

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O papel mediador do *Engagement* na relação entre a Liderança Transformacional e Intenções de Saída em Portugal**

Catarina Maria Cristóvão Brito dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

**Orientador:** Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,  
Professora Auxiliar, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

junho de 2024



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**O papel mediador do *Engagement* na relação entre a  
Liderança Transformacional e Intenções de Saída em  
Portugal**

Catarina Maria Cristóvão Brito dos Santos

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria  
Organizacional

**Orientador:** Professora Doutora Maria João Perdigão Velez,  
Professora Auxiliar, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

junho de 2024

## **Agradecimentos**

No decorrer do meu percurso académico, enfrentei diversos desafios, dúvidas e alegrias, que culminaram na minha chegada ao mestrado e, conseqüentemente, à redação da minha dissertação. Contudo, não teria conseguido alcançar o que consegui até hoje se não tivesse o devido apoio e incentivo de várias pessoas.

Primeiramente, deixo um especial agradecimento à Professora Doutora Maria João Velez, uma vez que, desde o início desta jornada que é a escrita de uma dissertação, esteve sempre disponível para ouvir as minhas ideias, esclarecer as minhas dúvidas e tranquilizar os meus receios. A sua orientação foi imprescindível e, por isso, o meu muito obrigada.

Em segundo lugar, agradeço aos meus pais. Obrigada por me terem proporcionado a oportunidade de fazer um percurso universitário, por estarem incondicionalmente ao meu lado e transmitirem o vosso orgulho em mim, todos os dias. É uma honra ser o espelho da vossa perseverança e “garra” face aos desafios, nem sempre fáceis, que encontramos no nosso caminho. À minha irmã, Margarida... sou uma felizarda por ter em ti um exemplo de resiliência e valentia e a melhor companheira que poderia desejar. Saliento, também, outros familiares, como os meus primos, tios, padrinhos de batismo e madrinha de crisma, que acompanharam o meu percurso académico até este momento. Obrigada pela vossa presença!

Aos meus amigos, em particular os que ingressaram no mestrado comigo, obrigada pelas tardes no ISCTE a estudar e a desesperar, a rir e a chorar, mas, acima de tudo, por serem um ombro amigo. Que a vida continue a surpreender-me com belos presentes como me surpreendeu com vocês.

Ao meu namorado, Ricardo... as palavras não são suficientes para agradecer a tua paciência durante os meses que passei a redigir este trabalho. As tuas palavras motivadoras e o amor constante foram cruciais para que me sentisse motivada e com a energia necessária para trabalhar em mim mesma e neste grande objetivo que era finalizar o mestrado com sucesso.

Por último, mas não menos importante, dedico este trabalho à minha avó Lurdes, que sempre incutiu em mim a curiosidade e a coragem para seguir os meus sonhos, independentemente da sua dimensão. Apesar de não ter estudos, sempre teve presente na minha vida com uma palavra amiga e motivação para a minha formação académica e um abraço ternurento para celebrar as minhas vitórias. Espero que esteja orgulhosa da sua “Catareta”.



## Resumo

Nas últimas décadas, a liderança foi vastamente estudada, tendo passado por inúmeros conceitos. Contudo, os desafios que as entidades têm enfrentado exigem um olhar atento sobre a temática, considerando os impactos que diferentes estilos de liderança têm nos líderes e nos colaboradores. Assim, o objetivo desta dissertação é analisar o papel mediador do *engagement* na relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída.

Foi realizado um estudo quantitativo através de um questionário, utilizando as escalas *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S* (Bass & Avolio, 1992), *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2002) e de Robinson (1996) para as intenções de saída. Rececionou-se 487 questionários, dos quais foram validados 329, e os resultados indicaram que a liderança transformacional está negativamente relacionada com intenções de saída da organização e positivamente como o *engagement*. Verificou-se também que o *engagement* está relacionado negativamente com intenções de saída e que medeia a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída dos colaboradores.

Deste modo, consideramos que o compromisso das chefias para com práticas de liderança transformacional é relevante, pois este estilo demonstrou ser particularmente eficaz na diminuição de intenções de saída e no aumento do *engagement* dos subordinados, no contexto português. Ao valorizar e realçar o desenvolvimento pessoal, a liderança transformacional fomenta um maior envolvimento e entusiasmo nos colaboradores relativamente ao seu trabalho e reduziu as suas intenções de saída, corroborando o papel do *engagement* como mediador na relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída.

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional; Intenções de Saída; *Engagement*.



## **Abstract**

In recent decades, leadership has been extensively studied, having gone through numerous concepts. However, the challenges that entities have faced require a careful look at the topic, considering the impacts that different leadership styles have on leaders and employees. Therefore, this study aimed to analyze the mediating role of engagement in the relationship between transformational leadership and turnover intentions.

In this sense, a quantitative study was carried out through a questionnaire, using the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 6S (Bass & Avolio, 1992), Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli et al., 2002) and Robinson's (1996) for turnover intentions. A total of 487 questionnaires were received, of which 329 were validated, and the results indicated that transformational leadership is negatively related to intentions to leave the organization and positively related to engagement. It was also found that engagement is negatively related to intentions to leave and that it mediates the relationship between transformational leadership and employees' intentions to leave.

In summary, we consider that managers' commitment to transformational leadership practices is relevant, as this style has proven to be particularly effective in reducing intentions to leave and increasing subordinate engagement in the Portuguese context. By valuing and highlighting personal development, transformational leadership encourages greater involvement and enthusiasm in employees regarding their work and reduces their intentions to leave, corroborating the role of engagement as a mediator in the relationship between transformational leadership and intentions to leave.

**Keywords:** Transformational Leadership; Turnover Intentions; Engagement.





## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo .....	iii
Abstract .....	v
1 – Introdução.....	1
2 – Enquadramento Teórico e Exposição das Hipóteses.....	5
2.1 – Liderança Transformacional .....	5
2.1.1 – Conceito de Liderança .....	5
2.1.2 – Teorias da Liderança.....	6
2.1.3 – Conceito de Liderança Transformacional .....	8
2.1.3.1 – Liderança Transformacional versus Transacional .....	10
2.2 – Intenções de Saída.....	12
2.2.1 - Relação entre Liderança Transformacional e Intenções de Saída .....	13
2.3 – <i>Engagement</i> .....	16
2.3.1 - Relação entre Liderança Transformacional e <i>Engagement</i> .....	18
2.3.2 - Relação entre <i>Engagement</i> e Intenções de Saída .....	21
2.3.3 – Papel mediador do <i>Engagement</i> na relação entre Liderança Transformacional e Intenções de Saída.....	22
2.4 – Proposta do modelo conceptual .....	23
3 – Metodologia .....	25
3.1 – Medidas.....	25
3.2 – Inquiridos.....	27
4 – Resultados.....	29
4.1 – Resultados Obtidos .....	29
4.2 - Teste de Hipóteses.....	31
5 – Discussão .....	35
5.1 – Discussão dos resultados.....	35
5.2 – Implicações teóricas .....	36
5.3 – Implicações práticas .....	38
5.4 – Limitações e Sugestões para estudos futuros .....	39
6 – Conclusão.....	41
7 – Referências Bibliográficas.....	43
8 – Anexos.....	55
Anexo A: Consentimento informado .....	55
Anexo B: Questionário aplicado .....	56



## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> - Evolução da percentagem de turnover em Portugal de 2011 até 2021 (Dados CEDEFOP 2021).....	1
<b>Figura 2</b> - Modelo de análise proposto relativamente às relações simultâneas entre a liderança transformacional, o <i>engagement</i> e as intenções de saída. ....	24
<b>Figura 3</b> - Modelo estrutural representativo das relações simultâneas entre a liderança transformacional, o <i>engagement</i> e as intenções de saída .....	32

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Evolução das Teorias até surgimento da Liderança Transformacional .....	6
<b>Tabela 2</b> - Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo .....	29
<b>Tabela 3</b> – Resultados do processo bootstrapping .....	31

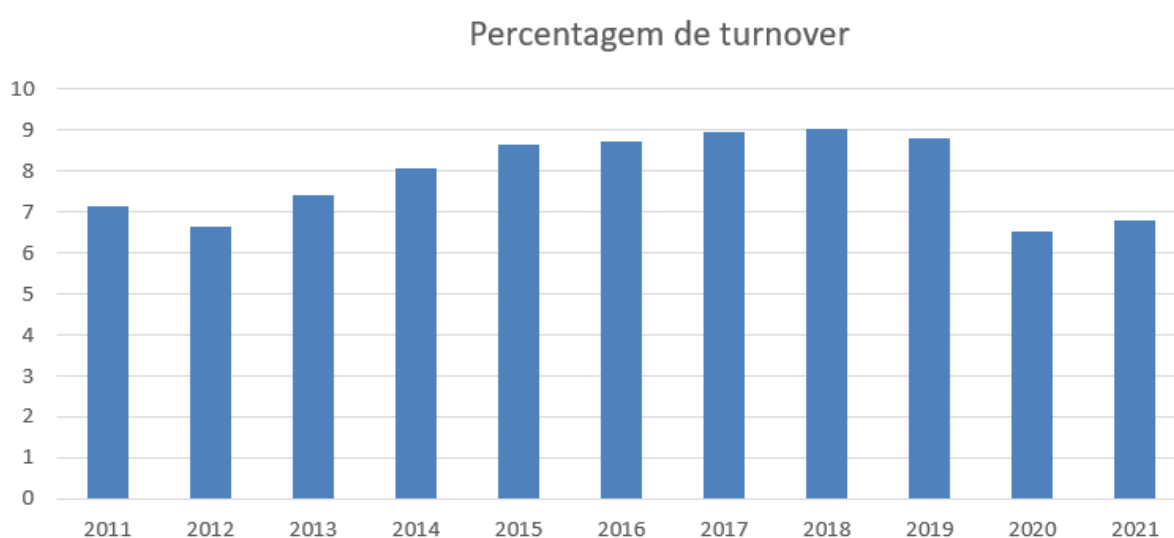


## 1 – Introdução

A mão-de-obra europeia, à semelhança dos seus homólogos a nível global, não se exime à tendência de *turnover*, que tem caracterizado o mercado de trabalho nos últimos anos. Com efeito, é também evidente a transformação da mentalidade dos europeus decorrente do contexto pandémico de COVID-19, que os tornou menos propensos a permanecer em organizações que não reconheçam o seu trabalho ou não ofereçam oportunidades cativantes (Bérubé et al., 2022).

Em Portugal, as empresas que enfrentam uma rotatividade excessiva de trabalhadores, acima da média correspondente da indústria, são penalizadas (desde 2019) através de contribuições adicionais para a segurança social, refletindo o foco do Estado na promoção da estabilidade e na proteção do emprego (Segurança Social, 2023).

Com efeito, este indicador reveste-se de particular importância, uma vez que a saída de trabalhadores de uma organização para outra impacta diversos setores do país, como a educação, a saúde, o serviço militar, a hotelaria, a tecnologia, o setor energético, entre outros (e.g.: Azevedo, 2022; Braga, 2018; Czako, 2020; Ferreira et al., 2017; Gomes, 2023; Martins, 2014; Nunes et al., 2022; Pisco, 2019). Esta relevância deve-se ao facto dos custos associados à substituição e perda de competências e conhecimento, resultantes da saída de um colaborador, influenciarem a competitividade das organizações envolvidas e o desempenho dos colegas que permanecem na instituição (Portugal, 2021; Soares, 2022).



**Figura 1** - Evolução da percentagem de *turnover* em Portugal de 2011 até 2021 (Dados CEDEFOP 2021)

De acordo com a agência da União Europeia CEDEFOP (2021), a taxa de *turnover* portuguesa tem registado nos últimos anos uma tendência crescente, tendo apresentado uma redução mais expressiva no contexto da COVID-19, que, entretanto, tem vindo a retomar o crescimento gradual. (Figura 1).

Assim, a escassez de talento evidencia a necessidade premente da adoção de estratégias eficazes, visando a retenção de talentos e o desenvolvimento profissional, no sentido de mitigar os efeitos nefastos da rotatividade excessiva. Bérubé et al. (2022) constataram que as razões predominantes para as intenções de saída englobam a ausência de oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, a remuneração inadequada, assim como lideranças pouco inspiradoras e negligentes. Portanto, de acordo com os autores, as organizações devem reconhecer que o seu sucesso e eficiência são inerentes aos seus colaboradores, considerados o seu principal ativo.

Neste âmbito, os recursos humanos assumem uma posição central no progresso das entidades, sendo importante os líderes munirem-se de competências interpessoais para gerir as suas equipas, tomando as decisões apropriadas em cada contexto (Azevedo, 2022; Nhiuane, 2018). Ou seja, torna-se imprescindível contar com indivíduos dotados de aptidão para estimular, motivar (de forma inspiradora), orientar e influenciar os colaboradores na conquista dos objetivos organizacionais, utilizando diversos estilos de liderança, entre os quais, a liderança transformacional – estilo em destaque no presente estudo.

Uma análise levada a efeito por Sun e Wang (2017), com o intuito de explorar a forma como a liderança transformacional afeta as intenções de saída por parte dos colaboradores, expressou que esta, além de prevenir as intenções de saída, ajuda no desenvolvimento de uma cultura colaborativa. De facto, a liderança transformacional, conforme defende Barreto (2009), é caracterizada por um forte envolvimento e desenvolvimento pessoal. O líder transformacional é capaz de motivar eficazmente os seus colaboradores, compreendendo e partilhando as suas preocupações, criando oportunidades e desenvolvendo uma cultura organizacional que proporcione o crescimento destes. Este líder trata cada indivíduo de forma singular, reconhecendo e satisfazendo as necessidades dos seus subordinados, e proporcionando um ambiente favorável para o desenvolvimento e prosperidade de cada um.

Num contexto mundial em constante mutação, a gestão eficaz da mudança é crucial para a sobrevivência organizacional, sendo necessária uma liderança adequada, potenciadora das necessidades do seu capital humano (Santos, 2020). Para o efeito, a presença de líderes transformacionais é imperativa, dado que as suas ações têm um impacto positivo no desempenho dos colaboradores e das organizações em ambientes

turbulentos (Santos, 2020). Quando combinadas com outras práticas de liderança, tornam-se fontes de vantagem competitiva essenciais na competição estratégica e ao garantirem retornos a curto e longo prazo, conferindo a este estilo de liderança grande importância nos tempos correntes (Eskandari, 2014; Korejan & Shahbazi, 2016; Putri et al., 2020).

Neste enquadramento, considerando que um dos aspetos mais mencionados para a saída dos colaboradores de uma empresa diz respeito a práticas inerentes a uma liderança ineficaz – que cultiva o abuso emocional, assédio no local de trabalho, conflitos, *bullying*, entre outros fatores –, é crucial que outros estudos ocorram e se concentrem em grupos de trabalho distintos com diferentes configurações organizacionais, para corroborarem e expandirem os resultados de investigações anteriores sobre a generalização da relação entre liderança transformacional e as intenções de saída (Jacobs, 2019; Oh & Chhinzer 2021; Reina et al., 2018; Sun & Wang, 2017).

Não obstante os estudos já existentes sobre esta dinâmica, os mecanismos que poderão ter um papel mediador no encadeamento entre a liderança transformacional e as intenções de saída de uma organização – como o *engagement*, o compromisso afetivo, o contrato psicológico, entre outros - representam uma área com a qual os estudiosos se têm confrontado ao longo das últimas duas décadas (e.g.: Alexandrov et al., 2007; Chang et al., 2013; Dimaculangan & Aguilin, 2012; Gyensare et al., 2017; Tian et al., 2020; Wells & Peachey, 2011).

Neste discorrer de ideias, este estudo focar-se-á em concreto na análise do *engagement* enquanto mediador, uma vez que, tal como referem Lai et al. (2020), o elemento motivacional e a relação dos colaboradores com o seu trabalho e tarefas – sob a influência da liderança transformacional – requer mais estudo, por dois motivos. Por um lado, argumentam que é fundamental que os líderes transformacionais procurem melhorar o desempenho dos seus trabalhadores através do aumento do seu *engagement*, uma vez que a perspetiva do subordinado sobre o seu trabalho molda o seu comportamento e atitudes; por outro, afirmam que “(...) num ambiente dinâmico, os líderes exigem e pedem que os membros concentrem toda a sua atenção e energia nas suas tarefas.” (Lai et al., 2020, p.2).

