

# O Efeito da *Empowering Leadership* nas Intenções de *Turnover*

**Joana dos Santos Pinto**

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria João Velez

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em  
Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa | 2021  
[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)

# O Efeito da *Empowering Leadership* nas Intenções de *Turnover*

***Joana dos Santos Pinto***

*Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria João Velez*

Dissertação para obtenção de grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento  
de Recursos Humanos

*Lisboa | 2021*

## Agradecimentos

A realização de um trabalho desta natureza é impossível sem o apoio. Deste modo, e sentido que as minhas palavras não fazem jus a todo o carinho recebido, transmito o reconhecimento de gratidão e apreço àqueles que durante todo este processo, de forma direta ou indireta, contribuíram para a sua realização.

Agradeço ...

... à orientadora deste estudo Prof Dr.<sup>a</sup> Maria João Velez, que incansavelmente esteve presente, atenta e disponível. Demonstrou-se ser uma professora fulcral no meu percurso académico, que partilhou comigo conquistas e frustrações, sempre com uma palavra amiga e de confiança em mim e nas minhas competências. À Professora, um muito grande obrigada pela sua determinação e devoção à escola e aos seus alunos.;

... a todos os professores do ISCSP que me apoiaram e aconselharam, exigindo mais de mim durante todo o ano letivo de 18/19 e 19/20. Destaco os professores jurados do pré-projecto, Prof. Dr. Miguel Pereira Lopes e Prof. Dr. Pedro Correia. Aqui deixo expressa a minha gratidão;

... ao meu companheiro de vida, que me incentiva e motiva a ir mais além, nunca me deixando perder o meu rumo. A ele, o meu muito obrigada;

... à minha avó, que não chegou a ver este trabalho concluído, mas que foi, e é, um dos pilares da minha vida. A ela devo a minha capacidade de resiliência, e sei que está orgulhosa por mais uma etapa concluída;

.... à minha família (de sangue ou não), e em especial à minha mãe, pelo amor incondicional e por terem sempre acreditado em mim e nas minhas escolhas;

... e por último, a todos os que contribuíram para a recolha de dados e que partilharam o meu apelo para atingirmos mais e melhor.

## Resumo

O presente estudo visa analisar a relação entre *Empowering Leadership* e as Intenções de *Turnover*, e de que forma, essa relação é mediada pela Integração de um novo elemento da organização. Numa segunda instância, foi analisada a influência dessa Integração com as Intenções de *Turnover* tendo como moderador o *feedback*.

Foi utilizada uma abordagem hipotético-dedutiva de natureza quantitativa, tendo sido utilizados quatro instrumentos de medida, nomeadamente: ELQ (Arnold, et al., 2000, adaptado e validado à população portuguesa por Mónico, et al., 2019), escala de Robison (1996, adaptado e validado à população portuguesa, Neves, 2009), WAQ (Reio & Sulton, 2006), FES (Stelman, et al., 2004), para criar um único inquérito por questionário aberto como instrumento de recolha, conseguindo uma amostra de 114 colaboradores. Recorreu-se a uma análise estatística descritiva, bem como à análise fatorial exploratória e confirmatória. A recolha demonstrou-se ser válida e de boa qualidade.

A análise efetuada neste estudo não corroborara com todas as nossas hipóteses, sendo que podemos verificar a existência de uma relação significativa e negativa entre *Empowering Leadership* e Intenções de *Turnover*, porém, o papel mediador da Integração nessa relação não se verificou, bem como o papel moderador do *feedback*, na relação de Integração e Intenção de *Turnover*, que também não se verificou.

Este estudo contribui com novo conhecimento empírico na área das ciências sociais e humanas abrindo novos caminhos de análise e, principalmente, no que diz respeito aos papéis mediador e moderador das relações; *Empowering Leadership* e Intenção de *Turnover* e, Integração e Intenção de *Turnover*, apoiando a literatura na descoberta de outras possibilidades de estilos de liderança e sua aplicação.

**Palavras-chave:** Liderança de Empoderamento, Intenções de *Turnover*, integração, *feedback*

## Abstract

The present study aims to analyze the relationship between Empowering Leadership and Turnover Intentions, and how this relationship is mediated by the integration of a new employee in the organization. In a second instance, the influence of this Integration with Turnover Intentions was analyzed with feedback as a moderator.

A hypothetical-deductive approach of quantitative nature was used, from which four measurement instruments were used: ELQ (Arnold, et al., 2000, was adapted and validated to the Portuguese population by Mónico, et al., 2019); Robison Scale (1996, adapted and validated to the Portuguese population by Neves, 2009); WAQ (Reio and Sulton, 2006); and FES (Stelman, et al., 2004). These instruments were used to create an open survey to obtain a sample of 114 collaborators. Descriptive statistical analysis was used, as well as exploratory and confirmatory factor analysis. The data collection has been shown to be valid and of good quality.

The analysis carried out in this study did not corroborate with all the hypotheses, and we can observe an opposition relationship between Empowering Leadership with Turnover Intentions. However, the mediating role of Integration in this relationship was not verified, as well as the moderating role of feedback in the relationship of Integration and Turnover Intentions, which was also not verified.

This study contributes with new empirical knowledge in social and human sciences, opening new paths of analysis, especially regarding the mediating and moderating role of the relationships Empowering Leadership and Turnover Intentions and, Integration and Turnover Intentions, supporting the literature in the discovery of alternate possibilities in leadership techniques and practices.

**Keywords:** Empowering Leadership, Turnover Intentions, workplace adaptation, feedback

## Índice

Agradecimentos.....	1
Resumo .....	2
Abstract.....	3
Índice de Esquemas e Tabelas .....	7
Esquemas .....	7
Figuras.....	7
Tabelas .....	7
Introdução .....	9
Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico .....	15
<i>Empowering Leadership</i> .....	15
<i>Turnover</i> e Intenções de <i>Turnover</i> .....	22
Integração .....	26
<i>Feedback</i> .....	28
Formulação de Hipóteses .....	31
Relação entre o <i>Empowering Leadership</i> e as Intenções de <i>Turnover</i> .....	31
Influência da Integração na relação do EL e a IT .....	33
Influência do <i>Feedback</i> na relação da Integração com a IT.....	36
Modelo Conceptual .....	42
Opções Metodológicas .....	43

Instrumentos de Medida .....	43
<i>Empowering Leadership</i> .....	43
Intenções de <i>Turnover</i> .....	45
Integração .....	45
<i>Feedback</i> .....	46
Dados Sociodemográficos.....	47
Resultados.....	48
Amostra.....	48
Análise Fatorial Exploratória.....	52
Análise Fatorial Confirmatória.....	55
Teste de Hipóteses.....	56
Discussão .....	58
Implicações Teóricas.....	61
Implicações Práticas.....	64
Limitações e Sugestões de Estudos futuros .....	67
Conclusão.....	70
Referências Bibliográficas .....	72
ANEXO I – The Empowering Leadership Questionnaire de Arnold, et al., (2000) validado à população Portuguesa (adaptado de Mónico, et al., 2019) .....	72

ANEXO II – Escala aplicada à análise de Intenções de Turnover de Robison (1996, citado por Neves, 2009).....	74
ANEXO III - Workplace Adaptation Questionnaire de Morton (1993, adaptado por Reio & Sutton, 2006) .....	74
ANEXO IV - Feedback Environment Scale de Levy e Steelman (1994, adaptado por Steelman, 2004).....	75

## Índice de Esquemas e Tabelas

### Esquemas

Esquema 1: Modelo Conceptual Teórico.....	42
---	----

### Figuras

Figura 1: Os 4 níveis de Desenvolvimento (adaptado de Blanchard, et al., 1993) .....	63
---	----

### Tabelas

Tabela 1: Características da Amostra - Variável Sexo.....	48
Tabela 2: Características da Amostra - Variável Faixa Etária.....	48
Tabela 3: Características da Amostra - Variável Nível de Escolaridade.....	49
Tabela 4: Características da Amostra - Variável Área Profissional.....	49
Tabela 5: Características da Amostra - Variável Área da Organização.....	50
Tabela 6: Características da Amostra - Variável Tempo de Trabalho com o líder .....	51
Tabela 7: Características da Amostra - Variável Tempo de Integração.....	51
Tabela 8: Características da Amostra - Variável Vínculo com a Organização ....	51
Tabela 9: Resultado AFE escala FES.....	53

Tabela 10: Valor Matriz Coeficiência, resultado AFE do presente estudo .....	54
Tabela 11: AFC para o modelo proposto e modelos alternativos .....	55
Tabela 12: Resultados do procedimento bootstrapping .....	56
Tabela 13: Matriz de Correlações das variáveis em análise .....	57

# O Efeito do *Empowering Leadership* nas Intenções de *Turnover*

## Introdução

A liderança tem sido um tópico relevante no mundo académico e organizacional, sendo alvo de vários estudos de investigação pela sua relevância e influência no impacto dos objetivos de cada organização. Contudo, é considerado um conceito bastante complexo no estudo das ciências sociais e organizacionais originando na dificuldade da sua definição (Yun, et al., 2006). Porém, Vroom e Jago (2007) consideram a liderança como um processo motivacional que influencia os colaboradores a exercerem as suas funções e tarefas profissionais de forma unida e colaborativa com o objetivo de alcançar determinados objetivos. Para tal, existem vários tipos e maneiras de criar esta influência e motivação nos colaboradores, como por exemplo, através do empoderamento.

*Empowering* traduzido à letra significa o ato de partilhar e transmitir poder. Portanto, a *Empowering Leadership* (EL), é uma abordagem de liderança que permite aos líderes criar uma estrutura de distribuição de poder e partilha de tomada de decisão (Vecchio, et. al., 2010). Sendo a EL uma liderança focada nas pessoas, autores como, Hassan, et al., (2013) sugerem que uma equipa que pratique as suas funções num ambiente organizacional assente na *Empowering Leadership* tem uma maior probabilidade de se manter fiel e verdadeira ao respetivo líder e por consequência, à organização.

Por sua vez, Liu, et al., (2003) descreveram a *Empowering Leadership* como um estilo de liderança que promove nos seus colaboradores o sentimento de autocontrolo e autorresponsabilidade, desenvolvendo capacidades de desempenhar as suas funções com autonomia. Demirtas e Akdogan (2014) vão ao encontro dos autores mencionados explorando a possibilidade que o líder tem de influenciar o ambiente da organização, a motivação e a satisfação dos colaboradores. Logo, Demirtas e Akdogan (2014)

consideram que o estilo de liderança praticado por cada líder, por cada empresa, está indiretamente relacionado com as Intenções de *Turnover*.

Segundo Abbasi e Hollman (2000), o *Turnover* é a rotatividade dos colaboradores dentro do mercado de trabalho. Ou seja, por um lado, encontra-se subjacente a este conceito a flexibilidade de movimentação entre as organizações e, por outro, as oscilações do estado de emprego (ativo) e desemprego (inativo). Deste modo, e sendo o *Turnover* a saída (voluntária) do colaborador da organização, a Intenção de *Turnover* (IT), é o período, de reflexão, exactamente anterior a essa decisão final (Khan, 2015, citado por Lim, et al., 2017).

A IT é a etapa que permite às organizações combater o desencadeamento de possíveis consequências originadas pelas elevadas taxas de *Turnover*. Principalmente, tendo em conta, que as altas taxas de *Turnover* representam uma das mais importantes questões das atuais organizações (Richer, et. al., 2002) podendo, em casos extremos (como, por um lado, a saída de um colaborador que acrescente bastante valor à organização, como, por outro, uma taxa muito elevada de rotatividade, não permitindo a estabilidade da equipa), prejudicava persecução dos objetivos e visão da organização (Abbasi & Hollman, 2000). Por esse motivo, as Intenções *Turnover* revelam-se um ponto crítico a considerar e, embora não haja uma única resposta para justificar as causas de *Turnover*, deve haver um apuramento para uma maior compreensão deste fenómeno (Abbasi & Hollman, 2000), pois apenas desse modo conseguimos contribuir para a sua mitigação.

Um dos fatores a considerar para a diminuição das IT é a existência de colaboradores chave nas organizações (Abbasi & Hollman, 2000). Estes colaboradores, são aqueles que tendem a ter maior qualidade e consistência na realização das suas tarefas, tornando-se assim extremamente benéfico para a organização garantir a sua permanência. Por esse motivo, é importante para a empresa estruturar um programa que estimule a diminuição da taxa de IT, pois esta, quando elevada, tem sérias consequências para as organizações (Porter & Steers, 1973).

Uma das principais consequências originadas pela elevada taxa de IT é o custo de substituição de cada colaborador que é, na maioria das vezes, subestimado pelas empresas. Para além dos custos visíveis no processo administrativo de fecho de contas, existem custos invisíveis (que variam entre empresas, funções, departamentos ou até mesmo níveis de desempenho) como a interrupção de relações laborais e profissionais, a interrupção de fluxo de trabalho e a perda temporária de produção até que o posto de trabalho volte a ser preenchido (Abbasi & Hollman, 2000). Consequentemente, é necessária uma maior compreensão sobre as causas da Intenção de *Turnover* (Richer, et. al., 2002). Existem, vários fatores que devemos ter em consideração quando abordamos as Intenções de *Turnover*, tais como o estilo de liderança, o *feedback*, a natureza das interações do grupo de trabalho (Porter & Steers, 1973) e a mudança do tipo de preocupações que o mercado de trabalho enfrenta.

Atendendo às alterações do mercado laboral, a atual e diversificada força de trabalho não corresponde às práticas de gestão e liderança mais tradicionais (Abbasi & Hollman, 2000), como por exemplo, técnicas de liderança assentes em crenças e superstições tais como; a atribuição de funções com base em estereótipos (sexo, etnicidade, religião etc), a autoridade e o poder centralizado, a intolerância ao erro e a promoção com base na senioridade e não na competência (Yukl, et al., 2010). Assim sendo, atualmente, um líder deve ter a preocupação de procurar conhecimento no que diz respeito à personalidade, às crenças e aos objectivos individuais de cada colaborador (Abbasi & Hollman, 2000).

