



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Relação entre *Empowering Leadership* e Intenções de *Turnover*: o papel do Comprometimento Afetivo

Joana Inês Fazeres Soares Inverno

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional (IBS), ISCTE

Outubro 2023

A Relação entre *Empowering Leadership* e Intenções de *Turnover*: o papel do Comprometimento Afetivo

Joana Inês Fazeres Soares Inverno

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Professora Doutora Maria João Velez, Professora Auxiliar

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, ISCTE-IUL

Outubro 2023

Agradecimentos

O mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional é uma etapa que sempre desejei concluir. Ao longo deste percurso e no processo da elaboração da dissertação tive a sorte de contar com apoio de várias pessoas, às quais quero agradecer.

Começo pela Professora Maria João Velez, que aceitou ser minha orientadora e que em todo o processo me conseguiu ajudar, sempre esteve disponível e principalmente, agradecer pela sua compreensão e empatia.

Aos meus pais, à minha irmã e família, por me terem apoiado e ajudado sempre que necessário, dando os melhores conselhos nas alturas certas.

Às minhas amigas pela amizade e motivação ao longo deste processo.

Às minhas colegas, pela ajuda e compreensão, em especial à Dumitra, que sempre esteve para mim quer no trabalho como nos tempos que nos dedicávamos à tese e por nos motivarmos mutuamente.

A quem sempre esteve do meu lado, pelo apoio, conselhos, por não me deixar desistir, que me mostrou diariamente que eu seria capaz, o meu obrigada.

Resumo

Nos dias de hoje, a liderança é um dos componentes mais importantes e com maior relevância nas organizações. O presente estudo tem como principal objetivo estudar a relação entre *empowering leadership* e as intenções de *turnover*, bem como os efeitos do comprometimento afetivo como variável mediadora desta relação.

Tendo em consideração as variáveis em estudo (*empowering leadership*, Intenções de *turnover* e comprometimento afetivo) foi formulado um modelo de mediação, que reflete que o comprometimento afetivo medeia a relação entre *empowering leadership* e Intenções de *turnover*. Para realização do estudo, este modelo foi testado com uma amostra de 155 participantes. Foi possível concluir que a *empowering leadership* está negativa e significativamente correlacionada com as intenções de *turnover*, e comprovou-se que esta relação é explicada pelo comprometimento *afetivo*. Confirmou-se também que uma *empowering leadership* é positiva e significativamente correlacionada com o comprometimento afetivo.

Palavra-chave: Liderança, *empowering leadership*, intenções de *turnover*, comprometimento afetivo

Abstract

Nowadays, leadership is one of the most important and relevant components in organizations. The main objective of this study is to study the relationship between empowering leadership and turnover intentions, as well as the effects of affective commitment as a mediating variable in this relationship.

Considering the variables under study (empowering leadership, turnover intentions and affective commitment), a mediation model was formulated, which reflects that affective commitment mediates the relationship between empowering leadership and turnover intentions. To carry out the study, this model was tested with a sample of 155 participants. It was concluded that empowering leadership is negatively and significantly correlated with turnover intentions, and that this relationship is explained by affective commitment. It was also found that empowering leadership is positively and significantly correlated with Affective Commitment.

Keywords: Leadership, Empowering Leadership, Turnover Intentions, Affective Commitment

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico	5
2.1 Liderança.....	5
2.2 Empowering Leadership	8
2.3 Intenções de <i>Turnover</i>	12
2.4 Comprometimento Afetivo.....	15
2.5 Relação entre Empowering Leadership e Intenções de Turnover: o papel do Comprometimento Afetivo.....	21
2.6 Modelo Conceptual	23
3. Metodologia:	25
3.1 Caraterização da amostra	25
3.2 Instrumentos:.....	27
4. Resultados:	29
4.1 Testes de Hipóteses	29
5. Discussão de Resultados	31
5.1 Contributos Teóricos	32
5.2 Implicações práticas	33
5.3 Limitações e Estudos Futuros	34
6. Conclusão	37
6. Referências Bibliográficas	39
7. Anexos.....	47
Anexo A – Questionário de recolha de dados para o estudo	47

Índice Tabelas

Tabela 1: Características sociodemográficos dos participantes do estudo	27
Tabela 2: Médias, desvio-padrão e correlações entre as variáveis	29
Tabela 3: Resultados do procedimento bootstrapping	30

Índice Figuras

Figura 1: Modelo Conceptual	23
-----------------------------------	----

1. Introdução

Um dos temas que mais tem sido alvo de estudos no âmbito das ciências sociais no último século tem sido a liderança. A população tem revelado cada vez mais um maior interesse em saber quem são os líderes, as funções que os mesmos desempenham e o que é necessário para adotar uma boa liderança (Northouse, 2012).

É sabido que organizações investem esforços e recursos significativos de forma a conseguirem atrair, selecionar e reter funcionários conscientes, proativos e comprometidos com a organização (Macey et al., 2009). Num meio corporativo cada vez mais complexo e exigente que enfrentamos nos dias de hoje, as empresas procuram melhorar, de forma contínua, os seus processos e procedimentos, de forma que sejam mais eficazes e eficientes, de forma que possam ter lucros superiores aos seus custos. Em ambientes de trabalho dinâmicos, o empoderamento dos colaboradores pode ser uma vantagem para as organizações na conquista e manutenção de posições competitivas nos mercados em que estão inseridas, se resultar em atitudes, motivação e comportamentos favoráveis dos colaboradores (Kim & Beehr, 2018).

A liderança é essencial para o desenvolvimento da sociedade, dos indivíduos e das organizações (Bass, 1997). Robbins (2004) define liderança a capacidade que um indivíduo tem de influenciar um grupo para a concretização de determinado objetivo. O mesmo autor afirma que os líderes podem surgir de uma forma espontânea ou através de uma atribuição formal, sendo as principais características a inteligência, capacidade de decisão, o carisma, o entusiasmo, a autoconfiança, coragem e integridade. Northouse (2013) refere que o líder tem de se adaptar às motivações e necessidades dos seus colaboradores.

Vroom e Jago (2007), descrevem que a liderança pode ser entendida como um meio motivacional que impacta os trabalhadores, levando-os a desempenhar suas atividades e funções profissionais de maneira cooperativa e unificada visando a alcançar objetivos específicos. Para isso, há diversos tipos e formas de exercer essa influência e motivação nos colaboradores, como o empoderamento, por exemplo.

Amundsen e Martinsen (2014) definem *empowering leadership* como o processo de motivar um colaborador intrinsecamente, compartilhando poder e fornecendo suporte para o desenvolvimento do colaborador.

Maynard et al. (2012), identificam que *empowering leadership* é um antecedente importante do empoderamento psicológico, pois uma liderança empoderadora irá permitir que os colaboradores entendam que o seu trabalho é relevante para a organização, podendo proporcionar o sentimento de autodeterminação e assim, demonstrar um comportamento positivo no trabalho. Liu et al. (2003) acrescentam que este estilo de liderança ajuda a facilitar, junto dos colaboradores, o sentimento de compromisso e autorresponsabilidade para com a organização, tornando os mesmos capazes de desempenhar as suas funções de forma autónoma.

Nos dias de hoje, o contexto corporativo está perante uma elevada taxa de *turnover* dos colaboradores, o que acaba por ser um problema para as organizações, uma vez que representa altos custos para as empresas pois acabam por perder colaboradores e isso implica custos para a organização que terá de os substituir (Moreira et al., 2020).

Diversos autores admitem que o principal interesse em estudar o comprometimento organizacional, em especial o comprometimento afetivo, é o impacto que este representa, pois quando um colaborador se sente comprometido com a organização terá uma menor intenção em abandonar a mesma. (Moreira et al., 2020)

Ikram et al., (2017) afirmam no seu estudo que o estilo de liderança que cada organização implementa é considerada como uma das variáveis com maior impacto na motivação dos colaboradores, podendo assim aumentar o comprometimento afetivo dos mesmos, que pode conduzir à concretização dos objetivos da organização.

Uma das consequências do comprometimento afetivo é a redução das intenções de *turnover* pelo facto do colaborador se sentir emocionalmente relacionado com a organização, o que faz com que o este sinta que deve continuar na empresa, diminuindo assim a sua intenção de abandonar a empresa (Meyer et al., 2002).

A *empowering leadership* possibilita que os colaboradores consigam perceber um sentimento de comprometimento e dedicação para com o seu líder e consequentemente, para com a organização, tornando-se então esperado que acabe por influenciar as intenções de *turnover* (Hassan, et al., 2013). Autores como Demirtas e Akdogan (2014) argumentam que o estilo de liderança adotado pelo líder possui uma relação indireta com as intenções de *turnover*.

Tendo em consideração a literatura existente e os pressupostos teóricos mencionados, este estudo pretende responder a algumas questões de investigação como: (1) de que forma a *empowering leadership* se relaciona com as intenções de *turnover* por parte dos colaboradores? (2) De que forma o comprometimento afetivo pode influenciar as

intenções de *turnover*? (3) De que forma o comprometimento afetivo que os colaboradores sentem pela organização pode influenciar a intenção dos mesmos abandonarem a organização.

Esta estudo tem como principal objetivo analisar a *empowering leadership* nas intenções de abandono dos colaboradores, bem como se o comprometimento afetivo pode ser considerado um mecanismo que comprova esta relação.

De forma a responder às questões anteriormente colocadas, esta dissertação apresentará uma revisão de literatura em que se encontra uma contextualização da investigação e balança literário já existente, que ajudam a enquadrar as hipóteses de investigação. Posteriormente surgirá a apresentação do método utilizado para a recolha de dados para o estudo, como a apresentação do método, resultados obtidos e, por fim, a discussão dos mesmos. Por último, serão apresentadas as conclusões da análise dos dados, bem como implicações teóricas e práticas, as suas limitações e principais conclusões obtidas com a investigação realizada.

2. Revisão de Literatura e Enquadramento Teórico

2.1 Liderança

A par da comunicação e motivação, o conceito de liderança é um ponto chave das organizações no funcionamento eficiente das mesmas, fazendo esta parte da função de gestão dedicada à direção. A direção é a função de gestão que estimula o capital humano em rumo à concretização dos objetivos da organização. (Venâncio, 2017).

Após décadas em que o conceito de liderança foi sofrendo alterações e novas definições, Northouse (2013) afirma que os autores chegam ao consenso de que liderança é um conceito com alguma complexidade e que não é possível atribuir-lhe apenas uma definição.

Northouse (2010) refere que liderar é um processo através do qual um indivíduo consegue influenciar outros a alcançar um objetivo comum a uma organização ou grupo.

Rego e Cunha (2016) afirmam que “A liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns” (p.19). Para Barsade et al., (2018) a liderança é essencialmente um processo emocional em que os líderes expõem emoções e tentam despertar as emoções dos seus colaboradores. Yukl (2010), defende que a liderança é descrita, de forma geral, como um processo de influenciar os outros. Amabile et al. (2004) concluíram que um estilo de liderança é um fator determinante na envolvente de trabalho que irá influenciar fortemente a criatividade dos funcionários. Dess e Picken (2000) mencionam que o estilo de liderança que é aplicado nas organizações pode diferir de acordo com a função dos colaboradores, pois em funções que exijam um alto nível de confiança, conhecimentos técnicos e sensibilidade pode ser diferente do estilo aplicado a equipas que estejam mais orientadas para a gestão.

De acordo com Lawler (2009, citado por Conides, 2019) o comportamento dos colaboradores é essencialmente baseado no comportamento do seu superior, tornando assim a liderança um preditor do desempenho do colaborador, mas também da eficácia da organização. No estudo de Hersey et al., (2001) defendem que a liderança tem influência no comportamento individual, tendo em consideração os objetivos pessoais e da organização. Northouse (2013) refere que o líder tem de se adaptar às motivações e necessidades dos seus colaboradores.

Embora todos os conceitos e consequências existentes na literatura acerca da liderança, Pina et al., (2003) afirmam que existe em comum a importância da influência

que o líder exerce sobre os seus subordinados, assim como a habilidade destes para motivar e capacitar os colaboradores a colaborarem para o sucesso da organização.