Esta perspetiva vai ao encontro de Moura (2013), que argumenta que um dos aspetos que tem vindo a conquistar espaço nas organizações é o *engagement*, considerando a sua importância para o desenvolvimento de perspetivas organizacionais mais positivas. Este fator visa a otimização do capital humano e social, maximizando a estratégia de negócio através do compromisso dos colaboradores, no âmbito das atividades em que estão envolvidos. Por conseguinte, é imperativo considerar o

*engagement*, atendendo ao seu papel na transformação na conduta dos colaboradores, na medida em que, “(...) os colaboradores que apresentam um elevado nível de *engagement* no trabalho estão psicologicamente presentes; (...) estão atentos, conectados, integrados e focados no desempenho de suas tarefas.” (Lai et al., 2020, p. 2).

Tomando em consideração esta premissa, o objetivo central deste estudo consiste em analisar o papel mediador do *engagement* na relação entre a liderança transformacional e intenções de saída.

Adicionalmente, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se existe uma relação negativa entre a liderança transformacional e intenções de saída;
- Verificar se existe uma relação negativa entre o *engagement* e intenções de saída;
- Verificar se existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o *engagement*.
- Verificar se o *engagement* medeia a relação entre a liderança transformacional e intenções de saída.

Em termos de organização, esta dissertação está dividida em 8 capítulos, sendo o primeiro aquele onde nos encontramos – a introdução –, onde é feita uma breve contextualização do tema em estudo, a definição do problema e os objetivos de estudo. O segundo capítulo diz respeito ao enquadramento teórico, no qual são expostos alguns fundamentos prévios sobre a liderança transformacional, as intenções de saída e o *engagement*, e a formulação das hipóteses a serem testadas. O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada, bem como as características da amostra e os instrumentos adotados para a análise das variáveis em estudo. No quarto capítulo estão representados os resultados obtidos através das medidas descritivas e das análises preliminares e correlacionais, e é feito o teste das hipóteses anteriormente definidas. No quinto capítulo, é apresentada a discussão de resultados, bem como a exposição das implicações teóricas e práticas, limitações e sugestões para estudos futuros. No sexto capítulo são expostas as principais conclusões desta investigação. Por fim, no sétimo capítulo, encontram-se as referências bibliográficas e no capítulo 8 os anexos.



## **2 – Enquadramento Teórico e Exposição das Hipóteses**

### **2.1 – Liderança Transformacional**

#### **2.1.1 – Conceito de Liderança**

A liderança é um tema que ocupa um papel relevante no contexto organizacional, razão pela qual tem sido amplamente estudada, apesar de não existir um consenso generalizado em relação ao seu conceito. Alguns investigadores chegam mesmo a afirmar que existem quase tantas definições quanto os autores que se dedicaram ao seu estudo (Rego, 1997). Com efeito, enquanto facilitadora de esforços coletivos e individuais, a liderança é fundamental na definição da motivação dos funcionários, do clima organizacional e na promoção do bem-estar, considerando que esta institui normas, incita o cumprimento de metas organizacionais e promove o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho (Bass & Avolio, 1990; Schueller-Weidekamm & Kautzky-Willer, 2012).

Max Weber argumentou que a “liderança não seria mais do que o exercício do poder por parte de um ator sobre o grupo” (Weber, 1947, p. 9), reforçando que a autoridade não era poder, mas sim, liderança interpretada como a possibilidade de uma ordem ser obedecida, por parte de um determinado grupo de pessoas. No entanto, a maioria dos investigadores corroboram a ideia de que o líder é alguém que orienta e influencia para um dado objetivo (Bass, 1990).

Para Yukl (1998, p. 5):

“a liderança é um processo através do qual um membro de um grupo ou organização influencia a interpretação dos eventos pelos restantes membros, a escolha dos objetivos e estratégias, a organização das atividades de trabalho, a motivação das pessoas para alcançar objetivos, a manutenção das relações de cooperação, o desenvolvimento das competências e confiança pelos membros e a obtenção de apoio e cooperação de pessoas exteriores ao grupo ou organização”.

Por sua vez, Chiavenato (1999) refere que o conceito de liderança já foi defendido como a influência pessoal, aplicada numa dado contexto e dirigida através do processo de comunicação, com a finalidade de atingir um ou mais objetivos.

Num entendimento mais atual, Northouse (2013) e Borkowski (2016) alegam que a liderança é interpretada como o procedimento de influenciar um grupo que partilha objetivos comuns sendo, por isso, um processo complexo no qual uma pessoa direciona outros de forma a atingir um objetivo e, conseqüentemente, tornar a organização mais coesa e coerente.

Face ao exposto, todas estas definições revelam que a questão da liderança tem vindo a ganhar particular relevo, perspetivando-se os recursos humanos como parceiros estratégicos da gestão, de forma a atingir os objetivos organizacionais (Jones-Schenk & Bleich, 2019). Desta forma, os diversos significados atribuídos à liderança remetem para um consenso em relação à influência que é exercida pelo líder sobre os liderados e sobre a sua capacidade para motivar e habilitar os seus subordinados a contribuírem para o sucesso da organização (Pina e Cunha et al., 2014). Por outras palavras, é unânime a sua associação à capacidade do indivíduo para se motivar a si e aos outros, com o intuito de alcançar objetivos comuns (Ferreira & Sampaio, 2018).

### 2.1.2 – Teorias da Liderança

**Tabela 1 - Evolução das Teorias até surgimento da Liderança Transformacional**

<b>Categorias</b>	<b>Teorias</b>	<b>Síntese</b>	<b>Características Líder</b>
Teorias dos Traços (1930 a 1940)	Teoria dos Traços	Foco nas qualidades e características das pessoas (traços físicos/personalidade/intelectuais).	Inatas.
Teorias Comportamentais (1940 a 1960)	Estudos da Universidade Estatal do Ohio Estudos da Universidade de Michigan	Principais dimensões do comportamento da liderança: estruturação e consideração. Liderança orientada para os seguidores e para a produção.	Comportamentos específicos – direcionado para as pessoas /tarefas.
Teorias Situacionais (Final dos anos 60)	Modelo de Fiedler Teoria Situacional de Hersey e Blanchard	Eficácia depende da relação entre o líder e os subordinados, a estrutura da tarefa e a posição de poder. Liderança eficaz depende da adoção de um estilo, considerando a disposição e capacidades dos subordinados.	Altera o comportamento em função da situação.
Liderança Transformacional (1978)	Liderança Transformacional VS Liderança Transaccional	Marcada pelo carisma – capacidade para poder capacitar e estimular o colaborador; Direcionada para a transformação da organização e colaboradores e não para alcançar objetivos imediatos. Liderança centrada na troca entre o líder e os subordinados com base na recompensa contingencial.	Associa a autoidentidade dos sujeitos à identidade coletiva, criando um alinhamento em torno dos objetivos, da missão e da sua visão da organização; Está atento às necessidades e interesses individuais dos membros da sua equipa. Define objetivos explícitos relacionados com o trabalho e a recompensa.

Fonte: Elaboração própria a partir de Bass, 1985; 1990; Bass & Avolio, 1994; Ferreira et al., 2021; Hunt & Fedynich, 2019; Manyuchi & Sukdeo, 2021; Robbins & Judge, 2015

As investigações relativas à liderança têm sido profundamente abordadas, dada a sua relevância e valor, refletindo, assim, a evolução das teorias e práticas neste domínio (Jones-Schenk & Bleich, 2019).

Neste sentido, é crucial expor, ainda que sucintamente, a evolução das teorias da liderança, uma vez que o foco nesta competência tem passado por transformações significativas ao longo das últimas décadas. Portanto, esta análise é essencial para compreender a complexidade intrínseca à liderança, que se manifesta e se renova em paralelo com o desenvolvimento humano (Botelho & Krom, 2010). Destaca-se, deste modo, quatro abordagens distintas: Teoria dos Traços, Teorias Comportamentais, Teorias Situacionais e Teorias Contemporâneas.

Conforme verificamos na tabela 1, a evolução das teorias de liderança ilustra uma investigação contínua sobre se a liderança é uma capacidade inata ou que pode ser aprendida (Den Hartog & Koopman, 2001; Kirkpatrick & Locke, 1991). No início do século XX, a pesquisa centralizou-se predominantemente em reconhecer traços de personalidade que diferenciavam líderes eficazes, como a tolerância ao *stress*, maturidade emocional, a energia, a autoconfiança, o controlo interno e a motivação para o sucesso, propondo que certas qualidades nos líderes eram intrínsecas (Pina e Cunha et al., 2014; Sobral & Peci, 2013).

A partir de 1940, o foco destes estudos foi reconduzido para os comportamentos dos líderes, e não particularmente para a sua personalidade, abrindo caminho para as teorias comportamentais (Mcewen & Wills, 2009). Esta abordagem direcionada para o comportamento sublinha que líderes com diferentes traços podem ser bem-sucedidos, ao argumentarem que o comportamento do líder, não só pode ser aprendido, como pode ser aperfeiçoado e ajustado ao contexto, às equipas e às tarefas (Fraga, 2018; Moniz & Rocha, 2019).

Mais tarde, com a emergência das teorias situacionais nos anos 60 do século XX, enfatizou-se que a eficiência da liderança é dependente da capacidade do líder alinhar o seu estilo ao contexto específico da sua equipa e das tarefas, destacando a importância das circunstâncias ao seu redor. Desta forma, algumas investigações admitem que, conquanto alguns traços sejam benéficos, a capacidade de liderança pode ser desenvolvida e adaptada para atender às exigências situacionais de forma mais eficaz (Pedrosa et al; 2021).

Entre o final da década de 1970 e o início da década de 1980, assistiu-se a um retorno da atenção aos traços e características do líder e no impacto que estas têm na

satisfação e desempenho dos subordinados, situando as teorias contemporâneas de liderança (Bastistic et al., 2017; Lopes & Leite, 2018). Estas foram amplamente desenvolvidas por Bass (1985), através das quais procurou evidenciar os seus impactos no desempenho organizacional e no modo como os líderes, através do seu carisma, inspiram, transformam e moldam as crenças e atitudes dos colaboradores, como é exemplo a liderança transformacional.

### **2.1.3 – Conceito de Liderança Transformacional**

Os estudos sobre liderança transformacional recuam aos anos 70, com a publicação da obra *Leadership* (1978), na qual Burns introduziu o conceito de liderança transformacional, tornando a investigação sobre este numa teoria de organização predominante (Bass & Riggio 2005).

No dizer de Burns (1978, p.4), “um líder transformador procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades mais elevadas e envolve a pessoa plena do seguidor”, expressando comportamentos que não só transformam os subordinados, mas também os inspiram, colocando a organização à frente do seu interesse pessoal (Rosa, 2010).

Em 1985, Bass introduziu algumas modificações na abordagem de Burns (1978) e usou o termo ‘transformacional’ em vez de ‘transformador’, propondo uma teoria integrativa da liderança organizacional. Por outras palavras, para Bass, os líderes transformacionais são agentes de mudança que incitam e modificam as atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades.

Neste contexto, os líderes transformacionais são capazes de alcançar os resultados desejados através de uma variedade de meios, incluindo o seu carisma para inspirar os seus subordinados, abordando as suas necessidades emocionais, bem como através da estimulação do pensamento intelectual (Bass, 1990).

De acordo com Bass e Avolio (1994), a liderança transformacional compreende quatro dimensões principais: estimulação intelectual, a motivação inspiradora, a influência idealizada e consideração individualizada. No que toca à estimulação intelectual, esta envolve o incentivo aos seguidores a explorarem novas abordagens para os problemas e a desenvolverem competências de questionamento relativamente ao líder, estimulando o seu potencial crítico. Já a motivação inspiradora, consiste em conferir aos colaboradores, desafios eloquentes no seu trabalho e um propósito significativo, o que lhes energiza positivamente.

Para além disso, a influência idealizada, traduz-se na aptidão do líder para motivar e despertar os colaboradores, levando-os a reconhecerem emocionalmente a

sua missão e visão, uma vez que estes líderes são vistos como modelos a seguir; e a consideração individualizada dos líderes visa dar atenção especial às expectativas, necessidades e desenvolvimento de cada um dos seus subordinados (Bass & Avolio, 1994).

Com efeito, na liderança transformacional, os processos de influência, motivação, estimulação intelectual e consideração individual são elementos-chave para o apelo a valores morais e ideais, que ultrapassam os interesses individuais, tendo o líder o poder de formular e articular uma determinada visão para a organização, com a confiança e apoio de todos. De facto, uma evidência deste estilo de liderança é percecionada quando as equipas sentem um maior nível *engagement* devido ao reconhecimento do líder como alguém que realmente aprecia e apoia a transparência como uma qualidade importante. A importância desta transparência para a criação de uma atmosfera favorável, na qual os seguidores podem debater abertamente os seus comentários, leva à promoção de uma comunicação aberta e eficaz dentro de uma organização (Almada & Policarpo, 2016).

Neste entendimento, a liderança transformacional compreende um conjunto de ações que potencia a melhoria do desempenho dos seguidores, traduzida em valores, crenças e atitudes que vão para além das exigências da organização (Bass, 1985; Yukl, 1998). Este tipo de liderança poderá ser visto, assim, como um modelo em que o líder orienta os colaboradores para a mudança, inspirando-os e motivando-os a excederem as suas expectativas, contribuindo para uma cultura organizacional inovadora e dinâmica (Ndiga et al., 2014).

Ainda antes de ser oficialmente conceptualizado, este novo paradigma de liderança cativou a atenção dos militares, quando se percecionou que os comportamentos transformacionais levavam os subordinados a apresentarem o desempenho esperado (Bass, 1996). Um dos motivos enunciados para este fenómeno, foi o facto dos líderes transformacionais adotarem uma postura altruísta e ética, muitas vezes com sacrifícios pessoais, beneficiando os constituintes da sua unidade. Esta conduta, associada à influência idealizada, aumentou o sentimento de pertença entre os seguidores, à medida que estes viam os seus valores manifestados no seu líder (Bass, 1996; Brown & Treviño, 2009).

Deste modo, a sua formalização permitiu sistematizar a análise e os efeitos do processo transformacional e observar as práticas de liderança segundo um novo entendimento (Bass & Avolio, 1994). Isto é, a liderança transformacional foca-se na identificação dos comportamentos do líder – como estabelecer metas desafiantes, inspirar uma visão partilhada e estimular a inovação – que influenciam a sua equipa, os seus valores e as suas aspirações, tendo em vista as necessidades das organizações.

Através destes comportamentos, os colaboradores são influenciados no sentido de priorizarem os objetivos da entidade onde exercem as suas funções (Bass, 1985; Burns, 1978; Ndiga et al., 2014; Yukl, 1998).

No que concerne aos seus impactos, de acordo com Budur et al. (2020) - que realizaram um estudo com o intuito de discutir as consequências da liderança transformacional em diferentes culturas -, a liderança transformacional tem impactos positivos na satisfação, no desempenho dos colaboradores e no seu *engagement*. Considerando que este estilo de liderança inspira e encoraja os trabalhadores, o produto resultante inclui o aumento da motivação, propósito e produtividade dos subordinados relativamente às suas funções e à organização (Nanjundeswaraswamy, 2023).

Estas constatações vão ao encontro de Han et al. (2020), que também atestaram as consequências positivas que a liderança transformacional tem no *engagement* dos subordinados. Segundo os autores, quando os colaboradores percebem que o seu líder sacrifica os seus próprios interesses em detrimento deles e que os incentiva a desenvolverem todo o seu potencial, sentem-se mais motivados para realizarem as suas tarefas, com vista aos objetivos organizacionais, e adotam uma postura mais positiva e entusiástica, contribuindo para o aumento dos seus níveis de *engagement*.