Tendo em conta que a concorrência e a competitividade tornaram o mercado mais flexível e, portanto, mais sedento de ter os melhores profissionais para apresentar os melhores serviços, os líderes de hoje enfrentam novos desafios, como a globalização, a rapidez tecnológica e a circulação de mais informação. Este fenómeno obriga os líderes a adaptarem-se, através da implementação processos estruturados de integração e de *feedback*, de forma a cativar e a reter os colaboradores mais talentosos, pois estes são os mais propensos à rotatividade (Abbasi & Hollman, 2000).

A integração é um processo que começa quando o empregador toma a decisão de contratar um determinado indivíduo para determinado cargo, durante o qual toda a comunicação deve ser transmitida de forma clara e transparente. O processo de integração do colaborador é, por si só, um momento com muita informação e novidade para ambas as partes (Srivastava & Bartol, 2006). O processo de integração passa por um processo formal (através de um plano estruturado e definido pelo Departamento de Recursos Humanos) e informal (através da interação com os outros membros da organização) de transmissão de conhecimentos, cultura, normas e procedimentos da organização (Reio & Wiswell, 2000, citado por Yoo & Song, 2018).

Este tipo de processos de acompanhamento de novos colaboradores permite aos mesmos obter uma integração e adaptação à nova organização mais organizada e positiva. Forgaty (2000, citado por Reio & Sutton, 2006) defende que, um novo colaborador que tenha uma correcta integração, ou a se a sua adaptação passar pela assimilação de valores e processos da organização, é mais provável que este se torne um colaborador satisfeito. Isto vai levar a que execute as suas tarefas profissionais além do que lhe é requerido, com melhor desempenho e, logo, uma menor probabilidade de abandonar a organização.

Uma integração bem executada tem implicações positivas quer para os colaboradores, quer para a organização (Reio & Sutton, 2006). Segundo Lawrence e Lorsch (1967, citado por Ettlíe & Raze, 1992) a integração entre colaboradores e departamentos é necessária para o sucesso da organização, pois permite a implementação de processos de produção/execução com mais transparência e comunicação.

Neste sentido, para uma melhor transmissão de processos de melhoria de forma construtiva, consideramos o *feedack* um elemento essencial para que o novo elemento adquira as competências necessárias. Este tipo de processos gera colaboradores satisfeitos e com eles, comportamentos positivos e um bom ambiente organizacional. Toda esta abordagem permite a criação de um efeito de “bola de neve”, resultando

numa mudança de cultura e instalando a satisfação e a redução das Intenções de *Turnover*.

O *feedback* é uma concetualização de transferência de informação providenciada através de um agente de transmissão de forma a dar ao receptor a realização e o conhecimento das suas ações (Hattle & Timperley, 2007). Os autores fazem ainda a distinção entre *feedback* e transmissão de instruções, defendendo que o *feedback* é, para além de indicações e acompanhamento na melhoria da realização das tarefas, uma partilha de instrução comportamental, adequando a postura e atitude do colaborador à cultura da organização. Este tipo de assimilação por parte dos colaboradores, permite aumentar a qualidade das ações e a redução do tempo da execução das tarefas.

O *feedback* torna-se pertinente para o desempenho, no entanto, a forma como o mesmo é transmitido tem impacto na forma como é rececionado, pelo que o agente dessa transmissão deve adaptar a sua comunicação ao receptor (Becker & Klimoski, 1989). Sendo a *Empowering Leadership* assente na necessidade de partilhar de conhecimento de modo a resolver problemas e a delegar tomadas de decisão, Srivastava e Bartol (2006) defendem que este tipo de liderança permite que os colaboradores desenvolvam competências como a autonomia e o sentido de responsabilidade, fazendo-os sentir parte da organização e, conseqüentemente, diminuindo as suas Intenções de *Turnover*.

Tal como mencionado, a *Empowering Leadership* permite que a equipa adquira um sentimento de fidelidade para com o líder e, por consequência pela organização (Hassan, et al., 2013) deste modo torna-se expectável que a mesma tenha influência nas Intenções de *Turnover*. Por outro lado, e sendo a integração um processo importante para a assimilação de normas, valores e cultura (Yoo & Song, 2018), é relevante a sua utilização aplicada à redução das Intenções de *Turnover* (IT). Este estudo permite contribuir para a identificação de formas de redução das IT, através da melhoria dos processos organizacionais e da diminuição de custos, numa perspetiva de apoio e

acompanhamento dos colaboradores. Esta análise pode ser especialmente relevante no caso dos colaboradores mais capazes e mais talentosos, pois estes são, por norma, os mais propensos a sair da organização (Abbasi & Hollman, 2000).

Em suma, os objetivos do presente estudo são os seguintes:

- (1) analisar a relação entre a *Empowering Leadership* e as intenções de *Turnover*;
- (2) verificação da integração como influência mediadora nessa relação;
- (3) e se o *feedback* tem capacidades moderadoras na relação entre Integração e Intenção de *Turnover*.

## Revisão da Literatura e Enquadramento Teórico

### ***Empowering Leadership***

Blanchard, et al., (1993) fazem um pequeno apanhado da evolução das teorias de liderança até à data da sua escrita, fazendo, igualmente, uma retrospectiva da *Situational Leadership Theory* (SLT). A SLT consiste no estudo de vários estilos de liderança tendo em conta duas bases; a liderança orientada às pessoas e a liderança orienta às tarefas. Consideramos essencial a análise da SLT, tendo em conta que é a base para vários estilos de liderança do qual a EL se desenvolveu. Assim sendo, invocamos e resumimos alguns dos pontos chaves dessa retrospectiva para situarmos a *Empowering Leadership* no leque dos diferentes estilos de liderança e termos uma maior capacidade de diferenciação entre os mesmos.

Assim sendo, Blanchard, et al., (1993) mencionam que Lewin, et al., (1960) foram autores que defenderam a existência de apenas três estilos de liderança; *Autocratic*, *Democratic*, e os líderes que não têm nem postura autocrática nem democrática são considerados de *Laissez-faire*, traduzido como “deixa andar”. Mais tarde, e perante a necessidade de mais estudos, considerando que os existentes à época seriam insuficientes para a compreensão da evolução das necessidades que se faziam sentir (tendo em conta a revolução industrial e a forma de prestação e comercialização dos serviços e bens), surgem 2 dimensões desenvolvidas por Stogdill, et al., (1957, citado por Blanchard, et al., 1993): a primeira, *Initiating Structure* (Estrutura Inicial); e a segunda, *Consideration* (Consideração). Na primeira dimensão, a *Initiating Structure* diz respeito a uma vertente direcionada à execução das funções profissionais. Ou seja, um líder que esteja focado nesta dimensão tem preocupações tais como: a verificação se os colaboradores e as equipas estão a cumprir regras, o controlo do horário de trabalho dos colaboradores bem como quais as tarefas que foram executadas, e como, durante esse período e, por último, o controlo dos padrões de qualidade dos produtos e serviços. Na segunda dimensão, a *Consideration* diz respeito a práticas mais orientadas à vertente humana, tais como: olhar pelo bem-estar dos colaboradores, tornar-se um ponto de

contacto acessível e, a ter a preocupação de tratar todos os elementos da organização de igual maneira.

Blake e Mouton (1964, citado por Blanchard, et al., 1993) alteram, mais tarde, o nome destas duas dimensões para *Concern for Production* (Preocupação pelas Tarefas), e a segunda; *Concern for People* (Preocupação pelas Pessoas), sendo considerado o líder ideal, aquele que tem elevados padrões destas duas dimensões, abrindo portas a novas interpretações e ao desenvolvimento de 4 novos estilos de liderança; *Telling*, *Selling*, *Participating* e *Delegating*.

O *Telling* diz respeito ao primeiro estilo de liderança apresentado por Blake e Mouton (1964, citado por Blanchard, et al., 1993), que consiste num estilo de liderança que diz aos seus colaboradores exatamente o que, e como, é que eles têm de fazer as suas tarefas. O *Selling*, refere-se a líderes que tentam “vender” as suas mensagens, objetivos e ideias ao grupo, e tentam influenciá-los à sua concretização. O *Participating* tem uma abordagem diferente, onde o líder deixa para trás práticas de imposição ou orientação de direções, e permite que os colaboradores tenham um papel mais ativo nas tomadas de decisão e demonstração de soluções. Por último, o *Delegating* é recebido positivamente pelos colaboradores, pois consiste na delegação de poder, contudo, consiste, igualmente, na delegação de responsabilidades e deveres. Deste modo, o *Delegating* apresenta baixos padrões diretivos e igualmente baixos comportamentos de acompanhamento aos colaboradores.

Blanchard, et al., (1993) defendem ainda que Fred Field, é o pai das teorias contingenciais e que considerou três grandes preocupações que o líder deve ter no exercer das suas funções como tal; primeiramente, a relação líder-subordinado (relação pessoal versus relação profissional entre ambos os elementos); em segundo lugar, a essência das tarefas que são praticadas (o tipo e a estrutura dos objetivos que o grupo tem para as desempenhar); e por último, a posição de poder (que tipo de autoridade lhe é permitida estando na posição de líder).

Segundo Blanchard, et al., (1993) após o desenvolvimento de Field surgem novas possibilidades, por um lado Reddin (1967, citado por Blanchard, et al., 1933) desenvolve a *3-D Management Style Theory* adicionando a Eficácia à Preocupação pelas Tarefas. Por outro Bersey e Blanchard (1972, citado por Blanchard, et al., 1933) desenvolvem o *Life Cycle*, que enfatiza as dimensões comportamentais, onde os autores intitulam de *Situational Leadership*. Após várias críticas, principalmente por Graeff (1983), os autores refletiram sobre as suas conclusões e acrescentaram elementos sobre a capacidade de aprendizagem, quer do indivíduo quer do grupo, e ainda, elementos de *feedback*, reformulando três dos quatro estilos anteriormente mencionados, tais como; *Telling* alterado para *Directing*, *Selling* alterado para *Coaching* e por último, *Participating* que é alterado para *Supporting*.

O *Directing* é um estilo com altos comportamentos diretivos e baixos comportamentos de apoio. Em segundo, o *Coaching*, apresenta altos padrões quer diretivos quer de acompanhamento e apoio, e, por fim, o *Supporting* que apresenta baixos comportamentos diretivos, porém, elevadas práticas de apoio. O *Delegating* mantém-se de acordo com o apresentado anteriormente.

Para Blanchard, et al., (1993) um líder que pratique uma *Situational Leadership* deve ter preocupação tanto com comportamentos diretivos como com comportamentos de apoio, quando se trata de ajudar o colaborador a executar uma tarefa. Defendem ainda que as dimensões de orientação às tarefas ou orientação às pessoas, podem tornar-se confusas, pois um líder focado nas tarefas não tem necessariamente que ter essa preocupação de forma exclusiva, descurando toda e qualquer preocupação pelos seus subordinados, e, por outro lado, um líder orientado para as pessoas, não é sinónimo de uma liderança com ausência total de preocupação na execução das tarefas e objetivos da organização. Blanchard, et al., (1982, citado por Blanchard, et al., 1993) criam um novo instrumento de medida, *Leader Behaviour Analysis* (LBA), que mede não só o estilo de liderança, mas também a flexibilidade e a eficácia do líder em análise. Os autores encaram a componente flexibilidade como sendo o instrumento que mede quantas vezes o líder usa um determinado estilo perante

diversas situações, defendendo que, quantas mais vezes o líder escolher um estilo específico, menos flexível é.

Indo ao encontro do anterior, Zaccaro, et al., (1991) mencionam que Barnlund (1962) defende que a liderança não depende dos traços de personalidade do líder em questão, como tinha sido exaustivamente estudado até à data, mas sim das situações que rodeiam o líder. Os autores acrescentam ainda que Stogdill (1948) concluiu que a consciência do estado em que a organização se encontra no mercado (sejam eles, fatores negativos ou positivos), bem como, a capacidade de resposta e de adaptação/flexibilidade perante a necessidade de mudança, são habilidades fulcrais num líder. Por esse motivo, Zaccaro, et al., (1991) investigam estas dimensões, chegando à conclusão de que os traços de personalidade são importantes, no entanto, são um complemento daquilo que deveria ser uma das maiores capacidades; que é ter a sensibilidade de reconhecer as diferentes necessidades do grupo, respondendo e correspondendo de acordo com as mesmas.

Embora os estudos apresentados por Shamir, et al., (1993) e as respetivas conclusões estejam focados na desconstrução e no entendimento da *Charismatic Leadership* ou da *Transformational Leadership*, considerou-se relevante para este estudo a análise desta desconstrução, para um maior entendimento desta linha de pensamento e assimilação da ideologia para uma maior e melhor compreensão da evolução para outros estilos como a *Empowering Leadership*. Assim sendo, evidenciamos Shamir, et al., (1993) que fazem um levantamento de 35 estudos realizados nos mais diversos formatos e concluem de uma forma geral que os líderes com comportamentos ditos carismáticos, têm resultados superiores a nível de desempenho e satisfação por parte dos seus seguidores. Por características carismáticas, descrevem; a comunicação e transmissão de mensagens inspiradores e motivacionais; a exposição de ideologias visionárias; a demonstração de confiança (extrema) neles próprios e nos seus subordinados; e acima de tudo as altas expectativas de que os seguidores façam muito mais do que os seus deveres. Os autores mencionam que o excesso destas características pode levar a que os seguidores transcendam os seus

próprios interesses, limites, valores e motivações, e cometam sacrifícios pessoais em prol da equipa e da comunidade organizacional. Shamir, et al., (1993) fazem ainda algumas suposições sobre a linha de pensamento necessária para levar as pessoas a relacionarem-se e a serem guiadas com base nas seguintes teorias; *Social-Cognitive Theory* de Bandura (1986); na *Identity Theory* de Stryker (1980) e na *Social Identity Theory* de Tajfel e Turner (1985). Em primeiro lugar, clarificam que as pessoas não são só orientadas para a concretização de objetivos de forma taxativa mas sim, que têm personalidades, crenças, suposições, expressões e opiniões próprias, o que os torna imprevisíveis nas suas tomadas de decisão; em segundo lugar, as pessoas são motivadas pela garantia de preservar a sua autoestima e valor próprio - o sentimento de pertença e relevância; em terceiro lugar, a motivação na consistência de um propósito, de uma causa, de uma ideologia, ou seja, trabalhar com um significado; em quarto lugar, a possibilidade não só de manter a sua identidade, mas também de ter desafios de acordo com a mesma; e por último, a motivação através da fé.

