



UNIVERSIDADE
CATOLICA
PORTUGUESA

BRAGA

Estilo de Liderança e Intenção de Turnover: O Papel Moderador das Estratégias de Coping

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

Vasco Miguel Batista Pereira, 226424005

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

Junho 2026



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

Estilo de Liderança e Intenção de Turnover: O Papel Moderador das Estratégias de Coping

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

Vasco Miguel Batista Pereira, 226424005

Sob a orientação da Prof.º Doutora **Anabela
Rodrigues**

Junho 2026

Agradecimentos

A atual tese foi realizada por mim, mas contou com o envolvimento de outras pessoas que ajudaram a tornar este objetivo real em função do apoio e incentivo constante para eu acreditar que seria possível.

Em primeiro lugar, quero agradecer á minha orientadora, Professora Anabela Rodrigues. Ao longo de todo o processo de elaboração da tese, demonstrou compreensão, forneceu conselhos importantes e esteve sempre disponível para dar orientação assente em feedback constante e regular. Os seus conhecimentos assumiram um papel essencial neste trabalho.

Aos meus pais, um grande obrigado pelo apoio e amor incondicional. A transmissão de valores como compromisso, transparência e dedicação foram essenciais para a realização da tese.

Aos meus amigos de sempre, agradeço as palavras de incentivo e de apoio quando estava cansado ou surgiam dúvidas. Nos dias maus, as vossas palavras ajudaram a continuar a acreditar em mim.

Para terminar, guardo o que aprendi assim como a força e paciência de quem esteve sempre disponível para dar apoio quando eu mais precisava.

Obrigado por tudo. Vocês fazem parte desta conquista.

Resumo

A intenção de turnover constitui um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, uma vez que a saída de colaboradores pode comprometer a produtividade, aumentar os custos de recrutamento e dificultar a retenção de talento. Neste contexto, os estilos de liderança assumem um papel fundamental, podendo influenciar positiva ou negativamente as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Paralelamente, as estratégias de coping têm sido apontadas como recursos individuais relevantes para a adaptação às exigências laborais e à gestão de situações potencialmente stressantes. Neste contexto, o presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança e a intenção de turnover, explorando simultaneamente o papel moderador das estratégias de coping nesta relação.

Participaram neste estudo 339 colaboradores com experiência em contexto organizacional, recrutados através de amostragem não probabilística por conveniência e bola de neve. A recolha de dados foi realizada através de um questionário online composto pelo Empowering Leadership Questionnaire (ELQ), Toxic Leadership Scale (TLS), Escala de Intenção de Turnover e Job Coping Scale. Os dados foram analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics (versão 28), recorrendo-se a análises correlacionais e modelos de moderação.

Os resultados evidenciaram que a liderança empoderadora se associou negativamente à intenção de turnover, enquanto a liderança tóxica apresentou associações positivas com a intenção de saída dos colaboradores. Relativamente ao papel das estratégias de coping, os resultados não confirmaram o seu efeito moderador na relação entre os estilos de liderança e a intenção de turnover. Contudo, verificaram-se indícios de que as estratégias de coping poderão contribuir para uma melhor adaptação dos colaboradores às exigências laborais, independentemente do estilo de liderança percebido.

Os resultados reforçam a importância da promoção de estilos de liderança positivos e da prevenção de comportamentos de liderança tóxica nas organizações. Simultaneamente, evidenciam a necessidade de continuar a investigar os fatores individuais e organizacionais associados à retenção de colaboradores e ao bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: liderança empoderadora; liderança tóxica; intenção de turnover; estratégias de coping; retenção de colaboradores.

Abstract

Intended turnover is one of the main challenges faced by organizations, as employee turnover can compromise productivity, increase recruitment costs, and make it difficult to retain talent. In this context, leadership styles play a key role, as they can positively or negatively influence employees' attitudes and behaviors. At the same time, coping strategies have been identified as relevant individual resources for adapting to workplace demands and managing potentially stressful situations. In this context, the primary objective of this study was to analyze the relationship between leadership styles and turnover intention, while simultaneously exploring the moderating role of coping strategies in this relationship.

A total of 339 employees with organizational experience participated in this study, recruited through non-probabilistic convenience and snowball sampling. Data collection was conducted via an online questionnaire comprising the Empowering Leadership Questionnaire (ELQ), Toxic Leadership Scale (TLS), Turnover Intention Scale, and Job Coping Scale. The data were analyzed using IBM SPSS Statistics software (version 28), employing correlational analyses and moderation models.

The results showed that empowering leadership was negatively associated with turnover intention, while toxic leadership was positively associated with employees' intention to leave. Regarding the role of coping strategies, the results did not confirm their moderating effect on the relationship between leadership styles and turnover intention. However, there were indications that coping strategies may contribute to employees' better adaptation to work demands, regardless of the perceived leadership style.

The results reinforce the importance of promoting positive leadership styles and preventing toxic leadership behaviors in organizations. At the same time, they highlight the need to continue investigating the individual and organizational factors associated with employee retention and well-being at work.

Keywords: empowering leadership; toxic leadership; turnover intention; coping strategies; employee retention.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento teórico.....	4
2.1 Conceito de liderança.....	4
2.2 Lideranças Empoderadora e Tóxica: Efeitos Contrastantes nos Colaboradores	5
2.3 Intenção de Turnover: Conceito, Determinantes e Implicações Organizacionais	10
2.4 Estratégias de Coping no Contexto Organizacional: Tipologias, Determinantes e Impactos nos Colaboradores	13
2.5 Relação entre Liderança, Coping e Intenção de Saída: evidência empírica	15
2.6 Modelos Teóricos Subjacentes aos Instrumentos Utilizados.....	17
2.6.1 Modelo teórico subjacente à escala da Liderança Empoderadora.....	18
2.6.2 Modelo teórico subjacente à escala da Liderança Tóxica	19
2.6.3 Modelo teórico subjacente à escala da Intenção de Turnover.....	20
2.6.4 Modelo teórico subjacente à escala das estratégias de Coping	21
3. Metodologia.....	22
3.1 Desenho de investigação.....	22
3.2 Objetivo de investigação.....	22
3.3 Hipóteses de investigação	22
3.4 Modelo Concetual.....	23
3.5 Amostra e Participantes	24
3.6 Instrumentos.....	26
3.6.1 Questionário Sociodemográfico	26
3.6.2 Empowering Leadership Questionnaire (ELQ).....	26
3.6.3 Toxic Leadership Scale (TLS)	33
3.6.4 Escala de Intenção de Turnover	37
3.6.5 Job Coping Scale.....	39
3.7 Procedimentos de recolha e análise dos dados	43
4. Resultados.....	44
5. Discussão.....	48

6. Limitações, contributos e implicações práticas	54
7. Referências Bibliográficas.....	56
8. ANEXOS.....	65
Anexo A- Questionário Sociodemográfico.....	66
Anexo B. Pedido de autorização para a utilização do instrumento Empowering Leadership Scale	68
Anexo C. Pedido de autorização para a utilização do instrumento Toxic Leadership Scale.....	69
Anexo D. Pedido de autorização para a utilização do instrumento Coping Job scale	70
Anexo E. Pedido de autorização para a utilização do instrumento Intenção de Turnover.....	71
Anexo F. Escala de Liderança Empoderadora	72
Anexo G. Escala de Liderança Tóxica.....	73
Anexo H. Escala de Estratégias de Coping.....	74
Anexo I. Escala de Intenção de Turnover	77

1. Introdução

No contexto organizacional contemporâneo, as organizações enfrentam desafios crescentes relacionados com a atração, gestão e retenção de colaboradores. A competitividade do mercado de trabalho, associada às constantes mudanças económicas e sociais, tem levado as organizações a reconhecer a importância dos fatores que influenciam a permanência dos trabalhadores e o seu compromisso com a organização (Heavey et al., 2013; Halter et al., 2017; Labrague et al., 2020).

Neste contexto, a intenção de turnover assume particular relevância, uma vez que representa um dos principais antecedentes da saída efetiva dos colaboradores, podendo gerar custos significativos ao nível do recrutamento, seleção, integração e formação de novos trabalhadores, bem como perdas de conhecimento, experiência organizacional e produtividade (Heavey et al., 2013; Halter et al., 2017; Labrague et al., 2020).

Entre os diversos fatores associados à intenção de turnover, a liderança tem sido amplamente reconhecida como um elemento central para o funcionamento das organizações (Antonakis & Day, 2017; Hadziahmetovic et al., 2023). Robbins (2002) destaca que uma liderança eficiente, aliada a uma administração íntegra, é fundamental para atingir elevados níveis de desempenho organizacional. Os líderes desempenham um papel determinante na orientação dos colaboradores, na definição de objetivos, na promoção da motivação e na criação de ambientes de trabalho capazes de potenciar o desempenho individual e coletivo. Consequentemente, os comportamentos e estilos de liderança adotados influenciam significativamente as atitudes, perceções e comportamentos dos trabalhadores (Antonakis & Day, 2017; Hadziahmetovic et al., 2023).

Neste sentido, a literatura tem demonstrado que diferentes estilos de liderança podem produzir efeitos distintos sobre os colaboradores (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2007; Cheong et al., 2019; Lee et al., 2018; Schmidt, 2008; Rose et al., 2015; Gupta & Chawla, 2024; Labrague, 2024). Entre os estilos mais estudados encontram-se a liderança empoderadora e a liderança tóxica. A liderança empoderadora caracteriza-se pela promoção da autonomia, participação na tomada de decisão, desenvolvimento das competências dos colaboradores e partilha de responsabilidades, estando associada a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, motivação, compromisso organizacional, criatividade e desempenho (Ahearne et al., 2005; Arnold et al., 2007; Cheong et al., 2019; Lee et al., 2018). Em contrapartida, a liderança tóxica caracteriza-se por comportamentos abusivos, destrutivos e centrados nos interesses pessoais do líder, podendo comprometer o bem-estar dos colaboradores, deteriorar o clima organizacional e aumentar a intenção de turnover (Schmidt, 2008; Rose et al., 2015; Gupta & Chawla, 2024; Labrague, 2024).

Contudo, nem todos os colaboradores respondem da mesma forma às experiências de liderança vivenciadas no contexto laboral. As diferenças individuais podem influenciar a forma como os trabalhadores interpretam, enfrentam e se adaptam às exigências do ambiente organizacional (Huang et al., 2018; Ryu et al., 2020). Neste âmbito, as estratégias de coping têm sido apontadas como recursos psicológicos relevantes para a gestão de situações de stress e adversidade (Lazarus & Folkman, 1984; Johari, 2020). Segundo Lazarus e Folkman (1984), o coping corresponde aos esforços cognitivos e comportamentais desenvolvidos pelos indivíduos para lidar com exigências internas ou externas percebidas como desafiantes ou excedendo os seus recursos pessoais. Assim, colaboradores que utilizam estratégias de coping mais adaptativas poderão apresentar uma maior capacidade para lidar com situações organizacionais

adversas, reduzindo potencialmente os seus efeitos negativos (Huang et al., 2018; Ryu et al., 2020).

Apesar da investigação existente sobre liderança, coping e intenção de turnover, continuam a verificar-se lacunas relativamente à compreensão do papel que as estratégias de coping podem desempenhar na relação entre os estilos de liderança e a intenção de turnover. A análise desta relação poderá contribuir para uma melhor compreensão dos mecanismos organizacionais e individuais associados à retenção de colaboradores, fornecendo simultaneamente orientações relevantes para a prática organizacional (Panatik & Chiat, 2019; Modise, 2023).

Deste modo, o presente estudo tem como principal objetivo analisar a relação entre a liderança empoderadora, a liderança tóxica e a intenção de turnover, explorando simultaneamente o papel moderador das estratégias de coping nesta relação. Pretende-se contribuir para o aprofundamento do conhecimento científico sobre os fatores que influenciam a permanência dos colaboradores nas organizações e fornecer evidências que apoiem o desenvolvimento de práticas de liderança mais eficazes e promotoras do bem-estar organizacional.

2. Enquadramento teórico

2.1 Conceito de liderança

Robbins (2002) destaca que uma liderança eficiente, aliada a uma administração íntegra, é fundamental para atingir elevados níveis de desempenho organizacional. Os líderes, segundo o autor, devem projetar visões estimulantes de futuro que orientem os seus colaboradores, enquanto asseguram a eficácia nas operações diárias e constroem estruturas bem definidas.

Nesta linha de pensamento, Moscovici (1995, p. 169) refere que, “os grupos humanos precisam de líderes competentes para sobreviver e desenvolver integralmente seus recursos e competências”. Esta visão sublinha a importância do líder conhecer profundamente os seus colaboradores e ser capaz de os motivar, impulsionando mudanças positivas e um aperfeiçoamento constante. Pontes (2008) reforça que uma liderança mal preparada pode gerar conflitos, desmotivar a equipa e fomentar jogos de poder, comprometendo seriamente a estabilidade da organização.

Complementando esta visão, Bergamini (1994) acrescenta que a liderança vai para além da ocupação de um cargo formal, sendo essencialmente construída com base na cooperação e na qualidade das relações humanas. A autora salienta que, para uma organização crescer de forma sustentável, é crucial contar com a participação ativa dos seus colaboradores, incentivando-os a apresentar ideias, sugestões, críticas construtivas e propostas de melhoria. Compete ao líder fomentar este ambiente de envolvimento, promovendo sinergias tanto na sua equipa como nos demais setores da organização.