De facto, os líderes que incutem confiança nos seus funcionários, à luz de Paes et al. (2021), solidificam a sua relação com estes, incentivando-os a desenvolverem as suas competências, o que posteriormente se irá refletir, não só na forma como executam as suas tarefas, mas também no seu *engagement*. Ademais, quando um líder adota uma postura de proximidade com os colaboradores, esta ação favorece um ambiente de trabalho harmonioso e coeso, fazendo com que, conseqüentemente, os subordinados se sintam felizes, bem, e com entusiasmo para realizarem o seu trabalho, atenuando eventuais intenções de saída da organização (Top et al., 2020).

### **2.1.3.1 – Liderança Transformacional versus Transacional**

A distinção entre liderança transformacional e transacional foi particularmente delineada com base numa investigação sobre líderes políticos, conduzida por Burns (1978). Este descreve a liderança transformacional como aquela que é a prática de líderes excepcionais, que se concentram nas necessidades intrínsecas mais elevadas e envolvem profundamente os seus subordinados, despertando uma consciência significativa sobre a importância de alcançar resultados específicos. Esta é baseada em valores, onde o líder identifica os seus valores que são comuns com os seus liderados, bem como os valores organizacionais.

Na verdade, líderes que adotam comportamentos transformacionais, ao promoverem um sentido de missão, comunicarem eficazmente com os colaboradores, estimularem e apelarem à sua inteligência e desenvolvimento, estão a melhorar o ambiente organizacional e também diminuirão possíveis intenções de saída de colaboradores para outras entidades (Santos, 2020). Ao capacitarem os seus seguidores para assumirem deveres extras e motivá-los a explorarem todo o seu potencial, os líderes transformacionais são capazes de cultivar e aumentar grandes níveis de *engagement* e compromisso organizacional nos outros (Al-Yami et al., 2018).

Para Burns (1978), os líderes transacionais têm objetivos direcionados para as tarefas e valorizam os padrões de trabalho, gerindo o seu tempo de forma a concluir as tarefas organizacionais previstas. Quando o comportamento dos subordinados está concordante com o expectável pelos líderes, são-lhes atribuídas recompensas, sendo as trocas contingentes o foco a curto prazo do líder transacional. Por outro lado, através da clarificação de responsabilidades, da negociação de contratos, clarificando o posterior reconhecimento e recompensa, e especificando expectativas tendo em vista o desempenho esperado, o líder transacional desenvolve as bases para a negociação com os colaboradores (Gul et al., 2012).

Não obstante, a ideia de Burns (1978) de que a liderança transformacional e transacional representam os extremos opostos de um contínuo de comportamentos, esta não é partilhada por Bass (1996). A literatura sugere que os líderes transformacionais recorrem a processos de influência de ordem superior, face aos líderes transacionais. Enquanto os primeiros se questionam sobre o modo como podem contribuir para a construção de um objetivo coletivo, os segundos limitam-se a resolver os problemas para alcançar os objetivos definidos.

No que diz respeito à liderança transacional, Avolio et al. (2009) caracterizam-na como uma liderança assente na interação entre o líder e os subordinados, mediante um diálogo mútuo no sentido de serem alcançados os objetivos definidos, e assim obter uma recompensa, independentemente de ser de ordem política, psicológica ou económica (e.g.: bónus, promoção para cargos com maior responsabilidade e autoridade, elogios em público, aumento salarial). Neste estilo de liderança, são identificados dois campos distintos: o reforço contingente - traduzido em repercussões positivas por parte do líder, considerando o bom desempenho da sua equipa - e a intervenção em caso de crise. Neste caso, a intervenção do líder acontece quando as situações não ocorrem ou se distanciam do esperado (Avolio et al., 2009).

Face ao exposto, a ação do líder transacional consubstancia-se na legitimidade e autoridade que lhe são conferidas, de forma a exercer o seu poder, assumindo práticas comuns de enfatização das regras e das normas estabelecidas superiormente, bem

como a chamada de atenção para o cumprimento das tarefas estabelecidas (Avolio et al., 2009).

Por outro lado, em alguns casos, a liderança transacional “é uma prescrição para a mediocridade” (Bass, 1990, p. 20), principalmente quando o comportamento do líder se baseia na liderança pela exceção passiva, onde reage apenas quando deteta algum desvio nos resultados. Este estabelece um processo de trocas com base no cumprimento de obrigações, não individualizando as necessidades de seus seguidores e nem se preocupando com o desenvolvimento pessoal destes (Northouse, 2013).

De acordo com Bass (1990), contrariamente ao descrito, existem líderes que ampliam e priorizam os interesses dos seus colaboradores, criam um sentimento de pertença e aceitação dos propósitos e missão do grupo, levando-os a irem além dos seus objetivos pessoais, colocando os interesses do grupo como prioridade. Estes resultados são conquistados pelos líderes transformacionais, devido a um conjunto de fatores, particularmente: são carismáticos para com os seus subordinados, conhecem as suas reais necessidades e conseguem estimular intelectualmente cada elemento, promovendo a inteligência e a resolução de problemas.

## **2.2 – Intenções de Saída**

O *turnover* é um termo inglês que descreve a dinâmica de entrada e saída de colaboradores numa organização, podendo resultar de escolhas, tanto do colaborador, quanto da entidade patronal (voluntário ou involuntário). Este conceito – também conhecido por rotatividade - refere-se ao período de permanência dos funcionários numa dada organização e a frequência com que são substituídos (Christopher et al., 2018).

Atualmente, “quando há muitas vagas de emprego, a busca por melhores oportunidades e salário aumenta, levando os empregados a trocarem de emprego, e estas saídas de empregados são o que chamamos de *turnover*” (Eckert et al., 2011, p. 4). Assim, o *turnover* pode ser percebido como uma vontade consciente e deliberada de deixar a organização (Christopher et al., 2018).

Para uma melhor compreensão deste fenómeno, é crucial realçar a distinção entre o *turnover* e intenções de *turnover* (saída). Enquanto o *turnover* diz respeito à taxa de rotação de colaboradores que já não se encontram a trabalhar numa determinada entidade patronal, as intenções de saída referem-se à predisposição para transitar para outra organização (Porter & Steers, 1973; Shah et al., 2018).

Para Pratama et al. (2022, p.77):



“a intenção de saída é um desejo de mudar ou sair da empresa, onde o desejo ainda não atingiu a fase de mudar de um local de trabalho para outro ou deixar o local de trabalho. Se o desejo surgir, ele será visto no comportamento dos funcionários que começam a aumentar o absenteísmo, aumentar as violações das regras de trabalho, ter a coragem de se opor ou protestar contra os superiores e diminuir o senso de responsabilidade dos funcionários na conclusão de seu trabalho”.

Neste enquadramento, existem várias condicionantes que desempenham um papel relevante na possível saída de um colaborador, nomeadamente a diminuição da satisfação no trabalho, o ambiente no local de trabalho, o salário e os benefícios, o desempenho laboral, o progresso na carreira, o *engagement* e o estilo de liderança (Christopher et al., 2018; Griffeth et al., 2000; Porter & Steers, 1973).

Em adição, este fenómeno pode trazer diversas consequências para a organização, em particular os custos com o recrutamento, o acolhimento, a formação de novos elementos e a contratação, o processo de despedimento, a redução de produtividade e também a diminuição da satisfação dos outros colaboradores. (Mobley, 1982; Porter & Steers, 1973). Por outro lado, a entidade empregadora não só enfrenta a perda de funcionários, como também experienciará consequências derivadas da interrupção das operações funcionais da organização (Shah et al., 2018).

Efetivamente, um dos grandes desafios que se coloca à gestão de recursos humanos é a adoção de políticas que invistam no capital humano. Desta forma, práticas que desenvolvam o reconhecimento individual do trabalho e as oportunidades de desenvolvimento profissional, incrementam no colaborador um sentimento de gratidão, reduzindo, assim, a intenção de saída (Mobley, 1982).

Face ao exposto, considerando que a interação dos fatores que propiciam a rotatividade pode variar significativamente entre diferentes indivíduos e contextos, é fundamental que as organizações reconheçam a importância das recompensas financeiras e não financeiras – que diferem entre indivíduos e também o que pode motivar uma pessoa, pode não motivar outra – de forma a minimizar as intenções de saída e maximizar a retenção de talentos (Moynihan, 2021).

### **2.2.1 - Relação entre Liderança Transformacional e Intenções de Saída**

A natureza da liderança emerge como um fator crucial, influenciando a intenção dos indivíduos de permanecerem ou saírem de uma empresa. Um estilo de liderança ineficaz constitui uma das principais razões pelas quais os funcionários deixam os seus empregos ou recorrem a comportamentos desviantes (Mbah & Ikemefuna, 2012).

Na mesma ótica, Morrow et al. (2005) acreditam que a principal razão pela qual as pessoas abandonam o seu trabalho diz respeito à má conduta do seu superior hierárquico. Aqueles que permanecem nos seus empregos, executando orientações de líderes ineficazes, têm uma menor satisfação no trabalho, menor comprometimento, sofrimento psicológico e, conseqüentemente, altas intenções de saída.

De acordo com a investigação feita por Amankwaa e Anku-Tsede (2015), cujo objetivo consistia em verificar o impacto da liderança transformacional nas intenções de saída dos colaboradores, foi constatada uma relação inversa entre a percepção de comportamentos inerentes a uma liderança transformacional nos trabalhadores e as suas intenções de saída. Esta relação decorre, segundo os autores, do respeito e da valorização dos funcionários pelos líderes que priorizam as suas necessidades como elementos cruciais para a realização das tarefas, mitigando, desta forma, as intenções de saída.

Na mesma linha de pensamento, Caillier (2016) averiguou as atitudes de funcionários em relação aos tipos de liderança, concluindo que a liderança transformacional tinha um efeito negativo nas intenções de saída dos colaboradores. Isso deve-se ao facto dos líderes que desenvolvem práticas de liderança transformacionais reduzirem as intenções de saída por atenderem às necessidades dos seus subordinados, fornecendo-lhes consideração e atenção personalizada (Caillier, 2016). Com efeito, os colaboradores "que acreditam que as suas necessidades estão a ser atendidas, através da atenção e consideração individualizada de um líder, terão menos probabilidade de deixar o líder que está atendendo a essas necessidades" (Hughes et al., 2010, p. 353).

Conforme referido na introdução da presente dissertação, num estudo, realizado por Sun e Wang (2017), foi analisada a forma como a liderança transformacional impacta o *turnover* voluntário de uma organização por parte dos subordinados. Os resultados indicaram que a liderança transformacional, não só antevê as intenções de saída, como apoia uma cultura de colaboração, na medida em que "a liderança transformacional pode efetivamente reduzir a intenção de saída, promovendo uma cultura que facilita a construção de conexões entre os funcionários" (Sun & Wang, 2017, p. 1136).

De acordo com os autores, este estilo de liderança contribui para a diminuição de possíveis intenções de saída, pois incentiva interações mais frequentes entre o líder e a sua equipa, bem como entre os próprios membros, criando um ambiente comunicativo e colaborativo. Em adição, a motivação inspiradora destes líderes reduz o isolamento individual e promove mais oportunidades para a colaboração, enquanto o

estímulo intelectual proporciona um pensamento inovador, aberto a outras considerações e perspectivas (Sun & Wang, 2017).

Investigações mais recentes, levadas a efeito por Park e Pierce (2020), também se debruçaram sobre esta relação, chegando aos mesmos resultados, ao constatarem que os funcionários com baixas intenções de saída são aqueles que percebem a preocupação dos líderes com o bem-estar dos seus subordinados, o que os motiva a permanecer na sua entidade patronal.

Na mesma ótica, Labrague et al. (2020), efetuaram um estudo, através do qual pretendiam estudar a influência da liderança ineficaz e da liderança transformacional na satisfação dos colaboradores, o qual revelou que funcionários que trabalham com um líder transformacional apresentam maior satisfação com o trabalho e menor intenção de saída. Esta constatação advém da análise dos autores que argumentam que práticas de liderança transformacional, tais como a comunicação de elevadas expectativas aos colaboradores, o estímulo à inteligência e ao desenvolvimento, a concessão de atenção individualizada e o tratamento personalizado de cada colaborador, a inspiração através do exemplo, e a promoção de um sentido de missão, tendem a esbater a propensão para a intenção de abandono da organização. Contrariamente, os colaboradores que trabalham com gestores que manifestam comportamentos de uma liderança ineficiente, apresentam elevados índices de *stress*, absentismo frequente e elevados níveis intenção de saída (Hadadian & Sayadpour, 2018; Morris, 2019).

Dado que os líderes transformacionais zelam pelos seus funcionários, ao providenciarem o apoio necessário, posicionam-se favoravelmente para o reforço do vínculo entre eles e os seus seguidores, o que, conseqüentemente, diminui as suas intenções de saída (Caillier, 2016). De facto, quando um líder demonstra preocupação pelos seus colaboradores, estes tendem a responder de maneira mais positiva a esses gestos (Tse et al., 2013).

Mais ainda, a teoria das trocas sociais (Blau, 1964) também pode ser utilizada para elucidar os motivos pelos quais a liderança transformacional deve ser considerada como uma influência na retenção de talento, desencorajando possíveis intenções de rescisão de contrato por parte dos colaboradores (Herman et al., 2013). Segundo Blau (2017), esta teoria defende que as práticas e ações desenvolvidas pelos indivíduos voluntariamente são "motivadas pelo retorno que se espera que tragam e, normalmente, trazem de facto dos outros" (Blau, 2017, p. 91). Com efeito, de acordo com o autor, este procedimento de trocas é caracterizado pela sua natureza dinâmica, que, na ausência de reciprocidade, a outra parte pode terminar a sua prestação de serviços.

Deste modo, a reciprocidade, enquanto norma, consolida-se progressivamente como um princípio nas interações entre o colaborador e o líder ao longo do tempo, uma vez que prescreve a obrigação de auxiliar aqueles que prestaram auxílio anteriormente e retaliar contra aqueles que prejudicaram os seus interesses (Perugini et al., 2003). Quando os colaboradores experienciam um comportamento favorável por parte da organização, desenvolvem um vínculo mais robusto com a entidade, propiciando uma reciprocidade na retribuição e reconhecimento (Blau, 2017). Assim, esta interação promove um investimento dos funcionários no seu esforço enquanto executam as suas tarefas, aumentando a sua lealdade para com o líder, o que, por conseguinte, reduz as suas intenções de saída (Ballinger et al., 2010; Gerstner & Day, 1997; Tse & Mitchell, 2010).

Tendo como fundamento os contributos presentes na literatura mencionados, formulamos a primeira hipótese de investigação:

H1: A Liderança Transformacional relaciona-se negativamente com Intenções de saída.

### **2.3 – Engagement**

O *engagement* representa um estado psicológico que coopera para níveis mais elevados de desempenho no trabalho, refletido através de alterações comportamentais (Macey & Schneider, 2008). Por outras palavras, “(...) conotações de *engagement* referem-se ao envolvimento, compromisso, paixão, entusiasmo, absorção, esforço focado e energia.”(Schaufeli & Bakker, 2010, p.11).

Neste âmbito, este conceito, desenvolvido sob o trabalho de Kahn (1990), “(...) refere-se a um estado afetivo-cognitivo mais persistente e generalizado (...)” (Schaufeli & Bakker, 2010, p.11), ou seja, pode ser descrito como a cooperação dos membros da organização e o seu envolvimento físico, cognitivo e emocional durante a execução das suas tarefas, traduzindo a ligação dos colaboradores com a sua experiência na organização (Harter et al., 2002).

Embora seja comum caracterizar o *engagement* como o ultrapassar das expectativas, em conformidade com Schaufeli e Bakker (2010), restringir a compreensão do *engagement* somente em termos de esforço voluntário adicional é limitador. Estes autores argumentam que funcionários com elevados níveis de *engagement* contribuem de forma distinta para o trabalho, visível pela sua capacidade de resolver problemas de modo construtivo, por exemplo.