Foram desenvolvidos diversos modelos como o Hersey e Blanchard (1974) um modelo baseado no fundamento de que, com base nas maturidades das equipas e dos indivíduos, o líder deve adaptar o seu estilo de liderança. Pearce et al., (2002) no seu estudo, exibiram um modelo de desenvolvimento teórico de diferentes estilos de liderança, sendo estes a liderança aversiva, liderança diretiva, liderança transacional, liderança transformacional e a *empowering leadership*.

French et al. (1959) definiram que a liderança aversiva assenta principalmente no poder coercivo, sendo alguns dos comportamentos associados a intimidação e a aplicação de reprimendas (Pearce et al., 2002). A liderança diretiva baseia-se essencialmente no poder de posição, que por vezes tem sido referido como poder legítimo (French et al., 1959), em que alguns comportamentos associados podem ser a orientação de instruções e comandos, bem como a atribuição de objetivos (Pearce et al., 2002).

Burns (1978) afirmou que existem dois tipos de estilos de liderança distintos, sendo este a liderança transacional “...occurs when one person takes the initiative in making contact with others for the purpose of an exchange of valued things” (p.19) e a liderança transformacional “...occurs when one or more persons engage with others in such a way that the leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality (p.20)”. O líder transformacional proporciona uma demonstração de confiança e respeito perante os seus liderados, o que os motiva a encontrar e desenvolver possíveis soluções para os problemas que vão surgindo, encorajando-os a desenvolver novas formas de pensar e a arriscarem, melhorando a eficácia do líder (Chang et al, 2017).

A liderança positiva foca-se em como levar os colaboradores a demonstrar o seu potencial e desenvolver as suas qualidades, dando ênfase no bem, na euforia e na conquista da excelência (Cameron, 2012; Malinga et al., 2019; Youssef & Luthans, 2012, citado por Yan et al., 2021). Esta liderança proporciona que os subordinados se sintam enérgicos, inspira os mesmos a tornarem-se mais focados e motivados a dedicarem-se ao desempenho das suas funções (Rich et al., 2010). Meyer et al. (2019) referem que a liderança positiva é a combinação de pesquisas de ciências sociais positiva e que derivam de conhecimentos de liderança autêntica, liderança organizacional e *empowerment*.

Líderes positivos estimulam os colaboradores a participar positivamente ao interagirem com outros colaboradores, de forma que se tornem mais resilientes, ativos e criativos (Yan et. al., 2021). Segundo Youssef et al., (2012), a liderança positiva também

está associada a estados emocionais positivos, incluindo autoconfiança, otimismo, esperança e resiliência, bem como traços motivacionais, foca e realiza o potencial dos subordinados e, também, desenvolve as suas qualidades internas. Alguns estilos associados a uma liderança positiva são, por exemplo, a *servant leadership*, *participative leadership*, *leader-member exchange (LMX)*, *transformacional leadership* e *empowering leadership*.

A *servant leadership* está associada ao estilo de liderança em que o líder se preocupa essencialmente com o bem-estar de seus colaboradores, tendo como principal objetivo criar oportunidades dentro da organização para permitir o crescimento dos colaboradores (Dierendonck, 2011). A *participative leadership* inclui os subordinados no processo de decisão, estando positivamente associada a diversos aspetos relacionados com as organizações, tais como o comprometimento, adaptabilidade e empoderamento psicológico, levando a sentimentos de motivação intrínseca, autodeterminação e autoeficácia (Bell et al., 2014). A *leader-member exchange (LMX)* tem o foco na relação entre líder e subordinado (Sharma & Kirkman, 2015), tendo por base que os líderes desenvolvem diferentes relações de troca com os seus colaboradores, sendo que a dessas trocas vai afetar os comportamentos dos subordinados e também do supervisor. (Gerstner & Day, 1997).

O conceito de *empowering leadership* foi inicialmente proposto na década de 1990. Manz (1987) originalmente caracterizou a *empowering leadership* como a “super liderança” (Liu, Y, 2015).

O interesse neste estilo de liderança tem aumentado ao longo dos anos, à medida que as organizações se tornaram mais planas e estruturadas, com menos camadas de gestão intermediária. Este estilo de liderança pode assumir algumas semelhanças com os estilos mencionados anteriormente, no entanto tem as suas próprias características. Sharma e Kirkman (2015), distinguiram no seu estudo a *empowering leadership* de outros estilos de liderança, como *delegating leadership*, *participative leadership*, *transformational leadership* e *LMX*, sendo que a sua distinção prende-se com o facto da *empowering leadership* envolver uma transferência do poder do líder para os seus subordinados e porque a *empowering leadership* incentiva os colaboradores a definirem os próprios objetivos e a tomada de decisão, sendo fornecida autonomia para desempenhar as suas funções.

A *empowering leadership* é um conceito amplo que inclui aspetos dos estilos mencionados acima, uma vez que um líder empoderador irá envolver os seus liderados

no processo de tomada de decisão, para além de possibilitar que os mesmos tomem as suas próprias decisões, o que geralmente leva a um aumento da confiança dos mesmos, e, conseqüentemente, conduz a um resultado positivo e de confiança na relação entre líder e subordinados (Conides, 2019). Um líder empoderador irá destacar o trabalho dos mesmos, realçando a sua importância para a organização expressando a confiança nos colaboradores no que respeita à realização das suas tarefas (Zhang & Bartol, 2010).

2.2 Empowering Leadership

De acordo com vários autores que estudaram o tema (Burke, 1986; Burpitt & Bigoness, 1997; Spreitzer & Doneson, 1992), o empoderamento foi inicialmente conceituado como um aspeto da visão relacional ou de compartilhamento de poder.

Como é sabido, o mercado de trabalho tem sido cada vez mais dinâmico, sendo este, de acordo com Liu (2015) um mercado rigoroso e complexo, exigindo por parte dos colaboradores uma necessidade constante de evolução e capacidade de adaptação. Desta forma surgem, assim, outros estilos de liderança, neste caso a *empowering leadership*. Spreitzer (1995), menciona no seu estudo que alguns autores (Blau & Alba, 1982; Mainiero, 1986; Neilsen, 1986; Bowen & Lawler 1992, citado por Pinto, 2021) iniciaram os seus estudos tendo como principal objetivo o foco em comportamentos de gestão por meio do empoderamento, como a atribuição de tomadas de decisão em todos os níveis hierárquicos de liderança dentro da organização, afastando-se de uma estrutura organizacional hierárquica tradicional, e a promoção e aumento do acesso à informação.

Para Amundsen e Martisen (2014), empoderar centra-se maioritariamente em influenciar a, ao invés de exercer influência sobre uma vez que o empoderamento pretende fornecer autonomia aos colaboradores, fomentar a sua motivação intrínseca. Spreitzer (1995) defende que o empoderamento é um conjunto de estados psicológicos, ao invés de apenas um, bem como o facto de não existir a presença de mais ou menos empoderamento numa pessoa, pois ou existe a presença ou então o colaborador não é provido do mesmo. O autor declarou ainda que existia mais do que uma definição de empoderamento, sendo que este conceito podia ser considerado como a capacidade de influenciar o aumento da motivação intrínseca, tendo por base quatro tópicos, sendo estes: a atribuição de significado, a competência, o impacto e a capacidade de autodeterminação.

A atribuição de significado está relacionada com capacidade de adaptação entre os requisitos essenciais de uma tarefa ou função de trabalho e os valores, crenças e comportamentos de cada um (Brief & Nord, 1990; Hackman & Oldham, 1980, citado por

Spreitzer, 1995). A competência ou autoeficácia, é a crença de um indivíduo na sua capacidade de realizar determinadas atividades com sucesso (Gist, 1987, citado por Spreitzer, 1995). O impacto é referente ao grau que um indivíduo pode influenciar resultados da organização (Ashforth, 1989, citado por Spreitzer, 1995). E por fim, a capacidade de autodeterminação diz respeito à autonomia que o indivíduo sente na realização de processos e tarefas na organização.

Para Avey et al. (2008), o estilo de liderança e o empoderamento psicológico estão associados a sentimentos e conhecimentos de empoderamento. O empoderamento permite que os indivíduos consigam tomar decisões conscientes acerca das suas tarefas, tendo em consideração a partilha de informação relevante que influencie o desempenho no trabalho (Ford & Fottler, 1995), fazendo, assim, com que aumente o sentimento de autoeficácia e controlo nos colaboradores (Arnold et al., 2000), mas também os níveis de persistência e iniciativa dos mesmos (Zhang & Bartol, 2010).

Vários autores ao longo dos anos têm estudado cada vez mais *empowering leadership*, atribuindo diferentes definições para o conceito. Spreitzer (1995) define *empowering leadership* como "um processo de capacitação em que líderes compartilham e delegam poder para ajudar os subordinados a alcançar suas metas e efetivamente exercer influência sobre os resultados organizacionais" (p. 1442). *Empowering leadership* é caracterizada como o comportamento do líder perante os seus liderados e que consiste em transferir autoridade à sua equipa, promovendo a autonomia e autodeterminação no que concerne à tomada de decisões e partilha de informações (Chen et al., 2007; Kirkman & Rosen, 1999; Konczak et al., 2000; Ford & Fottler., 1995; Zhang et al., 2010, citado em Siebert et al., 2011).

A *empowering leadership* pode ser entendida como um tipo de liderança que sustenta a autonomia, satisfazendo, assim as necessidades psicológicas dos colaboradores, promove a motivação intrínseca dos mesmos e, conseqüentemente, resulta em atitudes positivas, como o comprometimento afetivo (Kim & Beehr, 2018).

Amundsen e Martinsen (2014) defendem que a *empowering leadership* consiste em influenciar um subordinado de três formas diferentes, sendo estas a partilha de poder, apoio à motivação, e o apoio ao desenvolvimento, destinando-se “to promote their experience of self-reliance, motivation, and capability to work autonomously within the boundaries of overall organizational goals and strategies” (p. 489). A *empowering leadership* realça a experiência de motivação intrínseca do indivíduo, no que respeita às

suas cognições de competência, autodeterminação, impacto e significado (Bowen & Lawler, 1992).

Um líder empoderador é aquele que mostra baixa confiabilidade no poder, transferindo poder de decisão aos seus liderados, fornece autonomia aos mesmos para planejar a realização das suas tarefas e partilha as informações necessárias relacionadas com a mesma (Hakimi et al., 2010), demonstrando preocupação com os seus colaboradores bem como disponibilizar sessões de *coaching* (Albrecht & Andreetta, 2011).

Kim e Beehr (2022) afirmam que líderes empoderadores procuram entender as necessidades e capacidades dos seus colaboradores, demonstrando uma elevada confiança nas suas capacidades, enfatizando a autoliderança e apresentando feedback do seu desempenho (Amundsen & Martinsen, 2015; Arnold et al., 2000). Pearce et al., (2002) mostram no seu estudo alguns exemplos de comportamentos de líderes empoderadores, como o encorajamento para a tomada de decisão, liderar pelo exemplo, partilha de informações, *coaching* e preocupação com os colaboradores. O estudo de Albrecht e Andreetta (2011) conclui que quando os colaboradores percecionam a adoção de uma *empowering leadership* por parte dos líderes os mesmos se sintam motivados, o que os pode levar a um sentimento de pertença na organização.

Arnold et al., (2000) consideram que a *empowering leadership* é constituída por cinco dimensões, sendo estas: a liderança pelo exemplo, em que o líder lidera de acordo aquilo que defende e que acredita; *coaching*, em que o líder fornece aos colaboradores ferramentas que o ajudam no seu desenvolvimento; participação na tomada de decisão, onde é permitido aos colaboradores darem o seu contributo no processo de tomada de decisão; informação, onde é fornecida aos colaboradores informações sobre os dados e decisões da organização e; demonstração de preocupação pelo colaborador, em que o líder se envolve num contacto mais pessoal com o colaborador, de forma a criar uma ligação com o mesmo fora do contexto de trabalho. O elemento de *empowering leadership* da participação na tomada de decisões e responsabilidade associada aumenta a sensação de significado dos colaboradores para a organização e oferece a possibilidade de novas aprendizagens, levando ao sucesso no trabalho (Kleine et al., 2019).