Numa perspetiva mais contextual da liderança, Consorti et al. (2011) argumenta que, a aptidão para liderar não depende exclusivamente das características pessoais do indivíduo, mas também do contexto em que está inserido. O grupo tende a reconhecer como líder aquele que demonstra ter os recursos necessários para satisfazer as suas

necessidades. Assim, o líder é visto como um estratega, capaz de orientar os membros da equipa rumo aos objetivos comuns, bem como de gerir conflitos e manter a harmonia no grupo.

Do ponto de vista histórico, Bergamini (2009) contextualiza a valorização da liderança nas organizações, referindo que este interesse se intensificou com a reestruturação industrial ocorrida nos Estados Unidos durante e após a Segunda Guerra Mundial. Com a contratação massiva de trabalhadores, surgiu a necessidade de desenvolver modelos de liderança eficazes. Foram então conduzidas entrevistas e testes psicológicos com líderes organizacionais, com o objetivo de identificar os traços e comportamentos considerados ideais para o sucesso na gestão de equipas. A partir daí, a investigação sobre liderança passou a ser cada vez mais valorizada no meio organizacional, dando origem a diferentes teorias e práticas ainda hoje relevantes.

Mais recentemente, estudos atuais (Hadziahmetovic et al., 2023) sublinham a importância de compreender a liderança numa perspetiva multidimensional, que engloba tanto os seus efeitos positivos (como a liderança transformacional e empoderadora) quanto os negativos (como a liderança tóxica ou destrutiva).

2.2 Lideranças Empoderadora e Tóxica: Efeitos Contrastantes nos Colaboradores

“A liderança empoderadora refere-se a comportamentos do líder, que envolvem a partilha de poder com os liderados, através do reforço do significado atribuído ao trabalho, da promoção da participação nas decisões, da demonstração de confiança no bom desempenho e da concessão de autonomia face a constrangimentos burocráticos” (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005, p. 946, tradução nossa).

A liderança empoderadora é fundamentada em teorias como a Self-Determination Theory e a psychological empowerment, sendo que este estilo de

liderança tem como foco o desenvolvimento dos membros das equipas, a delegação de autoridade e a participação ativa dos colaboradores. No caso específico de desenvolvimento dos membros da equipa são dados momentos para os colaboradores evoluírem e aprenderem de forma consistente. Na situação de delegação de autoridade, o colaborador tem de tomar decisões sozinho de modo que o seu trabalho esteja subjacente a uma maior responsabilidade e compromisso com os resultados da organização. Por fim, a participação está relacionada com a necessidade de os colaboradores assumirem um papel ativo nos desafios organizacionais, através de sugestões de ideias e soluções que possam ter. (Cheong et al., 2019).

Este tipo de liderança apresenta consequências positivas, tais como: aumento da satisfação no trabalho, aumentar a motivação intrínseca dos colaboradores, impacto positivo no desempenho organizacional e existência de um clima organizacional positivo (Cheong et al., 2019). No que se refere ao aumento de satisfação no trabalho, está subjacente a um maior controlo dos colaboradores sobre as suas tarefas a realizar assim como a uma maior valorização das opiniões que dão (Cheong et al., 2019). No aumento da motivação intrínseca destaca-se que os colaboradores apresentam níveis elevados de dedicação no seu trabalho para ajudar no alcançar das metas da organização porque estão mais envolvidos com as suas tarefas assim como sentem uma maior responsabilidade, em função da liderança empoderadora promover a autonomia e fornecer uma maior confiança aos colaboradores no seu trabalho na organização. (Cheong et al., 2019). No que concerne ao impacto positivo nas organizações, sublinha-se que os colaboradores se sentem empoderados e, como tal, conseguem ser mais criativos e apresentam mais energia para procurar formas de melhorar os processos e respetivos resultados dentro da organização (Ahearne, Mathieu, & Rapp, 2005; Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Cheong, Yammarino, Dionne, Spain, &

Tsai, 2019). Deste modo, a liderança empoderadora aumenta a produtividade e a inovação da organização (Cheong et al., 2019). Em relação ao clima organizacional, a liderança empoderadora fomenta um ambiente de trabalho positivo e produtivo, assente na confiança mútua e no respeito. A colaboração, a comunicação transparente e a coesão das equipas de trabalho são reforçadas com base neste estilo de liderar. (Cheong et al., 2019).

Contudo, a eficácia desta forma de liderar é moderada pela confiança no líder por parte dos colaboradores (se um colaborador confia no líder, adota uma postura proativa e de maior envolvimento nas tarefas inerentes à sua função de trabalho), pelo nível de envolvimento dos colaboradores(sem envolvimento dos colaboradores, a eficácia da liderança empoderadora diminui) e pelas competências dos colaboradores(equipas com pouca experiência profissional e baixa autoconfiança podem atribuir o excesso de autonomia como abandono ao invés de empoderamento) (Cheong et al., 2019). Como tal, as organizações que pretendem assumir este modo de liderar devem considerar o contexto, ou seja, o perfil e competências dos colaboradores; a cultura da organização(por exemplo, corporativas tradicionais) ; se as organizações apresentam estruturas hierárquicas rígidas e o estilo de liderança preferido pelos colaboradores. (Cheong et al., 2019).

A liderança empoderadora deve ser complementada por outras formas de liderar, sendo usada de forma racional e tendo em conta o contexto da organização. Os líderes devem compreender os timings de atuação, ou seja, quando devem delegar, fornecer suporte e adaptar os seus modos de intervenção para corresponder às necessidades das equipas e garantirem o sucesso da organização. (Cheong et al., 2019).

Segundo Vu (2020), a liderança empoderadora é mais abrangente do que ser apenas uma delegação de autoridade. Esta forma de liderança apresenta outros objetivos

como o desenvolvimento continuado das competências dos colaboradores (Vu, 2020). A ideia de empoderamento não se resume a dar autonomia, ou seja, implica capacitar os colaboradores das organizações para realizarem as tarefas do seu trabalho de forma eficiente e confiante. Mais especificamente, Vu (2020) defende que o empoderamento deve ser incentivado com base em oportunidades de treino e aprendizagem, com o intuito de proporcionar um empoderamento eficaz. O conceito de motivação intrínseca e os fatores individuais e contextuais devem ser tidos em conta para avaliar a eficácia da liderança empoderadora, e como tal, os líderes precisam de adaptar o seu estilo de liderança às características da equipa e ao ambiente organizacional, no qual as formas de empoderar podem e devem ser ajustadas a estes fatores para produzir benefícios e criar um clima organizacional sustentado em níveis elevados de produção e de satisfação. (Vu, 2020). Segundo Lee, Willis e Tian (2018), a liderança empoderadora permite um impacto positivo no desempenho organizacional, um aumento de satisfação no trabalho e de uma maior presença de colaboradores que estão motivados intrinsecamente, sendo que também identificaram que estas consequências positivas podem ser mediadas pelo comprometimento dos colaboradores, a autoconfiança dos trabalhadores, o grau de flexibilidade e abertura da cultura organizacional, a confiança nos líderes e a perceção de autonomia. Estes mecanismos de mediação justificam como é que a liderança emmpoderadora leva a comportamentos proativos e um melhor desempenho global dos colaboradores. Contudo, em determinados contextos caracterizados por baixa autonomia e presença de estruturas hierarquizadas, os benefícios para a organização são baixos e como tal, Lee, Willis e Tian (2018) sugerem que a liderança empoderadora, deve ser adaptada às necessidades da equipa e ao enquadramento organizacional (Lee, Willis, & Tian, 2018).

Por seu lado, “A liderança tóxica é definida pela literatura como um tipo de liderança mal ajustada e maliciosa, em que os líderes têm um comportamento destrutivo e podem exibir certas características pessoais consideradas disfuncionais, maltratando as pessoas com quem trabalham, envenenando o seu entusiasmo, a sua criatividade, a sua autonomia e a sua capacidade de inovar” (Mónico et al., 2019, p. 131).

A liderança tóxica tem sido frequentemente associada a consequências negativas para os colaboradores e a organização. De acordo com Gupta e Chawla (2024), a liderança tóxica coloca em causa o bem-estar dos colaboradores, prejudica a cultura organizacional e ameaça a produtividade organizacional. De forma complementar, os comportamentos de intimidação, desconsideração pelas necessidades dos colaboradores, foco exclusivo nos interesses pessoais do líder e pressão exagerada para obtenção de resultados são associados a menores níveis de satisfação no trabalho, compromisso organizacional e segurança psicológica (Almeida et al., 2022). Ao mesmo tempo, a liderança tóxica está associada à deterioração de produtividade do colaborador assim como de envolvimento, em função de potencializar sentimentos associados a insegurança no contexto de trabalho por parte dos colaboradores (Lee et al., 2024).

Segundo Rose et al. (2015), existem consequências negativas para os colaboradores que são alvo de lideranças tóxicas, tais como: ansiedade, falta de motivação e stress crónico. Deste modo, o desempenho dos colaboradores diminui e a intenção de turnover dos colaboradores aumenta. Em suma, os danos são individuais e coletivos, sendo que é essencial as organizações assinalarem o mais rápido possível este comportamento de liderança tóxica, de modo a implementarem intervenções específicas para mitigar os danos causados por esses comportamentos.

Labrague (2024) concentra-se na liderança tóxica na área da saúde, no qual os líderes tóxicos conduzem a um ambiente de receio que geram efeitos negativos na

comunicação e na colaboração entre os membros de cada equipa. Deste modo, as decisões tendem a ser erradas e como tal, a própria qualidade de serviço diminui. O impacto acaba assim por atingir a segurança do cliente, que neste caso dos hospitais e outros estabelecimentos de saúde é o paciente. Labrague (2024) sugere que as organizações de saúde devem agir rapidamente para intervir e remover líderes tóxicos, criando um ambiente mais seguro e eficaz para os colaboradores e pacientes.

Hughes (2022) sugere uma abordagem para a recuperação organizacional em casos de ambiente organizacional pouco funcional, no qual a falta de confiança e a falta de compromisso produzem consequências negativas para o trabalho em equipa e geram resistência. A solução consiste na ação de a organização incluir todos os níveis organizacionais relacionados com a gestão e os recursos humanos.

Tavanti (2011) propõe estratégias específicas para gerir a liderança tóxica, com o foco a estar na capacidade de identificar quais são os líderes tóxicos e como educar esses líderes. O autor aconselha as empresas a organizar avaliações contínuas de desempenho e consequente feedback construtivo para aprimorar comportamentos disfuncionais. Tavanti também recomenda acompanhamento psicológico para os colaboradores afetados e programas de treino de liderança que promovam competências interpessoais e comportamentos éticos. Deste modo, Tavanti (2011) defende que estas estratégias sugeridas permitem recriar um ambiente de trabalho saudável, com a predominância de uma moral de equipa positiva e uma maior eficácia da organização.

2.3 Intenção de Turnover: Conceito, Determinantes e Implicações Organizacionais

“A intenção de rotatividade é definida como a vontade consciente e deliberada de abandonar a organização” (Tett & Meyer, 1993, p. 262, tradução nossa).

De acordo com uma revisão sistemática de Panatik e Chiat (2019), os fatores de higiene e de motivação da Teoria dos dois fatores de Herzberg tem um impacto direto

na intenção de turnover. Os fatores de higiene (por exemplo salário, condições de trabalho e políticas organizacionais, entre outros) foram sinalizados como sendo mais eficientes na redução da insatisfação. Por outro lado, os fatores motivacionais (por exemplo, reconhecimento, responsabilidade e crescimento, entre outros) aumentam os níveis de satisfação e, indiretamente, funcionam como fatores protetores.

Segundo Namin, Øgaard e Røislien (2022), no qual foram analisados um total de 46 estudos de natureza quantitativa, existe uma relação forte entre incivilidade no local de trabalho e intenção de turnover. Independentemente da fonte de incivilidade (colegas de trabalho, supervisores ou clientes), a associação permaneceu consistente. Contudo, os efeitos individuais demonstraram um impacto mais significativo em comparação com a soma de várias fontes de incivilidade. Esta relação foi evidente, em especial no setor acadêmico e em determinados países como por exemplo os Estados Unidos, em função da existência de normas culturais específicas e do consequente ambiente competitivo. Este tipo de contexto faz extrapolar as consequências negativas da incivilidade, sendo que esta situação reforça a necessidade de as organizações intervirem com foco central na cultura relacional.

A meta-análise de Heavey, Holwerda e Hausknecht (2013) foca-se no turnover coletivo, no qual a saída em conjunto de vários funcionários tem um impacto bem mais negativo e prejudicial para as organizações do que casos momentâneos e isolados, com destaque acentuado em contextos de alta especialização. De acordo com o referido estudo, é possível identificar as causas associadas ao turnover coletivo como por exemplo: liderança disfuncional, insatisfação coletiva e acontecimentos de crise na organização. As principais consequências podem ser tanto desorganização de rotinas e moral fraca dos colaboradores que permanecem na organização assim como falta de conhecimento prático informal, acumulado pela experiência ao longo do tempo, que não

está documentado, mas é crucial para o funcionamento eficiente da organização. Mais especificamente, o turnover coletivo afeta o desempenho organizacional e é fundamental as organizações estabelecerem intervenções bem estruturadas de prevenção.

No contexto específico da saúde, Misra-Hebert, Kay e Stoller (2004) pesquisaram sobre o que estava na origem do turnover da classe médica, e identificaram os seguintes fatores: desequilíbrio trabalho-vida pessoal, insatisfação com a liderança ou estrutura organizacional, burnout, falta de reconhecimento, entre outros. Estes elevados níveis de turnover prejudicam a continuidade dos serviços prestados assim como aumentam os custos financeiros em função de constante necessidade de recrutar novos profissionais e dar as respectivas formações. A elevada sobrecarga dos profissionais que permanecem na organização, também acaba por ser visível nestas situações de turnover recorrente. Deste modo, Misra-Hebert, Kay e Stoller (2004), concluem que estilos de liderança que fomentam a participação e a colaboração organizacional estão associados a níveis mais baixos de turnover, sendo assinalado a relevância das intervenções sistêmicas para reter talento em contextos associados a elevada pressão emocional e técnica.