Segundo Spreitzer (1995) autores como Blau e Alba (1982), Mainiero (1986), Neilsen (1986) e Bowen e Lawler (1992) focaram os seus primeiros estudos em comportamentos de gestão através do empoderamento, incluindo a delegação de tomadas de decisão em todas as hierarquias de liderança dentro da organização e a defesa do aumento do acesso à informação. Spreitzer (1995) afirma que não existia uma única definição de empoderamento, acabando por descrevê-lo como a capacidade de aumentar motivações intrínsecas através de quatro focos: a atribuição de significado, o dotar de competência, a capacidade de autodeterminação e o impacto. Em primeiro lugar, a atribuição de significado, refere-se à capacidade de adaptação entre os requisitos necessários para a concretização de uma determinada função e às crenças e valores de cada indivíduo. Em segundo lugar, o dotar de competência, através do aumento da autoestima de cada colaborador, levando-o a acreditar nas suas capacidades. O terceiro foco considerado por Spreitzer (1995), é a autodeterminação, permitindo que o colaborador tenha várias opções de escolha desenvolvendo uma maior capacidade de autonomia e de boas tomadas de decisão. No fim, o impacto que

diz respeito à possibilidade que o colaborador tem de impactar com tomadas de decisão de estratégia global da empresa.

O empoderamento não é um traço único de personalidade, mas sim um conjunto deles, o que leva as pessoas a refletir e a agir com uma determinada percepção sobre elas próprias, face às suas funções (Spreitzer, 1995). Numa segunda instância, o autor assume que o empoderamento é uma variável contínua, logo, Spreitzer (1995) defende que não existe a presença ou a ausência total de empoderamento, mas sim a presença de mais ou menos empoderamento.

Spreitzer (1995) afirma que à data do seu artigo, começou a fazer sentir-se um aumento da competição global e organizacional, sendo necessário o comportamento de empoderamento, necessitando de colaboradores dispostos a correr riscos, capacitados para contribuir para a inovação e para a tomada de iniciativas.

Passados 20 anos Liu (2015) confirma o mencionado por Spreitzer (1995) e enfatiza que o mercado de trabalho enfrentou, e enfrenta, uma revolução. Esta revolução é sobretudo tecnológica. A evolução tecnológica está a colocar em causa, muitos processos, estruturas, funções, departamentos, e até a necessidade, ou não, de algumas posições dentro das organizações. Em geral, as revoluções trazem mudanças, e neste caso em específico, o avanço tecnológico trouxe o aumento de organizações concorrentes nas mais diversas áreas do mercado de trabalho, a imposição de flexibilidade e por consequência a perda do conceito de fidelidade para com a organização empregadora, originando em maior rotatividade (Liu Y., 2015).

A dinâmica do mercado de trabalho mudou drasticamente, e com esta mudança nasce a *Empowering Leadership*, logo, a importância deste estilo, surge na necessidade de um mercado de trabalho mais complexo e exigente, e o aumento da procura de colaboradores com capacidades de grande adaptação e evolução (Liu Y., 2015).

Pearce e Sims Jr (2002) apresentam um modelo de desenvolvimento teórico de liderança, fundamentados em conceitos teóricos e empíricos, constituído por 5 tipos de

liderança: a primeira, *Aversive Leadership*, baseado em modelos de penalização e disciplina; a segunda, *Directive Leadership*, que se baseia na concentração de poder e em diretivas de exclusividade para a orientação para as tarefas; a terceira, *Transactional Leadership*, que procura manter a motivação dos colaboradores através de um objectivo ou recompensa, logo é um tipo de liderança baseado em sistemas de prémios; a quarta, *Transformational Leadership*, igualmente baseada num sistema de recompensas, contudo, apresenta líderes carismáticos, com capacidade de incluir as suas visões para o futuro; e por último, a *Empowering Leadership*, caracterizada como uma liderança de empoderamento e partilha. Os autores vão ainda mais longe, quando descrevem que os quatro primeiros tipos de liderança apresentados (aversiva, diretiva, transaccional e transformacional), são lideranças base para o *Empowering Leadership*, e que este tipo de liderança, por si só, tem a capacidade de ser considerado como um estilo isolado e independente, dado as suas características e possibilidades vastas de análise e de estudo.

Liu, et al., (2003) fazem uma clara distinção entre a *Transformational Leadership* (TL) e o líder que pratique *Empowering Leadership*. Se por um lado a TL tem uma visão do futuro, os colaboradores não têm impacto nessa visão, nem contribuem para a mesma, ou seja, a concentração do poder mantém-se num só elemento, por este motivo o EL é distinto dos restantes estilos, pois foca-se na partilha desse mesmo poder. Um líder que pratique EL é porque transfere parte do seu poder aos seus subordinados com a intuição da criação de colaboradores autónomos e independentes, portanto, um estilo mais focado no desenvolvimento dos empregados do que no próprio líder, que por sua vez, coloca em causa, não só o seu próprio desenvolvimento e progressão de carreira, como também os resultados organizacionais (Amundsen & Martinsen, 2014). Este tipo de líderes veem o cumprimento dos resultados organizacionais como um efeito positivo do desenvolvimento e empoderamento dos seus colaboradores, ou seja, do sucesso da aplicação da EL.

A *Empowering Leadership* foca-se em duas dimensões: práticas de gestão, como o apoio no desenvolvimento de boas relações entre os colegas, e práticas psicológicas,

como o acompanhamento personalizado e a demonstração de interesse com o bem-estar do colaborador. A EL assenta numa estrutura social e foi investigada por Arnold, et al., (2000) que defendem cinco subdimensões: liderança através do exemplo (o líder deve praticar aquilo que acredita e defende), participação na tomada de decisões (o líder deve permitir que o colaborador faça parte e contribua nas tomadas de decisões), *coaching* (o líder disponibiliza ferramentas para o desenvolvimento do colaborador), informação (o líder transmite informação clara sobre os estado da organização e os procedimentos recentes) e demonstração de preocupação individual (o líder entra num carácter pessoal com o colaborador e permite criar uma ligação com o próprio).

Adicionalmente, Amundsen e Martinsen (2014) argumentam que o desenvolvimento da autonomia dos colaboradores e o apoio próximo e vigilante são fundamentais para uma boa aplicação deste tipo de liderança, assim como as práticas psicológicas, assentes no desenvolvimento da motivação, da competência e da autodeterminação (Spreitzer, 1995). Estas duas práticas (i.e., práticas de gestão e práticas psicológicas) formam a *Empowering Leadership* (Cheong, et al., 2019).

### **Turnover e Intenções de Turnover**

Cada organização tem os seus valores e missões, pelo que não existem duas organizações iguais, no entanto, grande parte das empresas tem como objetivo comum ter uma equipa dotada de competências excepcionais que prestem um serviço de extrema qualidade aos seus clientes. Porém, e infelizmente, os colaboradores mais talentosos são os mais inconstantes e mais propensos a abandonar as organizações com maior regularidade (Abbasi, et. al, 2000). A investigação sobre os motivos da saída é importante para compreendermos a essência do *turnover* (Morrell, et al., 2004) e poder actuar sobre as suas causas.

Harpert (2013) descreve a Intenção de *Turnover* (IT) como sendo um comportamento consciente e desejado por parte de um colaborador em abandonar a

organização num futuro próximo. Da mesma forma, Lim, et al., (2017) mencionam Khan (2015) que acrescenta que a Intenção de *Turnover* é a decisão final e definitiva mesmo antes da saída se efetivar. Por outras palavras, é a fase de transição entre a decisão tomada por parte do colaborador, à sua vontade, de forma consciente e a saída em si.

March e Simon (1958, citado por Joo, et al., 2015) apresentam a *Organizational Equilibrium Theory of Turnover* (OETT), que se torna a teoria base para o estudo do *Turnover* e das Intenções de *Turnover*. Esta teoria defende o equilíbrio entre a contribuição que cada colaborador presta à organização e os incentivos que a mesma atribui ao colaborador. Joo et al., (2015) descreve que este equilíbrio pode ser influenciado tanto pelo desejo consciente de deixar a organização, relacionado com a satisfação das funções e do ambiente organizacional, como pela facilidade que existe, ou não, de crescimento (ou de progressão de carreira) dentro da própria organização. Segundo a autora, esta teoria foi a base para outras, tais como: (1) a *Met Expectations Theory of Turnover* de Porter e Steers (1973), e a (2) *Linkage Model* criada por por Mobley (1977).

A *Met Expectations Theory of Turnover* de Porter e Steers (1973) consiste na realização de um quadro conceptual de apuramento das expetativas dos colaboradores dentro de quatro fatores: os valores da organização, o ambiente organizacional, as tarefas que fazem parte da sua função e os fatores pessoais. A realização das expetativas dos colaboradores dentro destes quatro parâmetros permite uma maior satisfação de trabalho, com impacto nas Intenções de *Turnover*. Por outro lado, o *Linkage Model* criada por Mobley (1977) defende que existem passos intermédios entre a insatisfação do trabalho e a decisão final de sair da organização. Mobley (1977) propõe que existe um processo até à decisão final, cujas fases seguem a ordem seguinte: (1) o colaborador passa pelo processo de avaliação do trabalho que tem atualmente, (2) o colaborador começa a sentir insatisfação, (3) o colaborador começa a pensar em desistir, (4) o colaborador pondera os custos de sair ou de ficar na organização, (5) o colaborador tem intenção de procurar novas alternativas, (6) o colaborador começa efetivamente à procura de outras alternativas, (7) o colaborador avalia essas alternativas, (8) o

colaborador coloca em causa as novas alternativas versus o atual trabalho, (9) o colaborador têm intenção de sair, (10) o colaborador toma a decisão final e sai da organização atual.

Ambas as teorias resultaram como uma extensão e explicação do OETT, que explora a aquisição e a assimilação da Intenção de *Turnover* e a satisfação do colaborador (Joo, et al., 2015).

Cho e Lewis (2012) defendem que a IT não está apenas associada a questões financeiras, como melhor vencimento e mais benefícios, mas também, a questões psicológicas, como maior satisfação no trabalho, maior sentimento de pertença e maior segurança contratual. Barak et al. (2001, citado por Joo, et al., 2015) vão mais além, e dividem a justificação para as Intenções de *Turnover* em 3 fatores: demográficos, como a idade, o género, o grau académico, etc, que se demonstraram como variáveis insignificantes face à Intenção de *Turnover*; fatores pessoais, como a personalidade e a proatividade, onde está presente a atitude e relação perante as tarefas profissionais, como o comprometimento e a satisfação no trabalho; e por último, o fator da condição organizacional, que diz respeito aos fatores contextuais, ou seja, não só ao acompanhamento e ao *feedback mas também* os benefícios e as compensações para os colaboradores. Joo, et al., (2015) acreditam que estas fatores têm impacto nas IT.

A redução da taxas de Intenção de *Turnover* pode ser explicadas com base na implementação de uma boa gestão. Abbasi, et al., (2000) considera que existem três capacidades (justiça, competência e visão) como, sendo as principais a serem implementadas pelo líder e, que permitem justificar a diminuição das Intenções de *Turnover*. Em geral, uma organização que tenha um líder com um bom sentido de justiça, com boas capacidades de comunicação, e uma ampla visão do que o rodeia tem maior capacidade de reduzir as Intenções de *Turnover* dos seus colaboradores (Abbasi, et al., 2000).

O *Turnover* apresenta várias consequências que devem ser consideradas de forma ponderada pelas organizações. Se por um lado o *Turnover* afeta a capacidade de

inovação, a capacidade de implementação de novos programas e provoca atrasos de entrega e capacidade de resposta dos seus serviços, por outro, tem um custo extremamente elevado. No entanto, diferentes colaboradores têm diferentes custos (Morrell, et al., 2004) e o colaborador mais essencial pode até colocar em causa todos os objetivos organizacionais (Abbasi, et. al., 2000). Ou seja, um colaborador com um grau elevadíssimo de responsabilidade, de organização, de competência e de capacidade de gerar espírito positivo dentro da empresa, terá, perante a sua saída da organização, sempre custos indiretos bastante superiores a um colaborador que não tenha tantas competências técnicas, nem que tenha influência no espírito e ambiente organizacional. Logo, estes elementos de destaque tornam-se essenciais para a vida da organização e, com isso, a necessidade de a mesma ir ao encontro das suas expectativas.