Dentro deste conceito podemos ainda referir-nos ao *work engagement*, que remete para "(...) um estado de espírito positivo, gratificante e relacionado com o trabalho que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção." (Schaufeli et al., 2002, p. 74). Nesta perspetiva, o vigor é percecionado como a resiliência mental e energia necessária dos colaboradores enquanto desempenham as suas funções; a dedicação envolve entusiasmo, importância e paixão pelo seu trabalho por parte dos subordinados, bem como o orgulho das suas tarefas; e a absorção, que indica que as pessoas estão profundamente envolvidas no seu trabalho, encontrando por vezes dificuldade em desconectar-se dele (Schaufeli & Bakker, 2004).

Não obstante, conforme argumentam Schaufeli et al. (2002), não existe concordância entre investigadores sobre uma conceitualização universal de *engagement*. Embora esta definição tenha sido relacionada com outras noções, especialmente, com a de satisfação no trabalho e *workaholism*, é crucial reconhecer que existe uma clara distinção entre eles, conferindo ao *engagement* um valor adicional aos conceitos a que é associado (Schaufeli & Bakker, 2010; Silva, 2014).

Sobre a satisfação no trabalho, em contraste com o *engagement* que se foca no estado de espírito do funcionário no ambiente de trabalho, "(...) a satisfação no trabalho é o estado emocional prazeroso resultante da avaliação do trabalho como realização ou facilitação do alcance dos valores laborais." (Locke, 1969, p. 316). Ademais, a satisfação no trabalho está associada à sensação de contentamento, relaxamento e calma, ao passo que o *engagement* está relacionado com entusiasmo, euforia e excitação (Schaufeli & Bakker, 2010).

Por último, conquanto à primeira vista possam existir algumas similitudes entre *workaholics* e funcionários com altos níveis de *engagement*, Schaufeli et al. (2006) defendem que estes últimos não exibem o característico impulso compulsivo dos que são viciados no trabalho. Adicionalmente, clarificam que os colaboradores com *engagement* superior dedicam-se às suas tarefas com empenho porque estas são desafiantes e gratificantes, e não por se sentirem pressionados por um desejo interno forte que não conseguem gerir ou controlar.

Neste enquadramento, o *engagement* afeta consideravelmente o sucesso das empresas, razão pela qual os líderes devem desenvolver habilidades humanas para gerir a sua equipa e tomar decisões assertivas para cada situação (Venkatesh, 2015). Cada vez mais as empresas e instituições precisam de indivíduos capazes de envolver os seus colaboradores na conquista dos objetivos das organizações, utilizando estilos de liderança que concorram para esse fim, como é o caso da liderança transformacional (Barreto, 2009).

### 2.3.1 - Relação entre Liderança Transformacional e *Engagement*

As funções do líder são consideradas como um dos elementos que influenciam o *engagement* no trabalho (Altinay et al., 2019). Os líderes transformacionais conseguem aumentar o *engagement* dos funcionários em relação às suas tarefas, principalmente através da consideração individualizada, da estimulação intelectual e da influência idealizada (Schneider et al., 2009).

No que toca à consideração individualizada, os líderes transformacionais são indivíduos cuja ação potencia um nível mais elevado de *engagement* nos colaboradores, ao responderem às suas exigências e necessidades individuais (Walumbwa et al., 2004). A estimulação intelectual ocorre quando os líderes auxiliam os seus subordinados a resolverem situações problemáticas de forma inovadora e criativa; já no que concerne a influência idealizada, os líderes transformacionais enquanto exemplos de comportamento, inspiram admiração, provocando nos colaboradores o dever de comprometimento para com os valores e as metas da organização (Rich et al., 2010).

Esta visão vai ao encontro de Bass e Riggio (2005), que afirmam que estes líderes motivam os colaboradores no sentido de atingirem níveis de desempenho que ultrapassam as expectativas, com prestações para além do seu próprio interesse, mediante a influência idealizada, inspiração, estimulação e consideração individualizada. Isto porque, segundo os autores, os líderes transformacionais são capazes de inspirar admiração e confiança, sendo um modelo que os seus subordinados querem seguir e comunicam de modo atraente o futuro organizativo, estabelecendo um rumo e sentido ao trabalho; incentivam a inovação e o solucionamento de problemas criativamente e, por fim, tratam cada funcionário como uma pessoa única, dando-lhes orientação e apoio personalizado.

Neste sentido, pode-se dizer que, quando os líderes assumem um papel de modelo exemplar, comunicam uma visão persuasiva e apelam emocionalmente aos seus colaboradores, estes sentem-se motivados e estimulados a trabalharem mais e melhor para alcançarem os objetivos e metas da organização (Shin & Zhou, 2003). Esta dinâmica ocorre porque ao influenciarem e estabelecerem-se como referências para os seus subordinados, os líderes potenciam o valor destes e as suas contribuições, aumentando os níveis de *engagement* nas tarefas que lhes são atribuídas (Rich et al., 2010). Nesta linha de ideias, o líder transformacional desempenha um papel determinante em termos de “visão e inspiração” na promoção do *engagement* dos colaboradores (Sahu et al., 2018).

Alguns autores (e.g.: Bass & Avolio, 1990; Dvir et al., 2002) referem também que a literatura relevante sobre a liderança transformacional ilustra exemplos de

comportamentos inerentes ao *engagement*, que se alinham com as conceitualizações de *engagement* vigentes, na medida em que ambos os conceitos incluem “(...) um investimento de identidade na organização e no trabalho, de modo a que haja um sentimento de paixão pelo trabalho, bem como a capacidade de pensar de forma independente e desenvolver novas ideias.”(Macey & Schneider, 2008, p.22).

Anitha (2014) argumenta que o *engagement* acontece naturalmente quando os líderes são motivadores e inspiradores, uma vez que, através da sua ação, os líderes transformacionais incentivam os seus seguidores a investirem a sua energia no desempenho das tarefas que lhes são atribuídas na organização, potenciando o *engagement* entre eles.

Considerando os contributos de Besieux et al., (2018), podemos dizer que a liderança transformacional pode ser, realmente, um indutor para o *engagement*, atendendo à sua influência em várias dimensões, nomeadamente a autonomia e *feedback* construtivo, que estão relacionados com o *engagement*.

Um estudo efetuado por Gameda e Lee (2020), no qual pretendiam avaliar as relações entre os estilos de liderança, *engagement* no trabalho e resultados do trabalho designados por desempenho de tarefas e comportamento de trabalho inovador, revelou que a liderança transformacional tem uma relação positiva com o *engagement* no trabalho. De acordo com os resultados, “os líderes que estimulam e inspiram os seguidores, articulando visões, objetivos e valores partilhados (...)” (Gameda & Lee, 2020, p.7), promovem nos colaboradores práticas de inovação, proatividade e, por conseguinte, de *engagement*.

Com base no que foi mencionado, a liderança transformacional exerce uma influência significativa no comportamento dos colaboradores em contexto organizacional. Neste sentido, de forma a manter um bom nível de *engagement*, a comunicação entre líderes e colaboradores assume um papel crucial, uma vez que os líderes que não dominam a competência de informar os seus subordinados sobre os objetivos, estratégias e, inclusive, não dão *feedback* sobre o seu desempenho, estão mais propensos a ter colaboradores insatisfeitos e que não compreendem a importância do seu trabalho, diminuindo o seu *engagement* (Richards, 2013).

Ademais, esta relação pode ser explicada através da teoria das trocas sociais já abordada anteriormente (Blau, 1964; Coase, 1995). De acordo com a teoria em apreço, quando os líderes são atentos, cuidadosos e genuínos para os seus subordinados, estes percecionam o seu local de trabalho como um espaço amigável e propício à interajuda. Consequentemente, a ação dos colaboradores será consentânea com a forma de atuar da liderança, resultando na retribuição do respeito, atenção, cuidado e entusiasmo na execução das suas tarefas, aumentando o seu *engagement* (Gyensare et al., 2017).

Por outro lado, a teoria da autoeficácia de Bandura (1995) também explora a relação entre a liderança transformacional e o *engagement*. Segundo o autor, a autoeficácia evidencia a convicção que um indivíduo possui na sua capacidade para atingir objetivos e gerir os desafios diários, refletindo-se no modo como estes se comportam, sentem e se mantêm motivados.

Com efeito, Bandura (1995) argumenta que a liderança transformacional influencia largamente a autoeficácia dos colaboradores, impactando o seu *engagement*, na medida em que a consideração individualizada, característica deste estilo de liderança, promove a adequação das tarefas às aptidões individuais dos subordinados, proporcionando o treino personalizado para reforçar as suas habilidades. Este *modus operandi*, que permite o *feedback* constante e positivo sobre os sucessos alcançados, fomenta ainda mais a confiança e o conhecimento dos colaboradores, aumentando a sua autoeficácia e, conseqüentemente, o seu *engagement*.

Para Prochazka et al. (2017), “a autoeficácia é também reforçada pela persuasão social, onde a liderança transformacional, através da influência idealizada, convence os seguidores das suas capacidades e do potencial para alcançar o sucesso” (Prochazka et al., 2017, p.24). Esta influência, de acordo com Bandura (1995), complementa-se com a estimulação intelectual, que incentiva os subordinados a cooperarem com as suas ideias e a utilizarem as suas habilitações na resolução de problemas, revigorando a sua autoconfiança. Conseqüentemente, o autor salienta que, por se sentirem mais confiantes, os colaboradores dedicam mais esforço nas suas tarefas e estabelecem metas mais ousadas e ambiciosas, independentemente das adversidades, demonstrando um aumento da sua autoeficácia e um maior *engagement* no trabalho.

Nesta conjuntura, a influência dos líderes transformacionais não se delimita apenas à condução de tarefas ou ao cumprimento de metas organizacionais, mas também incita, tal como sugerido por Prochazka et al., (2017), um propósito do ponto de vista psicológico, ao instituírem uma visão inspiradora e promoverem a satisfação das aspirações e necessidades dos seus subordinados, dando espaço para que haja um fortalecimento da autoeficácia dos funcionários e, por conseguinte, um aumento do seu *engagement*. Assim, a liderança transformacional pode ser vista como um mecanismo essencial na promoção do *engagement* dos colaboradores, ao potencializar a autoeficácia e ao encorajar comportamentos que refletem maior dedicação e entusiasmo no que toca ao trabalho e às tarefas desenvolvidas pelos subordinados (Bandura, 1995).

Desta forma, a segunda hipótese propõe uma relação entre a Liderança Transformacional e o *Engagement*, sendo elaborada da seguinte forma:



H2: A Liderança Transformacional relaciona-se positivamente com o *Engagement*;

### 2.3.2 - Relação entre *Engagement* e Intenções de Saída

O *engagement* não só tem o poder de aumentar o comprometimento e o entusiasmo, como também é influenciado por vários fatores, como a liderança, a equipa, o apoio organizacional percebido e a cultura organizacional (Anitha, 2014; Attridge, 2009; Schaufeli et al., 2009; Tims & Bakker, 2013; Wellins & Concelman, 2005). Estes fatores podem ser vistos como os principais influenciadores do *engagement* dos colaboradores, na medida em que produzem efeitos significativos na perspetiva e postura do subordinado perante a organização, o seu trabalho e tarefas, colegas e líder (Al Mehrzi & Singh, 2016).

Estudos levados a efeito por Schaufeli et al. (2008, 2009) concluíram que, dada a evolução constante das organizações no que concerne à compreensão psicológica e responsabilidade personalizada, colaboradores altamente *engaged* são imprescindíveis, uma vez que estes têm uma ligação forte e eficiente com as suas tarefas e conseguem percecioner-se como funcionários que possuem as capacidades necessárias para lidar adequadamente com as exigências inerentes à organização e ao seu trabalho.

Por outro lado, existem evidências empíricas que corroboram a relação entre *engagement* e intenções de saída. Saks (2006) constatou que o nível de *engagement* antecipa aspetos como o comprometimento organizacional, a satisfação no trabalho e a intenção de sair da empresa. Foi verificado que um maior *engagement* por parte dos colaboradores resulta, para além das atitudes positivas em relação à entidade patronal e ao trabalho, numa menor propensão para a intenção de saída do seu local de trabalho (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000).

Pesquisas conduzidas por Bonilla (2018), Caesens et al. (2016) e Kasekende (2017) revelaram, igualmente, que colaboradores com maior *engagement* manifestam menor tendência para quererem sair da sua empresa, justificando que, quando a organização fornece os meios e recursos precisos para que os funcionários se sintam bem e desempenhem eficazmente as suas tarefas, leva a um aumento do *engagement*, reduzindo, conseqüentemente, as intenções de saída.

Esta constatação está alinhada com a perspetiva de Turnley et al. (2003), que sustentam que um aumento do *engagement* está correlacionado com níveis baixos de intenção de saída por parte dos colaboradores. Em adição, conforme observado por Malik e Khalid (2016), o *engagement* está associado à diminuição da intenção de deixar

a entidade patronal, na medida em que quando os colaboradores pressupõem que as promessas serão cumpridas pelo empregador, agem de acordo com essa mesma expectativa, retribuindo com comportamentos e atitudes favoráveis. Esta postura contribuirá para maiores níveis de *engagement* no trabalho, resultando na diminuição das intenções de saída.

Seguindo o mesmo raciocínio, num estudo mais recente de Fulmore et al. (2023) – que tinha como objetivo analisar de que forma pode ocorrer a redução das intenções de saída de uma organização – o aumento do *engagement* dos colaboradores foi identificado como um dos fatores capazes de minimizar possíveis intenções de saída. Conforme os autores, os subordinados que experienciam apoio por parte do seu superior hierárquico relativamente à sua participação no alcance dos objetivos organizacionais, desenvolvem maiores níveis de *engagement*. Ou seja, quando os colaboradores, por se sentirem valorizados enquanto desempenham as suas funções, em especial quando se encontram em equipas onde o seu líder apoia e destaca a importância do seu próprio trabalho para a organização, experienciam níveis mais altos de *engagement*, tendem a desenvolver um sentimento de entusiasmo, pertença e apego, resultando na minimização das intenções de saída (Fulmore et al., 2023).

Com fundamento nas investigações previamente mencionadas, a terceira hipótese estabelece uma relação entre o *engagement* dos funcionários e a intenção de sair da organização. Assim, a terceira hipótese é a seguinte:

H3: O *Engagement* relaciona-se negativamente com Intenções de Saída.

### **2.3.3 – Papel mediador do *Engagement* na relação entre Liderança Transformacional e Intenções de Saída**

Conforme supramencionado, a liderança pode ser utilizada para desenvolver o *engagement* relativamente à organização e ao trabalho. Yukl e Chavez (2002) defenderam que a liderança transformacional motiva e inspira os colaboradores, levando a esforços maiores no que toca ao seu desempenho organizacional, traduzindo-se no desenvolvimento do seu *engagement*.

Esta mesma visão é partilhada por Davood et al., (2014), na medida em que observa os contributos da liderança transformacional para o desenvolvimento do *engagement* dos funcionários que, por conseguinte, leva a um crescimento maior e sucesso organizacional e à diminuição das intenções de rotatividade.

Neste sentido, o *engagement* pode atuar como um mecanismo transmissor na relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída, na medida em que

“(..) os colaboradores que percebem os seus líderes como sendo mais transformacionais exibem um forte apego emocional e identificação com a organização, o que aumenta os seus níveis de *engagement*, diminuindo assim as suas intenções de saída.” (Gyensare et al., 2017, p.4).

Sultana e Jabeen (2018), com o propósito de examinar a relação entre a liderança transformacional, o *engagement* dos funcionários e intenções de saída, realizaram um estudo, chegando à conclusão que a liderança transformacional está positivamente relacionada com o *engagement*, o que, por sua vez, afeta negativamente as intenções de saída dos colaboradores. Através da liderança transformacional, os líderes elaboram uma visão próspera que atrai os subordinados, integrando-os como constituintes fundamentais na estrutura organizacional. Esta abordagem visa, não só aumentar os níveis de *engagement* dos funcionários, como também mitigar possíveis intenções de saída (Piccolo & Colquitt, 2006; Sultana & Jabeen, 2018).