Por fim, Park e Kim (2009) identificam a cultura organizacional como fator mediador para os efeitos da (in)satisfação no trabalho sobre a intenção de turnover. De modo mais concreto, defendem que as culturas organizacionais que privilegiam os objetivos coletivos, a coerência e a previsibilidade permitem reduzir a intenção de turnover, inclusive em contextos de menor satisfação laboral. Desta forma, a cultura da organização é encarada como um mecanismo de proteção no qual é importante ter uma forma de atuação de cultura organizacional alinhada com os objetivos de reter e desenvolver os colaboradores de modo sustentável. Modise (2023) reforça esta

perspetiva, defendendo que organizações com culturas baseadas em empowerment, reconhecimento e comprometimento afetivo apresentam níveis significativamente mais baixos de turnover. Além disso, estudos como o de Gupta e Chawla (2024) salientam que o investimento em lideranças positivas e relacionais pode transformar o clima organizacional, promovendo retenção e bem-estar.

2.4 Estratégias de Coping no Contexto Organizacional: Tipologias, Determinantes e Impactos nos Colaboradores

Coping refere-se aos esforços cognitivos e comportamentais que os indivíduos desenvolvem para gerir exigências externas e/ou internas que são avaliadas como excedendo os seus recursos pessoais (Lazarus & Folkman, 1984).

De acordo com a revisão sistemática de Johari (2020), os colaboradores das organizações usam três diferentes tipologias de estratégias de coping: coping focado no problema, na emoção e coping evitativo. O coping centrado no problema, caracterizado pela resolução ativa de problemas e pela procura de apoio instrumental, é evidenciado em estudos como os de Ryu et al. (2020), Huang et al. (2018) e Widajati (2018), nos quais se associa de forma consistente a melhores resultados ocupacionais, traduzidos em maior eficácia e menor desgaste emocional por parte dos colaboradores. O coping centrado na emoção, presente em estudos como os de Jamal (2017) e Mukosolu et al. (2015), estão subjacentes estratégias utilizadas pelos colaboradores quando apresentam uma perceção de baixo controlo sobre a sua situação no trabalho, sendo que algumas dessas estratégias são o suporte emocional e a aceitação. Nos estudos de Naholi et al. (2015), Kosalai & Maheswari (2018) e Ukil & Ullah (2016) foi possível identificar o coping evitativo que se refere a comportamentos de negação, afastamento mental e proscritinação, no qual costuma ser associado a menor envolvimento no trabalho e maior ansiedade.

Um conjunto de estudos referem que a tipologia de coping adotada pelos colaboradores pode estar dependente de fatores individuais (resiliência e personalidade) assim como de fatores contextuais como a cultura da organização e a liderança organizacional. (ver revisão em Burman & Goswami, 2018). Nesta linha de raciocínio, Kurtulmuş (2020), refere que para enfrentar a liderança tóxica, os colaboradores podem apresentar estratégias de coping adaptativas, tais como: apoio psicológico, suporte entre pares e realizar denúncias formalmente. Deste modo, podem lidar com comportamentos abusivos no trabalho.

No estudo de Smith et al. (2020), verifica-se que os colaboradores com elevados níveis de resiliência apresentam menor intenção de turnover, ou seja, funcionários mais resilientes estão capacitados para enfrentar obstáculos sem colocar em causa o seu compromisso organizacional. Do mesmo modo, no estudo de Brooks et al. (2019) sublinha-se que para prevenir situações de stress pós-traumático nos colaboradores, estes últimos devem treinar a sua resiliência e preparação psicológica para enfrentar a exposição a eventos traumáticos. Desta forma, promove-se a saúde ocupacional.

No estudo de Fazal et al. (2022), é sugerido que para garantir o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, podem ser utilizadas estratégias de coping tanto da parte individual dos colaboradores como da parte institucional das organizações, sendo que algumas dessas estratégias das organizações passam por horários flexíveis, apoio de supervisores, programas de bem-estar e cultura organizacional positiva. Deste modo, as organizações promovem uma maior sustentabilidade nos seus colaboradores, inclusive em contextos nos quais predominam pressões emocionais e elevada sobrecarga de trabalho.

De acordo com Monteiro et al. (2016), no setor mediático, os colaboradores (nomeadamente os jornalistas) utilizam estratégias individuais de coping mistas, ou

seja, recorrem ao distanciamento emocional, ao humor e à procura de apoio, para responder à instabilidade da profissão e consequentes exigências elevadas de trabalho. Para finalizar, segundo Acquadro Maran et al. (2018), os colaboradores em setores de forças de segurança conseguem reduzir o stress negativo e promover o seu bem-estar psicológico quando recorrem a práticas físicas e programas de bem-estar. Deste modo, é perceptível que intervenções de coping organizacional subjacentes a saúde física e autocuidado devem ser consideradas e valorizadas.

2.5 Relação entre Liderança, Coping e Intenção de Saída: evidência empírica

Modise (2023), verificou e concluiu que os ambientes de trabalho em que os líderes privilegiam a partilha de conhecimento entre colaboradores e entre colaboradores e organização, assim como quando promovem a autonomia dos colaboradores no exercício das suas funções e assumem uma valorização da organização em relação aos seus colaboradores permitem uma maior identificação destes mesmos colaboradores com os objetivos organizacionais. É essencial frisar que esta identificação faz emergir o uso de estratégias de coping mais ativas e adaptativas dos colaboradores em função de apresentarem um sentido de propósito e pertença em relação à organização, em função do que foi referido anteriormente. Esta situação prevalece mesmo em contextos de elevada exigência emocional. (Modise, 2023).

Numa visão oposta, Gupta e Chawla (2024), através de uma análise bibliométrica e temática, defendem que a liderança tóxica tem uma influência negativa no bem-estar dos colaboradores e na cultura organizacional, o que resulta em ambientes de trabalhos considerados como emocionalmente nocivos e maliciosos assim como desmotivadores para os seus colaboradores. Gupta e Chawla (2024), através do uso do modelo dos Três Componentes (Three Component Model), verificaram que a liderança tóxica reduz o compromisso afetivo e aumenta a intenção de turnover dos

colaboradores, sendo que neste tipo de contexto de liderança tóxica, as estratégias de coping revelam-se insuficientes para uma possível mitigação dos efeitos de longo prazo da toxicidade organizacional porque os colaboradores recorrem a estratégias de coping evitativas.

Estes efeitos nocivos da liderança destrutiva foram também confirmados por Li et al. (2024), numa meta-análise de 104 estudos longitudinais ($N = 30.314$). Os autores concluíram que a liderança destrutiva tem impacto negativo sustentado nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, incluindo uma redução no compromisso organizacional e na satisfação no trabalho. Mais especificamente, verificaram que os colaboradores ao apresentarem comportamentos prévios considerados como negativos podem fazer emergir práticas de liderança consideradas como destrutivas, sendo que as estratégias de coping ganham ainda uma maior relevância porque assumem um papel primordial, tanto a nível individual como a nível organizacional, para quebrar com ciclos de toxicidade e promover ambientes mais saudáveis.

Halter et al. (2017), analisaram intervenções dirigidas à redução da rotatividade em enfermagem. A conclusão a que chegaram foi que as intervenções assentes em promover o empowerment, supervisão sensível, programas de bem-estar e apoio psicológico estão associados ao bem-estar dos colaboradores e à sua respetiva permanência nas organizações. A eficácia destas intervenções apresenta uma relação forte com a promoção de estratégias de coping adaptativas, nomeadamente o apoio social, que ajuda os colaboradores a enfrentar os desafios das suas funções de trabalho sem nunca recorrer a um afastamento organizacional.

No setor público, Putra et al. (2023), verificam que os estilos de liderança considerados positivos estão associados a estratégias de coping construtivas por parte dos colaboradores, sendo que esta situação apresenta uma influência positiva na visão

dos colaboradores sobre o seu ambiente de trabalho. Deste modo, concluem que percepções positivas dos colaboradores sobre o seu ambiente laboral estão associadas a uma menor intenção de turnover. Por outro lado, os estilos de liderança tóxica e os ambientes laborais sem estrutura fazem extrapolar os níveis de stress e a adoção de estratégias de coping evitativas por parte dos colaboradores, com impacto direto no seu respetivo bem-estar.

A gravidade das consequências da liderança tóxica é aprofundada por Indradevi (2016), que descreve este estilo como centrado em motivações autocentradas, exploração e destrutividade. A autora sintetiza que líderes tóxicos contribuem para climas organizacionais disfuncionais, níveis elevados de ansiedade, perda de entusiasmo e aumento da intenção de turnover. Mais especificamente, a liderança tóxica prejudica a autonomia, a criatividade e o envolvimento dos colaboradores, tornando essencial a implementação de mecanismos organizacionais que promovam a resiliência e o bem-estar, nomeadamente através de programas de formação em coping e desenvolvimento de líderes positivos.

2.6 Modelos Teóricos Subjacentes aos Instrumentos Utilizados

Os instrumentos utilizados neste estudo foram seleccionados com base na sua adequação para avaliar os principais constructos em análise e nas evidências empíricas que sustentam as suas propriedades psicométricas. Para além da sua relevância metodológica, cada instrumento assenta num modelo teórico específico que permite compreender a natureza e a dinâmica dos fenómenos avaliados. Neste sentido, apresenta-se de seguida uma breve descrição dos enquadramentos teóricos subjacentes às medidas de liderança empoderadora, liderança tóxica, intenção de turnover e estratégias de coping, destacando os principais pressupostos conceptuais que fundamentam a sua utilização no presente estudo.

2.6.1 Modelo teórico subjacente à escala da Liderança Empoderadora

Com base em Auh, Menguc e Jung (2014), Mónico et al. (2019) referem que a liderança empoderadora caracteriza-se pela influência que o líder tem sobre os seus subordinados, sendo essa liderança desenvolvimental e com consequente influência positiva nos subordinados. Mónico et al. (2019), defendem que o impacto desta forma de liderar empoderadora ultrapassa a mera eficiência ou eficácia da organização, visto que promove dimensões cognitivas e emocionais que afetam a qualidade da vivência no trabalho. Assim, Mónico et. (2019) estabelecem a liderança empoderadora como uma abordagem positiva da forma de liderar. Com apoio em estudos anteriores, Mónico et al. (2019) referem que a liderança empoderadora apresenta uma relação positiva com a partilha de conhecimento e a eficácia da equipa (Srivastava, Bartol & Locke, 2006), favorece o desempenho coletivo (Lorinkova, Pearsall & Sims, 2013), inspira o envolvimento no trabalho (Tuckey, Dollard & Bakker, 2012) e influencia de forma positiva os comportamentos dos liderados (Auh, Menguc & Jung, 2014).

Para além desta situação, Mónico et al. (2019) adaptaram a definição proposta por Smircich e Morgan (1982) e consequentemente compreendem a liderança como um processo subjacente a uma influência social com vista a alcançar objetivos partilhados entre o líder e os seus subordinados. Esta influência social tem um impacto cognitivo e emocional no dia-a-dia e no desempenho sobre quem é exercida, que são os subordinados, sendo que esta dimensão também é discutida em Salessi e Omar (2016). Com base em diversos autores (por exemplo, Bambale, 2014; Hansbrough & Jones, 2014; Hernandez et al., 2011; May et al., 2014; Miniotaite & Bučiūnienė, 2013; Steele, 2011), Mónico et al. (2019), estabelecem a liderança empoderadora como modelo positivo de liderança, em contraste com a liderança tóxica, enquadrada nos estilos negativos de liderança.

O modelo teórico subjacente divide-se em duas teorias: Teoria das Trocas Sociais e Teoria de Motivação Intrínseca e Autoeficácia. A primeira corresponde à autonomia da pessoa para ser livre (ter poder) ou estar dependente do controlo de outra pessoa (não ter poder). Mais especificamente, o empoderamento são os recursos da pessoa para diminuir a dependência de um poder considerado mais elevado. (Liu, 2015). A segunda corresponde às necessidades de poder da pessoa serem concretizadas quando acreditam que conseguem gerir os acontecimentos, as pessoas e os contextos inseridos na sua vida. Mais especificamente, a perspetiva de poder apresenta uma ligação com elevados padrões de exigência interna de autodeterminação assim como uma crença na autoeficácia individual. Desta forma, os comportamentos de liderança empoderadora, a partir deste modelo, referem-se a qualquer decisão que permita promover motivação intrínseca do colaborador através do reforço da autoeficácia e da autodeterminação. (Liu, 2015).

2.6.2 Modelo teórico subjacente à escala da Liderança Tóxica

A liderança tóxica, avaliada pela Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008; adaptada por Mónico et al., 2019), consiste em um conjunto de comportamentos considerados prejudiciais e disfuncionais para os subordinados e a organização para a qual trabalham, ou seja, este tipo de liderança assenta em abordagens que conceptualizam a liderança como destrutiva. (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; Wilson-Starks, 2003; Reed, 2004). Com base em Mónico et al. (2019), a versão original da TLS é composta por cinco dimensões: Supervisão Abusiva (comportamentos hostis, verbais ou não verbais, dirigidos aos subordinados), Liderança Autoritária (limitação da autonomia dos colaboradores), Narcisismo (autoimagem inflacionada e falta de empatia do líder), Autopromoção (procura de vantagens pessoais por parte do líder, mesmo à

custa dos outros) e Imprevisibilidade (instabilidade do comportamento do líder, como alterações de humor injustificadas).