Morrell, et al., (2004) descrevem duas dimensões para os custos resultantes do *Turnover*; os custos tangíveis e os custos intangíveis, sendo que os tangíveis apresentam duas subdimensões: custo tangível direto ou custo tangível indireto. Em relação aos custos tangíveis diretos, os autores mencionam tudo o que resulte do fecho de contas do colaborador com as devidas indemnizações e subsídios aplicados à lei de cada país. Por custos tangíveis indiretos referem, como exemplo, o custo da formação e da aprendizagem dos novos colaboradores, o custo da perda de qualidade do serviço, e o custo da quebra de todo o planeamento de gestão das tarefas. Os custos tangíveis indiretos afetam também, negativamente, os custos de gestão da equipa que permanece. Devido a esta necessidade de reorganização torna-se necessário compensar o trabalho deixado pelo colaborador que saiu através do sacrifício dos outros elementos que permaneceram na equipa. Por custos intangíveis, os autores dão uma perspetiva interessante no que diz respeito ao ambiente negativo que se instala na organização, devido ao efeito adverso no resto do capital social que permanece e, acima de tudo, no reavivar de momentos e memórias menos positivas nos colaboradores que permanecem – estes são confrontados com a reflexão do porquê desta tomada de decisão do colega de equipa, o que pode ter um efeito bola de neve e levá-los a começar a estar mais atentos a pormenores negativos da organização.

Morrell, et al., (2004) mencionam ainda que, de forma a prever e a procurar as causas de *Turnover*, Muchinsky e Morrow (1986) analisaram cerca de 1500 estudos que relacionam a Intenção de *Turnover* diretamente ou com a satisfação do trabalho, ou com o comprometimento para com a empresa, que demonstraram consistentemente resultados significativos e negativos. Portanto, estes dois fatores têm, certamente, impacto nesta decisão, permitindo abrir portas para novas questões como: o que é que leva à satisfação do trabalho; o que é que leva ao comprometimento; e, em última análise, o que é que fortalece estes sentimentos de satisfação? Esta possibilidade leva à necessidade de identificar qual é o papel do líder nesta matéria, e qual a sua dimensão no impacto da resolução das questões levantadas.

## **Integração**

Todos os colaboradores necessitam de adquirir competências técnicas e interpessoais para se adaptarem a um novo trabalho, empresa, função, ou departamento, de forma a terem uma correcta integração (Ashforth et al., 1998, citado por Reio e Sutton, 2006). Essa integração é considerada de sucesso, ou não, conforme os níveis de autonomia e desempenho que o novo colaborador comece a desenvolver.

Marks (2006) descreve o que é, e como deve ser, a integração e a adaptação do ponto de vista do colaborador, no que diz respeito à mudança de ambientes profissionais, dividindo este processo em três etapas: em primeiro, *Ending and Letting Go*, ou seja, fechar o ciclo e as emoções, as atitudes, as expectativas e os comportamentos que nos remetam à antiga realidade; em segundo, *Going Throught the Neutral Zone*, ou seja, entrar numa zona neutra, com muita ambiguidade, incerteza, e a necessidade de reorganização pessoal; por último, *New Beginning*, um novo começo, uma assimilação de novas atitudes e comportamentos que estejam em consonância com a mais recente mudança. O autor defende que um novo colaborador que passe por estas três fases, a nível pessoal, está mais predisposto a ter uma melhor aculturação e integração no novo ambiente organizacional.

Partindo do pressuposto que o novo colaborador atravessou estas três etapas, devemos abordar a perspectiva da organização. Esta tem como principal objectivo receber o novo elemento, transmitir-lhe o conhecimento necessário ao desempenho das suas funções, e apoiá-lo na assimilação de uma nova cultura organizacional. Agarwal e Islam (2015, citado por Corbin, 2020), descrevem que no processo de integração deve haver uma série de documentação e materiais sobre procedimentos e políticas, podendo assim providenciar formação, adaptação e conhecimento ao novo colaborador na execução das suas tarefas e, ainda, disponibilizar histórias sobre a organização, permitindo ao colaborador um maior entendimento do percurso da organização no mercado e a convicção de que ele irá contribuir para essa continuação. Shrivastava (1998, citado por Confessore, et al., 1998) considera a aprendizagem durante o processo de integração como uma possibilidade de adaptação, criação de pressupostos, de desenvolvimento de competências base e início da sua experiência dentro da organização.

Reio e Sutton (2006) acrescentam ainda que a aprendizagem no local de trabalho é uma chave importante para a integração, e o acompanhamento por parte do líder tem uma relevância no aumento da moral, da capacidade do grupo como um todo, e no aumento da produtividade, influenciando o desenvolvimento de competências técnicas e a facilitação da aceitação do grupo a um novo elemento. Um ambiente organizacional com uma estrutura de acolhimento e integração bem idealizada promove o trabalho em equipa, a colaboração, a criatividade e o conhecimento com um significado e valores coletivos (Confessore, et al., 1998).

Segundo Reio e Sutton (2006) a adaptação e a integração no local de trabalho ocorrem a três níveis: a socialização individual, a socialização do grupo e a socialização da organização, através do supervisor/líder. O nível de socialização individual envolve, sobretudo, a proatividade na procura de informação, na socialização com os colegas e líderes, e no desenvolvimento de competências interpessoais (Ostroff & Kozlowski, 1992, citado por Rei & Sutton, 2006). O nível de socialização do grupo refere-se ao contexto do trabalho em equipa e no apoio que a mesma dá e transmite, facilitando a

aculturação de normas e valores, permitindo que o novo elemento se torne produtivo mais rapidamente (Anderson & Thomas, 1996, citado por Reio & Sutton, 2006). Por último, o nível de socialização organizacional visa a orientação da formação de táticas e aprendizagens de forma a reduzir o stress e as Intenções de *Turnover*, e a aumentar o comprometimento e a satisfação (Skas & Ashforth, 1997b, citado por Reio & Sutton, 2006).

Confessore e colaboradores (1998) sublinham as seis ações imperativas criadas por Watkins e Marsick (1993) para uma organização implementar um processo de aprendizagem na fase de integração de um novo elemento: primeiro, a criação de oportunidades de aprendizagem; segundo, a promoção de diálogo entre os colaboradores; terceiro, encorajar a aprendizagem do trabalho de equipa; quarto, criar sistemas de partilha de conhecimentos; quinto, empoderar as pessoas a ter uma visão do coletivo; e por último, apoiar o colaborador a entrar dentro do espírito e ambiente organizacional.

### ***Feedback***

O *feedback* refere-se, geralmente, a informações sobre os objetivos primordiais do colaborador na organização, que por sua vez clarifica não só o papel das tarefas a serem executadas, mas também sobre se os comportamentos do mesmo vão ao encontro da cultura da organização (Stajkovic & Luthans, 2001). Estes autores acrescentam que, para tal, é importante que este *feedback* seja apresentado de forma clara, como uma intervenção, transmitido de uma forma positiva, imediata e específica. Para Spreitzer (1995) o *feedback* é, essencialmente, sobre a prestação técnica, logo, é fundamental para reforçar o sentimento de competência e do acreditar que faz parte do valor da organização.

Becker e Klimoski (1989) sugerem três dimensões de análise para o *feedback*: a fonte, o sinal e a frequência. Em primeiro lugar, Ilgenet, et al., (1979, citado por Becker

& Klimoski, 1989) referem que a fonte de *feedback* pode influenciar a aceitação do recetor e a sua respetiva perceção, bem como o seu desejo de querer ou não corresponder a esse *feedback*. Em segundo lugar, o sinal da mensagem transmitida pode ser considerado como positivo ou negativo, e, portanto, a forma de transmissão deve ser adequada a tal (Becker & Klimoski, 1989). E por último, a frequência é referente à quantidade de *feedback* transmitido. Becker e Klimoski (1989) acrescentam, resumidamente, que uma elevada quantidade de transmissão de *feedback* não se traduz automaticamente em qualidade, ou em aceitação do recetor, defendendo que deve haver uma estrutura, sentido e propósito na frequência dessa transmissão, de forma a equilibrar a ausência e o excesso.

O *feedback* é um processo que pode ser visto por duas perspetivas; o *feedback* transmitido (contínuo ou não) do ponto de vista do emissor, neste caso, o líder; e a procura de *feedback* do ponto de vista do recetor, neste caso, o colaborador (Becker & Klimoski, 1989). As estratégias de procura de *feedback*, por parte dos colaboradores, e de transmissão de *feedback* contínuo por parte dos líderes, têm custos (Ashford, 1986). A autora discrimina estes custos; em primeiro lugar, o custo do investimento de tempo, pois para dar um *feedback* apropriado é preciso acompanhar, monitorizar e observar ativamente, principalmente se estivermos a considerar um novo elemento na organização. Em segundo lugar, e indo ao encontro do primeiro, o custo energético – assumindo que nenhum ser humano tem energia infinita, todos temos de concentrá-la diariamente na execução de tarefas – sendo que para um novo elemento existem menos tarefas e menos conhecimento de como as concretizar, logo, a energia para procurar *feedback* é superior a um elemento que já o tenha recebido várias vezes e que já tenha autonomia e responsabilidades. Do ponto de vista do líder, a entrada de um novo elemento na organização requer mais da sua atenção, não havendo possibilidade de se focar no desempenho de outras funções, devido a dar prioridade a manter uma equipa estável. Em terceiro lugar, o custo da imagem, ou seja, se o líder não tiver capacidade de providenciar *feedback* apropriado, o novo elemento vai com certeza procurá-lo nos colegas, demonstrando preocupação nula por parte do líder pelas atividades

desempenhadas pela sua equipa. Em quarto lugar, o custo de autoestima ou da perceção que é feita, por exemplo, um colaborador que não tenha um desempenho brilhante, mas vai procurar *feedback* contínuo, acaba por recebê-lo de forma positiva pelo seu líder, pois apesar de ele ser visto como um elemento mais fraco tecnicamente, vai demonstrar ser empenhado por procurar corrigir e melhorar. Este processo resulta na alteração da perceção que o líder tinha em relação ao papel do colaborador na organização, e vice-versa (Ashford, 1986).

## Formulação de Hipóteses

### **Relação entre o *Empowering Leadership* e as Intenções de *Turnover***

Identificar e atuar sobre as causas que levam à Intenção de *Turnover* tem sido um fator fulcral na atuação da sua diminuição (Lim, et al., 2017). Para tal, é necessário analisar várias possibilidades de forma a confirmar umas e a excluir outras. Neste estudo, optamos por verificar a relação entre *Empowering Leadership* (EL) e as Intenções de *Turnover*. A EL contribui para que os seus subordinados tenham espaço para desenvolver uma comunicação aberta e de confiança com os respetivos líderes, de modo a fortalecer a ligação com o seu trabalho (Hassan, et al., 2013). Por este motivo, os valores e comportamentos de um líder moldam a organização, estando diretamente e indiretamente relacionados com as Intenções de *Turnover* (Demirtas & Akdogan, 2014). Os autores explicam que o impacto do líder está relacionado diretamente com a diminuição das intenções de *Turnover*, através da capacidade de proporcionar um clima organizacional agradável, onde as pessoas se sentem confortáveis e, simultaneamente, com capacidade produtiva para desempenhar as suas funções, e, acrescentam ainda, que está relacionado indiretamente com a diminuição das Intenções de *Turnover* através das possibilidades de crescimento pessoal e equilíbrio/estabilidade emocional que o líder consegue transmitir aos seus colaboradores.

Porter e Steers (1973) analisam o estudo de Skinner (1969) defendendo que quanto maior a consideração que o colaborador tem em relação ao líder, menor a sua Intenção de *Turnover*. Segundo Hersey e Blanchard (1969, citado por Graeff, 1983), cada indivíduo tem a necessidade de sentir que as suas tarefas e a sua presença têm impacto e são relevantes no dia-a-dia da organização. Graeff (1983) acrescenta que o reconhecimento e o sentimento de pertença são fatores essenciais para a valorização pessoal de cada colaborador, permitindo que o colaborador sinta que faz parte da vida da organização, aumentando a sua satisfação e, por consequência, diminuindo as Intenções de *Turnover*.

Contudo, o sentimento de pertença ou de trabalho com um propósito torna-se insuficiente perante as rápidas mudanças do mercado de trabalho dos últimos anos. Bester, et al. (2015) acrescentam que fomos obrigados à dispensa dos métodos tradicionais de liderança, e obrigados ao foco e implementação de métodos e estruturas que permitam que os colaboradores tenham capacidade de partilhar poder e capacidade de decisão. Os autores defendem que a *Empowering Leadership* é um processo onde os líderes permitem que os seus colaboradores tenham autocontrolo, autogestão e automotivação, e que giram as suas capacidades face ao dia a dia de forma autónoma.

Laschinger, et al., (1999, citado por Bester, et al., 2015) evidenciam que os colaboradores com acesso a informação, com sentimento de apoio por parte dos líderes, a quem lhes é dada oportunidade de progressão, de desenvolvimento e de aprendizagem dentro da organização, são os mais prováveis de experienciar sentimentos de empoderamento. Por sua vez, Bester, et al., (2015) acrescentam, segundo Brouer, et al., (2007), que a implementação de práticas e comportamentos de gestão através do empoderamento cria uma sensação de pertença por parte dos colaboradores que a experienciam, o que leva a uma redução das Intenções de *Turnover*.

Bester, et al., (2015) elaboraram um estudo dentro da área industrial, revelando que a área em análise, à data do estudo, estava sob alterações de processos, de pessoas e de tecnologias, tornando-se cada vez mais difícil de reter colaboradores. Isto deve-se à falta de apoio, de reconhecimento e de motivação, sendo necessário apurar se a mudança do tipo de liderança pode ou não ter impacto nas Intenções de *Turnover*. Os autores concluíram que todas as características em análise relacionadas com comportamentos de *Empowering Leadership* e de empoderamento psicológico têm impacto estatístico relevante nas Intenções de *Turnover*, tais como; a possibilidade e envolvimento nas tomadas de decisão; a delegação de responsabilidade; a possibilidade de desenvolvimento profissional e influência.