Segundo Amundsen e Martisen (2014), quando um líder aplica a *empowering leadership* significa que passa algum poder aos seus liderados com a intenção de dar autonomia aos mesmos e que estes sejam independentes, o que vai ajudar na progressão de carreira dos colaboradores, mas também trará resultados organizacionais positivos. As

organizações que evidenciam a adoção de uma abordagem positiva de *empowering leadership* revelaram ser capazes de fazer com que o sentimento de autoeficácia dos seus colaboradores aumentasse (Bester et al., 2015).

No estudo de Fong e Snape (2013) concluiu-se que a *empowering leadership* está associada a um empoderamento psicológico, no entanto o mesmo está relacionado com comportamento de cidadania organizacional, sendo estes definidos como comportamentos que os colaboradores prestam à organização e de natureza voluntária, não fazendo estes parte de suas responsabilidades formais (Wittig-Berman & Lang, 1990). Tais comportamentos representam um impacto positivo na intenção individual de permanecer na organização (Avey et al., 2010) e são considerados comportamentos *extra-role* (Raub & Robert, 2010).

Vários estudos, incluindo o de Kim e Beehr (2018), concluíram que a *empowering leadership* é um estilo de liderança influente para a promoção das percepções dos colaboradores sobre o empoderamento psicológico, que consiste em significado, competência, autodeterminação e impacto. Os autores afirmam que a *empowering leadership* está associada teoricamente a variáveis positivas e construtivas, como autonomia no trabalho (Zhang & Bartol, 2010) e autoeficácia (Kim & Beehr, 2017) sendo expectável que promova resultados favoráveis de percepção, atitude, motivação e comportamento dos colaboradores.

A *empowering leadership* tem recebido maior atenção pois demonstra estar associada a uma variedade de resultados organizacionais positivos, como maior motivação intrínseca (Thomas & Velthouse, 1990), criatividade (Zhang & Bartol, 2010), melhorias no desempenho dos colaboradores, aumento comprometimento afetivo, bem como diminuição da intenção de turnover (Dewettinck & Amejide, 2011).

Kim et al., (2018) desenvolveram uma meta-análise em que concluíram que a *empowering leadership* conduz a várias consequências positivas, como avaliações mais positivas de líderes por parte dos colaboradores (por exemplo, a confiança que têm no líder, troca líder-membro), atitudes positivas (satisfação, comprometimento, *engagement* no trabalho), melhor desempenho (desempenho no trabalho, desempenho contextual, criatividade), uma maior motivação e mais recursos psicológicos (por exemplo, autoeficácia, clareza de papéis, empoderamento psicológico).

De acordo com vários autores (Amundsen & Martinson, 2015; Humborstad, et al., 2014; Raub & Robert, 2010; Vecchio, et al., 2010; Tuckey, et al., 2012; Zhang & Zhou, 2014, citado por Kim & Beehr, 2018), a *empowering leadership* pode ser considerada um

estilo de liderança eficaz tanto para colaboradores como para as organizações. Uma vez que a adoção dos comportamentos associados a este estilo pode gerar motivação intrínseca dos colaboradores, estes podem estar também associados a resultados favoráveis, como a satisfação no trabalho, criatividade, desempenho, *engagement* e até à realização de tarefas *extra-role* (Lee et al., 2018) pois os indivíduos acabam por ter a perceção de que estão a contribuir de forma ativa para a sua organização (Raub e Robert, 2010).

A *empowering leadership* fornece recursos de confiança, autonomia e competência, que podem ajudar no envolvimento em comportamentos inovadores por parte dos colaboradores (Kim & Beehr, 2022).

2.3 Intenções de *Turnover*

De acordo com Gomes et al. (2008), o conceito de turnover remete à mobilidade de colaboradores, seja no mercado de trabalho, ou entre empresas ou cargos, ou entre situação de emprego e desemprego. O conceito de *turnover*, segundo Mowday et al., (1982) não é referente à intenção ou desejo de saída do colaborador da empresa, mas sim à concretização dessa vontade.

A intenção de *turnover* é caracterizada por Klerk e Stander (2014) como ideia ou plano de um indivíduo em abandonar a organização para a qual trabalha, sendo considerada um forte preditor do comportamento futuro da saída efetiva de um colaborador. Já Meyer e Allen (1984), explicam intenção de *turnover* como a vontade de um colaborador abandonar o cargo que desempenha e pôr de lado a sua ligação com a organização em que desempenha funções.

Segundo Wells et al., (2010), o *turnover* é classificado e categorizado como sendo voluntário ou involuntário, sendo que o *turnover* voluntário pode ser dividido em funcional ou disfuncional, referente à saída de trabalhadores de baixo e alto desempenho, onde tendo cada uma um nível de impacto diferente para a organização. O *turnover* voluntário é caracterizado pela decisão de um funcionário em abandonar o seu emprego, ou involuntário, quando é a organização que decreta que o colaborador terá de abandonar a empresa ou cargo (Simon et al., 2010).

O *turnover* de colaboradores representa elevados custos para as empresas, como por exemplo, custos de recrutamento e seleção, custos em formação e custos de perdas de produtividade, quer seja a nível individual e a nível organizacional. (Gan & Voon, 2021).

Griffeth et al., (2000) mencionam que as intenções de *turnover* são um dos preditores com maior força no que respeita ao *turnover* real. Kim et al., (2008) referem que *burnout*, condições de trabalho exigentes que possam conduzir a um esgotamento, stress das funções, frustração e confusão com os papéis e clareza do trabalho são alguns dos fatores que podem levar a uma efetiva intenção de *turnover*.

Segundo Cho e Lewis (2012) as intenções de *turnover* não estão relacionadas apenas com questões a nível financeiro, como um melhor vencimento e benefícios associados, mas também a questões psicológicas, como o nível de satisfação no local de trabalho, maior sentimento de integração e também segurança contratual podendo algumas destas características estar ligadas ao estilo de liderança aplicado. A satisfação dos colaboradores é um dos antecedentes no que respeita às intenções de *turnover*, levando a que, se um colaborador se sente satisfeito no local de trabalho, existirá uma menor intenção de *turnover* por parte dos mesmos (Shore & Martin, 1989). Quando os colaboradores se identificam com as funções que exercem e creem que o seu trabalho tem valor para a organização o sentimento de satisfação aumenta, conduzindo à diminuição da intenção de turnover (Arici, 2018).

No estudo de Joo, et al., (2015) os autores chegam a concluir que o colaborador permanece na organização o tempo que for necessário, mas para tal, é necessário sentir que a organização se preocupa com os mesmos, que reconhece o seu desempenho e que estes são encorajados a progredir.

De acordo com Silva (2001) e Mobley (1992), o líder pode representar um fator importante de concretização dos objetivos e recompensas que os colaboradores atingem nas organizações, representando, assim, um papel fundamental na diminuição das intenções de turnover.

Segundo Demirtas e Akdogan (2014), as intenções de *turnover* acabam por estar relacionadas, com os valores e comportamentos que o líder exerce na organização, uma vez que se o líder conseguir promover um ambiente de trabalho saudável e que os colaboradores se sintam bem, os mesmos acabam por exercer as suas funções de uma forma mais empenhada e produtiva. Adicionalmente, se o líder conseguir transferir para seus liderados o sentimento de uma maior estabilidade emocional ou até de crescimento pessoal, acaba por impactar indiretamente a intenção de *turnover* por parte dos colaboradores, proporcionando uma diminuição da mesma.

Conforme Spreitzer e Quinn (2001) afirmaram no seu estudo, a *empowering leadership* pode ter um efeito positivo na retenção de colaboradores. Isso porque, ao

facultar mais autonomia e responsabilidade, os líderes empoderadores podem ajudar a aumentar a satisfação no trabalho e o sentimento de realização dos colaboradores, o que pode levar a uma redução na probabilidade de intenções de *turnover* por parte dos mesmos.

Bester, et al., (2015) referem que, de acordo com Brouer, et al., (2007), a adoção de práticas e comportamentos de gestão com base numa *empowering leadership* faz com que exista uma sensação de pertença pelos trabalhadores que a vivenciam, o que pode levar a que as intenções de turnover sejam reduzidas (citado por Pinto, 2021).

De acordo com Joo, et al., (2015) são diversos os estudos que demonstram a existência de uma ligação direta do suporte e auxílio dos líderes e as intenções de *turnover*. Os autores concluem no seu estudo que umas das principais razões para a diminuição das intenções de turnover estão relacionadas com fatores de contexto, como a demonstração de preocupação com os colaboradores, reconhecer o trabalho dos mesmos e existir por parte da organização o incentivo a que os colaboradores cresçam e desenvolvam as suas competências, que sejam mais autónomos, torná-los mais empoderados. Também o ambiente organizacional é um fator importante para a diminuição das *intenções de turnover*.

Kim e Beehr (2018) mencionam que a *empowering leadership* pode ter efeitos negativos no que respeita aos comportamentos de abandono das organizações por parte dos colaboradores, como absentismo e intenções de *turnover* (Dewettinck & van Ameijde, 2011; Kim & Beehr, 2016) pois a intenção de *turnover* de um colaborador irá depender das experiências de trabalho e também das interações que têm com o seu líder.

O estudo de Bester et al., (2015) conclui que a adoção de comportamentos de *empowering leadership* e empoderamento psicológico impactam de forma significativa as *intenções de turnover* dos colaboradores, como a oportunidade de participarem no processo de tomada de decisão, atribuição de responsabilidades e a possibilidade de se desenvolverem profissionalmente.

Li et al., (2015) refere que o facto de a *empowering leadership* estar negativamente relacionada com as intenções de *turnover* indica que os colaboradores que percecionam uma liderança empoderadora tem uma menor probabilidade de apresentar uma intenção de turnover.

Klerk e Stander (2014) concluíram que o comportamento de *empowering leadership* foi significativa e positivamente relacionado ao empoderamento psicológico do funcionário e ao trabalho e *engagement*, no entanto negativamente relacionada à intenção

de *turnover*. Os mesmos autores defenderam que os líderes que adotam comportamentos empoderadores estão assim, aptos a influenciar as percepções e experiências de seus colaboradores no trabalho, levando também ao aumento das suas noções de competência, autoeficácia e significado, o que poderá ter influência nas intenções de *turnover* por parte dos mesmos.

Com base no que foi referido, foi formulada a primeira hipótese:

H1: A *empowering leadership* relaciona-se negativamente com a intenção de *turnover* dos colaboradores.

2.4 Comprometimento Afetivo

Becker (1960) descreveu e definiu o comprometimento como resultado de uma série de atividades, como tempo gasto e dinheiro investido, denominadas “*side bets*”, que motivam um colaborador a permanecer numa organização. Sheldon (1971) descreveu comprometimento como “... an attitude or orientation toward an organization which links or attaches the identity of the person to the organization” (p. 143). O comprometimento desenvolve-se como resultado de experiências que satisfazem as necessidades dos colaboradores e/ou são compatíveis de acordo com os seus valores (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com Robbins (2002,), o comprometimento organizacional é definido pela “situação em que o trabalhador se identifica com a empresa e com os seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização” (p.67). Refere-se ao apego emocional dos funcionários a identificação e envolvimento em sua organização (Meyer & Allen, 1991; Porter et al., 1974). Reflete a força das crenças dos funcionários no desempenho de sua organização de objetivos, o senso compartilhado da importância de seus valores e o sentimento de satisfação derivada de seu envolvimento na organização (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento organizacional é um conceito multidimensional que consiste em componentes afetivo, normativo e calculativo (Meyer & Allen, 1991). Os autores definem comprometimento normativo como a forma que o colaborador tem um sentimento de obrigação de se manter na organização e o comprometimento de calculativo como o estado em que o colaborador se mantém vinculado à organização pois tem a percepção dos custos que a sua saída implica para a organização. Meyer e Allen (1984) definiram pela primeira vez o conceito de comprometimento afetivo, sendo este referente ao apego emocional de um indivíduo à organização. É a forma como o

trabalhador está conectado à organização de forma emocional, em que pode derivar da percepção do próprio da forma como é tratado na organização e da relação com o seu líder, o que pode levar a que o indivíduo permaneça na organização (Meyer & Allen, 1997).