Numa outra investigação elaborada por Lacap (2019), com o intuito de analisar o papel mediador do *engagement* na relação entre liderança transformacional e intenções de saída, foram obtidas conclusões concordantes com as que já foram mencionadas. Ou seja, foi verificado que quando os colaboradores possuem níveis elevados de *engagement*, decorrentes da influência do seu líder, sentem-se mais resilientes, motivados e entusiasmados com o seu trabalho e tarefas, enquanto procuram alcançar as metas e objetivos organizacionais. Consequentemente, a tendência de se demitirem e encontrarem outras oportunidades fora da organização diminui (Lacap, 2019; Robyn & Du Preez, 2013).

Deste modo, é possível averiguar que o *engagement*, enquanto mediador, é influenciado positivamente pela liderança transformacional, o que ajuda a clarificar o motivo pelo qual os funcionários com altos níveis de *engagement* estarem menos inclinados a deixar a sua entidade patronal (Adella & Andriani, 2023).

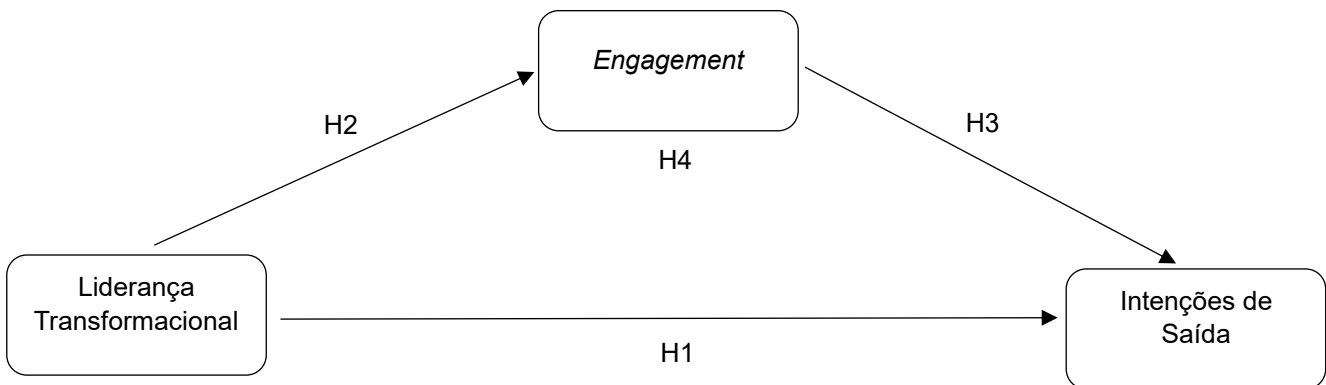
Com base na discussão acima, este estudo propõe uma quarta hipótese, nomeadamente:

H4: O Engagement medeia a relação entre a Liderança Transformacional e Intenções de Saída.

## **2.4 – Proposta do modelo conceptual**

Considerando que na presente investigação se pretende analisar as relações simultâneas entre a liderança transformacional, o *engagement* e as intenções de saída,

as hipóteses fundamentadas e formuladas anteriormente possibilitam o suporte do seguinte modelo:



**Figura 2** - Modelo de análise proposto relativamente às relações simultâneas entre a liderança transformacional, o *engagement* e as intenções de saída.

### **3 – Metodologia**

Na presente dissertação recorreu-se a uma estratégia correlacional consubstanciada no método hipotético dedutivo, de forma a analisar e compreender as relações entre a liderança transformacional, o *engagement* e a intenção de saída – uma vez que estamos a investigar relações entre três variáveis, que podem, ou não, ter uma relação direta entre si (Glatthorn, 1998).

Neste contexto, optou-se por um estudo quantitativo, fundamentado pelo paradigma positivista, caracterizado pela objetividade, orientado para instituir factos e demonstrar relações entre as variáveis com a confirmação das hipóteses (Fortin et al., 2009). Assim, através deste método, procedeu-se à utilização de um inquérito por questionário como utensílio de recolha de dados - gerado através da ferramenta *Qualtrics* - aplicado a indivíduos a partir dos 18 anos e que se encontrassem a trabalhar em Portugal.

Torna-se também importante salientar que a transmissão e divulgação do questionário foi efetuada através da partilha do seu link no *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* e no *WhatsApp* durante três semanas, com um texto sintético, no qual se exponha o intuito e objetivo do estudo, bem como com a garantia de privacidade e anonimato dos dados reunidos, reforçando que estes seriam exclusivamente utilizados para fins académicos. Adicionalmente, antes do início do questionário, foi solicitada aos participantes a confirmação do seu consentimento para participar no estudo, mediante uma questão com resposta de cariz obrigatório.

No que toca aos inquiridos, estes foram sujeitos conhecidos e integrantes da rede de contactos da investigadora, que, posteriormente, mencionaram terceiros até a amostra possuir uma dimensão considerável para o estudo pretendido. Deste modo, a amostra da investigação foi não probabilística, assumindo uma abordagem bola-de-neve.

No que concerne ao questionário, inicialmente o questionário contou com escalas já consolidadas e validadas previamente por outros autores (Bass & Avolio, 1992; Robinson, 1996; Schaufeli et al., 2002), com o objetivo de analisar as variáveis presentes na investigação, e, posteriormente, com questões sociodemográficas, de modo a fazer uma caracterização da amostra.

#### **3.1 – Medidas**

Como foi referido anteriormente, os instrumentos aplicados para o desenvolvimento do respetivo estudo foram o questionário *Multifactor Leadership*

*Questionnaire* (MLQ) *Form 6S* desenvolvido por Bass e Avolio em 1992, a *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2002) e por fim a escala de Robinson (1996) para a variável intenções de saída.

A primeira escala referida de Bass e Avolio (1992) é uma versão reduzida da escala MLQ desenvolvida por Bass (1985) com 73 itens subjacentes à liderança transformacional e transacional. Neste sentido, utilizou-se somente 12 itens respetivos à liderança transformacional, com o objetivo de garantir a fiabilidade das respostas e avaliar as suas quatro dimensões - influência idealizada, estimulação intelectual, motivação inspiradora e a consideração individualizada. Os itens supramencionados abordam possíveis comportamentos que possam ser demonstrados pelo superior hierárquico, tais como “O meu líder faz com que eu me sinta bem ao seu redor” e “O meu líder tem a minha total confiança”, por exemplo. Deste modo, foi possível verificar que o coeficiente de Alpha de Cronbach foi de 0,954.

No que concerne ao *engagement*, recorreu-se à escala de Schaufeli et al. (2002), que se traduz em 17 itens que tencionam compreender o que os participantes sentem relativamente ao seu trabalho, como por exemplo “No meu trabalho, sinto-me cheio de energia” e “Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito”. Neste caso, o coeficiente de Alpha de Cronbach registou um valor de 0,930.

Por último, sobre a intenção de saída, foi utilizada a escala de Robinson (1996), composta por 4 itens, que tem como objetivo analisar de que forma é que os inquiridos se sentem no que toca à sua empresa/organização, como é exemplo “Desde que comecei a trabalhar nesta organização, pensei em mudar de emprego” e “Se tudo correr como pretendo, acho que daqui a três anos ainda estarei a trabalhar nesta organização”. Neste estudo, o coeficiente de Alpha de Cronbach foi de 0,866.

Ademais, as respostas dadas a todos os itens das escalas supramencionadas foram fornecidas tendo em conta uma escala de Likert com 5 níveis de concordância, sendo 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente).

No que toca às variáveis demográficas, a relação entre estas e as atitudes dos subordinados, como o *engagement* e as intenções de saída foram também observadas, como noutras investigações (e.g.: Cherubin, 2012; Douglas & Roberts, 2020; Goldberg et al., 2015). Contudo, de modo a determinar que variáveis demográficas deveriam ser incluídas na análise, seguiu-se a recomendação de Becker et al. (2016), que sugerem excluir das análises as variáveis de controlo que não estão relacionadas com nenhuma das variáveis resultado, para não diminuir o poder estatístico.

### 3.2 – Inquiridos

Considerando o tipo de amostra e a adesão ao questionário, foram rececionadas 486 respostas. Não obstante, apenas 329 questionários foram considerados válidos, uma vez que estes incluem não só os participantes que responderam integralmente a todas as questões, mas também aqueles que responderam às questões, à exceção das sociodemográficas (n=323). Os questionários não contabilizados dizem respeito a inquiridos que abriram e fecharam o questionário sem responder a nenhuma questão, indicando somente que aceitavam participar.

Por conseguinte, através dos dados obtidos, é possível fazer uma caracterização da amostra nos seguintes termos: a idade dos participantes no questionário está compreendida entre os 20 e 70 anos, com uma média de 39 anos (DP= 12,98). No que concerne ao sexo, 98,2% dos participantes respondeu a este item (n= 323), sendo que 63,8% destes participantes são do sexo feminino (n= 210), 32,5% do sexo masculino (n= 107) e 1,8% preferiu não responder (n= 6). Relativamente às habilitações académicas, 125 inquiridos referiram que tinham licenciatura (38%), 116 mestrado (35,3%), 68 ensino secundário (20,7%), 9 ensino básico (9.º ano) ou inferior (2,7%) e, por último, 5 doutoramento (1,5%).

No que diz respeito às áreas nas quais os participantes desempenham funções, as principais são a educação (17,6%), a saúde (16,7%) e a indústria e energia (14,6%). Sobre outros setores de atividade, 43 participantes mencionaram estar a trabalhar em consultoria e tecnologias de informação (13,1%), 38 na administração pública (11,6%), 24 no comércio (7,3%), 20 na área dos recursos humanos (6,1%), 12 em outros (eg.: participantes que mencionaram trabalhar em comunicação, como segurança, atividade de rádio e televisão, motorista de táxi, imobiliário e numa ONG), 11 na área da banca, finanças e contabilidade (3,3%), 8 na hotelaria e turismo (2,4%) e, por fim, 5 em arquitetura (1,5%).

Relativamente à antiguidade na organização, os participantes encontram-se, em média, há 11,23 anos na sua organização atual (DP= 12,29). Por outro lado, sobre a quantidade de tempo com o líder atual, em média os participantes estão há 4,66 anos com o mesmo líder (DP= 6,52).

Numa visão geral da amostra, os indivíduos são maioritariamente do sexo feminino, têm idades compreendidas entre 20 e os 70 anos, licenciados, com contrato efetivo de trabalho na área da educação, estão na organização atual há sensivelmente 11 anos e trabalham com o mesmo líder há 4 anos.





## 4 – Resultados

### 4.1 – Resultados Obtidos

Na Tabela 2 estão representados os valores descritivos e correlações entre as variáveis liderança transformacional, *engagement* e intenções de saída e as variáveis controlo (habilitações académicas, sexo, idade, tempo na organização atual e tempo com o líder atual).

**Tabela 2** - Estatística descritiva e correlações entre as variáveis em estudo

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Liderança Transformacional <sup>a</sup>	3,71	0,89	(0,95) <sup>b</sup>							
2. <i>Engagement</i> <sup>a</sup>	3,66	0,74	0,49**	(0,93) <sup>b</sup>						
3.Intenções de Saída <sup>a</sup>	2,59	1,09	-0,51**	-0,64**	(0,86) <sup>b</sup>					
4.Habilitações académicas <sup>c</sup>			-0,27	-0,05	0,14*					
5.Sexo <sup>c</sup>			-0,06	0,04	0,05	-0,05				
6.Idade <sup>c</sup>	39,02	12,98	0,00	0,22**	-0,27**	-0,31**	-0,1			
7.Tempo na organização atual <sup>c</sup>	11,23	12,29	0,04	0,20**	-0,25**	-0,39**	0,02	0,78**		
8.Tempo com o líder atual <sup>c</sup>	4,66	6,52	-0,02	0,09	-0,13*	-0,28**	0,0	0,41**	0,51**	

Notas:

\*p<0,05

\*\*p<0,01

a) – escalas de 5 pontos

b) – Alpha de Cronbach ilustrados na diagonal entre parênteses

c) – Habilitações académicas (1= Ensino Básico (9ºano) ou Inferior; 2= Secundário; 3=Licenciatura; 4=Mestrado; 5=Doutoramento)

Sexo (1=Feminino; 2=Masculino; 3=Não binário; 4=Prefiro não responder)

Idade em unidade de medida (anos)

Tempo na organização atual em unidade de medida (anos)

Tempo com o líder atual em unidade de medida (anos)

No que concerne às médias, a liderança transformacional apresentou uma média de 3,71, enquanto o *engagement* registou um valor de 3,66 e, por fim, as intenções de saída uma média de 2,59.

Sobre o desvio padrão, todas as variáveis apresentaram valores relativamente semelhantes. Tanto a liderança transformacional (DP= 0,89) como o *engagement* (DP= 0,74) apresentaram valores inferiores, comparativamente às intenções de saída, o que significa uma menor discrepância entre as respostas dos participantes sobre a sua visão relativamente ao líder e ao trabalho. A variável intenções de saída foi a que refletiu um

maior valor (DP= 1,09), demonstrando uma maior variabilidade e uma distribuição mais ampla das respostas dadas pelos inquiridos.

No que diz respeito à consistência interna, tal como foi referido, tanto a liderança transformacional como o *engagement* e as intenções de saída exibiram um Alpha de Cronbach superior a 0,7 (tabela 2).

Em virtude da análise de correlações entre as variáveis em análise e os fatores sociodemográficos, concluiu-se que a liderança transformacional tem uma correlação moderada positiva face ao *engagement* ( $r = 0,49$ ;  $p < 0,01$ ) e uma correlação moderada negativa com as intenções de saída ( $r = -0,51$ ;  $p < 0,01$ ).

Desta forma, verifica-se que quando existem grandes níveis de liderança transformacional, o *engagement* dos colaboradores aumenta e as intenções de saída tendem a diminuir. Sobre o *engagement*, verificou-se que este tem uma correlação moderada negativa com as intenções de saída ( $r = -0,64$ ;  $p < 0,01$ ), ou seja, quando maior os níveis de *engagement* dos subordinados, menores são as suas intenções de saída da organização.

Por outro lado, constatou-se uma correlação moderada negativa entre as intenções de saída e a idade ( $r = -0,27$ ;  $p < 0,01$ ) e uma correlação moderada positiva entre as intenções de saída e as habilitações académicas ( $r = 0,14$ ;  $p < 0,01$ ). Adicionalmente, observou-se uma correlação moderada negativa entre o tempo na organização e as intenções de saída ( $r = -0,25$ ;  $p < 0,01$ ) e entre o tempo com o líder e as intenções de saída ( $r = -0,13$ ;  $p < 0,05$ ).

Estes resultados traduzem-se no facto dos colaboradores mais jovens deterem maior tendência para, possivelmente, quererem sair da organização, ao passo que os subordinados com mais habilitações académicas, comparativamente aos que têm menos formação, estão mais inclinados a considerarem mudar de local de trabalho. Contrariamente, quanto maior for o tempo que os funcionários estão numa entidade e com o mesmo líder, menores serão as suas intenções de saída.

Também se registou uma correlação moderada positiva entre o *engagement* e a idade ( $r = 0,22$ ;  $p < 0,01$ ) e o tempo na organização atual ( $r = 0,20$ ;  $p < 0,01$ ). Dito de outra forma, à medida que a idade dos colaboradores aumenta, bem como o seu tempo na organização, o seu nível de *engagement* irá potencialmente apresentar valores mais elevados.

Em adição, a análise revelou uma correlação moderada negativa entre a idade e as habilitações académicas, ( $r = -0,31$ ;  $p < 0,01$ ), exibindo que os funcionários com mais velhos possuem um nível educacional mais baixo. No mesmo contexto, também foi possível reconhecer uma correlação moderada positiva entre o tempo na organização e a idade ( $r = 0,78$ ;  $p < 0,01$ ) e com o tempo com o líder atual ( $r = 0,41$ ;  $p <$

0,01), o que sugere que os colaboradores que se mantêm por mais tempo na entidade e sob alçada do mesmo superior hierárquico, são os que têm mais idade.