Mónico et al. (2019) seguiram um rigoroso processo de tradução e adaptação da escala, envolvendo tradução independente por peritos, retroversão e reflexão falada, assegurando a equivalência semântica e conceptual dos itens. O instrumento final manteve a estrutura de cinco fatores proposta por Schmidt (2008) e revelou boas propriedades psicométricas no contexto português, demonstrando a sua adequação para avaliar a perceção dos colaboradores relativamente a comportamentos de liderança disfuncionais (Mónico et al., 2019).

O modelo teórico subjacente divide-se em duas teorias: modelo de comportamentos destrutivos de Lipman-Blumen(2005) e na abordagem de Toxicidade de Pelletier(2010). Estas teorias demonstram que determinados traços do líder estão associados a exploração e consequente mau ambiente de trabalho (Schmidt, 2008).

2.6.3 Modelo teórico subjacente à escala da Intenção de Turnover

A intenção de turnover, avaliada pela Escala de Intenção de Turnover (Lima & Mendes, 2014), assenta no modelo de Tett e Meyer (1993), que a definem como a vontade consciente e deliberada de um colaborador deixar a organização, sendo o antecedente mais direto do comportamento de saída. Esta relação também é reconhecida em revisões sistemáticas posteriores, que tratam intenção de saída, retenção e turnover como variáveis interligadas (Halter et al., 2017). A intenção de saída é o antecedente imediato do comportamento real de turnover, estando associada a custos significativos para as organizações (Namin, Øgaard & Røislien, 2021; Li, Kim & Zhao, 2017; Mohsin, Lengler & Aguzzoli, 2015).

2.6.4 Modelo teórico subjacente à escala das estratégias de Coping

De acordo com o modelo de Jesus e Pereira (1994, cit. por Nascimento, 2021), existe um conjunto de três tipos de estratégias de coping: as estratégias de controlo ou confronto, as estratégias de fuga ou evitamento e as estratégias de gestão de sintomas.

As estratégias de controlo ou confronto correspondem a atos ativos para a gestão ou resolução de stress, através de determinados comportamentos como abordar a atual situação em que se encontra com o seu supervisor, gerir as suas tarefas de um modo organizado, falar com quem se encontra na mesma situação, encarar o momento em que se encontra como nova oportunidade de aprender e desenvolver competências que precisam ser adquiridas, e ter mais foco no planejar e executar do seu trabalho. Além disso, apoiar colegas ou superiores, pensar sobre algo que pode mudar, vontade de ser mais eficaz no seu trabalho, ter a mentalidade de dar sempre o seu melhor, decidir o que quer e explicar isso às pessoas envolvidas assim como solicitar apoio a quem tem poder para intervir no contexto em que se encontra são comportamentos associados a este tipo de estratégia de coping. (Jesus & Pereira, 1994, cit. por Nascimento, 2021).

As estratégias de fuga ou evitamento dizem respeito a comportamentos associados a uma atitude de afastamento em relação à possível fonte de stress, como por exemplo não enfrentar a situação em que se encontra de forma direta, achar que o tempo vai resolver o problema em que se encontra, distanciamento de contextos semelhantes, assumir que o trabalho não é o que mais importam, não abordar pessoas envolvidas na situação, delegar as tarefas, não demonstrar interesse perante a situação em que se encontra, conformar-se com o que não pode mudar ou definir as suas prioridades em função do que lhe dá mais prazer (Jesus & Pereira, 1994, cit. por Nascimento, 2021).

Por fim, as estratégias de gestão de sintomas correspondem a ações destinadas a tentar diminuir ou mesmo controlar as reações físicas e emocionais relacionadas ao

stress, com base em comportamentos como beber álcool, fumar, dormir, comer, afastar-se de questões relacionados à sua vida pessoal assim como ao seu trabalho, praticar um desporto que goste, fazer meditação, procurar relaxar e tomar tranquilizantes (Jesus & Pereira, 1994, cit. por Nascimento, 2021).

3. Metodologia

3.1 Desenho de investigação

O presente estudo adota uma metodologia de natureza quantitativa, com um desenho transversal, uma vez que a recolha de dados foi realizada num único momento, sem acompanhamento ao longo do tempo. A investigação apresenta um carácter correlacional com análise de moderação, pois visa examinar a relação entre o estilo de liderança percebido (variável independente) e a intenção de turnover (variável dependente), bem como o efeito moderador das estratégias de coping (variável moderadora) nessa relação (Aiken & West, 1991; Fortin et al., 2009).

3.2 Objetivo de investigação

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a relação entre o estilo de liderança percebido pelos colaboradores e a intenção de turnover, investigando ainda o papel moderador das estratégias de coping nesta relação. Pretende-se compreender de que forma diferentes estilos de liderança (nomeadamente empoderadora e tóxica) influenciam a intenção de saída dos trabalhadores, e em que medida as estratégias de coping adotadas pelos indivíduos podem atenuar ou intensificar esse impacto.

3.3 Hipóteses de investigação

H1: A percepção de liderança empoderadora associa-se negativamente à intenção de turnover.

H2: A percepção de liderança tóxica associa-se positivamente à intenção de turnover.

H3: A relação entre o estilo de liderança e a intenção de turnover é moderada pelas estratégias de coping, sendo que estratégias de coping ativo atenuam os efeitos da liderança tóxica e reforçam os efeitos positivos da liderança empoderadora.

H3.1: A relação entre o estilo de liderança empoderadora e a intenção de turnover é moderada pelas estratégias de coping.

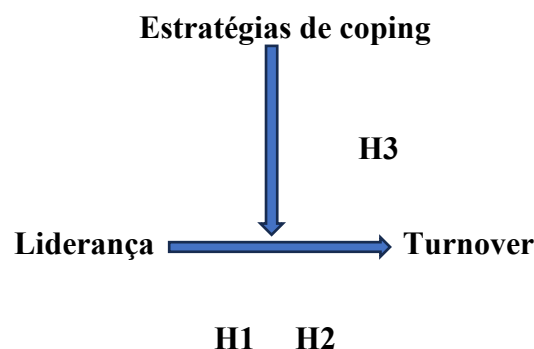
H3.2: A relação entre o estilo de liderança tóxica e a intenção de turnover é moderada pelas estratégias de coping.

3.4 Modelo Concetual

A variável dependente neste estudo é a intenção de turnover. As lideranças empoderadora e/ou tóxica assumem o papel de variável independente. Por fim, a variável moderadora é as estratégias de coping (Figura 1).

Figura 1

Modelo Concetual



3.5 Amostra e Participantes

O método de amostragem utilizado é não probabilístico, recorrendo-se a uma amostragem por conveniência e em bola de neve. Como critérios de inclusão para participação no estudo, os participantes deviam exercer atividade profissional e possuir experiência em contexto organizacional. A amostra final ficou constituída por 339 participantes (tabela 1), verificando-se três respostas omissas. Relativamente ao sexo, 45.7% (155) dos participantes correspondem ao sexo masculino, 46.0% (156) ao sexo feminino e 8.3% (28) preferiram não responder. As idades dos participantes encontram-se compreendidas entre os 18 e os 66 anos, apresentando uma média de 32.57 anos (DP = 11.39). No que diz respeito às habilitações literárias, 40.4% (137) dos participantes possuem habilitações até ao 12º ano, 39.2% (133) apresentam licenciatura, 20.1% (68) possuem mestrado e 0.3% (1) doutoramento. Relativamente à situação profissional atual, 93.2% (316) dos participantes encontram-se empregados, enquanto 6.8% (23) indicaram não se encontrar empregados neste momento. Quanto ao setor de atividade profissional, 67.8% (230) dos participantes exercem funções no setor privado e 32.2% (109) no setor público. No que se refere à caracterização do horário de trabalho, 77.0% (261) dos participantes encontram-se a trabalhar a tempo inteiro, enquanto 23.0% (78) trabalham a tempo parcial. Relativamente à realização de horas extra para além do estabelecido no contrato de trabalho, 38.6% (131) dos participantes referem realizar horas extra, 30.7% (104) indicam não realizar horas extra e 30.7% (104) afirmam realizar horas extra ocasionalmente. Quanto ao tempo no emprego atual, 22.1% (75) dos participantes encontram-se no emprego há menos de um ano, 32.4% (110) entre um a cinco anos, 15.9% (54) entre seis a dez anos, 7.4% (25) entre dezasseis a vinte anos, 9.4% (32) entre vinte a vinte e cinco anos, 5.3% (18) entre vinte e seis a trinta anos e 7.4% (25) há mais de trinta anos. Relativamente ao tempo de trabalho com o atual

líder/superior hierárquico direto, 17.1% (58) dos participantes trabalham com o mesmo líder há menos de seis meses, 20.1% (68) entre seis meses e um ano, 25.1% (85) entre um a três anos, 13.0% (44) entre três e cinco anos e 24.8% (84) há mais de cinco anos. Por fim, relativamente à intenção atual de mudança de emprego, 23.6% (80) dos participantes referem pensar em mudar de emprego, 50.4% (171) indicam não pensar em mudar de emprego, 16.8% (57) respondem “talvez” e 9.1% (31) indicam não saber.

Tabela 1

Caracterização sociodemográfica da amostra (N = 339)

Variável	Respostas	n	%
Sexo	Masculino	155	45.7
	Feminino	156	46.0
	Prefere não responder	28	8.3
Habilitações Literárias	Até ao 12.º ano	137	40.4
	Licenciatura	133	39.2
	Mestrado	68	20.1
	Doutoramento	1	0.3
Situação Profissional Atual	Empregado	316	93.2
	Não empregado	23	6.8
Setor de Atividade	Privado	230	67.8
	Público	109	32.2
Horário de Trabalho	Tempo inteiro	261	77.0
	Tempo parcial	78	23.0
Horas extra	Sim	131	38.6
	Não	104	30.7
	Ocasionalmente	104	30.7
Tempo no Emprego Atual	Menos de 1 ano	75	22.1
	1 a 5 anos	110	32.4
	6 a 10 anos	54	15.9
	16 a 20 anos	25	7.4
	20 a 25 anos	32	9.4

	26 a 30 anos	18	5.3
	Mais de 30 anos	25	7.4
Tempo com o Atual Líder	Menos de 6 meses	58	17.1
	6 meses a 1 ano	68	20.1
	1 a 3 anos	85	25.1
	3 a 5 anos	44	13.0
	Mais de 5 anos	84	24.8
Intenção de Mudança de Emprego	Sim	80	23.6
	Não	171	50.4
	Talvez	57	16.8
	Não sabe	31	9.1

3.6 Instrumentos

Foi utilizado um protocolo constituído por um questionário sociodemográfico, a Escala de Liderança Empoderadora (ELQ), a Escala de Liderança Tóxica (TLS), a Escala de Intenção de turnover e a Job Coping Scale.

3.6.1 Questionário Sociodemográfico

O questionário sociodemográfico, construído para o presente estudo, teve como objetivo recolher informação sobre algumas variáveis sócio-demográficas, tais como, o sexo, a idade, as habilitações literárias, se já mudou de emprego, quanto tempo está neste último emprego, a nacionalidade, a situação profissional, a profissão, o setor de trabalho, o horário, o tipo de contrato, a existência de comportamentos contraproducentes no contexto laboral e a realização de horas extra para além do estabelecido no contrato de trabalho.

3.6.2 Empowering Leadership Questionnaire (ELQ)

A liderança empoderadora foi avaliada através do Empowering Leadership Questionnaire (ELQ) desenvolvido por Arnold et al. (2000, 2007), que mede perceções

dos colaboradores sobre comportamentos empoderadores por parte do seu líder. Esta escala foi inicialmente adaptada por Serrano (2015) e posteriormente validada para a população portuguesa por Mónico et al. (2019), conforme descrito por estes autores (Mónico et al., 2019).

O instrumento é composto por 38 itens (Tabela 2), distribuídos por cinco dimensões: liderar pelo exemplo, composto por 5 itens, referindo-se a comportamentos que mostram o comprometimento do líder para com o seu trabalho e o trabalho dos membros da sua equipa (e.g., “Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento”); participação na tomada de decisão, composto por seis itens, referindo-se ao uso que o líder dá às informações obtidas pelos membros da equipa e à relevância que o mesmo dá às opiniões da sua equipa na tomada de decisão (e.g., “Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias/sugestões”); coaching, composto por 11 itens, referindo-se a um conjunto de comportamentos por parte do líder para ensinar os membros da equipa e ajudá-los a tornarem-se autossuficientes (e.g., “Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação”); Informar, composto por seis itens, referindo-se à divulgação, pelo líder, de diversas informações sobre a empresa, como a missão e filosofia, ou outras informações importantes (e.g., “Explica os objetivos da organização”); e, por fim, Mostrar preocupação/Interagir com o grupo, composto por 10 itens, referindo-se a comportamentos por parte do líder que demonstram preocupação pelo bem-estar dos membros da equipa, preocupando-se com o que estes estão a fazer no momento, trabalhando em conjunto com estes, etc. (e.g., “Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).

As respostas são dadas numa escala de Likert de 5 pontos, de 1 ("Nunca") a 5 ("Sempre"). A versão portuguesa demonstrou boas qualidades psicométricas, com elevada consistência interna em todas as dimensões ($\alpha > .87$).