Foram identificados por Mowday et al., (1982) vários antecedentes do comprometimento afetivo, como características pessoais, características estruturais, características relacionadas com o trabalho e experiências de trabalho. Quanto às características pessoais, estas são relativas à idade, sexo, tempo na organização, habilidades, entre outras (Mathieu & Zajac, 1990). No que respeita às características estruturais, o comprometimento afetivo está relacionado à descentralização da tomada de decisões (Brooke et al., 1988; Morris & Steers, 1980, citado por Meyer & Allen, 1991) e também a formalização de políticas e procedimentos (Morris & Steers, 1980; O'Driscoll, 1987; Podsakoff et al., 1986, citado por Meyer et al., 1991). Características do trabalho são, por exemplo, autonomia na tarefa, desafio que enfrentam (Mathieu & Zajac, 1990). As variáveis de experiências de trabalho podem ser divididas em duas categorias: (1) aquelas que satisfazem as necessidades dos colaboradores, que os façam sentir confortáveis na organização e (2) aquelas que contribuem para o sentimento de competência dos colaboradores, na sua função de trabalho (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento afetivo tem impacto significativo nos comportamentos dos colaboradores, como assiduidade, desempenho e motivação na realização de tarefas (Meyer & Maltin, 2010).

Para Mercúrio (2015), é importante os colaboradores terem o comprometimento afetivo pela organização pois desta forma sentem um maior desejo em trabalhar para a mesma, uma vez que, concordam com os objetivos da organização, ficando com o desejo de lá trabalhar, evitando comportamentos indesejados (Kim et al., 2018). Meyer e Allen, (1979) referem que o comprometimento afetivo se desenvolve principalmente através das experiências vivenciadas no trabalho, pois colaboradores que vivem experiências que correspondem às suas expectativas e satisfazem as suas necessidades têm a tendência de desenvolver um sentimento afetivo mais forte pela organização.

O comprometimento afetivo foi considerado uma característica duradoura, indispensável e central do comprometimento organizacional (Mercúrio, 2015). Ng (2015) menciona que o comprometimento afetivo é formado através das experiências de trabalho que tenham sido concretizadas na organização, que acabem por satisfazer as necessidades psicológicas dos colaboradores e levar, assim, a que se sintam mais confortáveis na organização e capazes de desempenhar as suas tarefas. Indivíduos que percebem um

forte comprometimento afetivo encontram-se satisfeitos e motivados com o seu trabalho e estão empenhados no que respeita à sua contribuição para que a organização consiga alcançar os seus objetivos (Medeiros et al., 2003).

Nos últimos anos o *empowerment* tem sido amplamente relacionado com comprometimento afetivo (Allen et al., 2004; Spreitzer, 1995 e Yin et al., 2019) e associado às trocas sociais e de valor económico para a organização. Quando é atribuído aos colaboradores autonomia e a possibilidade de se envolverem nas decisões, os mesmos acabam por ganhar confiança, o que influencia a sua motivação, a inovação e a capacidade de melhorar as suas competências (Maynard et al., 2012; Allen et al., 2004) acabando por estabelecer desta forma, uma relação emocional que ajuda a desenvolver o comprometimento afetivo dos funcionários para com a organização que os valoriza (Meyer et al., 2002).

A teoria das trocas sociais pode ajudar a perceber a relação entre as variáveis *empowering leadership* e comprometimento afetivo. Esta expõe a maneira como as pessoas têm certas obrigações como forma de retribuir eventuais favores (Blau, 1964). Quando os colaboradores percebem que os seus líderes têm confiança no trabalho destes, os mesmos irão ter a tendência de retribuir essa confiança, através de comportamentos positivos, como o empenho nas suas funções e também níveis de motivação (Blau, 1964). No caso das organizações, é essencial para os colaboradores sentirem que são tratados de forma justa, para que possam desenvolver o sentimento de envolvimento e comprometimento com a organização. Assim, os colaboradores entendem estes indicadores que as organizações têm para com estes um comprometimento das mesmas. Esta teoria suporta que quando um indivíduo concede a outro uma recompensa ou recurso, é criada uma expectativa futura de retorno pelo outro indivíduo envolvido (Walker et al., 2009).

Para Johnson et al. (2010), a autonomia fornecida pelos líderes que adotam uma *empowering leadership* ajuda os colaboradores a sentirem uma maior responsabilidade e melhorar as suas habilidades, uma vez que essas experiências podem levar desenvolver comprometimento afetivo por parte do colaborador, ao serem reconhecidos pela qualidade do seu trabalho e desempenho. Kim e Beehr (2018) mencionam que o facto de os líderes empoderadores se comportarem de maneira a estimular a motivação e a eficácia dos seus colaboradores e a promover o seu envolvimento nos processos de trabalho os colaboradores podem sentir-se mais confiantes e vivenciar experiências e emoções positivas sobre seu trabalho, desenvolvendo um comprometimento afetivo pela

organização. Assim, os autores referem que existe uma maior probabilidade de o comprometimento afetivo ter um maior reflexo dos comportamentos de líderes empoderadores face às outras formas de comprometimento.

O estilo de *empowering leadership* tem cada vez mais uma maior adesão, uma vez que se espera que estes levem a comportamentos dos colaboradores que beneficiem a organização (Kim & Beehr, 2020). Rhoades et al., (2001) mencionam que os colaboradores que sentem um comprometimento afetivo acabam por ter um sentimento de pertença elevado, o que os leva a participarem nas atividades da organização e acabam por estar mais predispostos a fazer um esforço extra para que seja possível atingir os objetivos da organização.

Kim e Beehr (2018) mencionam que a *empowering leadership*, pelas suas características e consequências apresentadas anteriormente, possibilita que os colaboradores sintam uma maior autonomia, que pode resultar em atitudes positivas, ajudando a desenvolver o comprometimento afetivo (Kim & Beehr, 2020).

Um líder que reproduza comportamentos associados a *empowering leadership* acaba por influenciar de forma positiva o comprometimento afetivo que os colaboradores têm pela organização, uma vez que esses comportamentos fazem com que os colaboradores sintam uma maior responsabilidade e se sintam emocionalmente envolvidos com o seu trabalho e os resultados que a equipa pode ter na organização (Chen et al., 2011).

De acordo com Hartog e Hoogh, (2009) constatou-se que os seguidores de uma *empowering leadership* se sentem mais comprometidos com a organização quando recebem apoio individualizado por parte do líder e quando existe a oportunidade para expressarem opiniões acerca do trabalho que desempenham, características estas inerentes a este tipo de liderança.

Se o estilo de *empowering leadership* pode aumentar o comprometimento afetivo dos colaboradores, a *empowering leadership* poderá gerar um efeito positivo nas decisões dos colaboradores no que respeita a permanecer nas organizações (Kim & Beehr, 2018).

De acordo com o estudo de Kim e Beehr (2018), os líderes empoderadores contribuem para a criação de um ambiente positivo, que estimula a que os colaboradores se sintam valorizados, e apresentem menor propensão a procurar oportunidades noutras organizações (Li et al., 2015). Esse ambiente faz com que os liderados desenvolvam um sentimento de comprometimento afetivo perante a organização, permitindo que os mesmos possam tomar decisões e disponibilizar a oportunidade de partilharem as suas opiniões no exercer das suas funções, o que leva a um aumento da sensação de

responsabilidade, que remete a um comprometimento afetivo (Kim & Beehr, 2018). Os autores afirmam também que os colaboradores, quanto mais apoio receberem dos líderes empoderadores, maior será a probabilidade de terem uma relação de troca favorável com o líder ou organização, contribuindo para um bom ambiente.

Permanecer numa organização está fortemente associado a sentimentos de lealdade, afeto e pertença, sendo estes componentes de comprometimento afetivo (Kim & Beehr, 2018).

Assim, foi formulada a segunda hipótese:

H2: A *empowering leadership* relaciona-se positivamente com o comprometimento afetivo dos colaboradores.

Um dos problemas cada vez mais conhecido e relevante nas organizações relacionado com o comprometimento é a rotatividade de funcionários, devido às implicações financeiras que representa para as organizações.

De acordo com Barak et al., (2001, citado por Joo, et al., 2015), as intenções de *turnover* estão relacionadas a três fatores, como fatores demográficos, fatores pessoais, como proatividade, personalidade, a atitude em relação às tarefas atribuídas na organização, o comprometimento que sente com a organização e a satisfação no trabalho; e fatores relacionados com questões organizacionais.

Cada vez mais o comprometimento afetivo organizacional tem sido relacionado negativamente com a intenção de *turnover*, podendo isto significar que, quanto mais os colaboradores se sentirem comprometidos de forma afetiva com a sua organização, menores serão as suas intenções de abandonar a empresa (Faria, 2017; Mehmood et al., 2016; Silva, 2013a; Silva, 2014; Silva, et al., 2014, como citado em Nunes, 2019).

Mowday et al., (1982) afirmaram que “*highly committed employees are by definition desirous of remaining with the organization and working toward organizational goals and should hence be less likely to leave*” (p. 38). Assim, colaboradores que estejam afetivamente comprometidos com a organização desejam permanecer na mesma, o que se traduz numa menor intenção de *turnover*. Também para Gan e Voon, (2021), os colaboradores que tenham um comprometimento emocional com o líder e a organização apresentam uma menor intenção de *turnover*.

De acordo com Kim e Beehr (2018) os funcionários afetivamente comprometidos desenvolvem atitudes e comportamentos positivos relativamente à organização, tendo a

tendência de se distanciarem de sentimentos de afastamento, nomeadamente absentismo e intenção de *turnover*.

Meyer et al., (2002) referem que os colaboradores com um elevado compromisso afetivo assumem estar alinhados de acordo com os valores organizacionais, revelando recetividade e disponibilidade para a participação em atividades de desenvolvimento, associativismo ou mesmo de lazer. Vários autores (Mory et al., 2016; Philippaers et al., 2017) referem que, não só terá um impacto positivo na organização, como também nos colaboradores, uma vez que estes podem vir a apresentar uma menor resistência ao stress das suas funções e, assim, contribuir de forma positiva para o seu bem-estar e saúde, o que os leva a estarem mais motivados para alcançar os objetivos da organização.

Existem evidências teóricas que podem ajudar a reforçar a relação entre as variáveis, como a teoria das trocas sociais de Blau (1964) e norma da reciprocidade de Gouldner (1960).

A norma da reciprocidade, segundo Siegrist (2001), prevê que os esforços que os indivíduos investem em algo possam corresponder às recompensas obtidas, sendo que quando essa norma é quebrada e não existe reciprocidade, o indivíduo irá vivenciar emoções negativas, o que faz com que não se sinta um menor comprometimento afetivo com a organização e manifestar a intenção de abandonar a mesma.

Algumas meta-análises evidenciaram que o comprometimento afetivo pela organização estava negativamente relacionado a comportamentos de abandono das organizações, como atrasos, absentismo, *turnover* e intenção de *turnover* (Griffeth et al., 2000; Harrison et al., 2006; Tett & Meyer, 1993, citado por Kim & Beehr, 2018). Colaboradores que vivenciam um comprometimento afetivo para com a organização, tendem a estar mais motivados, não pensando em abandonar a organização, ao invés dos colaboradores que não tenham esse tipo de comprometimento. Adicionalmente, os autores referem que colaboradores que estejam afetivamente comprometidos com a organização, por quererem pertencer à mesma, acabam por exercer esforços necessários para o sucesso da organização, evitando comportamentos indesejáveis como *turnover* ou a intenção de *turnover*.

Jaros et al., (1993) mencionam que o nível de comprometimento afetivo dos colaboradores tem influência na formulação de uma decisão de abandonar ou permanecer na organização e, desta forma, um colaborador que esteja afetivamente comprometido com a organização apresentará uma menor probabilidade de ponderar em se demitir e outras intenções de afastamento, como atrasos e absentismo.

Albrecht e Andreetta (2011) admitem que quando os colaboradores sentem o comprometimento afetivo pela organização, estarão menos propensos no que respeita à intenção de turnover por sentirem que estão mais envolvidos no contexto organizacional.