Por fim, a análise estatística evidenciou uma correlação moderada negativa entre a quantidade de tempo na organização e as habilitações académicas ( $r = -0,39$ ;  $p < 0,01$ ) e o tempo com o líder e o nível de escolaridade ( $r = -0,28$ ;  $p < 0,01$ ), mostrando que os funcionários que estão há mais tempo na entidade e com o mesmo supervisor têm um nível educacional menor. Paralelamente, a análise exibiu uma correlação positiva entre o quantidade de tempo com o mesmo líder e o tempo na entidade ( $r = 0,51$ ;  $p < 0,01$ ), sugerindo que os colaboradores que mantêm uma liderança constante permanecem mais tempo na sua entidade.

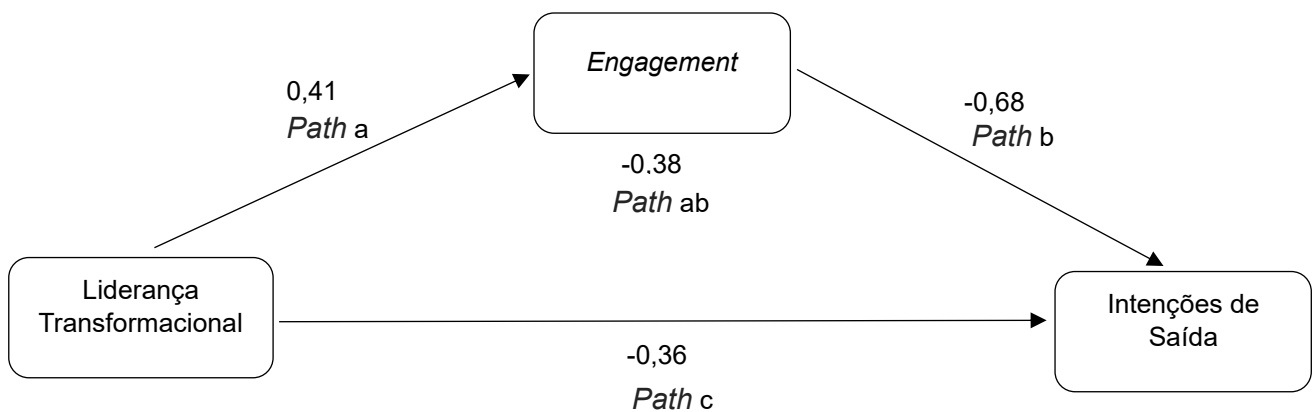
#### 4.2 - Teste de Hipóteses

Para analisar a influência do *engagement* sobre a liderança transformacional e as intenções de saída, procedeu-se ao teste de hipóteses, utilizando o *Process Bootstrapping* macro de Hayes (2013), cujos resultados encontram-se refletidos na tabela 3 e na figura 3.

**Tabela 3** – Resultados do processo *bootstrapping*

Preditores	Variável Critério				Variável Mediadora			
	Intenções de Saída				<i>Engagement</i>			
	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI
<b>Passo 1: Variáveis Controlo</b>								
Idade	-0,01	-2,40	-0,02	-0,01	0,01	2,71	0,00	0,02
Habilitações Académicas	0,08	1,50	-0,03	0,19	0,02	0,54	-0,06	0,11
Tempo na organização atual	0,00	0,25	-0,01	0,01	0,00	0,32	-0,01	0,01
Tempo com o líder atual	0,00	-0,61	-0,02	0,01	0,00	0,18	-0,01	0,01
<b>Passo 2: Variável Preditora</b>								
Liderança Transformacional	-0,36	-6,31	-0,47	-0,25	0,41	7,68	0,34	0,49
<b>Passo 3: Mediador</b>								
<i>Engagement</i>	-0,68	-9,73	-0,81	-0,54				
	<i>B</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI				
<b>Efeito Indireto</b>	-0,38		-0,34	-0,16				

Notas: LLCI = Lower Limit Confidence Interval 95%; ULCI = Upper Limit Confidence Interval 95%. Apenas são apresentados os coeficientes não estandardizados e efeitos.



**Figura 3** - Modelo estrutural representativo das relações simultâneas entre a liderança transformacional, o *engagement* e as intenções de saída

No que diz respeito à relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída, verificou-se que esta é estatisticamente significativa e negativa ( $B = -0,36$ ; 95% CI  $[-0,47; -0,25]$   $p$ -value  $< 0,05$ ), sustentando a hipótese 1 (H1: A Liderança Transformacional relaciona-se negativamente com Intenções de saída). Ou seja, quantos mais líderes adotarem uma liderança transformacional, menor a probabilidade dos trabalhadores quererem sair da organização.

Sobre a relação entre a liderança transformacional e o *engagement*, a relação entre as respectivas variáveis foi estatisticamente significativa e positiva ( $B = 0,41$ ; 95% CI  $[0,34; 0,49]$   $p$ -value  $< 0,05$ ), estando em concordância com a hipótese 2 (H2: A Liderança Transformacional relaciona-se positivamente com o *Engagement*). Por outras palavras, conforme a liderança transformacional aumenta, maior será o *engagement* dos trabalhadores relativamente ao seu trabalho.

A relação entre o *engagement* e as intenções de saída, revelou ser estatisticamente significativa e negativa ( $B = -0,68$ ; 95% CI  $[-0,81; -0,54]$   $p$ -value  $< 0,05$ ), isto é, quanto for maior o *engagement*, menos propensos estão os colaboradores de quererem sair da sua organização, consubstanciando a hipótese 3 (H3: O *Engagement* relaciona-se negativamente com Intenções de saída).

Por último, no que toca ao papel mediador do *engagement* na relação entre a liderança transformacional e a intenção de saída, esta relação demonstrou ser estatisticamente significativa negativa ( $B = -0,38$ ; 95% CI  $[-0,34; -0,16]$   $p$ -value  $< 0,05$ ), na medida em que reflete o modo como a liderança transformacional está relacionada positivamente com o *engagement*, o que, por conseguinte, afeta as intenções de saída dos colaboradores negativamente. Face ao exposto, fica patente que o *engagement* tem um papel mediador parcial, explicando uma parte significativa, mas não total, da relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída,

corroborando a hipótese 4 (H4: O *Engagement* medeia a relação entre a Liderança Transformacional e Intenções de saída).



## 5 – Discussão

### 5.1 – Discussão dos resultados

Como já fora abordado, embora a liderança careça de definições consensuais, é notória a influência do líder no comportamento dos subordinados com vista a alcançar os objetivos organizacionais. Neste contexto, é essencial que os líderes adaptem o seu estilo para promover o sucesso dos seus colaboradores, tomando como exemplo a liderança transformacional - relacionada com um melhor desempenho, confiança, satisfação e lealdade dos funcionários (Amin & Ibrahim, 2013; Men & Stacks, 2012).

Neste enquadramento, a presente dissertação visa compreender os efeitos da liderança transformacional nas intenções de saída dos colaboradores, bem como o papel mediador do *engagement* nesta relação. No que toca à primeira hipótese, atestamos a sua validação, considerando que se verificou que a liderança transformacional está negativamente relacionada com intenções de saída. Com efeito, este resultado está em concordância com Labrague et al. (2020), que constataram que práticas inerentes à liderança transformacional, como a inspiração através do exemplo, o estímulo ao desenvolvimento, a comunicação de elevadas expectativas e a promoção de um sentido de missão, contribuem expressivamente para a diminuição das intenções de saída dos colaboradores.

De facto, quando os líderes, para além do que foi referido, atendem às necessidades dos seus colaboradores através da consideração e atenção personalizada, estes têm tendência para se sentirem mais compreendidos pelo líder e responderem entusiasticamente aos desafios relacionados com as suas tarefas, diminuindo as suas intenções de mudar para outra entidade (Caillier, 2016; Park & Pierce, 2020; Tse et al., 2013).

Os resultados deste estudo também indicam que a liderança transformacional se relaciona positivamente com o *engagement*, confirmando a segunda hipótese. Por outras palavras, através da inspiração, estimulação, influência idealizada e consideração individualizada, os líderes transformacionais conseguem motivar os subordinados de forma que estes se sintam otimistas em relação às suas tarefas, potenciando um aumento do seu *engagement* (Bass & Riggio, 2005). Efetivamente, a liderança transformacional tem uma relação positiva com o *engagement* dos colaboradores, uma vez que, ao articularem objetivos, valores e visão semelhantes, estes líderes estimulam e inspiram os seus seguidores, realçando a importância do seu trabalho e promovendo, assim, maiores níveis de *engagement* (Gemedda & Lee, 2020; Richards, 2013).

No que concerne à relação entre o *engagement* e as intenções de saída, foram obtidos resultados que legitimam a terceira hipótese - o *engagement* relaciona-se negativamente com intenções de saída. Ou seja, quando há um aumento do *engagement*, decorrente do fornecimento dos recursos adequados e meios necessários para que os colaboradores se sintam bem enquanto desempenham eficazmente as suas tarefas, as suas intenções de saída irão inversamente diminuir (Bonilla, 2018; Caesens et al., 2016; Kasekende, 2017).

Por último, o modelo conceptual exposto anteriormente sugere o papel mediador do *engagement* na relação entre a liderança transformacional e intenções de saída. Neste entendimento, os resultados alcançados são congruentes com a investigação levada a efeito por Gyensare et al. (2017), que identificou o *engagement* enquanto mecanismo de mediação entre a liderança transformacional e as intenções de saída, uma vez que os colaboradores que apresentam maior afeto e identificação com o seu trabalho, resultante da influência do seu líder, tendem a não considerar a possibilidade de mudar de organização.

Desta forma, a liderança transformacional está positivamente relacionada com o *engagement*, que, por sua vez, afeta negativamente as intenções de saída dos colaboradores, na medida em que os líderes que produzem uma visão favorável, que entusiasma os colaboradores e incluem-nos como membros essenciais da organização, possibilitam o aumento do *engagement* e a mitigação de possíveis intenções de saída (Piccolo & Colquitt, 2006; Sultana & Jabeen, 2018). Neste sentido, o *engagement* pode ser considerado uma variável importante na relação em análise, embora não explique na totalidade a mesma, permitindo a surgimento de outros mediadores ou moderadores. Com efeito, conquanto o *engagement* contribua para a explicação de como a liderança transformacional influencia as intenções de saída dos colaboradores, não é a única via de influência nesta relação.

Face ao exposto, os resultados do presente estudo corroboram as hipóteses formuladas, tendo-se verificado a existência de relações entre as variáveis em análise. Assim, o *engagement* (variável mediadora) apresenta-se como um mecanismo transmissor, através do qual a liderança transformacional (variável preditora) influencia as intenções de saída (variável critério).

## **5.2 – Implicações teóricas**

Ainda que tenham ocorrido vários estudos noutros países sobre o impacto que a liderança transformacional tem nas intenções de saída, tendo o *engagement* como variável mediadora, foram investigações efetuadas predominantemente em contextos



específicos, compreendendo entidades particulares pertencentes, por exemplo, ao setor financeiro, à banca e ao setor público administrativo (e.g.: Adella & Andriani, 2023; Gyensare et al., 2017; Henriques, 2010; Lacap, 2019; Nabillah & Wahyuningsih, 2023; Sultana & Jabeen, 2018).

Neste sentido, segundo Rubenstein et al. (2018), é crucial que ocorram estudos dentro desta temática tendo em conta outras culturas - de modo a possibilitar a capacidade de generalizar os resultados obtidos - considerando que são escassas as análises que não se focam somente no contexto norte-americano ou anglo-saxónico. Assim, salienta-se a particular relevância desta investigação, uma vez que, no âmbito das pesquisas realizadas, não foram identificados outros estudos na literatura portuguesa que abordem a temática em análise da mesma perspetiva que este estudo abordou.

Com efeito, conforme foi clarificado nesta dissertação, confirmou-se que a liderança transformacional impacta negativamente as intenções de saída dos colaboradores, pois, conforme argumentam Sun e Wang (2017), este modelo de liderança fomenta interações regulares entre o líder e os membros da sua equipa, estabelecendo um ambiente de maior colaboração e comunicação, contribuindo, assim, para a redução de intenções de saída da organização.

Ficou também comprovado que um maior *engagement* afeta positivamente as atitudes dos subordinados perante as suas tarefas e organização, impactando de forma negativa possíveis intenções de saída (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000). Esta relação é constatada quando a entidade patronal disponibiliza os meios necessários para que os colaboradores se sintam apoiados, entusiasmados e executem as suas tarefas de modo eficaz, levando a um aumento dos seus níveis de *engagement*, o que, por conseguinte, irá reduzir as suas intenções de abandonarem a sua organização (Kasekende, 2017).

Por outro lado, evidenciou-se que a liderança transformacional impacta positivamente o *engagement* e, que este, por sua vez, diminui as intenções de saída dos colaboradores, através da liderança transformacional. Esta ação é verificada através dos líderes que, ao desempenharem um papel de referência inspiradora, envolverem os seus funcionários emocionalmente e ao transmitir-lhes uma visão convincente, conseguem catalisar o estímulo e motivação necessários para que os seus subordinados tenham um melhor desempenho ao realizarem e alcançarem os objetivos organizacionais (Shin & Zhou, 2003). Através da sua influência positiva e de se posicionarem como um modelo a seguir para os colaboradores, os líderes transformacionais potencializam o valor dos membros da sua equipa, bem como as

tarefas desempenhadas por estes, impulsionando, deste modo, altos níveis de *engagement* (Rich et al., 2010).

Consequentemente, quando os subordinados se sentem valorizados aquando do desempenho das suas funções e tarefas, especialmente quando estão numa equipa onde o seu líder enfatiza a importância do seu trabalho, estes sentem-se mais *engaged*, desenvolvendo sentimentos de entusiasmo e motivação para com o seu trabalho e organização, diminuindo possíveis pretensões de saída da entidade patronal (Fulmore et al., 2023).

Deste modo, esta investigação contribui para uma melhor compreensão do papel fundamental que a liderança transformacional tem na atenuação das intenções de saída da organização, influenciando também o *engagement*, significativamente. Isto é, através da sua influência, estimulação, consideração e inspiração, os líderes transformacionais impactam positivamente os seus colaboradores, aumentando o seu *engagement* e, por sua vez, diminuem as intenções de saída (Altinay et al., 2019; Bass & Riggio 2005; Besieux et al., 2018; Bonilla, 2018; Mbah & Ikemefuna, 2012; Sun & Wang, 2017).

### **5.3 – Implicações práticas**

Sobre as implicações práticas, os resultados do presente estudo revelaram que a liderança transformacional está relacionada, positivamente, com o *engagement*, que, por seu turno, combate as intenções de saída dos colaboradores, atendendo a que os líderes que adotam uma atitude onde envolvem e entusiasma os subordinados e os incluem como membros importantes da organização, potenciam o aumento do *engagement* e a mitigação de possíveis intenções de saída (Sultana & Jabeen, 2018).