Beste, et al., (2015) defendem que as organizações que se focam numa abordagem positiva de *Empowering Leadership* conseguem fazer com que os seus colaboradores aumentem o sentimento de autoeficácia. Joo, et al., (2015) acrescentam que quando os colaboradores experienciam apoio por parte dos líderes, acabam por desenvolver um maior comprometimento organizacional. Este sentimento deve ser providenciado através de uma experiência de trabalho com significado e com disponibilidade de crescimento e aprendizagem, de forma a sentirem-se seguros de si próprios e capazes de resolver problemas e tomar decisões de forma autónoma, resultando numa evidente diminuição das Intenções de *Turnover*. Segundo Joo, et al., (2015) vários estudos indicam que existe uma relação direta entre apoio e suporte dos seus líderes e as intenções de *turnover* e o, e ainda do ambiente e cultura organizacional, que de certa forma são um reflexo do líder.

**Com base nos argumentos acima referidos, formulamos a primeira hipótese:**

*H1: A Empowering Leadership relaciona-se negativamente com a Intenção de Turnover dos colaboradores.*

### **Influência da Integração na relação do EL e a IT**

Segundo Spreitzer (1995) a transmissão de informação é um fator essencial da *Empowering Leadership*. Lawler (1992, citado por Spreitzer 2015) menciona que existem duas situações críticas para o empoderamento: primeiro, a partilha de informação sobre a organização como um todo, e sobre a missão da mesma em concreto; segundo, a partilha de informação sobre o seu desempenho. No primeiro ponto, dotar um novo colaborador de conhecimento sobre a missão da organização, os métodos, os processos e a estrutura é o que permite que o mesmo colaborador possa no futuro tomar iniciativas, decisões, e ter opiniões, que estejam alinhados com os objetivos da organização. Sendo que essas as características são esperadas na EL, torna-se essencial que o foco da transmissão de conhecimento passe por este tipo informação.

Srivastava e Bartol (2006) defendem que a *Empowering Leadership* está positivamente relacionada com a partilha de conhecimentos, ou seja, a participação ativa do líder e da equipa na transmissão de conhecimentos a um novo membro é um fator essencial e positivo para a eficácia do desempenho profissional. Na perspetiva do colaborador, torna-se fulcral que o seu líder o acompanhe nos primeiros tempos e esclareça eficazmente as suas questões e objetivos dentro da organização, para que o colaborador sinta que tem um caminho a percorrer na organização.

O líder é também responsável por criar um ambiente propício à partilha e às interações entre colegas de trabalho. Esta dinâmica pode significar um maior apoio e uma maior integração de cada elemento, contribuindo para um ambiente amigável e mais aberto à comunicação, permitindo a diminuição das Intenções de *Turnover*. Nesse sentido, Porter e Steers (1973) consideram útil investigar a relação entre a integração e o *Turnover*, pois, segundo os autores, os colaboradores estão mais inclinados a ficar nas organizações não só quando as relações dos líderes são de confiança, mas também quando a relação entre os colegas é saudável e os valores organizacionais estão de acordo com as suas expectativas.

Abbasi e Hollman (2000) defendem que um dos principais tipos de programas de incentivo à redução das Intenções de *Turnover*, é uma correta integração dos colaboradores na organização, no momento da sua chegada. De facto, as Intenções de *Turnover* verificam-se em maior grau entre os colaboradores mais recentes na organização e os mais próximos da idade de reforma. Pelo contrário, as Intenções de *Turnover* são menores entre os colaboradores já com alguma experiência de trabalho. Isto acontece porque, por um lado, estão envolvidos nas suas organizações e tarefas e, por outro, porque o mercado de trabalho é mais reticente no que diz respeito à contratação de perfis mais séniores (Cho & Lewis, 2012). Por este motivo, a integração de novos elementos nas organizações assume um papel de destaque neste estudo, visto constituírem um dos grupos mais propenso à rotatividade.

Sheridan (1992) defende que as IT podem estar relacionadas com a assimilação e a aprendizagem da cultura organizacional, que por sua vez influenciam as estratégias de recursos humanos, como o recrutamento e a seleção, progressão e promoção de carreira, estando nisto incluído o sistema de recompensas. Logo, o autor defende que são importantes a formação e a transmissão destes valores e missões, bem como de processos. No entanto, Sheridan (1992) enfatiza os estudos realizados por Kerr e Slocum (1987) que concluem que esta tipo de assimilação e de conhecimento sobre a organização têm impacto nas Intenções de *Turnover*. Estes estudos reportam essencialmente dois grandes pontos de vista no que diz respeito à relação entre a integração de um novo elemento, mais concretamente na assimilação de valores e cultura organizacional do mesmo, e as Intenções de *Turnover*. O primeiro ponto de vista diz respeito a uma cultura organizacional individualista, orientada para os detalhes das tarefas profissionais, que enfatiza acima de tudo as conquistas individuais, que por norma, e segundo os autores, não cria uma relação de lealdade e segurança entre o colaborador e a empresa. O segundo ponto de vista é focado numa cultura orientada para a equipa, que enfatiza o respeito por cada membro de forma individual, mas com objetivos e pensamentos que refletem o coletivo. Os autores defendem este segundo ponto como sendo o criador de relações de comprometimento entre a empresa e o colaborador, através de traços como a lealdade e a segurança, independentemente do desempenho que o colaborador tenha. Sheridan (1992) elaborou o seu estudo em cinco empresas de contabilidade, onde três estão orientadas para a equipa e duas orientadas para o indivíduo. O autor chega à conclusão de que os colaboradores a exercer funções numa empresa orientada para a equipa permanecem no seu posto de trabalho, em média, 45 meses e numa empresa orientada para o indivíduo ficam, em média, 31 meses. Existe, portanto, uma diferença de 14 meses (1 ano e dois meses) onde o autor calcula uma perda entre os 6 e os 9 milhões de dólares para a empresa que prioriza as execuções de tarefas.

Reio e Sutton (2006) concluem que um colaborador que desenvolva uma panóplia de componentes interpessoais e de componentes técnicas tem uma maior

capacidade de integração e de adaptação à nova organização. Os autores defendem que ambas as componentes interpessoais e técnicas estão fortemente relacionadas com a integração e com a adaptação.

Em suma, vamos analisar a integração como mediador entre o EL e as Intenções de *Turnover*, procurando perceber se a integração assume um papel mediador na relação entre EL e as Intenções de *Turnover*.

**Com base nos argumentos acima referidos, formulamos a segunda hipótese:**

***H2: A Integração medeia a relação negativa entre Empowering Leadership e as Intenções de Turnover.***

### **Influência do *Feedback* na relação da Integração com a IT**

Segundo Zhou (2003, citado por Joo, et al., 2015) o *feedback* refere-se à comunicação entre o líder e o colaborador de informação útil que o ajude no futuro a desenvolver as suas tarefas, a melhorar o seu desempenho e a aumentar a sua confiança nas suas capacidades. Joo, et al., (2015) acrescenta, ainda, que o *feedback* é um momento importante no processo de integração de um novo colaborador na organização, possibilitando que o mesmo desenvolva melhor as suas capacidades de aprendizagem e o entendimento da organização.

O processo de integração do colaborador é, por si só, um momento com muita informação e novidade para ambas as partes (Srivastava & Bartol, 2006). Segundo Chakravarti e Chakraborty (2020) uma comunicação eficaz assenta no *feedback* e na transmissão de conhecimentos de forma cordial, com o propósito de ultrapassar obstáculos através de troca de ideias e demonstração de sentimentos. Sheridan (1992) defende que uma gestão e estratégia adequada deveriam ter em consideração, principalmente, o equilíbrio entre os custos de retenção e os custos de substituição,

tendo em conta que os custos são bastante mais elevados quando se trata de um colaborador com elevado desempenho.

Corbin (2020) concluiu que a intenção de *turnover* pode acontecer por diversos motivos (internos ou externos à organização), contudo, independentemente do motivo, quando um colaborador parte da organização, não é apenas o colaborador em questão que a abandona, mas também todo seu conhecimento. Por esse motivo, a autora defende que a transmissão de conhecimento é fulcral.

Joo, et al., (2015) concluem que os colaboradores mantêm-se na organização o tempo necessário desde que, a organização consiga continuar a demonstrar que se preocupa com eles, que os reconhece, que está atenta ao seu desempenho e que os colaboradores são desafiados a evoluir. Os autores sublinham ainda que boas competências de transmissão de *feedback* são o fator principal na causa da diminuição de taxas de *turnover*. Ou seja, Joo, et al. (2015) acreditam que um líder com boas capacidades de acompanhamento dos seus colaboradores, de boas capacidades de comunicação e, essencialmente, um líder com boas técnicas de transmissão de *feedback* construtivo são causas fulcrais para a diminuição de *turnover*.

Ross e Zander (1957, citado por Porter & Steers, 1973) investigaram a relação entre o *feedback* e as Intenções de *Turnover*, concluindo que as Intenções de *Turnover* diminuem quando os colaboradores recebem *feedback* suficiente. Num estudo desenvolvido por Porter e Steers (1973), realizado com engenheiros da *General Electric Company* foram feitas duas importantes descobertas: primeiramente, aqueles que deixaram a empresa tiveram reações muito menos favoráveis no que diz respeito à quantidade de *feedback* que os seus supervisores disponibilizavam, não permitindo a melhoria do seu desempenho no momento e, por consequência, em futuras ações; em segundo lugar, a maioria dos colaboradores que deixaram a empresa seria por discordarem dos seus supervisores relativamente aos objetivos a atingir (Porter & Steers, 1973).

Mais recentemente, Joo, et al., (2015) concluem que o feedback por parte dos supervisores têm impacto significativo nas Intenções de *Turnover*. O estudo de Joo, et al., (2015) foi aplicado num contexto de mercado de trabalho na Coreia do Sul onde os autores apresentam duas possíveis justificações para os resultados que foram obtidos. Em primeiro lugar, a forma como o mercado da Coreia do Sul está montado no que diz respeito à inserção de recém graduados no mercado de trabalho e a forma como as organizações coreanas permitem o desenvolvimento de competências e o crescimento desses elemento na própria organização. Em suma, acaba por existir pouca rotatividade no mercado ao contrário dos países ocidentais. Em segundo lugar, as organizações escolhidas como amostra para o estudo em questão, são as que apresentam melhor reputação no que diz respeito às práticas de RH. Logo, são empresas com muitas candidaturas e com processos de recrutamento muito estruturados e exigentes. Por este motivo, seria de esperar que os colaboradores selecionados para ingressar nestas organizações sejam mais prováveis de corresponder aos valores das mesmas e, com isso demonstrarem uma baixa taxa de Intenções de *Turnover*. Uma das principais conclusões do estudo de Joo, et al., (2015) que leva à diminuição de taxas de Intenções de *Turnover*, está relacionados com fatores contextuais, como por exemplo; o ambiente organizacional, a demonstração de reconhecimento e a possibilidade das organizações provocarem e desafiar os seus colaboradores a crescerem, a desenvolverem competências e a serem mais autónomos (ou seja, a empoderar os seus colaboradores).

Lee, et al., (2019) conduziram um estudo onde colocaram em hipótese a relação entre o *feedback* e a Intenção de *Turnover*, tendo como mediador o comprometimento. Os autores confirmaram que os dados são significativos e afirmam que existe relação. Assim sendo, Lee, et al., (2019) concluem que a transmissão de *feedback* é um fator estimulante para o comprometimento e para a redução das Intenções de *Turnover*. Estes resultados, permitem evidenciar que a componente comportamental e humana deve ser tidas em consideração por parte das organizações. Logo, acreditamos que implementação de transmissão de *feedback*, deve ser tida em conta por parte das empresas que pretendam alcançar os seus objetivos.

Spencer (1986) conclui, igualmente, que quanto mais uma organização implementa momentos de *feedback* e dá oportunidade aos seus colaboradores para manifestarem insatisfação relativamente ao local de trabalho e às tarefas profissionais, maior é a probabilidade dos mesmos se manterem nessa organização. Embora os estudos mencionados confirmem a relação entre *feedback* e Intenções de *Turnover*, Spencer (1986) acrescenta que a troca de opiniões e *feedback* por parte do líder para com o colaborador, e do colaborador para com o líder, não tem sempre uma consequência positiva. O autor menciona que um plano estruturado de momentos de *feedback* aumenta as expectativas do colaborador para com a organização e, ainda, que os colaboradores que têm à sua disposição essa possibilidade de partilha de pensamentos, ideias e opiniões tendem a tentar tirar alguma vantagem da organização para a qual trabalham. Por este motivo, a organização deve desenvolver mecanismos que permitam manter o equilíbrio entre a liberdade de expressão de cada colaborador e aquilo que a organização pode efetivamente fazer para corresponder às suas expectativas (Spencer, 1986). A sugestão para este equilíbrio passa pelo planeamento estruturado de processos pré-definidos de programas de retenção de colaboradores através de programas de atribuição de recompensas e benefícios que incentivem os colaboradores a desenvolver as suas tarefas profissionais (Abbasi & Hollman, 2000). Este plano pré-definido permite à empresa apresentar uma baliza de opções ao colaborador dentro daquilo que a organização pode ir ao encontro, nunca defraudando as expectativas de cada colaborador.

A presença de recursos diminui as Intenções de *Turnover* (Lee, et al., 2019). Alguns destes recursos, como o *coaching* e o *feedback*, são interpretados pelo colaborador como um sinal de que a empresa sabe da sua existência e da existência do seu papel; que o torna parte da integrante na organização (Wanberber, et al., 2003, citado por Lee, et al., 2019). Os autores propõem que é o líder quem tem um papel fundamental nesta relação e na transmissão de segurança, de estabilidade psicológica, e ainda que os colaboradores experienciem um sentimento de pretença, indo o líder ao encontro das suas necessidades em nome da organização (Lee, et al., 2019). Quando os

líderes fornecem *feedback*, o colaborador sente uma maior confiança para poder abraçar um longo percurso de progressão de carreira dentro da própria organização porque em primeiro lugar, sentem reconhecimento, e por outro, é lhes dada informação para poder desenvolver, e melhorar, as suas competências da forma mais adequada aos objetivos, missão e valores da organização (Suazo, et al., 2009, citado por Lee, et al., 2019).