Wasti (2003) concluiu no seu estudo que o comprometimento afetivo é a componente relativa ao comprometimento com maior impacto nas intenções de *turnover*, sendo esta uma relação negativa. Kim e Beehr (2020) consideram que, os laços afetivos com a organização, provenientes de elevados níveis de comprometimento, podem resultar num decréscimo de atrasos, absentismo e intenção de *turnover*, sendo os líderes responsáveis por fortalecer o vínculo afetivo dos colaboradores para a organização, oferecendo apoio e reconhecendo o trabalho dos colaboradores, permitindo que os mesmos também estejam envolvidos no processo de decisão.

H3: O comprometimento afetivo relaciona-se negativamente com as intenções de *turnover*.

2.5 Relação entre Empowering Leadership e Intenções de Turnover: o papel do Comprometimento Afetivo

De acordo com Kim e Beehr (2018), se o estilo de *empowering leadership* dos supervisores pode aumentar o comprometimento afetivo dos colaboradores perante a organização e, conseqüentemente, melhorar o seu desempenho, a *empowering leadership* pode ter um efeito benéfico sobre a decisão dos colaboradores de permanecerem ou não na organização.

Sendo os líderes possibilitados de serem considerados como os representantes da organização (Rhoades & Eisenberger, 2002; Simons & Roberson, 2003), as suas ações podem resultar em ações por parte dos colaboradores no ambiente de trabalho, representado pelo comprometimento afetivo organizacional dos mesmos (Kim & Beehr, 2018). Deste modo, o modelo conceptual de Kim e Beehr (2018) propõe que o comprometimento afetivo pode ajudar na explicação relativamente à relação entre *empowering leadership* e intenções de *turnover*, propondo, assim, um papel mediador, pois o comprometimento afetivo pode ser considerado essencial para traduzir os efeitos positivos relativos aos comportamentos dos líderes empoderadores no que concerne à intenção de saída. Logo, a intenção de *turnover* pode ser diminuída caso os líderes consigam fortalecer o vínculo emocional dos colaboradores para com a organização,

oferecendo o apoio, reconhecimento, orientação e criar oportunidades necessárias para participar nos processos de trabalho e tomada de decisão.

O estudo de Li et al. (2015) identificou que a *empowering leadership* estava positivamente relacionada com o comprometimento organizacional e negativamente relacionada com a intenção de *turnover*. Os colaboradores que percebem os seus líderes como empoderadores, que os encorajavam a tomar decisões, delegam responsabilidades e os apoiam no seu crescimento profissional, demonstraram maior comprometimento com a organização.

Kim e Beehr (2018) concluíram no seu estudo que a *empowering leadership* e o comprometimento afetivo apresentam benefícios para as organizações, no que respeita à retenção de colaboradores e que, a possibilidade de programação de formação aos líderes e o desenvolvimento de uma *empowering leadership* pode trazer resultados favoráveis no que respeita às intenções de *turnover* por parte dos colaboradores.

Albrecht e Andreetta (2011) defendem que, para além dos efeitos diretos que a *empowering leadership* proporciona já mencionados anteriormente, pode representar alguns efeitos indiretos como por exemplo, nas intenções de *turnover* e comprometimento afetivo, através do empoderamento psicológico e *engagement*. Assim, o *empowering* e *engagement* funcionam como dois estados fundamentais (Schaufeli et al., 2006; Spreitzer, 1995, citado por Albrecht & Andreetta., 2011) que servem de mecanismos através dos quais a *empowering leadership* apresenta resultados significativos, como o comprometimento dos trabalhadores e as intenções de *turnover*, podendo estes efeitos serem comprovados em estudos anteriores que apresentaram relações significativas entre *empowering leadership*, intenções de *turnover* (Meyerson & Kline, 2008) e comprometimento afetivo (Pearce & Sims, 2002).

Uma vez que o comprometimento dos colaboradores desempenha um papel decisivo nos comportamentos dos mesmos (Meyer et al., 2002; Shore & Wayne, 1993), o comprometimento afetivo pode assumir um papel mediador, tendo em consideração pelo estilo de *empowering leadership* que o líder exerce e, assim, auxiliar na explicação de como uma *empowering leadership* pode ajudar a diminuir as intenções de *turnover* por parte dos colaboradores.

Diversos estudos mencionam que a *empowering leadership* está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo, ao fornecer uma maior autonomia aos colaboradores, fazendo que estes acreditem que o seu trabalho é relevante para a organização. No entanto está negativamente relacionada com a intenção de *turnover*

(Dewettinck & Ameijde, 2011). Dewettinck et al., (2011) referem que, o efeito que a *empowering leadership* tem no comprometimento afetivo acaba por influenciar o que respeita antecipar a intenção de turnover dos funcionários.

Os resultados destes estudos sugerem que este estilo de liderança, tendo em conta a relação dos líderes e os seus subordinados, tem a capacidade de influência dos colaboradores quanto à sua vontade de permanecer na organização, contribuindo para o sucesso organizacional. Os líderes empoderadores têm então a capacidade de reduzir as intenções de *turnover* dos colaboradores, aumentando assim a satisfação no trabalho e também o comprometimento afetivo pela organização (Dewettinck & Ameijde, 2011).

H4: O comprometimento afetivo medeia a relação entre *empowering leadership* e as intenções de *turnover*.

2.6 Modelo Conceptual

De acordo que o enquadramento teórico previamente apresentado, o mesmo pode levar-nos a concluir que um determinado estilo de liderança, neste caso a *empowering leadership*, pode ter influência em alguns outcomes importantes das organizações, podendo levar à diminuição das intenções de turnover (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016) e aumentar o nível de comprometimento afetivo por parte dos colaboradores em relação à organização.

Assim, o modelo proposto pretende analisar a relação existente entre *empowering leadership* e as intenções de *turnover* (H1), sugerindo a variável comprometimento afetivo como variável mediadora nesta relação (H4). Pretende também demonstrar de que forma o comprometimento afetivo se relaciona com as intenções de *turnover* (H2) e qual a relação entre *empowering leadership* com o comprometimento afetivo dos colaboradores (H3) conforme é exemplificado no modelo abaixo:

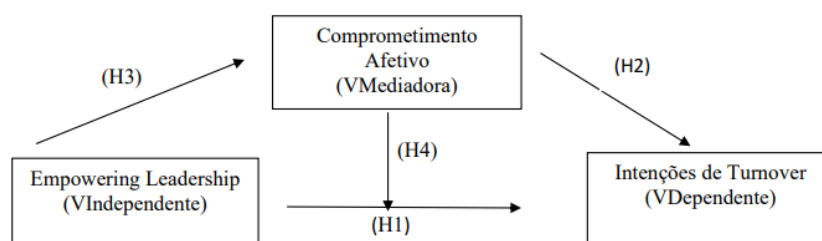


Figura 1: Modelo Conceptual

3. Metodologia:

O presente estudo tem uma abordagem dedutiva e por base uma amostragem não probabilística por conveniência, pois as respostas ao questionário irão ser conseguidas aleatoriamente, após a sua divulgação através de contactos e em variadas redes sociais. Procedeu à análise das relações entre as variáveis apresentadas. Foi realizada a recolha de dados através de um questionário online, no *Google Forms*. Este questionário foi divulgado entre redes sociais como Facebook, Instagram e LinkedIn, bem como através de rede de contactos pessoais. Um dos critérios de inclusão da amostra foi que os participantes teriam de ter mais de 18 anos e que se encontrassem a trabalhar.

Inicialmente foi questionado se o participante tinha mais de 18 anos e consentimento para a participação no estudo, sendo este de carácter voluntário. Estes dados seriam anónimos e foi garantida a confidencialidade das respostas fornecidas. Após serem feitas questões de carácter sociodemográfico, o questionário foi então dividido em três partes, cada uma delas dedicada às variáveis em estudo. O questionário tinha aproximadamente a duração de 8 minutos e a recolha de dados ocorreu durante seis semanas, sendo a amostra total composta por 155 participantes.

3.1 Caraterização da amostra

Após a extração de dados foi possível retirar algumas informações sobre os participantes. Dos 155 participantes que constituem a amostra, 97 são do sexo feminino (62,6%), face aos 58 do sexo masculino (37,2%). Os participantes possuem idades entre os 18 e os 65 anos (Média=30,19; Desvio-Padrão= 11,615). No que respeita às habilitações literárias dos participantes, 86,5% dos participantes (134 participantes) frequentou e concluiu o ensino superior, que engloba licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento, sendo a licenciatura o grau com maior frequência (49,7%). No entanto 15 pessoas detêm o 12ºano (9,7%), 5 têm um curso profissional/tecnológico (3,2%) e apenas um participante tem o 9ºano (0,6%).

Relativamente à antiguidade na organização, o tempo médio de permanência é de 2,29, sendo que 46,5% dos participantes encontra-se na empresa há menos de um ano (72 pessoas), 31 participantes entre 1 e 2 anos (20%) e apenas 8 participantes estão na organização entre os 6 e aos 10 anos (5,2%).

Quanto ao setor de atividade, 27,7% dos participantes encontra-se a desempenhar funções no setor dos serviços (43 participantes), 23,9% no setor IT (37 participantes),

14,2% no setor de compras, 7,7% no setor de indústria (12 participantes) e 26,5% dos participantes encontra-se em outros setores que não tenham sido mencionados acima (41 participantes).

Referente à dimensão da empresa, 25 respondentes destacaram que se encontram a trabalhar numa microempresa (16,1%), 24 numa pequena empresa (15,5%), 27 em uma média empresa (17,4%), sendo que 79 participantes estão numa grande empresa (51%).

Quanto ao tempo de trabalho com o atual supervisor/supervisora, a maioria das respostas vai ao encontro das respostas referentes ao tempo de permanência na organização e, 51,6% dos inquiridos está há menos de um ano a trabalhar com o seu atual supervisor (80 participantes) e apenas 1,9% entre 11 e 14 anos (3 participantes), sendo a $M=1,97$ e $DP=1,348$.

Item	Categoria	Frequência	Percentagem
Género	Feminino	97	62,60%
	Masculino	58	37,40%
Antiguidade na empresa	Menos de 1 ano	72	46,50%
	Entre 1 e 2 anos	31	20%
	Entre 3 e 5 anos	25	16,10%
	Entre 6 e 10 anos	8	5,20%
	Entre 11 e 14 anos	0	0%
	15 ou mais anos	19	12,30%
Habilitações Literárias	9ºano	1	0,60%
	12ºano	15	9,70%
	Curso Profissional / Tecnológico	5	3.2%
	Licenciatura	77	49,70%
	Pós-Graduação	7	4,50%
	Mestrado	48	31,00%
	Doutoramento	2	1,30%
Setor Atividade	Serviços	43	27.7%
	IT	37	23.9%
	Industrial	12	7,70%
	Comercial	22	14,20%
	Outro	41	26,50%
Dimensão da Empresa	Microempresa	25	16,10%
	Pequena Empresa (menos de 50 pessoas)	24	15,50%
	Média Empresa (menos de 250 pessoas)	27	17,40%
	Grande Empresa (mais de 251 pessoas)	79	51,00%

Tempo de trabalho com o/ supervisor/a atual	Menos de 1 ano	80	51,60%
	Entre 1 e 2 anos	34	21,90%
	Entre 3 e 5 anos	25	16,10%
	Entre 6 e 10 anos	5	3,20%
	Entre 11 e 14 anos	3	1,90%
	15 ou mais anos	8	5,20%

Tabela 1: Características sociodemográficas dos participantes do estudo

3.2 Instrumentos:

O questionário construído para o presente estudo é composto por três escalas relativas aos construtos do modelo e escolhidas com base na literatura estudada. Para medir a *empowering leadership* recorreu-se à escala de Arnold, et al., (2000) *The Empowering Leadership Questionnaire*. Este instrumento é composto por 38 itens, divididos por cinco subescalas sendo estas: “Liderar pelo exemplo”; “*Coaching*”; “Participação em Tomada de Decisões”; “Transmissão de Informação”; e “Demonstração de Preocupação”. Os 38 itens estão classificados com base numa escala de *likert* de 5 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”). Para este conjunto de itens que medem a Empowering Leadership constatou-se um alfa de *Cronbach* de 0,981, levando a que todos os itens revelaram uma boa consistência interna e irão ser considerados na íntegra para a análise estatística.

