu trabalho.					
5. Considero que o meu emprego é particularmente desagradável. (I)					

Anexo 4 – Turnover Cognitions - Intenções 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

Itens	1	2	3	4	5
1. Num futuro próximo, vou começar a procurar outro emprego.					
2. Neste momento, estou à procura de outro emprego.					
3. Não tenciono deixar este emprego num futuro próximo. (I)					