Tabela 2

Dimensões e itens da Escala Multidimensional de Liderança Empoderadora (ELQ)

Dimensão	Itens	Alpha original	Alpha do presente estudo
Liderar pelo Exemplo	1. Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento. 2. Trabalha tanto quanto pode. 3. Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção). 4. Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta. 5. Lidera pelo exemplo.	.91	.82

Participação na Tomada de Decisão	6. Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias/sugestões. 7. Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção). 8. Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção) para tomar decisões que nos afetam. 9. Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões. 10. Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando	.91	.67
--	--	-----	-----

não concorda com
elas.

11. Toma
decisões que são
baseadas apenas
nas suas próprias
ideias.

Coaching	12. Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação.	.96	.91
	13. Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho.		
	14. Incentiva os membros do grupo a resolver em conjunto os problemas.		
	15. Incentiva os membros do grupo a trocar informações entre si.		
	16. Ajuda os membros do grupo de trabalho.		
	17. Explica como resolver problemas por si próprios.		

	18. Presta atenção aos esforços do grupo.		
	19. Informa quando fazemos algo bem feito.		
	20. Apoia os esforços do grupo.		
	21. Ajuda o grupo a focar-se nos objetivos.		
	22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros.		
Informar	23. Explica as decisões da organização.	.94	.86
	24. Explica os objetivos da organização.		
	25. Explica como o grupo se encaixa na organização.		
	26. Explica o propósito das políticas da organização.		
	27. Explica as regras e as expectativas.		

	28. Explica as suas decisões e ações ao grupo.		
Mostrar	29. Preocupa-se	.95	.88
Preocupação	com os problemas		
/ Interagir	personais dos		
com o	membros do		
Grupo	grupo.		
	30. Mostra		
	preocupação pelo		
	bem-estar dos		
	membros.		
	31. Trata todos		
	como iguais.		
	32. Discute as		
	preocupações dos		
	membros com		
	paciência.		
	33. Demonstra		
	preocupação pelo		
	sucesso dos		
	membros.		
	34. Mantém o		
	contacto com o		
	grupo.		
	35. Entende-se		
	bem com os		
	membros.		
	36. Dá respostas		
	honestas e justas.		
	37. Sabe que		
	trabalho está a ser		
	feito.		

38. Encontra
tempo para
conversar com os
membros do
grupo.

3.6.3 Toxic Leadership Scale (TLS)

A Toxic Leadership Scale (TLS) foi originalmente desenvolvida por Schmidt (2008) e adaptada para a população portuguesa por Mónico et al. (2019). Este instrumento tem como objetivo avaliar a perceção dos colaboradores sobre comportamentos de liderança disfuncionais, com impacto negativo no ambiente de trabalho e no bem-estar dos subordinados.

A escala é composta por 30 itens (Tabela 3), distribuídos por cinco dimensões que refletem diferentes manifestações de liderança tóxica: Supervisão Abusiva, composta por 7 itens, que se refere a comportamentos hostis, verbais ou não verbais, dirigidos aos subordinados (ex.: “Ridiculariza os subordinados”); Liderança Autoritária, composta por 6 itens, que descreve a limitação da autonomia dos colaboradores (ex.: “Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas”); Narcisismo, composta por 5 itens, que capta a autoimagem inflacionada e falta de empatia do líder (ex.: “Sente-se com direitos especiais”); Autopromoção, composta por 5 itens, e diz respeito à procura de vantagens pessoais por parte do líder, mesmo à custa dos outros (ex.: “Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens”); e, por fim, a Imprevisibilidade, composta por 7 itens, que refere-se à instabilidade do comportamento do líder, como alterações de humor injustificadas (ex.: “Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente”).

As

respostas são dadas numa escala de Likert de 6 pontos, variando entre 1 ("Discordo

totalmente – o meu líder não é nada assim") e 6 ("Concordo totalmente – o meu líder é mesmo assim").

A versão portuguesa da escala demonstrou boas qualidades psicométricas, com ajustamento adequado ao modelo de cinco fatores, todos os fatores das escalas apresentam uma boa consistência interna ($\alpha > .87$) e validade convergente e discriminante confirmadas por análises fatoriais confirmatórias.

Tabela 3

Dimensões e itens da escala multidimensional da Liderança Tóxica (TLS)

Dimensão	Itens	Alpha original	Alpha do presente estudo
Supervisão abusiva	1. Ridiculariza os subordinados	.87	.87
	2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções		
	3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho		
	4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho		
	5. Rebaixa publicamente os subordinados		
	6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado		
	7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes		

Narcisismo	9. Invade a privacidade dos subordinados	.91	.82
	10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho		
	11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas		
	12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais		
	13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes		
Liderança autoritária	8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas	.92	.84
	14. Sente-se com direitos especiais		
	15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização		
	16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as)		
	17. Considera que é uma pessoa extraordinária		
Imprevisibilidade	18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais		
	19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a)	.95	.85

	seu(sua) superior(a)		
	hierárquico(a) está presente		
	20. Nega responsabilidade por		
	erros cometidos no		
	departamento/secção/unidade		
	orgânica que dirige		
	21. Só oferece ajuda às pessoas		
	que lhe possam trazer vantagens		
	22. Aceita créditos por sucessos		
	que não lhe pertencem		
	23. Atua a pensar na sua		
	próxima promoção		
Autopromoção	24. Tem grandes explosões de	.91	.90
	humor		
	25. Permite que a sua		
	disposição de momento		
	determine o clima no local de		
	trabalho		
	26. Expressa raiva aos		
	subordinados sem razão		
	aparente		
	27. Permite que a sua		
	disposição afete o tom e o		
	volume da sua voz		
	28. Varia no quanto é acessível		
	29. Os seus subordinados são		
	obrigados a tentar descobrir o		
	seu estado de espírito		
	30. Afeta as emoções dos		
	subordinados quando está		
	exaltado		

3.6.4 Escala de Intenção de Turnover

A intenção de turnover foi avaliada através da escala desenvolvida por Bozeman e Perrewé (2001), adaptada para o contexto português por Lima e Mendes (2014). Esta escala tem como objetivo, medir o grau em que os participantes tencionam abandonar a organização onde trabalham.

O instrumento é composto por 8 itens (Tabela 4), selecionados a partir de diferentes medidas previamente existentes na literatura. Entre os exemplos de afirmações que o compõem encontram-se: "Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho", "Penso com frequência deixar a organização onde atualmente trabalho", "Tenho feito contatos para sair desta organização", "Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso", "Tenciono manter-me na organização onde trabalho", "Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho", "É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano" e "Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização".

As respostas são dadas numa escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 ("Discordo totalmente") e 5 ("Concordo totalmente").

A versão portuguesa da escala demonstrou boas qualidades psicométricas, com elevada consistência interna ($\alpha = .85$ no estudo experimental e $\alpha = .92$ no estudo principal). (Cruz, 2019).

Tabela 4**Dimensões e itens da escala intenção de turnover**

Dimensão	Itens	Alpha original	Alpha do presente estudo
Intenção de abandonar a organização onde trabalham	1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na Organização onde atualmente trabalho. 2. Tenho feito contactos para sair desta Organização. 3. Tenciono manter-me na Organização onde trabalho. 4. Penso com frequência “deixar” a Organização onde atualmente trabalho. 5. Penso prosseguir a minha carreira na Organização onde trabalho. 6. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano. 7. Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra Organização.	.92	.51

8. Penso em sair desta
Organização logo que
tenha oportunidade
para isso.

3.6.5 Job Coping Scale

As estratégias de coping foram avaliadas através da Coping Job Scale, originalmente desenvolvida por Latack (1986) e adaptada para o contexto português por Jesus e Pereira (1994), com base nas dimensões de coping do Occupational Stress Indicator (Cooper, Sloan & Williams, 1988), conforme descrito por Nascimento (2021).

Este instrumento visa medir os esforços cognitivos e comportamentais que os indivíduos utilizam para lidar com situações de stress no contexto de trabalho. Mais especificamente, a escala contempla diferentes formas de coping que os trabalhadores podem adotar, tanto funcionais como disfuncionais.

A versão adaptada portuguesa é composta por 52 itens (Tabela 5), distribuídos por três dimensões: Estratégias de Confronto ou Controlo (17 itens), Estratégias de Evitamento ou Fuga (11 itens) e Estratégias de Gestão de Sintomatologia (24 itens).

As respostas são dadas numa escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 ("Quase nunca") e 5 ("Quase sempre").

A escala demonstrou boas qualidades psicométricas, com elevados índices de consistência interna nas suas três dimensões: confronto/controlo ($\alpha = .89$), evitamento/fuga ($\alpha = .80$) e gestão da sintomatologia ($\alpha = .81$). (Nascimento, 2021)

De acordo com o modelo de Jesus e Pereira (1994, cit. por Nascimento, 2021), existe um conjunto de três tipos de estratégias de coping: as estratégias de controlo ou confronto, as estratégias de fuga ou evitamento e as estratégias de gestão de sintomas.

As estratégias de controlo ou confronto correspondem a atos ativos para a gestão ou resolução de stress, através de determinados comportamentos como abordar a atual

situação em que se encontra com o seu supervisor, gerir as suas tarefas de um modo organizado, falar com quem se encontra na mesma situação, encarar o momento em que se encontra como nova oportunidade de aprender e desenvolver competências que precisam ser adquiridas, e ter mais foco no planejar e executar do seu trabalho.

Com base nesta definição e descrição comportamental da dimensão de controlo/confronto, procedeu-se a uma análise conceptual do conteúdo dos itens da Job Coping Scale, identificando-se aqueles que mais se aproximam deste tipo de estratégias ativas.

Desta análise resultou a seleção de 17 itens, que refletem comportamentos de planeamento, procura de apoio, esforço acrescido e envolvimento ativo na gestão das situações de stress laboral. Esta decisão, ainda que de natureza conceptual e não empírica, permite garantir a coerência teórica entre os itens utilizados e o objetivo do presente estudo, centrado na análise do papel moderador das estratégias de coping adaptativas, nomeadamente as de controlo ou confronto, na relação entre os estilos de liderança e a intenção de turnover.

Tabela 5

Itens selecionados com base conceptual para a dimensão Confronto/Controlo da Coping Job Scale

Dimensão	Itens	Alpha original	Alpha do presente estudo
Estratégias de confronto/controlo	1. Discutir a situação com o meu supervisor	.89	.85
	2. Tentar ser muito organizado para poder gerir as situações		

-
3. Falar com outras
pessoas envolvidas
 4. Tentar ver a situação
como uma
oportunidade para
aprender e desenvolver
novas competências
 5. Coloca atenção
redobrada no
planeamento e no
horário, para não
cometer
erros
 6. Tentar pensar em
mim como um
vencedor, como
alguém que chega
sempre de cabeça
erguida
 7. Dizer a mim próprio
que posso
provavelmente
trabalhar as coisas à
minha maneira
 8. Dedicar mais tempo
e energia a fazer o meu
trabalho
 9. Tentar obter o apoio
de mais pessoas
envolvidas na situação
 10. Pensar nas
mudanças que podem
ser feitas na situação
-

-
11. Tentar trabalhar
mais depressa e
eficazmente
 12. Decidir o que pode
ser feito e explicar isso
às pessoas que se
encontram envolvidas
 13. Dar o meu melhor
para fazer aquilo que
penso ser esperado de
mim
 14. Pedir a ajuda das
pessoas que têm o
poder de fazer alguma
coisa por mim
 15. Procurar conselhos
de pessoas que se
encontram fora da
situação, mas que
podem ajudar a pensar
como fazer o que é
esperado de mim
 16. Trabalhar para a
mudança de políticas
que estão na base da
situação
 17. Empenhar-me
mais no trabalho e
trabalhar durante mais
horas
-

3.7 Procedimentos de recolha e análise dos dados

A recolha de dados foi realizada através de um questionário online, desenvolvido na plataforma Google Forms, e distribuído por via digital, através de redes profissionais, e-mail, WhatsApp e contactos estabelecidos junto de organizações colaboradoras. Em alguns casos, o questionário foi igualmente partilhado por líderes organizacionais junto dos seus colaboradores, com o objetivo de facilitar a divulgação do estudo e aumentar a participação.

O contacto com os participantes foi realizado de forma indireta e anónima, por meio da partilha de um link de acesso ao questionário. O contexto de resposta foi remoto e autónomo, permitindo aos participantes responder no momento e local mais conveniente, com acesso a computador ou dispositivo móvel.

Antes de iniciarem o preenchimento, os participantes tiveram acesso a um termo de consentimento informado, no qual foram esclarecidos quanto aos objetivos do estudo, ao carácter voluntário da participação, ao anonimato e confidencialidade das respostas e à possibilidade de desistirem a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. A participação apenas foi possível após a aceitação explícita do consentimento informado.

A aplicação foi autoadministrada, com um tempo estimado de resposta entre 10 a 15 minutos, não existindo qualquer tipo de compensação ou incentivo associado à participação.

Após a recolha, os dados foram codificados e analisados com recurso ao software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 28, respeitando os princípios éticos da investigação científica. A análise da normalidade das distribuições das variáveis em estudo revelou valores de assimetria e curtose dentro dos limites considerados aceitáveis na literatura Kline (2016) ($|Assimetria| < 3$; $|Curtose| < 10$). Embora o teste de Shapiro-Wilk tenha indicado desvios estatisticamente significativos

da normalidade ($p < .05$), este resultado foi interpretado com cautela, dada a sensibilidade do teste à dimensão amostral. Considerando que os indicadores de assimetria e curtose não evidenciaram violações severas da normalidade, assumiu-se que este pressuposto se encontrava suficientemente cumprido para a realização de análises paramétricas. Consequentemente, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson para examinar as associações entre as variáveis em estudo.