Para proceder à avaliação das intenções de *turnover* foi utilizado o instrumento desenvolvido por Robinson (1996), composta por quatro itens de escala, classificados por uma escala de *likert* de 5 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”). O alfa de *Cronbach* referente aos 5 itens que medem as intenções de *turnover* foi de 0,858.

Para medir o comprometimento organizacional foi aplicada a escala de Allen e Meyer (1990). Esta escala é composta por seis itens, classificada por uma escala de *likert* de 5 pontos (de 1 “Discordo Totalmente” a 5 “Concordo Totalmente”). Foi necessário recorrer a uma eliminação de itens da escala, pois estavam a diminuir a consistência da mesma. Após a retirada de itens foi possível obter um alfa de *Cronbach* foi de 0,752.

No que respeita aos dados sociodemográficos recolhidos, foi feito o levantamento do género, idade, habilitações literárias, antiguidade na organização, setor de atividade, dimensão da empresa e o tempo de trabalho com o/ atual supervisor/a.

No Anexo A, é possível encontrar o inquérito disponibilizado aos participantes da investigação.

4. Resultados:

Neste capítulo serão apresentados os resultados após a análise dos dados recolhidos com a aplicação do questionário. Para proceder à análise relativa às estatísticas descritivas bem como às correlações entre as variáveis, foi necessário recorrer à versão 29 do software *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS). Para a realização da análise do modelo de investigação utilizou-se também a *macro Process*, versão 4 (Hayes, 2013), de forma a avaliar o papel da variável mediadora e a sua influência.

Na Tabela 2, é possível observar as médias, os desvios-padrão e as correlações entre as variáveis estudadas. Para testar a correlação entre as variáveis, foi aplicado o coeficiente de correlação de Perason (r).

É possível concluir que a *empowering leadership*, como variável independente, está negativamente correlacionada com a variável intenções de *turnover* ($r = -0,469$; $p < .001$) mas está positiva e significativamente correlacionada com a variável comprometimento afetivo ($r = .402$; $p < .001$).

As intenções de *turnover* encontram-se negativa e significativamente associados ao comprometimento afetivo ($r = -.634$; $p < .001$).

Variáveis	Média	Desvio-Padrão	1	2	3
1. <i>Empowering Leadership</i>	3.67	0.88	-		
2. Intenções de <i>Turnover</i>	3.23	1.16	-0,47	-	
3. Comprometimento Afetivo	2.83	1.06	0.40	-0,63	-

Tabela 2: Médias, desvio-padrão e correlações entre as variáveis

4.1 Testes de Hipóteses

No que concerne às hipóteses, estas foram testadas com recurso da *process bootstrapping macro* (Hayes, 2013)

A primeira hipótese sugere que a *empowering leadership* está negativamente relacionada com as intenções de *turnover*, o que é possível concluir de acordo com os resultados apresentados, sendo esta uma relação significativa ($B = -.3339$; 95% CI $[-.5029; -.1650]$ p -valor $= 0.00 < 0,05$), suportando a hipótese 1. Isto significa que, conforme o aumento de uma unidade da variável *empowering leadership*, as intenções de *turnover* dos colaboradores vão diminuir 0,33 unidades.

A segunda hipótese propõe que a *empowering leadership* está positivamente relacionada com o comprometimento afetivo dos colaboradores, ($B = .4808$; 95% CI

[,3057; ,6559] p-valor=0,00<0,05), sendo esta positiva e significativa, querendo isto confirmar que face ao aumento de uma unidade da variável *empowering leadership*, o comprometimento afetivo por parte dos colaboradores vai aumentar 0,48 unidades, comprovando-se a hipótese 2.

Já a terceira hipótese pressupõe que o comprometimento afetivo está relacionado negativamente com as intenções de *turnover*, (B= -,5820;95%CI [-,7232; -,4409] p-valor=0,00<0,05), em que é possível verificar que é uma relação negativa e significativa, pelo que a hipótese se verifica uma vez que, por cada aumento de uma unidade da variável comprometimento afetivo, as intenções de *turnover* por parte dos colaboradores diminuem 0,58 unidades.

No que respeita à última hipótese, para testar a mesma recorreu-se à *PROCESS Macro* 4 de Hayes (2013). A hipótese refere que o comprometimento afetivo assume um papel mediador entre a *empowering leadership* e as intenções de *turnover*. Através da análise relativa ao efeito indireto, é possível perceber que existe uma relação de mediação significativa do comprometimento afetivo na relação *empowering leadership* e intenções de *turnover* (B=-,2798; 95%CI [-,4106; -,1715] p=-.000<0,05, comprovando a hipótese. Na Tabela 3 é possível observar os resultados obtidos através da aplicação deste procedimento.

							R ²
Modelo 1: modelo da variável mediadora	Outcome: Comprometimento Afetivo						.1613
<i>Empowering Leadership</i>	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	
	.4808	.0886	5,4254	.0000	.3057	.6559	
Modelo 2: modelo da variável resultado	Outcome: Intenções de Turnover						.4567
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI	
<i>Empowering Leadership</i>	-0,3339	0,0855	-3,9045	0,0001	-0,5029	-0,165	
Comprometimento Afetivo	-0,582	0,0714	-8,1463	0	-0,7232	-0,4409	
Efeito Indireto da Exaustão Emocional	B	BootSE			BootLLCI	BootULCI	
	-0,2798	0,0619			-0,4106	-0,1715	

Tabela 3: Resultados do procedimento bootstrapping

Nota: Elaboração Própria

5. Discussão de Resultados

No presente estudo, analisámos de que forma a *empowering leadership* influencia as intenções de *turnover*, e, adicionalmente, foi analisado o papel do comprometimento afetivo e de que forma pode ter um papel explicativo desta relação, assumindo um papel mediador. Assim, uma das hipóteses propostas no presente estudo propunha que o comprometimento afetivo constituía um papel mediador na relação entre a *empowering leadership* e as intenções de *turnover*.

De forma que fosse possível explicar a relação entre as três variáveis, tal como dito anteriormente, foi necessário recorrer a um modelo de mediação.

Assim, no modelo de mediação, a primeira hipótese a ser testada consistia na relação entre *empowering leadership* e as intenções de *turnover*.

Foi possível constatar que a *empowering leadership* se relaciona de forma negativa com as intenções de *turnover* por parte dos colaboradores, em que é possível comprovar a primeira hipótese do estudo, mostrando que a aplicação de uma *empowering leadership* pode reduzir as intenções de *turnover* dos colaboradores. Estes resultados vão ao encontro daquilo que Li et al., (2015) apresentava, em que, se os colaboradores percecionarem uma liderança empoderadora a probabilidade de apresentação uma intenção de *turnover* será menor, pois sentem um maior envolvimento na organização e que são envolvidos na tomada de decisão. Confirmou-se o estudo de Bester et al., (2015), em que o mesmo afirmava a existência uma ligação direta entre *empowering leadership* e as intenções de *turnover*, e concluir que, a aplicação de características de uma *empowering leadership* terá um efeito negativo nas intenções de *turnover* dos colaboradores.

A segunda hipótese do estudo compreendia a relação entre a *empowering leadership* e o comprometimento afetivo, hipótese esta que foi validada uma vez que se comprovou que existe uma relação positiva entre as variáveis. Tais resultados estão em concordância com a literatura, pois é através *empowering leadership* que é possível dar uma maior autonomia aos colaboradores, ajudando a que estes sintam uma maior responsabilidade e leva que tenham um maior comprometimento afetivo pela organização (Johnson et al., 2010).

A terceira hipótese comprovou o efeito negativo entre as intenções de *turnover* e o comprometimento afetivo. O comprometimento afetivo é uma das variáveis que tem influência nas intenções de *turnover*, e desta forma, pode levar a que os colaboradores adquiram sentimentos positivos pela mesma e, consequentemente, a diminuir a intenção de saída da empresa (Kim & Beehr, 2018). O estudo de Moreira e Cesário (2020)

confirmou que o comprometimento afetivo é aquele que tem um maior efeito nas intenções de saída das organizações por parte dos colaboradores. Também este resultado pode ser corroborado com o estudo de Meyer e Allen (1991), em que consideram que um dos principais preditores das intenções de *turnover* é o comprometimento organizacional, sendo o comprometimento afetivo aquele com maior impacto nos comportamentos esperados pelos colaboradores, como assiduidade e performance (Meyer et al., 2002).

No entanto, após a análise de diversos estudos, foi possível perceber que não basta ter em consideração um estilo de liderança que comprove a diminuição ou aumento das intenções de turnover por parte dos colaboradores. Foi então considerado que seria importante recorrer a um modelo de mediação, colocando o comprometimento afetivo como variável mediadora na relação entre *empowering leadership* e intenções de *turnover*.

Os resultados do estudo mostraram como o comprometimento afetivo assume uma importância significativa como mediador na relação entre *empowering leadership* e as intenções de *turnover*. Esta relação revela ser negativa e significativa. Tal como Kim e Beehr (2020) afirmaram no seu estudo, os níveis de intenções de *turnover* são inferiores quando os colaboradores se sentem comprometidos afetivamente com a organização, podendo ser motivado pela autonomia que a *empowering leadership* proporciona aos colaboradores, acabando estes por sentirem mais incorporados na organização e os leva a sentir que têm um papel essencial para a mesma (Li et al., 2015).

Em conclusão, os resultados do estudo serviram para comprovar o enquadramento teórico acima realizado, em que se afirma que a *empowering leadership* irá possibilitar a diminuição das intenções de *turnover* por parte dos colaboradores de forma indireta. Através do modelo de mediação foi possível observar que, poderíamos incluir nesta relação uma variável que tivesse um efeito mediador na mesma, de forma a analisar como a mesma se iria comportar, tendo sido proposto o comprometimento afetivo. Foi possível verificar que quando o mesmo é aplicável no modelo de mediação, a relação entre *empowering leadership* e as intenções de *turnover* é significativa.

5.1 Contributos Teóricos

Embora a *empowering leadership* e as intenções de *turnover* já tenham sido um tema anteriormente estudado, considerou-se necessário realizar o estudo completar à literatura já existente, no que concerne ao papel de variáveis mediadoras nesta relação.

No que respeita à relação entre as intenções de *turnover* e o comprometimento afetivo, a mesma já tinha sido confirmada por variados estudos, sendo um deles o de Meyer et al., (2002) em que afirmam que o comprometimento organizacional é a variável com uma maior relevância no que concerne à intenção de *turnover* por parte dos colaboradores, sendo que é o comprometimento afetivo uma variável válida que pode influenciar nas intenções de *turnover*. Estudos anteriores reforçam a importância do comprometimento afetivo enquanto mediador na relação entre *empowering leadership* e intenções de *turnover*.

Este estudo acaba por contribuir de forma relevante para as ciências sociais e respetiva literatura. Em primeiro reforça a presença de uma relação negativa e significativa entre *empowering leadership* e intenções de *turnover*, e, adicionalmente, confirma a existência de um efeito de mediação do comprometimento afetivo na relação entre *empowering leadership* e intenções de *turnover*.

5.2 Implicações práticas

Neste estudo pretendeu-se destacar a relação que pode existir entre a *empowering leadership* e as intenções de *turnover* por parte dos colaboradores, e como o comprometimento afetivo dos mesmos pela organização pode influenciar essa relação. Conclui-se que este tipo de liderança pode ter uma relação significativa nas intenções de *turnover* e estas podem também ser diminuídas com o comprometimento afetivo que os colaboradores sentem pela organização, estando estas variáveis significativamente associadas.

Assim, foi considerado importante as empresas terem cada vez mais presente que o tipo de liderança que praticam acabam por ter consequências para a organização, sabendo perceber qual o tipo que pretendem adotar.

Desta forma, pode ser importante as empresas no momento de recrutamento e no processo de seleção integrarem um dos líderes no processo e assim, terem uma maior noção das características dos novos colaboradores e se os mesmos apresentam características uma liderança empoderadora, disponibilizando sessões de *coaching* e formações para desenvolvimento das mesmas. Também aos colaboradores que já integrem a empresa, sugere-se a realização de uma reunião de acompanhamento com os seus líderes e compreender de que forma podem aplicar uma *empowering leadership* no seu contexto de trabalho.