Tal como mencionado, a transmissão de *feedback* tem impacto na organização se a mesma for realizada de forma eficaz e construtiva. No entanto, esta afirmação levanta a questão; de como é que o líder deve proceder a esta transmissão, e que técnicas são consideradas eficazes, para que a empresa consiga alcançar os objetivos pretendidos. Alessandra e Hyunsakaer (1993, citado por Chakravarti & Chakraborty, 2020) apresentam a fórmula *CARESS*, a qual consideramos ser uma opção para responder a essa questão. *CARESS* consiste num conjunto de competências e técnicas de como fornecer e rececionar *feedback*, e assim, alcançar o impacto pretendido na redução dos Intenções de Turnover: *Concentrate, Acknowledge, Research, Exercise Control, Sense the non-verbal message e Structure*.

Em primeiro lugar, o *Concentrate*, consiste na capacidade do líder estar a 100% concentrado no momento, sem desvios ou interrupções alheias. Desta forma, consegue focar-se por um lado, na estrutura da mensagem e, por outro, na implementação de uma escuta ativa. Em segundo lugar, o *Acknowledge*, que consiste em reconhecer as suas falhas e pontos de melhoria quer por parte do líder, quer por parte do colaborador. Em terceiro lugar, a *Research*, que consiste na prática de pesquisar e procurar opiniões e pontos de referência, de forma a recolher informação que ajude o líder a entender melhor o colaborador e, desta forma, que permita ao líder estar preparado para transmitir o *feedback* mais justo e real possível. Em quarto lugar, o *Exercise Control*, diz respeito ao treino das emoções de forma a demonstrar imparcialidade no tratamento dos colaboradores. De seguida, o *Sense the non-verbal message*, consiste na capacidade que ambos, colaborador e líder, têm de sentir o ambiente da sala, a postura do outro, e a comunicação não verbal de forma a corresponder de acordo e levar a conversa num

rumo construtivo e positivo. Por último, a *Structure*, consiste na forma e na estrutura que a mensagem deve ser transmitida, que será diferente de colaborador para colaborador. Esta fórmula assenta sobretudo na forma de como receber, ouvir e lidar com a mensagem transmitida. Acima de tudo, quando um colaborador decide abandonar a organização é crítico que o líder reúna com o colaborador e, mantendo o controlo das emoções, recolha e compreenda quais são os motivos que levam o colaborador a abandonar a organização.

A integração de um novo colaborador na organização passa pelo ajustamento dos seus comportamentos à cultura organizacional, através da transmissão de *feedback*, (Ashford, 1986) pois este permite aos colaboradores terem um maior nível de compreensão dos requisitos do seu trabalho e da aplicação dos seus conhecimentos e habilidades da melhor maneira (Sommer & Kulkarni, 2012, citado por Lee, et al., 2019).

Li, et al., (2011, citado por Joo, et al., 2015) defendem que o desenvolvimento de *feedback* contínuo promove, por um lado, a dedicação à concretização de tarefas e à persistência na aprendizagem e, por outro, facilita a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos novos elementos. O *feedback* deveria ser uma chave importante e central no que diz respeito a um processo de integração considerado de sucesso (Ashford, 1998). Ashford (1998) acrescenta, ainda, que o tipo de informação especialmente importante a ser transmitido quando existe um novo elemento são os procedimentos mais corretos a adotar no que diz respeito ao alcance dos objetivos organizacionais; a este tipo de transmissão a autora define como *feedback*.

Ashford (1986) realizou um estudo onde analisou a relação entre o *feedback* e a adaptação de novos elementos, concluindo a existência de uma relação positiva em que o *feedback* é um recurso muito útil na integração de um colaborador no novo ambiente de trabalho. O autor acrescenta que não existe preferência por um estilo de transmissão de *feedback* em concreto, mas sim por diferentes abordagens consoante a situação. Se um colaborador sentir que no *feedback* que está a ser transmitido são visíveis o esforço e a dedicação do líder, o colaborador em questão começa a solicitar menos vezes este

tipo de acompanhamento, porque reconhece o líder como capaz e preocupado com os elementos da sua equipa (Ashford, 1986).

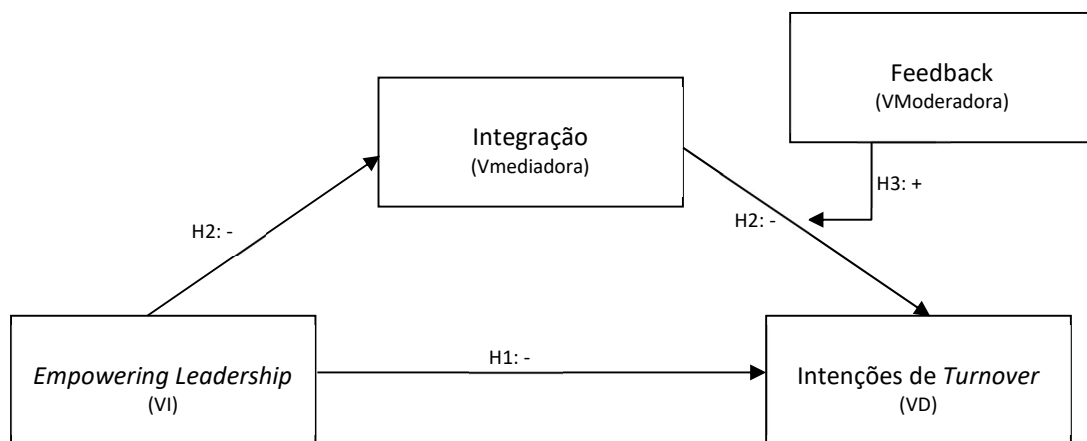
Nesta perspetiva, o *feedback* aparenta ser um excelente moderador na relação entre Intenção e *Turnover*, pois torna transparente o objetivo do novo colaborador na organização e fornece, ainda, informação de qual a melhor maneira de executar as tarefas, mostrando as indicações de melhoria para o futuro.

**Com base nos argumentos acima referidos, formulamos a terceira hipótese:**

**H3:** O *feedback* modera a relação entre a integração e as Intenções de *Turnover*.

### Modelo Conceptual

Em suma, o modelo proposto pretende analisar a relação entre *Empowering Leadership* e as Intenções de *Turnover* (H1), propondo-se o papel mediador da Integração nesta relação (H2); e, adicionalmente, o papel moderador do *feedback* na relação entre a Integração e as Intenções de *Turnover* (H3), conforme espelhado no modelo esquematizado (Esquema 2):



Esquema 1: Modelo Conceptual Teórico  
Fonte: (Elaboração Própria)

## Opções Metodológicas

O presente estudo adotou uma abordagem hipotético-dedutiva quantitativa. Tendo em conta a situação de estado de emergência imposta a 18 de março de 2020, face à declarada pandemia pela OMS da COVID-19, o questionário foi aberto e publicado online para conseguir alcançar vários tipos de colaboradores e áreas de negócio. Esta decisão baseou-se na obrigação de fechar todas as empresas de comércio e serviços, deixando apenas as relativas aos bens alimentares, hospitais e centros de saúde e transportes, impossibilitando assim a implementação do questionário num ambiente controlado e fechado em tempo útil, sendo que apenas a 01 de maio, foi levantado o estado de emergência e com várias restrições e condicionantes.

O inquérito foi realizado através do *Microsoft Forms*, e publicado nas redes sociais Facebook e Instagram. Foi ainda assegurada a confidencialidade, pois não foram solicitados dados pessoais (de nenhuma natureza), apenas demográficos, e a garantia de que os dados obtidos seriam única e exclusivamente utilizados para efeitos académicos, através de uma explicação inicial escrita no próprio formulário, antes do preenchimento do mesmo.

## Instrumentos de Medida

Para efeitos de recolha de dados, foi utilizado um só questionário que incluía quatro medidas distintas:

### *Empowering Leadership*

Para medir a *Empowering Leadership*, utilizou-se a escala *The Empowering Leadership Questionnaire* de Arnold, et al., (2000). Mónico, et al. (2019) publicaram um estudo de Validação e Medidas da ELQ adaptado à população portuguesa, mencionando

Serrano (2015) que já tinha procedido à sua tradução e aplicação numa amostra de 315 participantes. Mónico, et al., (2019) obtiveram uma amostra válida de 408 elementos, defendendo que este instrumento de medida constitui, na sua totalidade, uma operacionalização do construto de *Empowering Leadership*. Portanto, no presente estudo, procedemos à implementação desta escala de acordo como os exemplos de Salvador (2018) e Fernandes (2018) obtendo um  $\alpha$  Chronbach's = 0.976 na sua totalidade.

A ELQ é composta por um total de 38 itens, divididos por cinco subescalas, dos quais obtivemos, para cada subescala, os seguintes  $\alpha$  Chronbach's discriminados:

- (1) **Liderar pelo exemplo** ( $\alpha$  Chronbach's = 0.876) como exemplo de item: *“O/A meu/minha supervisor(a) empenha-se o máximo possível”*;
- (2) **Coaching** ( $\alpha$  Chronbach's = 0.949) como exemplo de item: *“O/A meu/minha supervisor(a) é atento aos esforços feitos pela sua respetiva equipa”*;
- (3) **Participação em tomadas de Decisões** ( $\alpha$  Chronbach's = 0.906) como exemplo de item: *“O/A meu/minha supervisor(a) ouve as ideias e sugestões de toda a equipa”*;
- (4) **Transmissão de informação** ( $\alpha$  Chronbach's = 0.920) como exemplo de item: *“O/A meu/minha supervisor(a) explica os objetivos da empresa”*; e por último,
- (5) **Demonstração de preocupação** ( $\alpha$  Chronbach's = 0.924) como exemplo de item: *“O/A meu/minha supervisor(a) está sempre em contacto com a equipa”* (ver anexo II).

As respostas foram obtidas com recurso a uma escala tipo Likert de 5 pontos, em que 1 corresponde a nunca e 5 corresponde a sempre.

## Intenções de *Turnover*

As Intenções de *Turnover* foram avaliadas através de três itens da escala desenvolvida por Robinson (1996, citada por Neves, 2009) e utilizada, adaptada e validada à população portuguesa por Neves (2009), numa amostra de 88 elementos. Esta escala é composta pelos seguintes itens: “*Se tivesse oportunidade mudaria de trabalho*”; “*Estou ativamente à procura de um novo trabalho*” e “*Se tivesse oportunidade de escolha, preferia estar noutra organização*”.

No presente estudo perante a implementação desta escala, obtivemos, um  $\alpha$  Chronbach's = 0.870. As respostas foram fornecidas através de escala de 5 pontos tipo Likert em que 1 corresponde a Discordo totalmente e 5 corresponde a Concordo totalmente (ver anexo II).

## Integração

A integração foi avaliada pelos colaboradores com recurso ao *Workplace Adaptation Questionnaire* desenvolvido por Morton (1993, citado por Reio & Sutton, 2006), e atualizado por Reio e Sutton (2006). Este questionário é constituído por quatro subescalas, no entanto, foram utilizadas no presente estudo apenas duas dessas subescalas por dois motivos: por um lado, pela extensão do questionário em si, face ao objetivo final do presente estudo; e por outro, considerámos estas subescalas serem as mais adequadas para medir a integração dos colaboradores nas respetivas organizações. As duas subescalas utilizadas no presente estudo foram: a subescala aculturação, que pretende apurar se os inquiridos têm conhecimento sobre as normas, os valores e os processos da organização em geral; e a subescala conhecimento do trabalho, que pretende apurar se os inquiridos têm conhecimento sobre as suas tarefas, ações, desempenho e processos específicos das suas funções.

Reio e Sutton (2006) conduziram um estudo utilizando o *Workplace Adaptation Questionnaire* (WAQ), analisando a relação entre as várias competências interpessoais e técnicas que um novo elemento já possui quando entra na organização, e a integração desse mesmo elemento. Os autores utilizam apenas três das quatro subescalas desta medida para avaliar a integração. Neste estudo utilizámos duas dessas subescalas.

Em suma, utilizámos a WAQ, que no presente estudo nos relevou um  $\alpha$  Chronbach's = 0.837. A implementação da WAQ neste estudo ficou composta por um total de 13 itens, divididos por duas subescalas, dos quais obtivemos, para cada uma, os seguintes  $\alpha$  Chronbach's discriminados:

- (1) **Aculturação** ( $\alpha$  Chronbach's = 0.677) com cinco itens, como por exemplo, *“Eu sei quais são as regras a seguir na minha organização”*; e,
- (2) **Conhecimento do Trabalho** ( $\alpha$  Chronbach's = 0.816) com oito itens, como por exemplo, *“No geral, estou satisfeito com a qualidade do meu desempenho profissional”* (ver anexo III).

As respostas foram avaliadas através de uma escala tipo Likert de 5 pontos em que 1 corresponde a Discordo totalmente e 5 corresponde a Concordo totalmente.

### Feedback

O *feedback* foi avaliado através da *Feedback Environment Scale* (FES) de Levy e Steelman (1994, adaptado por Steelman, 2004). O FES é composto por 7 subescalas e, embora tivéssemos encontrado vários autores a utilizar esta escala, destacamos Bak (2020) que é o autor mais recente, à data, a implementar o FES utilizando apenas uma das suas subescalas, à semelhança do presente estudo.