Deste modo, apresentamos algumas estratégias que as organizações poderão adotar, de modo a apostar numa liderança transformacional capaz de combater as intenções de saída e fomentar o *engagement* nos funcionários:

- Promover momentos informais, através de convívios entre líderes e colaboradores, de forma a fortalecer o seu relacionamento organizacional. Estas ocasiões poderão ser uma excelente estratégia para os líderes conhecerem melhor os subordinados e escutarem as suas partilhas; a partir desta escuta, podem adaptar a sua abordagem, de forma que esta seja mais assertiva, tendo em vista as preocupações dos seus funcionários e a visão da organização;
- Apostar em cursos, formações de curta duração e *workshops*, no sentido de incentivar e promover competências transformacionais de liderança, direcionados aos líderes da organização – sejam estes chefias intermédias ou superiores. Estas formações, ao reunirem diferentes líderes, poderão

desempenhar um papel impactante na adoção de novas práticas, conducentes à melhoria da comunicação e à eventual resolução de conflitos interpares;

- Diligenciar uma cultura organizacional que promova emoções positivas nos colaboradores, mediante o seu envolvimento em decisões inerentes à organização e reconhecimento do seu desempenho. Por exemplo, a criação de mecanismos com critérios de avaliação claros, exigentes, mas alcançáveis, definidos em articulação com o colaborador, poderia despoletar a motivação para uma melhor *performance*;
- Procurar identificar, aquando do processo de recrutamento, quais as motivações de um indivíduo para se candidatar a uma determinada vaga. Isto é, procurar perceber, desde logo, a predisposição do candidato, de forma a aferir o seu propósito, ambições futuras e as suas intenções de permanência na organização;
- Adotar uma política organizacional que permita maior flexibilidade de horário e sobre o local de trabalho, como é exemplo horários mais flexíveis e o teletrabalho. Esta medida poderá contribuir para que os funcionários consigam conjugar de melhor forma a sua vida pessoal e profissional, aumentando o seu *engagement*;
- Recompensar e reconhecer o esforço, dedicação e desempenho dos colaboradores através de elogios públicos, bónus, promoções, ou através de outros meios de reconhecimento que valorizem o compromisso e o trabalho realizado. Esta ação, para além de incentivar os subordinados a continuarem a trabalhar arduamente nas suas tarefas, também irá motivar outros colegas a aspirar o mesmo nível de empenho aquando do desempenho das suas tarefas.

Com base nas medidas suprarreferidas, acreditamos que estas irão contribuir para a promoção de uma liderança transformacional, o que, por sua vez, manifestar-se-á no aumento do *engagement* dos colaboradores e na redução das suas intenções de saída.

#### **5.4 – Limitações e Sugestões para estudos futuros**

Esta investigação enfrentou algumas limitações que podem ter condicionado os resultados obtidos, sobretudo relacionadas com as escolhas metodológicas da investigadora.

Primeiramente, a aplicação de um questionário de autorresposta como método de recolha de dados pode afetar a veracidade e autenticidade dos resultados, uma vez que estes estão dependentes da honestidade dos inquiridos. As respostas podem ser

representativas de comportamentos aceites socialmente, e não de ações verdadeiras, impactando a análise dos dados recolhidos. Não obstante, dado o objetivo definido e as questões de investigação, presume-se que o instrumento de recolha de dados foi adequado ao estudo.

Em segundo lugar, ao caracterizar-se como um estudo transversal e correlacional, esta investigação apenas demonstra as relações que existem entre as variáveis, não possibilitando a determinação de relações causa-efeito. Adicionalmente, uma outra limitação desta investigação decorre da possibilidade de haver um enviesamento do método comum, considerando que foi solicitado aos participantes que respondessem às questões relacionadas com as variáveis em análise através do mesmo método de recolha de dados. Esta prática pode impulsionar os inquiridos a estabelecerem relações entre as variáveis que não ilustram obrigatoriamente os encadeamentos que deveriam ser observados.

Mais ainda, conquanto se tenha optado por realizar uma investigação mais alargada, considerando que setores diferentes têm a sua própria dinâmica, o que pode influenciar como a liderança transformacional e o *engagement* são percebidos e valorizados pelos colaboradores, uma limitação ainda não referida poderá ser não ter sido abordada com profundidade as particularidades específicas de cada um dos setores/indústria em análise.

Como sugestões para estudos futuros, embora tenhamos uma quantidade considerável de participantes, a amostra não permite a generalização dos resultados para outras investigações com amostras caracteristicamente semelhantes. Neste contexto, uma vez que nesta investigação os participantes eram maioritariamente do sexo feminino, aconselha-se que outros estudos ocorram e que incluam amostras mais representativas. Esta recomendação é corroborada por estudos (e.g.: Bass, 1999; Chin & Hung, 2013; Jolly et al., 2022; Mascarenhas et al., 2022; Tricahyadinata et al., 2020), que salientam a influência do género na liderança transformacional, no *engagement* e nas intenções de saída, destacando a necessidade de amostras mais equitativas e equilibradas para um melhor e mais abrangente entendimento das variáveis em estudo.

Em adição, recomenda-se que outras investigações ocorram, como por exemplo com a liderança transformacional e transacional em simultâneo, de modo a averiguar se a combinação entre estes dois estilos poderá ser mais eficiente na redução das intenções de saída e se se relacionam positivamente com o *engagement*. Por outro lado, propõem-se que outras análises tenham em consideração outros mediadores, para além do *engagement* - como a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional - possibilitando uma análise mais profunda sobre os instrumentos que

influenciam a possibilidade de sair ou não de uma organização, bem como as práticas subjacentes à liderança transformacional.

Ademais, sugere-se a realização de um estudo que envolva diversos contextos culturais e países, com o intuito de analisar de que forma a cultura impacta a eficácia da liderança transformacional na redução das intenções de saída e no aumento do *engagement*, de modo a averiguar a generalidade dos modelos de liderança em ambientes económicos e culturais distintos.

Por fim, a implementação de investigações longitudinais, com o objetivo de acompanhar as alterações nas intenções de saída e no *engagement* resultantes de práticas de liderança transformacional ao longo do tempo, também pode ser vantajoso, considerando que ajudaria a compreender melhor o desenvolvimento do *engagement* e as mutações nas intenções de saída no decorrer das carreiras individuais. Além disso, averiguar de que modo as dinâmicas de poder e políticas internas nas organizações afetam essa relação – como o uso de análises qualitativas e estudos de caso – proporcionaria uma profunda compreensão sobre os fatores organizacionais que afetam a liderança transformacional, o *engagement* e as intenções de saída dos subordinados.

## **6 – Conclusão**

Como objetivo principal, este estudo quis compreender a relação entre a liderança transformacional e as intenções de saída, por via do papel mediador do *engagement*.

Neste sentido, do ponto de vista teórico, as conclusões retiradas desta investigação são um reforço para a literatura no que concerne aos efeitos positivos da liderança transformacional no *engagement* e negativos nas intenções de saída. Com efeito, foi comprovado que a liderança transformacional impacta negativamente as intenções de saída; o *engagement* relaciona-se negativamente com as intenções de saída; a liderança transformacional impacta positivamente com o *engagement* e, por fim, que o *engagement* diminui as intenções de saída dos colaboradores, através da liderança transformacional.

A nível prático, os resultados desta investigação comprovaram ser benéficos, principalmente para a gestão de recursos humanos, tendo em conta que, num ambiente laboral competitivo, a retenção de talentos qualificados é um desafio constante e significativo para as organizações. Assim, este estudo salienta estratégias eficazes para que os colaboradores se sintam satisfeitos, felizes e com grandes níveis de *engagement* - particularmente através da liderança transformacional - com o intuito de reduzir possíveis intenções de saída.



## 7 – Referências Bibliográficas

Adella, S. T., & Andriani, C. (2023). Transformational Leadership and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement. *Human Resource Management Studies*, 3(4). <https://doi.org/10.24036/hrms.v3i4>

Alexandrov, A., Babakus, E., & Yavas, U. (2007). The effects of perceived management concern for frontline employees and customers on turnover intentions: moderating role of employment status. *Journal of service research*, 9(4), 356-371. <https://doi.org/10.1177/1094670507299378>

Almada, L., & Policarpo, R. V. S. (2016). A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. *REGE - Revista de Gestão*. São Paulo, 23, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.11.002>

Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>

Altinay, L., Dai, Y. D., Chang, J., Lee, C. H., Zhuang, W. L., & Liu, Y. C. (2019). How to facilitate hotel employees' work engagement: The roles of leader-member exchange, role overload and job security. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1525-1542. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0613>

Al-Yami, M., Galdas, P., & Watson, R. (2018). Leadership style and organisational commitment among nursing staff in Saudi Arabia. *Journal of nursing management*, 26(5), 531-539. <https://doi.org/10.1111/jonm.12578>

Amankwaa, A., & Anku-Tsedee, O. (2015). Linking transformational leadership to employee turnover: The moderating role of alternative job opportunity. *International Journal of Business Administration*, 6(4), 19. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n4p19>

Amin, A., Yusnita, Y., Ibrahim, M. Y., & Muda, S. (2013). Transformational leadership and life satisfaction among homestay participants program: The mediating effect of attitude. *International Journal of Business and Social Science*, 4(3), 235-243.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioral health*, 24(4), 383-398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>

Avolio, B. J.; Walumbwa, F. O.; Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*. 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>

Azevedo, A. (2022). Liderança transformacional, empenhamento e turnover do enfermeiros: o papel mediador da percepção de suporte organizacional. In *Handle.net*. <https://hdl.handle.net/1822/79230>

Ballinger, G. A., Lehman, D. W., & Schoorman, F. D. (2010). Leader–member exchange and turnover before and after succession events. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113(1), 25-36. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.04.003>

Bandura, A. (1995). Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. A. Bandura, ed. *Self-Efficacy in Changing Societies*. New York: Cambridge University.

Barreto, Â. T. D. (2009). *Liderança Transformacional Na Escola: Estudo De Caso Sobre o Presidente De Um Agrupamento* (Doctoral dissertation, Universidade de Aveiro (Portugal)).

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations.

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.

Bass, B. M. (1996). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press.

Bass, B., & Avolio, B. (1992). *Multifactor leadership questionnaire—Short form 6S*. Center for Leadership Studies Binghamton.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. sage.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). Transformation Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.e. Lawrence Erlbaum Associates.

Batistic, S., Černe, M., & Vogel, B. (2017). Just how multi-level is leadership research? A document co-citation analysis 1980–2013 on leadership constructs and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 86-103. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.007>

Becker, T. E., Atinc, G., Breaugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157–167. <https://doi.org/10.1002/job.2053>

Bérubé, V., Maor, D., Mugayar-Baldocchi, M., & Reich, A. (2022). European talent is ready to walk out the door. How should companies respond?. *McKinsey Quarterly*, 1-10.

Besieux, T., Baillien, E., Verbeke, A. L., & Euwema, M. C. (2018). What goes around comes around: The mediation of corporate social responsibility in the relationship between transformational leadership and employee engagement. *Economic and Industrial Democracy*, 39(2), 249-271. <https://doi.org/10.1177/0143831X15614914>

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).



- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bonilla, J.C. (2018), "Fulfillment of the employee psychological contract in a healthcare system: does it drive employee engagement and reduce turnover intention?", *Graduate Theses and Dissertations*, No. 16320, disponível em: <https://lib.dr.iastate.edu/etd/16320>.
- Botelho, J. C., & Krom, V. (2010). Os estilos de liderança nas organizações. XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação—Universidade do Vale do Paraíba.
- Borkowski, N., & Meese, K. A. (2016). *Organizational behavior, theory, and design in health care*. Jones & Bartlett Learning.
- Braga, C. (2018). Motivação e turnover dos Médicos Militares das Forças Armadas [Dissertação de Mestrado]. In *comum.rcaap.pt*. <http://hdl.handle.net/10400.26/24939>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2009). Leader–follower values congruence: Are socialized charismatic leaders better able to achieve it?. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 478. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0014069>
- Budur, T. (2020). Effectiveness of transformational leadership among different cultures. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 7(3), 119-129. <https://ijsses.tiu.edu.iq/>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York. Herper and Row
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Marmier, V. (2016). The curvilinear effect of work engagement on employees' turnover intentions. *International Journal of Psychology*, 51(2), 150-155. <https://doi.org/10.1002/ijop.12131>
- Caillier, J. G. (2016). Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviors through mission valence? *The American Review of Public Administration*, 46(2), 226-242. <https://doi.org/10.1177/0275074014551751>
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design–related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/hrm.21515>
- Cherubin, G. L. (2012). *Perceived organizational support and engagement*. Nyack College.
- Chiavenato, I. (1999). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.
- Chin, P. L., & Hung, M. L. (2013). Psychological contract breach and turnover intention: the moderating roles of adversity quotient and gender. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(5), 843-859. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.5.843>
- Christopher, S. A., Fethney, J., Chiarella, M., & Waters, D. (2018). Factors influencing turnover in GenX nurses: Results of an Australian survey. *Collegian*, 25(2), 217-225. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2017.06.003>
- Coase, R. H. (1995). *The nature of the firm* (pp. 37-54). Macmillan Education UK.

Czako, V. (2020). Employment in the energy sector. Publications Office of the European Union: Luxembourg.

Davood, H., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. *Springerplus*, 3, 1-7. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 499-512, doi: 10.1037/0021-9010.86.3.499.

Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. In *Handbook of industrial, work & organizational psychology* (pp. 166-187). Sage.

Dimaculangan, E. D., & Aguilung, H. M. (2012). The effects of transformational leadership on salesperson's turnover intention. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19).

Douglas, S., & Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209-213. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2020-0049>

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of management journal*, 45(4), 735-744. <https://doi.org/10.5465/3069307>

Eckert, A., Mecca, M. S., Denicol, M. S. G. M., Giacomet, M. O., & do Sul, C. (2011). As motivações e os reflexos do *turnover* em termos contábeis e económicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 1.

Eskandari, M. (2014). Analysis and criticism on transformational leadership. pp. 124-126.

Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P., & Rodrigues, R. I. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover: A multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0126>

Ferreira, R. M., & Sampaio, L. M. (2018). Liderança Organizacional: Uma estratégia eficaz para assegurar a sustentabilidade no negócio.

Ferreira, H. S., da Silva Martins, J. N., & dos Santos, L. F. (2021). Liderança nas Organizações: Revisão Bibliográfica em Periódicos Nacionais. *Ciência Dinâmica*, 14(1), 26-49. <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>

Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). Fundamentos e etapas do processo de investigação.

Fraga, T. M. R. (2018). O impacto da liderança na performance organizacional [Dissertação de Mestrado]. In [www.repository.utl.pt](http://hdl.handle.net/10400.26/27830). <http://hdl.handle.net/10400.26/27830>

Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., & Cooper, J. N. (2023). Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human

resource development practices and employee engagement. *Human resource development quarterly*, 34(2), 127-153. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21471>

Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Glatthorn Allan, A. (1998). *Writing the Winning Dissertation-A Step-by-Step Guide*, Corwin Press, Inc. Thousand Oaks, California.

Goldberg, L. R., Bell, E., King, C., O'Mara, C., McInerney, F., Robinson, A., & Vickers, J. (2015). Relationship between participants' level of education and engagement in their completion of the Understanding Dementia Massive Open Online Course. *BMC medical education*, 15, 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12909-015-0344-z>

Gomes, S. (2023). The impact of teacher turnover on student performance: evidence from Portugal. [https://www.novasbe.unl.pt/Portals/0/KnowledgeCenters/Economics%20of%20Education/Teses/2023/TM\\_Sofia\\_Gomes\\_2023.pdf](https://www.novasbe.unl.pt/Portals/0/KnowledgeCenters/Economics%20of%20Education/Teses/2023/TM_Sofia_Gomes_2023.pdf)

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Gul, S., Ahmad, B., Rehman, S. U., Shabir, N., & Razzaq, N. (2012). Leadership styles, turnover intentions and the mediating role of organizational commitment. In *Information and Knowledge Management 2* (7), 44-51.

Gyensare, M. A., Kumedzro, L. E., Sanda, A., & Boso, N. (2017). Linking transformational leadership to turnover intention in the public sector: The influences of engagement, affective commitment and psychological climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(3), 314-337. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099>

Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job-related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1 (s)),137.

Han, S. H., Oh, E. G., & Kang, S. P. (2020). The link between transformational leadership and work-related performance: moderated-mediating roles of meaningfulness and job characteristics. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 519-533. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0181>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.2.268>

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

Henriques, N. 2010. The relationship between employee engagement, transformational leadership, perceived support and intention to quit: an exploratory study. University of Cape Town.

Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>

Hughes, L. W., Avey, J. B., & Nixon, D. R. (2010). Relationships between leadership and followers' quitting intentions and job search behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(4), 351-362. <https://doi.org/10.1177/1548051809358698>

Hunt, T., & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26. <http://dx.doi.org/10.18533/journal.v8i2.1582>

Jacobs, C. M. (2019). Ineffective-leader-induced occupational stress. *Sage Open*.