4. Resultados

4.1 Liderança Empoderadora e Intenção de Turnover

Relativamente a H1 “A percepção de liderança empoderadora associa-se negativamente à intenção de turnover.”, os resultados evidenciaram associações negativas entre as dimensões da liderança empoderadora e a intenção de turnover. Em particular, observaram-se correlações negativas e estatisticamente significativas entre Liderar pelo Exemplo e Intenção de Turnover ($\rho = -.252, p < .001$), Participação na Tomada de Decisão e Intenção de Turnover ($\rho = -.229, p < .001$), Coaching e Intenção de Turnover ($\rho = -.266, p < .001$), Informar e Intenção de Turnover ($\rho = -.285, p < .001$), bem como entre Mostrar Preocupação/Interagir com o Grupo e Intenção de Turnover ($\rho = -.268, p < .001$).

Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de liderança empoderadora se associam a menores níveis de intenção de turnover, corroborando a hipótese H1.

Tabela 6

Correlação de Pearson entre Liderança Empoderadora e Intenção de Turnover

	Turnover_score
LE_Liderar pelo Exemplo	-.252**
LE_Participação na Decisão	-.229**
LE_Coaching	-.266**
LE_Informar	-.285**
LE_Preocupação/Interação	-.268**

Nota. Turnover = Total do instrumento Intenção de Turnover

****** $p < .001$

4.2. Liderança Tóxica e Intenção de Turnover

Relativamente a H2 “A percepção de liderança tóxica associa-se positivamente à intenção de turnover.”, os resultados revelaram associações positivas entre várias dimensões da liderança tóxica e a intenção de turnover. Em particular, verificaram-se correlações positivas e estatisticamente significativas entre Supervisão Abusiva e Intenção de Turnover ($\rho = .349$, $p < .001$), Narcisismo e Intenção de Turnover ($\rho = .239$, $p < .001$), Imprevisibilidade e Intenção de Turnover ($\rho = .272$, $p < .001$) e Autopromoção e Intenção de Turnover ($\rho = .286$, $p < .001$). Contudo, a dimensão Liderança Autoritária apresentou uma correlação negativa significativa com a intenção de turnover ($\rho = -.264$, $p < .001$), divergindo da direção teoricamente esperada.

De forma geral, os resultados sustentam parcialmente a hipótese H2.

Tabela 7

Correlação de Pearson entre Liderança Tóxica e Intenção de Turnover

	Turnover_score
LT_Supervisão Abusiva	.349**
LT_Narcisismo	.239**
LT_Liderança Autoritária	-.264**
LT_Imprevisibilidade	.272**
LT_Autopromoção	.286**

Nota. Turnover = Total do instrumento Intenção de Turnover

****** $p < .001$

4.3 Estilo de liderança, intenção de turnover e estratégias de coping

Relativamente a H3.1 “A relação entre o estilo de liderança empoderadora e a intenção de turnover é moderada pelas estratégias de coping.”, os resultados não revelaram evidência de efeitos moderadores estatisticamente significativos. Não foram

encontradas interações significativas para as dimensões Participação na Tomada de Decisão ($b = -.002$, $p = .713$), Coaching ($b = .001$, $p = .816$), Informar ($b = .003$, $p = .544$) e Mostrar Preocupação ($b = -.001$, $p = .872$). Embora a interação referente à dimensão Liderar pelo Exemplo não tenha atingido significância estatística ($b = -.009$, $p = .099$), observou-se uma tendência para moderação. Contudo, de forma global, os resultados não suportam a hipótese de que as estratégias de coping proativas moderem a relação entre as dimensões da liderança empoderadora e a intenção de turnover.

Tabela 8

Papel moderador das estratégias de coping na relação entre as dimensões da liderança empoderadora e a intenção de turnover

Dimensão	b interação	p	Conclusão
Liderar pelo Exemplo	-0.009	.099	Tendência
Participação na Tomada de Decisão	-0.002	.713	Não
Coaching	0.001	.816	Não
Informar	0.003	.544	Não
Mostrar Preocupação	-0.001	.872	Não

Relativamente a hipótese H3.2 que previa que as estratégias de coping proativas moderassem a relação entre as dimensões da liderança tóxica e a intenção de turnover, os resultados não revelaram evidência de efeitos moderadores estatisticamente significativos. Não foram encontradas interações significativas para as dimensões Abusiva ($b = .001$, $p = .629$), Narcísica ($b = .001$, $p = .763$), Autoritária ($b = -.002$, $p = .644$), Autopromoção ($b = .001$, $p = .756$) e Imprevisibilidade ($b = .005$, $p = .138$). Assim, os resultados não suportam a hipótese de que as estratégias de coping

proativas moderem a relação entre as dimensões da liderança tóxica e a intenção de turnover.

Tabela 9

Papel moderador das estratégias de coping na relação entre as dimensões da liderança tóxica e a intenção de turnover

Dimensão	b interação	p	Conclusão
Abusiva	.001	.629	Não
Narcísica	.001	.763	Não
Autoritária	-.002	.644	Não
Autopromoção	.001	.756	Não
Imprevisibilidade	.005	.138	Não

Síntese Global da H3

Relativamente à hipótese de que as estratégias de coping proativas moderam a relação entre os estilos de liderança e a intenção de turnover, os resultados não revelaram evidência de efeitos moderadores estatisticamente significativos. Não foram encontradas interações significativas para nenhuma das dimensões da liderança empoderadora nem da liderança tóxica. Embora a dimensão Liderar pelo Exemplo tenha apresentado uma tendência para moderação ($b = -.009$, $p = .099$), o efeito não atingiu significância estatística. Assim, os resultados não suportam a hipótese de que as estratégias de coping proativas moderem a relação entre os estilos de liderança e a intenção de turnover.

Do ponto de vista científico, este é um resultado perfeitamente válido e até bastante robusto, pois a ausência de moderação foi observada de forma muito consistente em todas as dimensões analisadas. Isso sugere que o coping proativo pode estar mais diretamente relacionado à intenção de turnover do que propriamente a alterar a influência dos estilos de liderança sobre essa variável.

5. Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre os estilos de liderança percebidos pelos colaboradores e a intenção de turnover, investigando ainda o possível papel moderador das estratégias de coping nessa relação. De forma geral, os resultados obtidos corroboraram as hipóteses formuladas relativamente às associações entre liderança empoderadora, liderança tóxica e intenção de turnover, evidenciando a relevância dos estilos de liderança no bem-estar e permanência organizacional dos colaboradores.

Relativamente à hipótese H1, os resultados evidenciaram associações negativas entre as diferentes dimensões da liderança empoderadora e a intenção de turnover, sugerindo que colaboradores que percebem os seus líderes como mais empoderadores tendem a apresentar menor intenção de abandonar a organização. Estes resultados encontram-se alinhados com a literatura que associa a liderança empoderadora a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, motivação intrínseca e bem-estar psicológico (Ahearne et al., 2005; Cheong et al., 2019; Lee et al., 2018).

Mais especificamente, verificaram-se correlações negativas entre as dimensões liderar pelo exemplo, participação na tomada de decisão, coaching, informar e mostrar preocupação/interagir com o grupo e a intenção de turnover. Estes resultados sugerem que líderes que promovem autonomia, envolvimento, apoio e comunicação clara contribuem para uma maior identificação dos colaboradores com a organização, reduzindo a probabilidade de intenção de saída. Esta interpretação encontra suporte nos estudos de Arnold et al. (2007) e Cheong et al. (2019), que defendem que a liderança empoderadora promove sentimentos de competência, pertença e valorização profissional.

A dimensão coaching apresentou uma das associações negativas mais fortes com a intenção de turnover, o que pode indicar que colaboradores que recebem orientação, apoio ao desenvolvimento e feedback construtivo tendem a sentir maior suporte organizacional e maior confiança no seu crescimento profissional dentro da organização. Este resultado é consistente com a perspectiva de Vu (2020), segundo a qual a liderança empoderadora não se limita à delegação de autonomia, envolvendo também o desenvolvimento contínuo de competências e o fortalecimento da autoconfiança dos colaboradores.

De igual modo, a dimensão informar apresentou uma associação negativa relevante com a intenção de turnover, sugerindo que líderes que explicam objetivos, decisões e políticas organizacionais contribuem para uma maior percepção de previsibilidade e segurança psicológica. Esta situação pode reduzir sentimentos de incerteza organizacional e fortalecer o vínculo entre colaborador e organização. Segundo Lee et al. (2018), a clareza comunicacional e a transparência organizacional constituem mecanismos relevantes para o aumento do comprometimento organizacional e da satisfação laboral.

Também a dimensão mostrar preocupação/interagir com o grupo evidenciou associação negativa com a intenção de turnover, reforçando a importância da qualidade relacional entre líder e colaboradores. Líderes que demonstram preocupação genuína pelo bem-estar dos membros da equipa parecem contribuir para ambientes organizacionais mais positivos, marcados por maior confiança, coesão e suporte emocional. Estes resultados corroboram os estudos de Cheong et al. (2019), que identificam a liderança empoderadora como promotora de climas organizacionais positivos e relações interpessoais mais saudáveis.

Relativamente à hipótese H2, os resultados revelaram associações positivas entre várias dimensões da liderança tóxica e a intenção de turnover, nomeadamente supervisão abusiva, narcisismo, imprevisibilidade e autopromoção. Estes resultados encontram-se em consonância com a literatura que identifica a liderança tóxica como um importante fator de risco para o bem-estar psicológico dos colaboradores, para a deterioração do clima organizacional e para o aumento da intenção de saída (Rose et al., 2015; Tavanti, 2011; Labrague, 2024; Gupta & Chawla, 2024).

A dimensão supervisão abusiva apresentou uma associação positiva particularmente relevante com a intenção de turnover, sugerindo que comportamentos hostis, humilhantes ou desrespeitadores por parte do líder tendem a aumentar significativamente a vontade dos colaboradores abandonarem a organização. Estes resultados são consistentes com Rose et al. (2015), que defendem que a exposição prolongada a comportamentos abusivos está associada a elevados níveis de ansiedade, stress crónico e desmotivação ocupacional.

Também a imprevisibilidade revelou associação positiva com a intenção de turnover, sugerindo que líderes emocionalmente instáveis ou inconsistentes podem contribuir para sentimentos de insegurança e instabilidade psicológica nos colaboradores. A ausência de previsibilidade relacional pode dificultar a adaptação dos trabalhadores ao contexto organizacional, aumentando o desgaste emocional e reduzindo o sentimento de segurança no trabalho. Estes resultados encontram apoio nos estudos de Labrague (2024), que descrevem ambientes liderados por figuras tóxicas como contextos marcados pelo medo, tensão e deterioração das relações interpessoais.

A dimensão autopromoção apresentou igualmente associação positiva com a intenção de turnover, sugerindo que líderes excessivamente centrados nos seus próprios interesses e reconhecimento pessoal podem comprometer a perceção de justiça e

reciprocidade organizacional por parte dos colaboradores. Esta interpretação vai ao encontro da conceptualização de liderança tóxica proposta por Indradevi (2016), segundo a qual líderes autocentrados tendem a criar ambientes emocionalmente nocivos e desmotivadores.

Contudo, a dimensão liderança autoritária apresentou uma associação negativa com a intenção de turnover, divergindo da direção teoricamente esperada. Este resultado poderá ser interpretado à luz de fatores contextuais e culturais específicos, nomeadamente em contextos organizacionais mais hierarquizados, nos quais estilos de liderança mais diretivos podem ser percecionados como formas de estrutura, controlo e organização, ao invés de comportamentos necessariamente disfuncionais. Adicionalmente, colaboradores com menor necessidade de autonomia podem interpretar estilos mais autoritários como fontes de estabilidade e clareza funcional. Apesar disso, este resultado deverá ser interpretado com prudência, sendo necessária investigação futura que permita compreender melhor os mecanismos associados a esta relação.

Relativamente às hipóteses H3.1 e H3.2, os resultados não permitiram confirmar o efeito moderador das estratégias de coping na relação entre a liderança empoderadora e a intenção de turnover, nem na relação entre a liderança tóxica e a intenção de turnover. Deste modo, a hipótese geral H3 não foi confirmada. Estes resultados divergem parcialmente do enquadramento teórico apresentado, que sugeria que estratégias de coping mais adaptativas poderiam atenuar os efeitos negativos da liderança tóxica e reforçar os efeitos positivos da liderança empoderadora na intenção de turnover (Modise, 2023; Gupta & Chawla, 2024; Putra et al., 2023). Contudo, estes resultados encontram algum suporte em investigações que sugerem que os efeitos do coping nem sempre se manifestam através de mecanismos de moderação, podendo

ocorrer através de efeitos diretos sobre o ajustamento ocupacional, a adaptação ao contexto de trabalho e o bem-estar dos colaboradores (Johari, 2020; Ryu et al., 2020).

Uma possível explicação para estes resultados reside no facto de as estratégias de coping poderem exercer um efeito direto sobre o ajustamento dos colaboradores, sem necessariamente modificar a relação entre liderança e intenção de turnover. Diversos estudos têm demonstrado que estratégias de coping focadas no problema e na resolução ativa de dificuldades estão associadas a melhores resultados ocupacionais, maior eficácia profissional, menor desgaste emocional e maior adaptação às exigências laborais (Huang et al., 2018; Ryu et al., 2020; Widajati, 2018; Johari, 2020). Neste sentido, as estratégias de coping poderão contribuir para uma melhor adaptação dos colaboradores ao contexto de trabalho, independentemente do estilo de liderança experienciado. Esta interpretação parece ser consistente com os resultados observados para a dimensão imprevisibilidade da liderança tóxica, nos quais as estratégias de coping evidenciaram um efeito significativo na intenção de turnover, sugerindo que colaboradores que recorrem com maior frequência a estratégias de confronto e controlo tendem a apresentar menor intenção de turnover, independentemente do estilo de liderança percebido.