Assim sendo, utilizámos o FES, e, mais concretamente, a subescala:

(1) **Disponibilidade da fonte de transmissão do *feedback***, pois considerámos ser a mais adequada ao objetivo deste estudo e, do qual obtivemos um  $\alpha$  Chronbach's = 0. 779. A subescala em questão tem cinco itens como por exemplo, *“O meu supervisor está, normalmente, disponível para me dar informação sobre o meu desempenho, sempre que solicito”* e *“Eu interajo com o meu supervisor diariamente”* (ver anexo IV).

As respostas foram fornecidas através de uma escala tipo Likert de 7 pontos em que 1 corresponde a Discordo totalmente e 5 corresponde a Concordo totalmente.

### Dados Sociodemográficos

Procedemos também ao levantamento de dados sociodemográficos, de forma a contextualizar e a obter uma maior compreensão dos resultados obtidos. Assim sendo, questionámos; Sexo, Faixa Etária, Habilitações Académicas, Área Profissional, Área da Organização para a qual presta serviços, tempo de trabalho com o líder atual, Vínculo Contratual e Tempo de Integração.

## Resultados

### Amostra

Antes de iniciarmos o tratamento dos dados, validámos as respostas apresentadas pelos inquiridos através de duas questões de despiste; “Responda Discordo Ligeiramente” e “Se é do sexo feminino responda: Discordo Totalmente, se for do sexo masculino responda: Concordo Ligeiramente”, resultando, em 115 respostas, 114 das quais válidas após análise. Assim sendo, a amostra total deste estudo foi de 114 participantes (N = 114), 62,3% (N = 71) do sexo feminino e 37,7% (N = 43) do sexo masculino (ver tabela 1). Dos 114 participantes, 31,6% (N = 36) estão entre os 26 e os 35 anos, 27,2% (N = 31) entre os 46 e os 55 anos e 26,36% (N = 30) entre os 36 a 45 anos. Por fim, 7% (N = 8) encontram-se em idades compreendidas entre os 18 e os 25 anos e os restantes 7,9% (N = 9) têm mais de 55 anos (ver tabela 2).

*Tabela 1: Características da Amostra - Variável Sexo*

Variáveis	N	%	% Acumulada
Mulher	71	62,3%	62,3%
Homem	43	37,7%	100%
TOTAL	114	100%	

*Fonte: (Elaboração Própria)*

*Tabela 2: Características da Amostra - Variável Faixa Etária*

Variáveis	N	%	% Acumulada
18 a 25 anos	8	7%	7%
26 a 35 anos	36	31,6%	38,6%
36 a 45 anos	30	26,3%	64,9%
46 a 55 anos	31	27,2%	92,1%
+ 55 anos	9	7,9%	100%
TOTAL	114	100%	

*Fonte: (Elaboração Própria)*

No referente às habilitações académicas dos participantes, 52,6% (N = 60) têm o grau académico de Licenciatura, 27,2% (N = 31) completaram o 12º ano (Ensino Secundário), 18,4% (N = 21) referem ter o grau de mestre, 0,9% (N = 1) dos participantes não terminaram o ensino secundário (até ao 11º ano), e, finalmente, 0,9% (N = 1) terminaram o Doutoramento (ver tabela 3).

*Tabela 3: Características da Amostra - Variável Nível de Escolaridade*

Variáveis	N	%	% Acumulada
até 11ºano de Escolaridade	1	0,9%	0,9%
12º ano - Ensino Secundário	31	27,2%	28,1%
Licenciatura	60	52,6%	80,7%
Mestrado	21	18,4%	99,1%
Doutoramento	1	0,9%	100%
Total	114	100%	

*Fonte: (Elaboração Própria)*

Relativamente à área de trabalho (funções profissionais) exercida pelos participantes, é possível identificar 13 blocos de áreas profissionais, sendo que 24,6% (N = 28) são da área de Gestão, 19,3% (N = 22) da área de Informática, 9,6% (N = 11) da área Comercial, 8,8% (N = 10) respetivamente às áreas de Comunicação e Marketing e Educação e 6,1% (N = 7) respetivamente às áreas Administrativas e de Ambiente e Segurança. As restantes áreas (Aviação, Design, Direito, Engenharia, Logística, Saúde e Beleza) fazem um total de 16,7% da amostra (ver tabela 4).

*Tabela 4: Características da Amostra - Variável Área Profissional*

Variáveis	N	%	% Acumulada
Administrativa	7	6,1%	6,1%
Ambiente e Segurança	7	6,1%	12,2%
Aviação	5	4,4%	16,6%
Comercial	11	9,6%	26,2%
Comunicação e Marketing	10	8,8%	35,0%
Design	5	4,4%	39,4%

Direito	1	0,9%	40,3%
Educação	10	8,8%	49,1%
Engenharia	2	1,8%	50,9%
Gestão	28	24,6%	75,5%
Informática	22	19,3%	94,8%
Logística	3	2,6%	97,4%
Saúde e Beleza	3	2,6%	100%
Total	114	100%	

Fonte: (Elaboração Própria)

Em relação às áreas de negócio das organizações nas quais são exercidas as atividades profissionais supramencionadas, estas também foram agrupadas em 13 sectores: 23,7% (N = 27) são de Comércio e Indústria, 18,4% (N = 21) de Informática, 10,5% (N = 12) de Educação, 8,8% (N = 10) de Comunicação e Marketing, 7,9% (N = 9) de Turismo, 7% (N = 8) de Ambiente e Segurança, 6,1% (N = 7) da área da Saúde e Beleza. As restantes áreas (Ação Social e Administração Pública, Banca, Construção Civil, Energia, Financeira, Justiça) fazem um total de 17,6% (ver tabela 5).

Tabela 5: Características da Amostra - Variável Área da Organização

Variáveis	N	%	% Acumulada
Ação social e Administração Pública	5	4,4%	4,4%
Ambiente e Segurança	8	7%	11,4%
Banca	6	5,3%	16,7%
Comércio e indústria	27	23,7%	40,4%
Comunicação e Marketing	10	8,8%	49,2%
Construção Civil	4	3,5%	52,7%
Educação	12	10,5%	63,2%
Energia	1	0,9%	64,1%
Financeira	3	2,6%	66,7%
Informática	21	18,4%	85,1%
Justiça	1	0,9%	86%
Saúde e Beleza	7	6,1%	92,1%
Turismo	9	7,9%	100%
Total	114	100%	

Fonte: (Elaboração Própria)

Procedemos também ao levantamento do tempo de trabalho que os inquiridos têm com os seus respetivos líderes, sendo que a maioria trabalha entre os 0 e os 2 anos com os líderes em análise, com 36% (N = 41), imediatamente de seguida de 3 a 5 anos com 33,3% (N = 38) e por último, com 30,7% com mais de 5 anos (N = 35) (ver tabela 6).

*Tabela 6: Características da Amostra - Variável Tempo de Trabalho com o líder*

Variáveis	N	%	% Acumulada
0 a 2 anos	41	36%	36%
3 a 5 anos	38	33,3%	69,3%
+5 anos	35	30,7%	100%
TOTAL	114	100%	

*Fonte: (Elaboração Própria)*

Adicionalmente, 91,2% (N = 104) dos inquiridos estão há mais de 6 meses nas respetivas organizações e apenas 8,8% (N = 10) estão há menos de 6 meses, 31,6% (N = 36) (ver tabela 7) estão há mais de 10 anos, e 30,7% (N = 35) estão entre os 2 e os 5 anos, 19,3% (N = 22) trabalham entre os 0 e os 2anos e 18,4% (N = 21) trabalham entre os 5 e os 10 anos de trabalho na organização em questão (ver tabela 8).

*Tabela 7: Características da Amostra - Variável Tempo de Integração*

Variáveis	N	%	% Acumulada
+ 6 meses	104	91,2%	91,2%
0 a 6 meses	10	8,8%	100%
Total	114	100%	

*Fonte: (Elaboração Própria)*

*Tabela 8: Características da Amostra - Variável Vínculo com a Organização*

Variáveis	N	%	% Acumulada
0 a 2 anos	22	19,3%	19,3%
2 a 5 anos	35	30,7%	50%
5 a 10 anos	21	18,4%	68,4%
+ 10 anos	36	31,6%	100%
Total	114	100%	

*Fonte: (Elaboração Própria)*

## Análise Fatorial Exploratória

Numa primeira instância, procedemos à validação dos instrumentos de medida dos construtos face à amostra. Iniciámos o processo com inversão da terceira questão da escala de WAQ, a subescala Tomada Decisão (Morton, 1993) e ainda, da questão dois, três e cinco da escala de FES (Stelmam, 2004) (ver anexos III e IV). Procedemos de igual forma à standardização das variáveis em análise. Deste modo, tornou-se possível apurarmos a consistência interna, verificando a viabilidade do estudo através do coeficiente de *Alpha de Cronbach* considerando um valor igual ou superior a 0,7 como sendo ideal, valor que foi atingido em todas as variáveis deste estudo: *Empowering Leadership* ( $\alpha_{\text{Cronbach's}} = 0.976$ ); Intenções de *Turnover* ( $\alpha_{\text{Cronbach's}} = 0.870$ ); Integração ( $\alpha_{\text{Cronbach's}} = 0.837$ ); e, *Feedback* ( $\alpha_{\text{Cronbach's}} = 0.779$ ).

Após esta validação, prosseguimos com o apuramento das correlações entre si. A Tabela 13 apresenta a matriz estatística descritiva e as correlações entre as variáveis demográficas em estudo. Na Tabela 13 podemos visualizar os coeficientes de confiabilidade e, assim concluir que a *Empowering Leadership* se correlaciona positiva e significativamente com a Área Profissional ( $r = 0.306$ ,  $p < 0.01$ ) e negativa e significativamente com as Intenções de *Turnover* ( $r = -0.537$ ,  $p < 0.01$ ). Em contrapartida, verificámos também que o *Feedback* se correlaciona positiva e significativamente com a *Empowering Leadership* ( $r = 0.730$ ,  $p < 0.01$ ) e negativa e significativamente com as Intenções de *Turnover* ( $r = -0.346$ ,  $p < 0.01$ ).

Em suma, numa primeira etapa, verificamos que o estudo em questão é válido, pelo que consideramos ter condições para dar continuidade à nossa análise. Assim sendo, procedemos à análise fatorial exploratória dos instrumentos de medida FES e WAQ, pois são as escalas utilizadas que ainda não estão validadas à população portuguesa recorrendo ao SPSS (versão 25). Realizamos, também, uma análise fatorial confirmatória recorrendo ao AMOS (versão 25).

No que diz respeito à AFE do FES, verificamos que a existência de variáveis não relevantes através da validação KMO (Kaiser-Mayer-Ottin Measure) do qual concluímos

que as variáveis são todas relevantes, uma vez que apresentam valores superiores a 0,5. Logo, foi possível verificar a adequabilidade do método tendo em consideração que na totalidade da nossa amostra o valor KMO = 0,663. Procedemos à seleção do número dos fatores através de 3 validações: Regra Kayser, Valor percentual acumulado e “Regra do Cotovelo”. Concluindo através da maioria da razão que ficamos com 2 fatores. Em continuidade, e recorrendo ao método de rotação de fatores, procurando assim maximizar, melhorar e ajustar a informação das antigas variáveis às novas, é visível que não existe nenhuma relação de oposição.

No entanto, foi interessante verificar que estes dois fatores claramente dividem-se em dois tipos de questões: as relacionadas com a disponibilidade que o líder dá ao colaborador e as relacionadas com o tipo ou frequência do contacto do líder com o colaborador (ver tabela 9).

Tabela 9: Resultado AFE escala FES

	Valores Positivos
1- Disponibilidade do líder	O/A meu/minha supervisor/a está, normalmente, disponível para me dar informação sobre o meu desempenho, sempre que solicito.  O meu supervisor está demasiado ocupado para me dar <i>feedback</i> . O único momento em que recebo <i>feedback</i> o meu supervisor é na Avaliação de Desempenho.
2- Contacto com o líder	Eu interajo com o/a meu/minha supervisor/a diariamente.  Eu tenho pouco contacto com o meu supervisor.

Elaboração: (Fonte Própria)

No que diz respeito à AFE da WAQ, foi possível verificar que todas as variáveis são relevantes e a adequabilidade do método tendo em consideração que na totalidade da nossa amostra o valor KMO = 0,831. Selecionamos, pelo critério da maioria da razão, 4 fatores através das validações supramencionadas. No entanto, verificamos que o item: “*Eu sei como priorizar as minhas tarefas no local de trabalho*” representava apenas

48,3%, pelo que e, tendo em conta uma perda percentual tão acentuada, procedemos à sua extração antes de procedermos ao método de rotação de fatores, do qual concluímos que os itens foram agrupados em quatro eixos: Aplicação das funções profissionais, Benefícios e Recompensas, Conhecimento das Regras, e Eixo do apoio (ver tabela 10). No eixo do conhecimento das regras, os itens “*Eu conheço as regras informais, políticas e procedimentos da minha organização*” e “*Eu sei quais são as regras a prosseguir na minha organização*” estão em oposição com o item “*Eu sei como aplicar "atalhos" nas funções do meu emprego*”, concluindo que quanto mais um colaborador aplique atalhos para a concretização das suas funções, menos cumpre as regras e os procedimentos das mesmas.