Considera-se que deveriam ser disponibilizadas formações que permitam que os líderes possam desenvolver os traços de uma *empowering leadership*, de forma que seja possível assim aumentar o comprometimento afetivo e conseguirem diminuir as intenções de *turnover*.

As empresas devem também perceber o que os seus colaboradores mais valorizam no ambiente corporativo e criar dinâmicas e momentos para que os mesmos que sintam parte da organização, levando a que estes desenvolvam um comprometimento afetivo pela empresa. Devem também fomentar a que o colaborador tenha mais autonomia nas suas funções e nas decisões que toma para a concretização das mesmas, para que o mesmo sinta uma maior confiança e valorizado na organização. O facto de incluírem os colaboradores na tomada de decisão fará com os o mesmo tenha o sentimento de pertença, que a sua opinião também é tida em conta, envolvido no processo de decisões.

Como sugestão, os líderes poderão criar momentos individuais com os elementos das suas equipas, de forma que o colaborador possa expressar a sua opinião e para que sinta que o existe preocupação com o mesmo por parte da organização. Desta forma, o líder deve também partilhar o feedback com o colaborador, tanto positivo como negativo, e o mesmo irá sentir-se reconhecido pelo líder, podendo assim levar a uma diminuição das intenções de *turnover*.

5.3 Limitações e Estudos Futuros

Após a apresentação dos resultados obtidos neste estudo e do contributo teórico que já existe sobre o mesmo, é relevante mencionar algumas limitações que surgiram no desenvolvimento deste estudo e que podem ser considerados em futuros estudos.

Primeiramente, a dimensão da amostra no estudo é considerada pequena, o que acaba por representar uma limitação deste estudo, não tendo uma grande representatividade da população. Propõe-se que em estudos futuros seja possível analisar uma amostra de maior dimensão de forma a obter mais respostas para verificação da literatura, abrangendo uma maior população.

A segunda limitação prende-se com o facto de ser um questionário de respostas fechadas, o que levou a que as respostas não fossem aprofundadas e que pode levar a que exista alguma falta de informação e até mesmo a veracidade das respostas. No futuro poderá realizar-se entrevistas que permitam obter respostas mais abertas e amplas, não limitando os inquiridos quanto à sua resposta.

Inicialmente, os questionários e respetiva recolha de dados iria ser implementada em duas organizações corporativas, neste caso duas consultoras de IT, de forma que fosse possível comparar as respostas das diferentes organizações, o que tal não foi possível por não existir abertura para tal por parte das organizações. O questionário foi realizado de forma aberta a toda a população de variados setores e não apenas de IT. Assim, para estudos futuros, aconselha-se a implementação dos questionários em ambiente corporativo, de forma a analisar a implementação de algumas medidas mencionadas no estudo, para que seja possível confirmar os resultados obtidos.

Uma outra consequência relativa à recolha de dados, foi o facto de não ter sido possível estabelecer a comparação de respostas entre os líderes e os respetivos liderados, o que nos levou apenas a analisar a resposta dos inquiridos e não foi tido em conta a avaliação que os seus líderes fariam acerca dos mesmos, o que pode levar ao enviesamento das respostas, uma vez que esta situação pode levar à sobrevalorização dos indivíduos.

Por se tratar de um estudo correlacional, não é possível analisar as relações causa-efeito que existe, sendo apenas possível apresentar as possíveis relações que existem entre as variáveis. Adicionalmente, os participantes do questionário responderam no mesmo inquérito a questões relacionadas com a variável dependente e a variável independente, podendo isto ser relacionado ao efeito do método comum. Isto pode levar a que os participantes o que pode ter levado a que os participantes deduzissem possíveis conexões entre as variáveis que poderiam não ser aquelas que realmente deveriam ter sido em consideração.

Para estudos futuros, pode ser colocada a hipótese de se testarem outras variáveis mediadoras, de forma a entender que outras características podem influenciar a relação entre *empowering leadership* e as intenções de *turnover*, como por exemplo a confiança e sentido de responsabilidade. Para se aprofundar o estudo entre a *empowering leadership* e intenções de *turnover*, propõe-se que realizar estudos de natureza qualitativa, para que os participantes não estejam limitados na sua resposta.

6. Conclusão

Nos dias de hoje e com todos os desafios e mudanças com que as empresas são confrontadas as organizações são forçadas a obter determinados resultados, tentando atingir o melhor desempenho possível e que consigam ser competitivas no mercado.

Como referido no início do estudo, cada vez mais a população e a gestão têm interesse no estudo da liderança e dos seus diversos estilos, de forma a entender qual deles se identificam mais, de forma que possam crescer e se tornar empresas sólidas e sustentáveis a nível financeiro.

Esta investigação baseou-se no estudo de uma *empowering leadership*, em que o principal objetivo se debateu com o estudo dos efeitos que uma *empowering leadership* pode representar nas intenções de *turnover*, uma vez que o *turnover* acaba por acarretar consequências para as organizações, com elevados custos de substituição de colaboradores (Moreira et al., 2020).

A primeira questão prendeu-se com o facto do tipo de relação entre *empowering leadership* e intenções de *turnover*, tendo sido confirmada que esta seria significativa e negativa, pois quando aplicado este estilo de liderança, os colaboradores diminuem as suas intenções de saída das organizações, pois sentem que tem uma maior autonomia na realização das suas tarefas, o que acaba por os motivar.

Este estudo conclui que a *empowering leadership*, potencia o decréscimo das intenções de *turnover*, através do comprometimento afetivo, como referido no estudo de Albrecht e Andreetta (2011).

Complementando a análise desta relação, foi proposta a adição de uma variável com um papel mediador, tendo sido escolhido o comprometimento afetivo. O comprometimento afetivo é a tipo de comprometimento organizacional com uma maior relevância no que respeita às intenções de saída dos colaboradores da organização.

Em conclusão, esta dissertação apresenta resultados que vão ao encontro do objetivo do estudo pois foi comprovado que existe uma relação entre uma liderança empoderadora e as intenções de *turnover*, sendo que esta relação pode também ser mediada pelo comprometimento afetivo.

Com os resultados desta investigação, as empresas podem analisar como é que a adoção de uma *empowering leadership* pode trazer impactos positivos para as mesmas, sendo esta capaz de diminuir as intenções de abandono dos colaboradores.

6. Referências Bibliográficas

- Albrecht, S., Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237. doi: 10.1108/17511871111151126
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-18.
- Allen, R., Lambert, E., Pasupuleti, S. & Ventura, L. (2004). The Impact of Job Characteristics on Social and Human Service Workers. *Social Work and Society* 2, 173-188.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Amundsen, S., Martinsen, O. (2014). Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly*, 25(3), 487-511. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.009
- Amundsen, S., Martinsen, O. (2015) Linking empowering leadership to job satisfaction, work effort, and creativity: The role of selfleadership and psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22, 304–323. doi.org/10.1177/ 1548051814565819
- Arici, H. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 889-913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>
- Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J., Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Asrar-ul-Hag, J., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of Leadership Style on Employees' Attitude towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks. *Future Business Journal*, 2, 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Avey, J.B., Hughes, L.W., Norman, S.M., & Luthans, K.W. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110–126. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Avey, J.B., Luthans, F., & Youssef, C.M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430–452. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Barsade, S. G., Coutifaris, C. G. V., & Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137–151.
- Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*. 66, 32-40.
- Bell, C., Chan, M., & Nel, P. (2014). The Impact of Participative and Directive Leadership on Organisational Culture: An Organisational Development Perspective. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(23). doi:10.5901/mjss.2014.v5n23p1970
- Bester, J., Stander, M., Zyl, L. (2015). Leadership empowering behavior, psychological empowerment organizational citizenship behaviors and turnover intention in a

- manufacturing division. *Journal of Industrial Psychology*, 41(1). doi: 10.4102/sajip.v41i1.1215
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (November de 1993). Situational Leadership(R) After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1, 22-36. doi:10.1177/107179199300100104
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Nova Iorque: Wiley.
- Blau, J. R., & Alba, R. D. (1982). Empowering Nets of Participation. *Administrative Science Quarterly*, 27(3), 363–379. <https://doi.org/10.2307/2392317>
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29–41. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90073-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90073-V)
- Brouer, R.L., Coleman-Gallagher, V., Sablynski, C.J., & Wheeler, A.R. (2007). When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 203–219. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710726447>
- Burpitt, W. J., & Bigoness, W. J. (1997). Leadership and innovation among teams: The impact of empowerment. *Small Group Research*, 28(3), 414–423. <https://doi.org/10.1177/1046496497283005>
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (1996). Work Stress, Social Support, Psychological Burnout and Emotional and Physical Well-Being Among Teachers. *Psychology, Health & Medicine*, 1(2), 193-205. doi:10.1080/13548509608400018
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chang, Y., Chang, C., & Chen, C. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship. *Leadership & Organization Development Journal*, 38, 812-833. doi:10.1108/lodj-10-2015-0219
- Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: Cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96, 541–557
- Cho, J. Y., & Lewis, B. G. (2012). Turnover Intention and Turnover Behavior: Implications for Retaining Federal Employees. *Public Personnel Administration*, 32, 4-23. doi:10.1177/0734371X11408701
- Colquitt, J. A., Baer, M. D., Long, D. M., & Halvorsen-Ganepola, M. D. K. (2014). Scale indicators of social exchange relationships: A comparison of relative content validity. *Journal of Applied Psychology*, 99, 599 – 618.
- Conides, A. (2019) *Empowering Leadership and Employee Motivation, Behaviors, and Well-Being: Enabling or Burdening?* Master's thesis, Concordia University.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Springer Science+Business*, 130, 59-67. doi:10.1007/s10551-014-2196-6
- Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2009). Empowering behavior and leader fairness and integrity: Studying perceptions of ethical leader behavior from a levels-of-analysis perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 199–230.
- Dewettinck, K., & Amejide, M. V. (2011). Linking Leadership Empowerment Behavior to Employee Attitudes and Behavioral Intentions. *Personnel Review*, 40(3), 284-305. doi:10.1108/00483481111118621
- Dess, G.G. and Picken, J.C. (2000) Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28, 18-34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)

- Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Faria, J. C. (2017). O Impacto da Comunicação Organizacional nas Intenções de Turnover: um estudo com chefias intermédias. Dissertação, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia.
- Fong, K., Snape, E. (2013). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138. doi: 10.1111/1467-8551.12048
- Ford, R.C. and Fottler, M.D. (1995); Empowerment: A Matter of Degree, *Academy of Management Executive*, 9, 3, pp. 21-31
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor: University of Michigan, Institute for Social Research
- Gan, E., Voon, M.L. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Employee Turnover Intentions: A Conceptual Review. *SHS Web Conf.* 124. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202112408005>.
- 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), 827-844.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (1ª Ed.). Lisboa: Sílabo
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- 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, 463–488
- Hakimi, N.; Van Knippenberg, D.; Giessner, S. Leader Empowering Behaviour: The Leader’s Perspective. *Br. J. Manag.* 2010, 21, 701–716.
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, E. G. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 133-146. doi: 10.1108/02683941311300252
- Hayes, A. F. (2013). *An introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1974). So you want to know your leadership style? *Training & Development Journal*, 28(2), 22–37.
- Ikram, M. & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees’ motivation: Perspective from an emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51, 144-156.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951–995.
- Johnson, R. E., Chang, C.-H. (D), & Yang, L-Q. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35, 226–245
- Joo, B.-K., Hahn, H.-J., & Peterson, S. L. (2015). Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human Resources Development International*, 116-130. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2015.1026549>

- Kim, M., & Beehr, T. A. (2017). Self-Efficacy and Psychological Ownership Mediate the Effects of Empowering Leadership on Both Good and Bad Employee Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4), 466-478.
- Kim, M. & Beehr, T. (2018). Empowering Leadership: Leading People to Be Present through Affective Organizational Commitment?" *The International Journal of Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). The long reach of the leader: Can empowering leadership at work result in enriched home lives? *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 203–213. <https://doi.org/10.1037/ocp0000177>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, M & Beehr, T. A. (2022): Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2022.2054281
- employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2022.2054281
- Kleine, A.-K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973–999. <https://doi.org/10.1002/job.2375>
- Klerk, S. D., & Stander, M. W. (2014). Leadership Empowerment Behavior, Work Engagement and Turnover Intention: The Role of Psychological Empowerment. *Journal of Positive Management*, 5(3), 28. doi:10.12775/jpm.2014.018
- Lawler, E. E. (2009). Make Human Capital a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 38(1), 1-7
- Li, S. L., He, W., Yam, K. C., & Long, L. R. (2015). When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 32, 645–670. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9424-1>.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims Jr, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resources Management Review*, 127-152. doi:10.1016/S1053-4822(02)00102-X
- Liu, Y. (2015). The Review of Empowerment Leadership. *Open Journal of Business and Management*, 476-482. doi:http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2015.34049
- Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr (1987), "Leading workers to lead themselves: the external relationship of self-managed work teams", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp. 106-28
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K. and Young, S.A. (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, Wiley, Malden, MA.
- Mainiero, L. A. (1986). Coping with powerlessness: The relationship of gender and job dependency to empowerment-strategy usage. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 633–653. <https://doi.org/10.2307/2392967>
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management* 38(4), 1231-1281.