Adicionalmente, a intenção de turnover constitui uma intenção comportamental associada à permanência ou saída da organização, podendo depender de fatores organizacionais mais abrangentes do que os recursos individuais dos colaboradores. A literatura evidencia a influência de variáveis como a remuneração, as oportunidades de progressão na carreira, a cultura organizacional, a satisfação no trabalho, a perceção de justiça organizacional, a segurança no emprego e a qualidade das relações laborais na explicação da intenção de turnover (Panatik & Chiat, 2019; Park & Kim, 2009; Heavey et al., 2013; Misra-Hebert et al., 2004; Modise, 2023). Assim, mesmo colaboradores que

utilizam estratégias de coping adaptativas poderão continuar a ponderar abandonar a organização quando percebem condições organizacionais desfavoráveis ou oportunidades profissionais mais atrativas.

Por outro lado, os resultados sugerem que o impacto dos estilos de liderança na intenção de turnover ocorre de forma relativamente semelhante entre colaboradores com níveis mais baixos e mais elevados de coping. Deste modo, as percepções relativas aos comportamentos dos líderes parecem influenciar a intenção de saída de forma consistente, independentemente das estratégias individuais utilizadas para lidar com as exigências do trabalho. Este resultado poderá indicar que a liderança constitui um antecedente organizacional particularmente relevante da intenção de turnover, exercendo influência direta sobre as atitudes dos colaboradores independentemente das estratégias individuais de coping utilizadas (Rose et al., 2015; Labrague, 2024; Gupta & Chawla, 2024; Li et al., 2024).

Assim, embora as estratégias de coping possam contribuir para o ajustamento dos colaboradores ao contexto laboral e para a gestão das exigências ocupacionais (Johari, 2020; Ryu et al., 2020), os resultados obtidos sugerem que não desempenham um papel moderador significativo na relação entre os estilos de liderança analisados e a intenção de turnover.

De forma global, os resultados do presente estudo reforçam a importância dos estilos de liderança no funcionamento psicológico e organizacional dos colaboradores. Enquanto a liderança empoderadora parece funcionar como um fator protetor, promovendo maior envolvimento, confiança e identificação organizacional, a liderança tóxica associa-se a experiências laborais mais negativas, emocionalmente desgastantes e potenciadoras da intenção de turnover. Estes resultados encontram suporte em modelos teóricos que conceptualizam a liderança como um importante determinante do clima

organizacional, do bem-estar ocupacional e da permanência dos colaboradores nas organizações.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem a necessidade de as organizações investirem no desenvolvimento de estilos de liderança mais positivos, relacionais e empoderadores, promovendo simultaneamente estratégias de prevenção e identificação precoce de comportamentos de liderança tóxica. A formação de líderes ao nível das competências interpessoais, comunicação, gestão emocional e apoio às equipas poderá constituir uma estratégia relevante para promover ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e sustentáveis.

6. Limitações, contributos e implicações práticas

O presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, o desenho transversal impossibilita estabelecer relações de causalidade entre as variáveis. Em segundo lugar, a utilização de medidas de autorrelato poderá aumentar o risco de enviesamentos associados à desejabilidade social e percepções subjetivas dos participantes. Além disso, a utilização de uma amostra não probabilística limita a generalização dos resultados para outras populações e contextos organizacionais.

Apesar destas limitações, o presente estudo contribui para a literatura ao reforçar a importância dos estilos de liderança na compreensão da intenção de turnover dos colaboradores. Os resultados obtidos evidenciam que a liderança empoderadora se associa negativamente à intenção de turnover, enquanto a liderança tóxica apresenta uma associação positiva com esta variável. Estes resultados reforçam a relevância da qualidade das relações entre líderes e colaboradores, contribuindo para uma melhor compreensão dos fatores organizacionais associados à retenção de talento e permanência dos colaboradores nas organizações.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem a importância de as organizações investirem no desenvolvimento de estilos de liderança mais positivos, relacionais e empoderadores, promovendo a autonomia, a participação na tomada de decisão, o apoio ao desenvolvimento e a valorização dos colaboradores.

Simultaneamente, torna-se fundamental prevenir e monitorizar comportamentos associados à liderança tóxica, através de processos de seleção, formação e avaliação de líderes, de modo a minimizar os seus potenciais impactos negativos no bem-estar dos colaboradores e na sua intenção de abandonar a organização.

Para futuras investigações, seria relevante recorrer a desenhos longitudinais que permitam compreender de forma mais aprofundada a evolução das relações entre liderança, coping e intenção de turnover ao longo do tempo. Adicionalmente, seria importante explorar outros potenciais moderadores e mediadores, como o comprometimento organizacional, a resiliência, a satisfação no trabalho ou o suporte organizacional percebido. Também seria pertinente analisar estas relações em diferentes setores profissionais e contextos culturais, permitindo aprofundar a compreensão dos mecanismos psicológicos e organizacionais envolvidos.

7. Referências Bibliográficas

- Acquadro Maran, D., Zedda, M., & Varetto, A. (2018). Physical practice and wellness courses reduce distress and improve wellbeing in police officers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(4), 578.
<https://doi.org/10.3390/ijerph15040578>
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Almeida, Juliana Guedes; Hartog, Deanne N. Den; Hoogh, Annebel H. B. De; Franco, Vithor Rosa. “Harmful leader behaviors: toward na increased understanding of how diferente forms of unethical leader behavior can harm subordinates.” *Journal of business ethics*, 2022, 180: 215-244.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945–955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203.
- BERGAMINI, C. W. (1994). *Liderança, administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- BERGAMINI, C. W. (2009). *Liderança* (2. ed.). São Paulo: Atlas.

- 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.
- Brooks, S. K., Rubin, G. J., & Greenberg, N. (2019). Estresse traumático em ocupações expostas a desastres: visão geral da literatura e sugestões para o gerenciamento do estresse traumático no local de trabalho. *British Medical Bulletin*, 129(1), 25–34.
- Burman, R., & Goswami, T. G. (2018). A systematic literature review of work stress. *International Journal of Management Studies*, 3(9), 112–132.
[http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(9\)/15](http://dx.doi.org/10.18843/ijms/v5i3(9)/15)
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34–58. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.005>
- Chiat, L. C., & Panatik, S. A. (2019). Perceptions of employee turnover intention by Herzberg’s motivation-hygiene theory: A systematic literature review. *Journal of Research in Psychology*, 1(2), 10–15. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i2.949>
- CONSORTI, J. C., SCAGLIA, L. F., CAPEL, R. R., SILVA, S. C. A., & DESTRO, M. (2011). Estilos de liderança: Tipos de líderes na atualidade. Disponível em: Acesso em: 15 de maio de 2020.
- Cooper, C. L., Sloan, S., & Williams, S. (1988). Occupational stress indicator. *Work & Stress*.
- da Cruz, A. B. P. F. (2019). Identificação Organizacional, Intenção de Turnover e Satisfação com os Papéis de Vida: Estudo com uma Amostra da Geração dos

Millennials no Setor Tecnológico (Master's thesis, Universidade de Lisboa (Portugal)).

Fazal, S., Masood, S., Nazir, F., & Majoka, M. I. (2022). Estratégias individuais e organizacionais para promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional para uma força de trabalho sustentável: uma revisão sistemática da literatura do Paquistão. *Sustentabilidade*, 14(18), 11552.

<https://doi.org/10.3390/su141811552>

Ferreira, H. S., da Silva Martins, J. N., & dos Santos, L. F. (2021). Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica*, 12(1), 26–49. <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>

Gupta, A., & Chawla, S. (2024). Toxic leadership in workplaces: Insights from bibliometric, thematic analysis, and TCM framework. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 179–200.

<https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60405>

Halter, M., Pelone, F., Boiko, O., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., ... & Drennan, V. (2017). Interventions to reduce adult nursing turnover: A systematic review of systematic reviews. *The Open Nursing Journal*, 11, 108.

<https://doi.org/10.2174/1874434601711010108>

Hatziahmetovic, N., Tandir, N., & Dzambić, E. (2023). A research review of leadership styles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(4), 287–303.

Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0032380>

- Huang, S. S., Van der Veen, R., & Song, Z. (2018). The impact of coping strategies on occupational stress and turnover intentions among hotel employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 1–20.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1471434>
- Hughes, B. C. (2022). Examining toxic leadership: An integrated framework for organizational recovery. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 22(3), 309–344.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years – A review. *PURUSHARTHA: A Journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106–110.
- Jamal, Y. (2017). Coping strategies as a mediator of hardiness and stress among rescue workers. *Studies on Ethno-Medicine*, 11(3), 201–208.
 10.1080/09735070.2017.1356033
- Jesus, S. N., & Pereira, A. (1994). Estudo das estratégias de “coping” utilizadas pelos professores. *Seminário A Componente da Psicologia*.
- Johari, F. S. (2020). Work-related stress and coping strategies: A systematic literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10, 1016–1032. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i6/7469>
- Kosalai, S., & Maheswari, G. S. (2018). Stress level and coping strategies of IT sectors. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(11), 71–76.
 10.5958/0976-5506.2018.01428.6
- Kurtulmuş, B. E. (2020). Liderança tóxica e assédio moral no local de trabalho: o papel dos seguidores e possíveis estratégias de enfrentamento. *Manual Palgrave de Bem-Estar no Local de Trabalho*, 1–20.

- Labrague, L. J. (2024). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: A systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(2), 192–214. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2023-0047>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Latack, J. C. (1986). Coping with job stress: measures and future directions for scale development. *Journal of Applied Psychology*, 71, 377-385.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/job.2220>
- 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(1), 115–126.
- Li, P., Yin, K., Shi, J., Damen, T. G., & Taris, T. W. (2024). Are bad leaders indeed bad for employees? A meta-analysis of longitudinal studies between destructive leadership and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 191(2), 399–413. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05449-2>
- Lima, R., & Mendes, A. (2014). *Escala de Intenção de Turnover. Versão Experimental*.
- Liu, Y. (2015). The review of empowerment leadership. *Open Journal of Business and Management*, 3(4), 476-482. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049>

- Misra-Hebert, A. D., Kay, R., & Stoller, J. K. (2004). A review of physician turnover: Rates, causes, and consequences. *American Journal of Medical Quality*, 19(2), 56–66.
- Modise, J. M. (2023). The impacts of employee workplace empowerment, effective commitment and performance: An organizational systematic review. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 8(7), 25–30.
- Mónico, L., Salvado, A., Santos, N., 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*, 4(53).
- Monteiro, S., Marques Pinto, A., & Roberto, M. S. (2016). Exigências de trabalho, enfrentamento e impactos do estresse ocupacional entre jornalistas: uma revisão sistemática. *Revista Europeia de Psicologia do Trabalho e Organizacional*, 25(5), 751–772.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1114470>
- MOSCOVICI, F. (1995). *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Mukosolu, O., Ibrahim, F., Rampal, L., & Ibrahim, N. (2015). Prevalence of job stress and its associated factors among Universiti Putra Malaysia staff. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*, 11(1), 27–38.
- Naholi, R. M., Nosek, C. L., & Somayaji, D. (2015). Stress among new oncology nurses. *The Clinical Journal of Oncology Nursing*, 19(1), 115–117.

- Nascimento, C. S. F. (2021). Stress, Burnout e Estratégias de Coping nos Docentes de Ensino Superior (Master's thesis, Universidade Catolica Portuguesa (Portugal)).
- Namin, B. H., Øgaard, T., & Røislien, J. (2021). Workplace incivility and turnover intention in organizations: A meta-analytic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 25.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19010025>
- Ongori, H. (2007). Uma revisão da literatura sobre rotatividade de funcionários.
- PONTES, M. C. (2008). O novo papel da liderança nas organizações. Monografia (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza.
- Putra, Z., Ma'ruf, J. J., Yunus, M., Harmen, H., & Amin, H. (2023). Determinants of job satisfaction of public sector organizations' employees in six continents: A systematic review. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 64–76. <https://doi.org/10.31538/ndh.v8i1.3174>
- ROBBINS, S. (2002). Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall.
- Rose, K., Shuck, B., Twyford, D., & Bergman, M. (2015). Skunked: Uma revisão integrativa que explora as consequências do líder disfuncional e as implicações para os funcionários que trabalham para ele. *Human Resource Development Review*, 14(1), 64–90. <https://doi.org/10.1177/1534484314552437>
- Ryu, G. W., Yang, Y. S., & Choi, M. (2020). Mediating role of coping style on the relationship between job stress and subjective well-being among Korean police

officers. BMC Public Health, 20, 470. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08546-3>

Schmidt, A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Master's thesis). Acedido em Digital Repository at the University of Maryland (nº5358).

Serrano, J. (2015). As componentes educativa e cultural das organizações como fatores incrementais da cooperação interinstitucional e do desenvolvimento organizacional (dissertação de doutoramento). Acedido em Repositório Universidade de Évora, <http://hdl.handle.net/10174/16233>

Smith, K. J., Emerson, D. J., Boster, C. R., & Everly, G. S. Jr. (2020). Resiliência como estratégia de enfrentamento para reduzir as intenções de rotatividade de auditores. Accounting Research Journal, 33(3), 483–498.