Jolly, P. M., Gordon, S. E., & Self, T. T. (2022). Family-supportive supervisor behaviors and employee turnover intention in the foodservice industry: does gender matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(3), 1084-1105. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2021-0280>

Jones-Schenk, J., & Bleich, M. R. (2019). Implementation Science as a Leadership and Doctor of Nursing Practice Competency. *J Contin Educ Nurs*. 2019 Nov 1;50(11):491-492. doi: 10.3928/00220124-20191015-03.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

Kasekende, F. (2017). Leader-member exchanges and psychological contract: testing for interaction effects. *Journal of Management Development*, 36(7), 959-972. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0105>

Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of management perspectives*, 5(2), 48-60. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274679>

Korejan, M. M., & Shahbazi, H. (2016). An analysis of the transformational leadership theory. *Journal of fundamental and applied sciences*, 8(3), 452-461. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.192>

Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>

Lacap, J. P. G. (2019). The mediating effect of employee engagement on the relationship of transformational leadership and intention to quit: Evidence from local colleges in Pampanga, Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 19(1), 33-48.

Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., & Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)

Lopes, M. J., & Leite, M. J. L. (2018). Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. *ID online. Revista de psicologia*, 12(42), 349-366. <https://doi.org/10.14295/online.v12i42.1330>

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>

Malik, S. Z., & Khalid, N. (2016). Psychological contract breach, work engagement and turnover intention. *Pakistan Economic and Social Review*, 54(1), 37-54. <https://www.jstor.org/stable/26616697>

Manyuchi, M., & Sukdeo, N. (2021). Application of the situational leadership model to achieve effective performance in mining organizations teams. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 412-416).

Martins, A. (2014). Turnover e retenção dos militares do regime de contrato da Força Aérea [Dissertação de Mestrado]. In [www.repository.utl.pt](http://www.repository.utl.pt). <http://hdl.handle.net/10400.5/7714>

Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: a gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>

Mbah, S. E., & Ikemefuna, C. O. (2012). Job satisfaction and employees' turnover intentions in total Nigeria PLC in Lagos State. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275-287. <https://www.ijhssnet.com/journal/index/1161>

Mcewen, M., Wills, E.M. (2009). Bases teóricas para enfermagem. Tradução Ana Maria Thorell. 2 ed. Porto Alegre

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2013). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171-192. <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>

Moniz, E. D. A., & da Rocha, R. F. (2019). Impacto da Liderança em organizações.: Estudo comparativo sobre os reflexos da liderança entre uma microempresa e empresa de médio porte do segmento eletroeletrônico de Garça. *Revista Eletrônica e-Fatec*, 9(1).

Morris Jr, J. A. (2019). Understanding coping strategies and behaviors of employees affected by toxic leadership.

Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R., Ruben, R., & Pautsch, G. (2005). The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology*, 20(8), 681-694. <https://doi.org/10.1108/02683940510631444>

Moura, D. L. B. (2013). Engagemnt no trabalho: A perspetiva do modelo demandas-recursos laborais (Doctoral dissertation).

Moynihan, C. (2021). A Study On The Impact Of Transformational Leadership On Employee Retention. Does This Leadership Style Increase Job Satisfaction And Reduce Turnover Intention In The Irish Retail Sector? (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).

Nabillah, N., & Wahyuningsih, R. S. H. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Turnover Intentions through Employee Engagement as a Mediating Variable (Study on Yogyakarta Social Service Employees). *Journal of Business Management and Islamic Banking*, 239-252. <https://doi.org/10.14421/jbmib.2023.0203-03>

Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286-304. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0029>

Ndiga, B., Mumuikha, C., Flora, F., Ngugi, M., & Mwalwa, S. (2014). Principals' transformational leadership skills in public secondary schools: A case of teachers' and students' perceptions and academic achievement in Nairobi County, Kenya. *American journal of educational research*, 2(9), 801-810.

Nhiuane, A. (2018). Liderança transformacional como fator de desenvolvimento de engagemnt no trabalho (Doctoral dissertation)

Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.

Nunes, L., Reis, A., Freitas, P., & Conceição, D. (2022). *Rotatividade dos Docentes nas Escolas Públicas Portuguesas Policy Brief 15 de julho, 2022*. [https://www.novasbe.unl.pt/Portals/0/KnowledgeCenters/Economics%20of%20Education/Projects/Policy%20Brief%20Rotatividade%20Docentes/Policy%20Briefing\\_2\\_Final\\_PT.pdf](https://www.novasbe.unl.pt/Portals/0/KnowledgeCenters/Economics%20of%20Education/Projects/Policy%20Brief%20Rotatividade%20Docentes/Policy%20Briefing_2_Final_PT.pdf)

Oh, J., & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 1089-1103. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>

Paes, A., Silva, A., Campelo, A., & Dutra, J. (2021). Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. *Revista Vox Metropolitana*, 1(4), 113-121. [hps://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10](https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10)

Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2019.104624>

Pedrosa, J., Sousa, L., Valentim, O., & Antunes, V. (2021). Organizational culture and nurse's turnover: A systematic literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1542-1550. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1801160>

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786079>

Pieterse-Landman, E. (2012). *The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).

Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH.

Pisco, A. (2019). Atratividade organizacional e intenção de turnover : estudo com uma amostra de consultores informáticos [Dissertação de Mestrado]. In *repositorio.ul.pt*. <http://hdl.handle.net/10451/41564>

Poon, J. M. (2011). Effects of abusive supervision and coworker support on work engagement. *International Proceedings of Economics Development & Research*, 22(1)

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological bulletin*, 80(2), 151. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0034829>

Portugal, M. (2021). *Turnover e Intenções de ficar no Setor da Hotelaria* [Tese de Doutoramento]. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39151>

Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74-82. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>

Prochazka, J., Gilova, H., & Vaculik, M. (2017). The relationship between transformational leadership and engagement: Self-efficacy as a mediator. *Journal of Leadership Studies*, 11(2), 22-33. <https://doi.org/10.1002/jls.21518>

Putri, N. M. A., Singh, J. S. K., Rashid, T. A., & Arumugam, T. (2020). Reducing Turnover Intention through Flexible Work Arrangement, Supervisor Support, and Employee Engagement: A Study among Female Auditors in Jakarta. *Global Business & Management Research*, 12(3).

Rego, A. (1997). *Liderança nas Organizações: teorias e práticas*, Aveiro, Universidade de Aveiro

Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in voluntary turnover. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(1), 5-18. <https://doi.org/10.1177/1548051817709007>

Rich, B.L., LePine, J.A. & Crawford, E.R. (2010), "Job engagement: antecedents and effects of job performance", *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617- 635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>

Richards Jr, W. K. (2013). *Exploring increased productivity through employee engagement*. Walden University.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB: the essentials*. Pearson Higher Education AU.

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>

Robyn, A., & Du Preez, R. (2013). Intention to quit amongst Generation Y academics in higher education. *SA Journal of industrial Psychology*, 39(1), 1-14. <https://hdl.handle.net/10520/EJC144491>

Rosa, E. F. M. (2010). Liderança Transformacional e Transacional: estilo de liderança predominante no departamento de finanças de uma instituição bancária. Dissertação (mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS, Porto Alegre

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel psychology*, 71(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>

Sahu, S., Pathardikar, A., & Kumar, A. (2017). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological attachment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 82-99. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens Gumbau, S., Silla, P., & Grau Gumbau, R. M. (2000). Desde el burnout al engagement: ¿una nueva perspectiva?. *Journal of work and organizational psychology*, 16(2).

Santos, J. (2020). Liderança nas organizações. In A. Caetano, J. Neves, & J. Ferreira (Org.), *Psicossociologia das organizações: fundamentos e aplicações* (pp. 357-379). Sílabo.

Santos, A. C., Simões, C., Cefai, C., Freitas, E., & Arriaga, P. (2021). Emotion regulation and student engagement: Age and gender differences during adolescence. *International Journal of Educational Research*, 109, 101830. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2021.101830>

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. doi:10.1023/A:1015630930326.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll or Mr Hyde? On the differences between work engagement and workaholism. *Research companion to working time and work addiction*, 193.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-



being? *Applied psychology*, 57(2), 173-203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.

Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People & Strategy*, 32(2), 22-28. [http://www.hrps.org/publications\\_journal.html](http://www.hrps.org/publications_journal.html)

Schueller-Weidekamm, C., & Kautzky-Willer, A. (2012). Challenges of work-life balance for women physicians/mothers working in leadership positions. *Gender medicine*, 9(4), 244-250. <https://doi.org/10.1016/j.genm.2012.04.002>

Segurança Social. (2023). Alterações À Legislação Laboral E Ao Código Contributivo. <https://www.seg-social.pt/alteracoes-a-legislacao-laboral-e-ao-codigo-contributivo>

Shah, S. H. A., Saeed, M. A., Yasir, M., Siddique, M., & Umar, A. (2018). The impact of Transformational leadership on turnover intentions directly and through talent engagement in the banking sector of twin cities of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 3(11), 410-430. <https://doi.org/10.1016/j.genm.2012.04.002>

Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, 46(6), 703-714. <https://doi.org/10.5465/30040662>

Silva, M. C. (2014). *Engagement ou compromisso organizacional: Conceitos iguais ou diferentes?* (Doctoral dissertation).

Soares, D. (2022). Rotatividade e retenção de talentos: o caso da Bosch Car Multimédia Portugal, S.A. [Dissertação de Mestrado]. In *Handle.net*. <https://hdl.handle.net/1822/81180>

Sobral, F., & Peci, A. (2013). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.

Sultana, S., & Jabeen, S. (2018). Bridging the relationship of Transformational Leadership and Turnover intentions with mediating effect of Employee engagement. *In Traders International Trade Academic Journal*, 1(1), 1-22.

Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>

Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in psychology*, 11, 513537. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>

Tims, M., & Bakker, A. B. (2013). Job design and employee engagement. In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 131-148). Routledge.

Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59. Doi: 10.23918/ejmss.v1i1p49

Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology*, 7(1), 1743627. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1743627>

Tse, H. M., & Mitchell, R. J. (2010). A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open-mindedness norms and leader-member exchange. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 83-99. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.1.83>

Tse, H.H.M., Huan, X. & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 24(5), 763-776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00214-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00214-3)

União Europeia CEDEFOP. (2021). *Recently hired workers*. CEDEFOP. <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence/recently-hired-workers?year=2021&country=PT#4>

Venkatesh, D. A. N. (2014). Employee engagement through leadership. *American international journal of research in humanities, arts and social sciences*, 9(4), 333-336. <https://ssrn.com/abstract=2652967>

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 515-530. <https://doi.org/10.1348/0963179042596441>

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.

Wellins, R., & Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce performance solutions*, 4(1).

Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23-40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. Nova Jersey: Prentice Hall.

Yukl, G., & Chavez, C. (2002). Influence tactics and leader effectiveness. *Leadership*, 1(1), 139-165.

Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific journal of management*, 32, 959-987. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9425-0>

## 8 – Anexos

### Anexo A: Consentimento informado

O presente estudo enquadra-se numa dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional, a decorrer no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. O principal objetivo deste estudo é analisar o papel mediador do *engagement* na relação entre a liderança transformacional e intenções de saída. A sua participação nesta investigação será altamente valorizada e contribuirá para o avanço do conhecimento nesta área científica. Para tal, ser-lhe-á pedido que preencha um pequeno questionário, que terá a duração aproximada de 10 minutos. Os participantes precisam estar empregados e serem maiores de idade.

O estudo é realizado por Catarina Santos (cmcbs@iscte-iul.pt), que pode ser contactada caso pretenda esclarecer alguma dúvida, partilhar um comentário ou exercer os seus direitos relativamente ao tratamento de dados pessoais. Pode solicitar o acesso, correção, eliminação ou restrição do tratamento dos seus dados pessoais através do contacto designado.

O ISCTE é o responsável pelo tratamento dos seus dados pessoais, recolhidos e tratados exclusivamente para as finalidades do estudo, tendo como base legal o seu consentimento.

A participação neste estudo é confidencial. Os seus dados pessoais serão sempre tratados por pessoal autorizado e sujeito a obrigações de confidencialidade e ao dever do sigilo. O ISCTE assegura a utilização das técnicas, medidas organizativas e de segurança adequadas para proteger todas as informações pessoais.

Todos os investigadores são obrigados a manter os dados pessoais confidenciais. Além da confidencialidade, a participação no estudo é totalmente voluntária: é livre para decidir participar ou não. Mesmo aceitando participar, posteriormente, poderá retirar o seu consentimento para o tratamento dos seus dados pessoais, sem indicar qualquer motivo.

- Aceito participar. \*

## **Anexo B: Questionário aplicado**

Os itens seguintes apresentam uma série de afirmações que descrevem comportamentos de liderança associados aos líderes. Analise cuidadosamente e selecione o número correspondente, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), que mais corretamente descreve o seu líder.

O meu líder faz com que eu me sinta bem ao seu redor:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder expressa em simples palavras o que posso e devo fazer:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder permite-me pensar em problemas antigos de maneiras diferentes:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder ajuda-me a desenvolver:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder tem a minha total confiança:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo

- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder apresenta imagens apelativas sobre o que posso fazer:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder oferece-me novas formas de olhar para os problemas:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder expressa o que pensa sobre o meu desempenho:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Tenho orgulho em estar associado ao meu líder:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder ajuda-me a encontrar significado no meu trabalho:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder faz-me repensar ideias antigas com novas perspetivas:

- 1 – Discordo Totalmente

- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu líder dá atenção pessoal a outros colegas que aparentam estar de parte:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

---

Os itens seguintes apresentam uma série de afirmações que descrevem sentimentos que um trabalhador poderá sentir no que toca à sua empresa/organização. Analise cuidadosamente e selecione o número correspondente, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), que melhor se alinha com o seu sentimento perante a sua organização.

Desde que comecei a trabalhar nesta organização, pensei em mudar de emprego:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Se tudo correr como pretendo, acho que daqui a três anos ainda estarei a trabalhar nesta organização:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Eu preferiria trabalhar noutra organização:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Pretendo ficar muito tempo nesta organização:

- 1 – Discordo Totalmente
  - 2 – Discordo
  - 3 – Nem Concordo Nem Discordo
  - 4 – Concordo
  - 5 – Concordo Totalmente
- 

Os itens seguintes apresentam uma série de afirmações que descrevem atitudes individuais perante o trabalho. Analise cuidadosamente e selecione o número correspondente, variando de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente), que melhor se alinha com sua própria atitude em relação ao seu trabalho.

No meu trabalho, sinto-me cheio de energia:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Acho o trabalho que faço cheio de significado e propósito:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O tempo voa quando estou a trabalhar:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Estou entusiasmado com meu trabalho:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Quando estou a trabalhar, esqueço tudo ao meu redor:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

O meu trabalho inspira-me:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Quando acordo de manhã, tenho vontade de ir trabalhar:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Tenho orgulho no trabalho que faço:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo



- 5 – Concordo Totalmente

Estou imerso no meu trabalho:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Posso continuar a trabalhar por longos períodos de cada vez:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Para mim, o meu trabalho é desafiador:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

Eu fico entusiasmado/a quando estou a trabalhar:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

No meu trabalho, sou muito resiliente mentalmente:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

É difícil desligar-me do meu trabalho:

- 1 – Discordo Totalmente

- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

No meu trabalho sempre persevero, mesmo quando as coisas não vão bem:

- 1 – Discordo Totalmente
- 2 – Discordo
- 3 – Nem Concordo Nem Discordo
- 4 – Concordo
- 5 – Concordo Totalmente

---

Idade : \_\_\_\_\_

Sexo:

- Feminino
- Masculino
- Não binário
- Prefiro não responder

Habilitações académicas:

- Ensino Básico (9º ano) ou Inferior
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Setor de atividade da organização: \_\_\_\_\_

Quantidade de tempo na organização atual (apresentar valor mencionando o número de meses ou anos): \_\_\_\_\_

Quantidade de tempo com o líder atual (apresentar valor mencionando o número de meses ou anos): \_\_\_\_\_

---

Obrigada pela cooperação!