- Medeiros, C., Albuquerque, L., Siqueira, M. & Marques, G. (2003). Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 187-209.
- Mehmood, N., Ahmad, N. U., Irum, S., & Ashfaq, M. (2016). Job Satisfaction, Affective Commitment, and Turnover Intentions among Front Desk Staff: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*, 6 (S4), 305-309. Obtido de <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/366959>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414. <https://doi.org/10.1177%2F1534484315603612>
- Meyer J. P., Allen N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378. Crossref. ISI.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20 – 52
- Meyer, M., Sison, A. J. G., and Ferrero, I. (2019). How positive and neoAristotelian leadership can contribute to ethical leadership. *Can. J. Adm. Sci.* 36, 390–403. doi: 10.1002/cjas.1511
- Mobley, W. H. (1992). Turnover: causas, conseqüências e controle. Porto Alegre: Ortiz.
- Moreira, A., Cesário, F., Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2020), "Competences development and turnover intentions: the serial mediation effect of perceived internal employability and affective commitment", *European Journal of Management Studies*, 25(1), 5-22. <https://doi.org/10.1108/EJMS-10-2020-001>
- Mory, L., Wirtz, B. W. & Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* 27(13), 1393-1425.
- Mowday, R., Porter, L. and Steers, R. (1982) *Employee—Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press, New York.
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163.
- Neilsen, E.H. (1986) *Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility*. In: Srivastva, S. and Associates, Eds., *Executive Power*, Jossey-Bass, San Francisco, 78-110.
- Northouse, P. G. (2010), *Leadership: Theory and Practice*. All Books and Monographs by WMU Authors. 103. <https://scholarworks.wmich.edu/books/103>
- Northouse, G. P. (2012). *Introduction to Leadership: Concepts and Practice*. California: Sage Publications Inc
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, (6th ed). Sage Publications, Inc.
- Nunes, F.D. (2019). O contributo das práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional afetivo na intenção de turnover. Um estudo com

- profissionais de tecnologias de informação. [Dissertação de Mestrado]. Instituto Politécnico de Tomar.
- Pinto, S.J. (2021). O Efeito da Empowering Leadership nas Intenções de Turnover. [Dissertação de mestrado]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas – Universidade de Lisboa
- Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational and Empowering Leader Behaviors. Educational Publishing Foundation, 172-197. doi: DOI: 10.1037//1089-2699.6.2.172
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Jr, Cox, J. F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & Trevino, L. (2003). Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. *Journal of Management Development*, 22, 273–307
- Philippaers, K., De Cuyper, N. & Forrier, A. (2017). Employable, committed, and thus well-performing: a matter of interdependent forward-looking social exchange. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 26, 1-13
- Pina e Cunha, M. et al (2003). Liderança in Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. Editora RH, 2ª Edição, Lisboa.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Raub, S., & Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63, 1743–1770
- Rego, A., Cunha, M. P. (2016) Que Líder Sou Eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança. 1ª. Edição, Lisboa: Edições Sílabo, 2016
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001) Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Robbins, S. P. (2002). Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2004). Essentials of Organizational Behavior (8th Ed.) New Jersey: Prentice Hall PTR.
- Robinson, S.L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599. <http://dx.doi.org/10.2307/2393868>
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006), “The measurement of work engagement with a short questionnaire”, *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-16.
- Seibert, S.E., Wang, G. and Courtright, S.H. (2011) Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003. <http://dx.doi.org/10.1037/a0022676>
- Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management*, 40, 193–237.

- Sheldon M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150. Crossref. ISI.
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 625-638.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Siegrist, J. (2001). Adverse health effects of high-effort/low-reward imbalance at work: Theory, empirical support, and implications for preventions. In: Cooper, C. L. *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press
- Silva, F. P. (2013a). Comprometimento organizacional como predictor das intenções de abandono: cultura organizacional como variável moderadora. Dissertação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- Silva, R. M. (2014). Formação e mobilidade no mercado de trabalho análise de intenções de rotatividade. Tese, Universidade autónoma de lisboa, Lisboa.
- Silva, S. R., Cappellozza, A., & Costa, V. L. (2014). O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. *Revista de Administração IMED*, 4, pp. 314-329.
- Silva, G.L. R. (2001) Controle de turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Simon, M. Müller, B. H., & Hasselhorn, H. M., (2010) Leaving the organization or the profession – a multilevel analysis of nurses’ intentions. *Journal of Advanced Nursing* 66(3), 616-626
- Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432-443
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465. doi.org/10.2307/256865
- Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (2001). A company of leaders: Five disciplines for unleashing the power in your workforce. Jossey-Bass.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role Of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24. doi:10.1037/0003-066X.62.1.17
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. doi:10.1177/0149206310380462
- Venâncio, P.M.M (2017). Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
- Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Armenakis, A. A., & Bernerth, J. B. (2009). Displaying employee testimonials on recruitment web sites: Effects of communication media, employee race, and job seeker race on organizational attraction and information credibility. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1354-1364. https://doi.org/10.1037/a0014964
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.
- Wells J. E., & Peachey J. W. (2010). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter. *Team Perform. Manage*, vol. 17, pp. 23-40

- Wittig-Berman, U., & Lang, D. (1990). Organizational commitment and its outcomes: Differing effects of value commitment and continuance commitment on stress reactions, alienation and organization-serving behaviours. *Work & Stress*, 4(2), 167–177. <https://doi.org/10.1080/02678379008256978>
- Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M. N., & Liang, S. (2021). Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. *Current psychology* (New Brunswick, N.J.), 42(11), 1–10. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02192-7>
- Yin, H., Huang, S., & Chen, G. (2019). The relationships between teachers' emotional labor and their burnout and satisfaction: A meta-analytic review. *Educational Research Review*, 28, 100283
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 539–547. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (June de 2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is essential. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 2, 81-93. doi:10.1037/a0019835
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128.

7. Anexos

Anexo A – Questionário de recolha de dados para o estudo

A Relação entre Empowering Leadership e Intenções de Turnover: O Papel do Comprometimento Afetivo

“Bem-vindo(a)!”

Sou aluna de 2º ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional no ISCTE e no âmbito da minha dissertação, orientada pela Professora Doutora Maria João Velez, solicito a sua colaboração no preenchimento do presente

questionário

Este questionário tem como objetivo analisar do impacto da Liderança Empoderadora nas Intenções de Turnover por parte dos colaboradores e, consequentemente, o Comprometimento Afetivo que os mesmos sentem pela organização. A resposta ao questionário dura aproximadamente entre 8 a 10 minutos. A sua participação é anónima e confidencial, sendo que toda a informação fornecida será exclusivamente utilizada para para análise estatística e para efeitos de natureza científica e/ou pedagógica. As suas respostas sinceras serão muito importantes para a realização

do

estudo.

Qualquer dúvida que surja pode entrar em contacto comigo (joanainvernont@gmail.com) Obrigada pela disponibilidade e colaboração!”

Selecionar a opção correta.

Tenho mais de 18 anos, tomei conhecimento, compreendi a informação acima descrita e aceito participar neste estudo.	
Sim	
Não	

Sexo	
Feminino	
Masculino	
Prefiro não mencionar	

Antiguidade na Empresa (em anos)	
Menos de 1 ano	
Entre 1 e 2 anos	
Entre 3 e 5 anos	
Entre 6 e 10 anos	
Entre 11 e 14 anos	
15 ou mais anos	

Setor Atividade	
Serviços	
IT	
Industrial	
Dimensão da Empresa	
Microempresa	
Outra	
Pequena Empresa (menos de 50 pessoas)	
Média Empresa (menos de 250 pessoas)	
Grande Empresa (mais de 251 pessoas)	

Tempo de Trabalho com o/a atual supervisor	
Menos de 1 ano	
Entre 1 e 2 anos	
Entre 3 e 5 anos	
Entre 6 e 10 anos	
Entre 11 e 14 anos	
15 ou mais anos	

Arnold, et al., (2000) The Empowering Leadership Questionnaire. - escala adaptada para português

“Nesta secção irá encontrar algumas questões sobre o tipo de liderança da sua chefia, bem como alguns comportamentos praticados. Classifique de "Discordo Totalmente" a Concordo Totalmente o seu grau de concordância com as mesmas.”

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

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Estabelece elevados padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento.					
2. Trabalha tanto quanto pode.					
3. Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção).					
4. Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta.					
5. Lidera pelo exemplo.					
6. Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias / sugestões.					
7. Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção).					
8. Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho					
9. Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões.					

10. Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando não concorda com elas.					
--	--	--	--	--	--

11. Toma decisões que são baseadas apenas nas suas próprias ideias.					
12. Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação.					
13. Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho (departamento, secção)					
14. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a resolver em conjunto os problemas.					
15. Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a trocar informações entre si.					
16. Ajuda os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).					
17. Explica aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) como resolver problemas por si próprios.					
18. Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).					
19. Informa o meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando fazemos algo bem feito.					

20. Apoia os esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).					
--	--	--	--	--	--

21. Ajuda o meu grupo e trabalho (departamento, secção) a focar-se nos nossos objetivos.					
22. Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).					
23. Explica as decisões da organização.					
24. Explica os objetivos da organização.					
25. Explica como o meu grupo de trabalho (departamento, secção) se encaixa na organização.					
26. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) o propósito das políticas da organização.					
27. Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) as regras e as expectativas.					
28. Explica as suas decisões e ações ao meu grupo de trabalho (departamento, secção).					
29. Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).					
30. Mostra preocupação pelo bem-estar dos					

membros do grupo (departamento, secção).					
31. Trata como iguais os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)					
32. Toma o tempo necessário a discutir as preocupações dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) com paciência.					
33. Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).					
34. Mantém o contacto com o meu grupo de trabalho (departamento, secção).					
35. Entende-se bem com os membros do meu grupo de trabalho (departamento, secção).					
36. Dá respostas honestas e justas aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).					
37. Sabe que trabalho está a ser feito no meu grupo de trabalho (departamento, secção).					
38. Encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).					

2ª Parte – Escala aplicada à análise de Intenções de Turnover de Robison (1996) – escala adaptada para português,

Nesta secção irá encontrar questões relacionadas com as suas Intenções de Turnover. Classifique de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente" o seu grau de concordância com as mesmas.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Desde que comecei a trabalhar nesta organização, já pensei em mudar de emprego.					
2. Se as coisas correrem como pretendo, acho que daqui a 3 anos ainda estarei a trabalhar nesta organização.					
3. Preferia trabalhar noutra organização					
4. Pretendo ficar muito tempo nesta organização.					

3ª Parte – Escala aplicada à análise de Comprometimento Afetivo de Allen e Meyer (1990). – escala adaptada para português

Nesta secção irá encontrar questões relacionadas com o seu Comprometimento Afetivo perante a sua organização. Classifique de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente" o seu grau de concordância com as mesmas.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. Eu ficaria muito feliz se pudesse passar o resto da minha carreira nesta organização.					
2. Eu sinto os problemas da minha organização como se fossem meus.					

3. Eu não me sinto parte desta organização					
4. Eu não me sinto emocionalmente ligado a esta organização.					
5. Eu não me sinto “parte da família” nesta organização.					
6. Esta organização tem um significado pessoal muito grande para mim.					