<https://doi.org/10.1108/ARJ-09-2019-0177>

Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. Human Resource Management (HRM), 6.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46(2), 259–293.

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Ukil, M. I., & Ullah, M. S. (2016). Effect of occupational stress on personal and professional life of bank employees in Bangladesh: Do coping strategies matter? Journal of Psychology and Educational Research, 24(2), 75–100.

Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review.

Widajati, N. (2018). Problem focus coping model to face working environment stressors prevents unsafe action among workers in a steel construction plant. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(9), 82–88.

<http://dx.doi.org/10.5958/0976-5506.2018.00973.7>

8. ANEXOS

Anexo A- Questionário Sociodemográfico

1. Sexo:
Masculino _____
Feminino _____
Outra opção _____
2. Idade: _____
3. Nacionalidade: _____
4. Habilitações literárias:
Até ao 12^a ano _____
Licenciatura _____
Mestrado _____
Doutoramento _____
5. Está empregado/a?
Sim _____
Não _____
6. Há quanto tempo está a exercer funções no seu local de trabalho?

7. Já mudou de emprego anteriormente?
Sim _____
Não _____
8. Qual a sua profissão? _____
9. Trabalha em que setor?
Privado _____
Público _____
10. Como caracteriza o seu horário de trabalho?
A tempo inteiro _____
Parcial _____
11. Tipo de contrato (sem termo; termo certo; termo incerto, ou outra opção.)

12. Existe comportamentos contraproducentes no teu local de trabalho (comentários depreciativos, roubos, destruição de propriedade da organização, entre outros)?
Sim _____ Não _____

13. Costumas fazer horas-extra para além do que está estabelecido no teu contrato de trabalho?

Sim _____

Não _____

Anexo B. Pedido de autorização para a utilização do instrumento Empowering Leadership Scale

O meu nome é Vasco Miguel Batista Pereira e sou aluno universitário.

No âmbito da UC de SPI (Dissertação de Mestrado) da UCP Braga (FFCS), do Mestrado de Psicologia do Trabalho e das organizações, com a orientação da Professora Doutora Anabela Rodrigues, estou a desenvolver um projeto de investigação (“Estilo de Liderança e Intenção de Turnover: O Papel Moderador das Estratégias de Coping”).

O projeto de investigação tem como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança percebido pelos colaboradores e a intenção de turnover, investigando ainda o papel moderador das estratégias de coping nesta relação.

Pretende-se compreender de que forma diferentes estilos de liderança (nomeadamente empoderadora e tóxica) influenciam a intenção de saída dos trabalhadores, e em que medida as estratégias de coping adotadas pelos indivíduos podem atenuar ou intensificar esse impacto.

Na revisão da literatura, constatei que existe o instrumento Empowering Leadership Questionnaire (ELQ), que foi validado por si para a população portuguesa.

Este instrumento é da sua autoria e estou interessado em utilizá-lo neste estudo/ projeto de dissertação. Neste sentido, venho por este meio solicitar a sua autorização.

Cumprimentos,

Vasco Pereira.

Anexo C. Pedido de autorização para a utilização do instrumento Toxic

Leadership Scale

Boa noite, cara Lisete Mónico.

O meu nome é Vasco Miguel Batista Pereira e sou aluno universitário.

No âmbito da UC de SPI (Dissertação de Mestrado) da UCP Braga (FFCS), do Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, com a orientação da Professora Doutora Anabela Rodrigues, estou a desenvolver um projeto de investigação (Estilo de Liderança e Intenção de Turnover: O Papel Moderador das Estratégias de Coping).

O projeto de investigação tem como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança percebido pelos colaboradores e a intenção de turnover, investigando ainda o papel moderador das estratégias de coping nesta relação.

Pretende-se compreender de que forma diferentes estilos de liderança (nomeadamente empoderadora e tóxica) influenciam a intenção de saída dos trabalhadores, e em que medida as estratégias de coping adotadas pelos indivíduos podem atenuar ou intensificar esse impacto.

Na revisão da literatura, constatei que existe o instrumento Toxic Leadership Scale, adaptado para a população portuguesa por si.

Este instrumento é da sua autoria e estou interessado em utilizá-lo neste estudo/ projeto de dissertação.

Neste sentido, venho por este meio solicitar o uso do instrumento da sua autoria com a sua respetiva autorização. Comprometo-me a seguir todas as normas de aplicação e administração do instrumento.

Cumprimentos,

Vasco Pereira.

Anexo D. Pedido de autorização para a utilização do instrumento Coping Job scale

Boa noite, cara Rosário Lima.

Espero que se encontre bem.

O meu nome é Vasco Miguel Batista Pereira e sou aluno universitário. No âmbito da UC de SPI (Dissertação de mestrado) da UCP Braga (FFCS), do mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, com a orientação da Professora Doutora Anabela Rodrigues, estou a desenvolver um projeto de investigação (Estilo de Liderança e Intenção de Turnover: O Papel Moderador das Estratégias de Coping).

O projeto de investigação tem como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança percebido pelos colaboradores e a intenção de turnover, investigando ainda o papel moderador das estratégias de coping nesta relação.

Pretende-se compreender de que forma diferentes estilos de liderança (nomeadamente empoderadora e tóxica) influenciam a intenção de saída dos trabalhadores, e em que medida as estratégias de coping adotadas pelos indivíduos podem atenuar ou intensificar esse impacto.

Na revisão da literatura, constatei que existe o instrumento intenção de turnover, que foi adaptado por si. Este instrumento é da sua autoria e estou interessado em utilizá-lo neste estudo/ projeto de dissertação.

Neste sentido, venho por este meio solicitar o uso do instrumento da sua autoria com a sua respetiva autorização. Comprometo-me a seguir todas as normas de aplicação e administração do instrumento.

Cumprimentos,

Vasco Pereira.

Anexo E. Pedido de autorização para a utilização do instrumento Intenção de Turnover

Boa noite, cara Rosário Lima.

Espero que se encontre bem.

O meu nome é Vasco Miguel Batista Pereira e sou aluno universitário. No âmbito da UC de SPI (Dissertação de mestrado) da UCP Braga (FFCS), do mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações, com a orientação da Professora Doutora Anabela Rodrigues, estou a desenvolver um projeto de investigação (Estilo de Liderança e Intenção de Turnover: O Papel Moderador das Estratégias de Coping).

O projeto de investigação tem como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança percebido pelos colaboradores e a intenção de turnover, investigando ainda o papel moderador das estratégias de coping nesta relação.

Pretende-se compreender de que forma diferentes estilos de liderança (nomeadamente empoderadora e tóxica) influenciam a intenção de saída dos trabalhadores, e em que medida as estratégias de coping adotadas pelos indivíduos podem atenuar ou intensificar esse impacto.

Na revisão da literatura, constatei que existe o instrumento intenção de turnover, que foi adaptado por si. Este instrumento é da sua autoria e estou interessado em utilizá-lo neste estudo/ projeto de dissertação.

Neste sentido, venho por este meio solicitar o uso do instrumento da sua autoria com a sua respetiva autorização. Comprometo-me a seguir todas as normas de aplicação e administração do instrumento.

Cumprimentos,

Vasco Pereira

Anexo F. Escala de Liderança Empoderadora

Anexo B.

Empowering Leadership Questionnaire (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000) - itens da Versão Portuguesa

Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

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

Afirmações
1. Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento.
2. Trabalha tanto quanto pode.
3. Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção).
4. Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta.
5. Lidera pelo exemplo.
6. Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias / sugestões.
7. Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
8. Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção) para tomar decisões que nos afetam.
9. Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões.
10. Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando não concorda com elas.
11. Toma decisões que são baseadas apenas nas suas próprias ideias.
12. Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação.
13. Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho (departamento, secção).
14. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a resolver em conjunto os problemas.
15. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a trocar informações entre si.
16. Ajuda os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
17. Explica aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) como resolver problemas por si próprios.
18. Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
19. Informa o meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando fazemos algo bem feito.
20. Apoia os esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
21. Ajuda o meu grupo e trabalho (departamento, secção) a focar-se nos nossos objetivos.
22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
23. Explica as decisões da organização.
24. Explica os objetivos da organização.
25. Explica como o meu grupo de trabalho (departamento, secção) se encaixa na organização.
26. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) o propósito das políticas da organização.
27. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) as regras e as expectativas.
28. Explica as suas decisões e ações ao meu grupo de trabalho (departamento, secção).
29. Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
30. Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo (departamento, secção).
31. Trata como iguais os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)
32. Toma o tempo necessário a discutir as preocupações dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) com paciência.
33. Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
34. Mantém o contacto com o meu grupo de trabalho (departamento, secção).
35. Entende-se bem com os membros do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
36. Dá respostas honestas e justas aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
37. Sabe que trabalho está a ser feito no meu grupo de trabalho (departamento, secção).
38. Encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).

Anexo G. Escala de Liderança Tóxica

Anexo A.

Toxic Leadership Scale (Schmidt, 2008) – itens da Versão Portuguesa

Responda em todas as afirmações considerando a seguinte questão:

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

Afirmações
1. Ridiculariza os subordinados.
2. Atribui responsabilidade aos subordinados por coisas que não fazem parte das suas funções.
3. Não tem consideração pelos compromissos dos subordinados fora do trabalho.
4. Fala com desconsideração sobre os seus subordinados a outras pessoas no local de trabalho.
5. Rebaixa publicamente os subordinados.
6. Relembra os subordinados das suas falhas e erros do passado.
7. Diz aos subordinados que eles são incompetentes.
8. Controla o modo como os subordinados realizam as suas tarefas.
9. Invade a privacidade dos subordinados.
10. Não permite que os subordinados prossigam os objetivos através de novas formas de trabalho.
11. Ignora ideias que sejam contrárias às suas.
12. É inflexível quanto às políticas da empresa/organização mesmo em circunstâncias especiais.
13. Toma todas as decisões do departamento/secção/unidade orgânica que dirige, sejam ou não importantes.
14. Sente-se com direitos especiais.
15. Acha que está destinado(a) a chegar às posições mais elevadas da empresa/organização.
16. Pensa que é mais capaz do que os(as) outros(as).
17. Considera que é uma pessoa extraordinária.
18. Sente-se a engrandecer com elogios e homenagens pessoais.
19. Muda drasticamente o seu comportamento quando o(a) seu(sua) superior(a) hierárquico(a) está presente.
20. Nega responsabilidade por erros cometidos no departamento/secção/unidade orgânica que dirige.
21. Só oferece ajuda às pessoas que lhe possam trazer vantagens.
22. Aceita créditos por sucessos que não lhe pertencem.
23. Atua a pensar na sua próxima promoção.
24. Tem grandes explosões de humor.
25. Permite que a sua disposição de momento determine o clima no local de trabalho.
26. Expressa raiva aos subordinados sem razão aparente.
27. Permite que a sua disposição afete o tom e o volume da sua voz.
28. Varia no quanto é acessível.
29. Os seus subordinados são obrigados a tentar descobrir o seu estado de espírito.
30. Afeta as emoções dos subordinados quando está exaltado.

Anexo H. Escala de Estratégias de Coping

As pessoas podem lidar com o mal-estar profissional de diversas formas. Indique, através, através de uma cruz (x), numa escala de 1 a 5, o grau em que utiliza cada uma das

estratégias abaixo referidas quando sente mal-estar por causa de situações do seu trabalho.

		Quase nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Muitas vezes	Quase sempre
1	Discutir a situação com o meu supervisor	1	2	3	4	5
2	Tentar ser muito organizado para poder gerir as situações	1	2	3	4	5
3	Falar com outras pessoas envolvidas	1	2	3	4	5
4	Tentar ver a situação como uma oportunidade para aprender e desenvolver novas competências	1	2	3	4	5
5	Coloca atenção redobrada no planeamento e no horário, para não cometer erros	1	2	3	4	5
6	Tentar pensar em mim como um vencedor, como alguém que chega sempre de cabeça erguida	1	2	3	4	5

7	Dizer a mim próprio que posso provavelmente trabalhar as coisas à minha maneira	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---	---

8	Dedicar mais tempo e energia a fazer o meu trabalho	1	2	3	4	5
9	Tentar obter o apoio de mais pessoas envolvidas na situação	1	2	3	4	5
10	Pensar nas mudanças que podem ser feitas na situação	1	2	3	4	5
11	Tentar trabalhar mais depressa e eficazmente	1	2	3	4	5
12	Decidir o que pode ser feito e explicar isso às pessoas que se encontram envolvidas	1	2	3	4	5
13	Dar o meu melhor para fazer aquilo que penso ser esperado de mim	1	2	3	4	5
14	Pedir a ajuda das pessoas que têm o poder de fazer alguma coisa por mim	1	2	3	4	5

15	Procurar conselhos de pessoas que se encontram fora da situação, mas que podem ajudar a pensar como fazer o que é esperado de mim	1	2	3	4	5
16	Trabalhar para a mudança de políticas que estão na base da situação	1	2	3	4	5
17	Empenhar-me mais no trabalho e trabalhar durante mais horas	1	2	3	4	5

Anexo I. Escala de Intenção de Turnover

ESCALA DE INTENÇÃO DE *TURNOVER*

Versão Experimental (2014) – Rosário Lima & Ana Mendes (FP-UL)

Este questionário tem como objectivo avaliar o grau em que tenciona abandonar a organização onde atualmente trabalha.

Idade: _____

Sexo: M____ F

Instruções

Pense na organização em que trabalha e indique em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações. Assinale a resposta com um círculo e utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	N/Concordo N/Discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tenho feito contactos para sair desta organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tenciono manter-me na organização onde trabalho | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso. 1 2 3 4 5