*Tabela 10: Valor Matriz Coeficiência, resultado AFE do presente estudo*

	Valores Positivos	Valores Negativos
1 - Aplicação das funções profissionais	<p>Eu sei qual a "imagem" e postura aceitável a ter na minha organização.</p> <p>No geral, estou satisfeito com a qualidade do meu desempenho profissional.</p> <p>Eu sei as funções que tenho de desempenhar no meu local de trabalho.</p> <p>Eu sei que recursos estão disponíveis para me ajudar no meu local de trabalho.</p> <p>Eu sei como desempenhar as minhas funções dentro desta organização.</p>	
2 - Benefícios e Recompensas	<p>Eu sei o que realmente é valorizado na minha organização para progredir profissionalmente.</p> <p>Eu sei qual é o sistema de compensações da minha organização.</p>	
3 - Conhecimento das Regras	<p>Eu conheço as regras informais, políticas e procedimentos da minha organização</p> <p>Eu sei quais são as regras a prosseguir na minha organização.</p>	<p>Eu sei como aplicar "atalhos" nas minhas funções do meu emprego.</p>
4 - Eixo do apoio	<p>Eu consigo completar a maioria das minhas funções profissionais sem apoio.</p>	

*Fonte: (Elaboração Própria)*

## Análise Fatorial Confirmatória

Desenvolveu-se uma análise fatorial confirmatória, com recurso ao AMOS 26, para examinar a adequabilidade do ajustamento do modelo proposto. Assim, foi comparado o modelo composto por quatro fatores com um modelo composto por três fatores, em que a *Empowering Leadership* e o *feedback* foram agrupados num único fator, um modelo composto por dois fatores, em que a integração e as Intenções de *Turnover* foram agrupadas num único fator e um modelo composto por um único fator, combinando os quatro construtos.

O modelo de quatro fatores inicialmente proposto apresenta o melhor ajustamento ( $\chi^2(362) = 1806,287^{**}$ ; CFI = .91; TLI = .91; RMSEA = .04; SRMR = .04), logo, os quatro construtos foram analisados separadamente nas análises estatísticas que se descrevem de seguida (ver tabela 11).

Tabela 11: AFC para o modelo proposto e modelos alternativos

	gl	$\chi^2$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modelo de 4 fatores	359	1806,287**	.91	.91	.04	.04
Modelo de 3 fatores <sup>a</sup>	371	1889,908**	.85	.84	.07	.08
Modelo de 2 fator <sup>b</sup>	374	2694,178**	.77	.76	.09	.10
Modelo de 1 fator	376	2744,005	.77	.76	.09	.11

Notas:

a) Combinação entre *empowering leadership* e *feedback*;

b) Combinação entre integração e intenções de *Turnover*;

c) Combinação entre *Empowering Leadership*, integração, *feedback* e intenções de *Turnover*

AFC = Análise factorial confirmatória; gl = graus de liberdade; CFI = comparative fit index; TLI = Tucker-Lewis index; RMSEA = root mean square error of approximation; SRMR = standardized root-mean-square error residual; \*\* p < .01.

Fonte: (Elaboração Própria)

## Teste de Hipóteses

As hipóteses foram testadas através da PROCESS bootstrapping macro (Hayes, 2013) (modelo 14).

A primeira hipótese propõe que a *Empowering Leadership* se relaciona negativamente com as Intenções de *Turnover*, hipótese que se confirmou ( $B = -0.07$ ; 95% CI [-1.022, -0.423]) (ver tabela 12).

A segunda hipótese apresentada sugere que a integração tem um papel mediador na relação negativa entre a *Empowering Leadership* e a Intenção de *Turnover*. Conseguimos verificar que a segunda hipótese não foi confirmada ( $B = -0.0196$ ; 95% CI [-0.086, 0.015]).

No que concerne à terceira e última hipótese, colocamos em questão se o *Feedback* modera a relação entre a integração do colaborador na organização e a Intenção de *Turnover*. Concluímos que a hipótese 3 também não se confirma, ( $B = -0.0116$ ; 95% CI [-0.069, 0.046]).

Tabela 12: Resultados do procedimento bootstrapping

Preditores	Mediador: Integração				Variáveis critérios: Intenção de <i>Turnover</i>			
	B	t	SE(B)	95% CI	B	t	SE(B)	95% CI
Passo 1 <i>Empowering Leadership</i>	.119	2.31	.051	[.017, .221]	-0,7786	-4,9071	.158	[-1.093, -.464]
Passo 2 Mediador: Integração					-0,188	-0,9399	.200	[.585, .208]
Passo 3 Moderação: <i>Feedback</i> Integração X <i>Feedback</i>					.019	.921	.021	[-.022, .061]
Modmed Index					-0,009	-0,3041	.029	[-.067, .0494] [-.0084, .0064]
R <sup>2</sup>	.050				.3134**			

Notas: \* p < .05; \*\* p < .01;

Fonte: (Elaboração Própria)

Tabela 13: Matriz de Correlações das variáveis em análise

	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Sexo														
2 Faixa Etária	2,97	1,093	0,035											
3 Nível de Escolaridade	2,91	0,723	-0,081	-0,171										
4 Área Profissional	7,56	3,545	0,045	-213*	0,185									
5 Área da Organização	6,68	3,605	0,164	-0,036	-0,045	0,177								
6 Tempo de Trabalho com o Líder	1,95	0,818	0,072	0,345*	-0,172	-0,66	0,33							
7 Tempo de Integração	1,09	0,284	-0,113	-0,107	0,124	0,056	0,019	0,058						
8 Tempo na Organização	2,62	1,124	0,068	0,539*	-0,085	-0,18	-0,025	0,613**	-0,117					
9 <i>Empowering Leadership</i> <sup>b)</sup>	3,68	0,922	0,066	-0,107	-0,002	0,306**	-0,154	-0,083	-0,035	-0,158	(0,976)			
10 Intenção de <i>Turnover</i> <sup>b)</sup>	2,40	1,140	-0,74	-0,34	0,142	-0,058	0,122	0,001	-0,008	-0,35	-0,537**	(0,870)		
11 Integração <sup>b)</sup>	4,34	0,472	-0,42	0,067	-0,083	-0,054	0,011	0,118	-0,107	0,106	0,179	-0,177	(0,837)	
12 <i>Feedback</i> <sup>a)</sup>	25,30	6,598	0,058	-0,095	-0,050	0,172	-0,196*	0,015	-0,008	-0,135	0,730**	-0,346**	0,160	(0,779)

Notas:

a) escalas de 5 pontos

b) escalas de 7 pontos

c) Alpha de Cronbach exibidos na diagonal entre parênteses

d) **Sexo** (1=Feminino; 2= Masculino);

**Faixa Etária** ( 1= 18-25 anos; 2= 26-35 anos; 3= 36-45 anos; 4=46-55 anos;5= +55 anos);

**Nível de Escolaridade** (1 = até 11 ano; 2= 12 ano; 3= Licenciatura; 4= Mestrado; 5= Doutoramento);

**Área Profissional** (1= Administrativa; 2= Ambiente e Segurança; 3= Aviação; 4= Comercial; 5= Comunicação e Marketing; 6= Design; 7= Direito; 8= Educação; 9= Engenharia; 10= Gestão; 11= Informática; 12= Logística; 13= Saúde e Beleza);

**Área da Organização** ( 1= Ação Social e Administração Pública, 2= Ambiente e Segurança, 3= Banca; 4= Comércio; 5= Comunicação e Marketing; 6= Construção Civil; 7= Educação; 8= Energia; 9= Financeira; 10= Informática; 11= Justiça; 12= Saúde e beleza; 13= Turismo); Tempo de Integração (1= +6 meses; 2= 0-6 meses);

**Tempo de Trabalho com o líder** (1= 0-2 anos; 2= 2-5 anos; 3= +5 anos);

**Tempo na Organização** (1= 0-2 anos; 2= 2-5 anos; 3= 5-10 anos; 4= +10 anos).

e) \*\*p<.01; \*p<.05

Fonte: (Elaboração Própria)

## Discussão

O Presente estudo tinha como principais objetivos analisar se (1) a *Empowering Leadership* tem uma relação negativa com as intenções de *Turnover*, (2) tendo a Integração um papel mediador dessa relação, (3) e o *feedback* um papel moderador da relação entre Integração e Intenção de *Turnover*.

Embora os resultados não tenham ido totalmente ao encontro do esperado, estamos agora em condições de afirmar que a primeira hipótese se verifica, ao contrário da segunda e terceira hipóteses. Desta forma, este estudo permiti-nos tirar algumas conclusões, abrindo portas para novas possibilidades de estudo.

Em relação à primeira parte da nossa análise, correspondente à Hipótese 1, e tal como havíamos mencionado anteriormente, autores como Abbasi, et al., (2000), Skinner (1969, citado por Porter & Steers, 1973) e Lim, et al., (2017) estudaram a relação entre liderança (em geral, nos dois primeiros exemplos, e Transformacional no terceiro) e as Intenções de *Turnover* (IT), conseguimos ir mais além e confirmar o estudo apresentado por Bester, et al., (2015) que analisa a relação direta entre a *Empowering Leadership* e as Intenções de *Turnover*. Assim sendo, a relação direta foi confirmada, permitindo-nos afirmar que a implementação de práticas de EL afeta negativamente as Intenções de *Turnover*. Algumas das práticas mais comuns na implementação de uma *Empowering Leadership* (EL) são apresentadas por Arnold, et al., (2000) tais como: a liderança através do exemplo, o *coaching*, o empoderamento dos colaboradores, a inclusão dos colaboradores nas tomadas de decisão, a transmissão de informação, a demonstração de preocupação, o tempo de interação com os colaboradores e a forma de como é gerida a equipa. Logo, colaboradores que estejam sob este tipo de práticas têm menos probabilidade de abandonar a organização.

No que diz respeito à segunda parte da nossa análise, ou seja, a Hipótese 2, e tal como mencionado anteriormente, a mesma não foi confirmada. Logo, não se verificou o papel mediador da integração na relação EL e IT.

Esta revelação permitiu-nos colocar novas questões como, por um lado, a literatura apresentada que defende que os novos colaboradores são os que têm maior probabilidade de abandonar a organização (Cho & Lewis, 2012), por outro, se a *Empowering Leadership* será o estilo de liderança mais correto para este tipo de colaboradores. Assim sendo, e tendo em conta os nossos resultados, consideramos relevante considerar como justificação as mudanças que se fazem sentir no mercado de trabalho que se revelam constantes.

Devido à globalização, o mercado tornou-se dinâmico, e com ele mudanças no processo de procura de emprego por parte dos colaboradores, e de recrutamento por parte das organizações. Métodos de recrutamento mais tradicionais envolvem a divulgação de vagas de trabalho que por sua vez dependem de candidaturas, assim, e dentro das opções possíveis, selecionar, consoante os parâmetros que a organização considera adequados, o melhor candidato para a posição. Hoje, devido a várias redes profissionais online (i.e: LinkedIn) não são os candidatos que se candidatam a novas ofertas e que se colocam à avaliação desses processos de recrutamento, mas sim as organizações que vão atrás do perfil que pretendem num formato mundial. Estes novos padrões são uma normalização desta movimentação e flexibilidade do mercado de trabalho.

Contudo, embora este tipo de alterações de estruturas esteja a constantemente a acontecer a mais brusca e recente alteração de processos organizacionais aconteceu recentemente, fruto da consequência da Pandemia Mundial COVID-19. Colocamos este fator em causa, para justificar os nossos resultados, tendo em conta que a implementação do questionário do presente estudo aconteceu imediatamente a seguir à declaração oficial da Organização Mundial da Saúde (OMS) de Pandemia Mundial (vírus Covid-19), e em particular, logo após o estado de Emergência Nacional que obrigou ao fecho de muitas organizações (principalmente as que funcionam em formato de atendimento presencial ao público). Desta forma, tendo sido um período excepcional consideramos que possa ter havido uma alteração de sentimentos por parte dos colaboradores face ao medo do desemprego que se fez sentir. Logo, torna-se

fundamental verificar através de novos estudos, se este resultado é reflexo de um pico emocional perante a situação temporária que se fez sentir.

De outro modo, se a EL não é o estilo mais adequado para uma face de integração, qual é o tipo de liderança de acordo com as necessidades que se fazem sentir nesta etapa? Blanchard, et al., (1993) considera mais relevante nesta face uma liderança mais de apoio e acompanhamento e menos de empoderamento e partilha de tomada de decisão, pois, os autores consideram que o colaborador ainda não tem condições para abraçar esse tipo de responsabilidade.

Por último, não confirmamos a terceira parte da nossa questão que está equipada à Hipótese 3. Logo, o *feedback* não tem papel moderador na relação entre integração e IT. No entanto, tendo em conta que foi verificada uma relação entre *feedback* e Intenções de *Turnover*, deduzimos que o motivo pelo qual o *feedback* não tenha papel moderador entre integração e Intenções de *Turnover*, esteja mais relacionado com a ausência de relação entre o *feedback* e a integração.

Consideramos que essa ausência de relação diga respeito à não necessidade de transmissão de *feedback* no momento de integração e adaptação de um novo colaborador na organização. Ou seja, tal como mencionado anteriormente, Blanchard, et al., (1993) defendem que existem duas dimensões, (1) orientação para as pessoas e a (2) orientação para as tarefas. É no âmbito desta segunda orientação que consideramos estar assente a necessidade de *feedback*. Por este motivo, deduzimos, que a necessidade de um novo colaborador na organização está mais direcionada à primeira dimensão (orientação para as pessoas) através da transmissão de conhecimento sobre a história da organização, dos processos e estrutura da mesma e, da adaptação aos restantes colaboradores da sua equipa. Deste modo, a transmissão de críticas construtivas no que diz respeito às qualidades técnicas ainda não se deve aplicar nesta etapa, pois o colaborador ainda está a aprender como deve e não deve proceder. Logo, poderá fazer mais sentido que a transmissão de *feedback* ocorra, logo após o processo de integração estar concluído, quando o colaborador já detenha conhecimento sobre a

estrutura da organização e que comece a sentir necessidade de aprofundar os conhecimentos técnicos.

### **Implicações Teóricas**

Tendo em conta os resultados obtidos, conseguimos confirmar o *Development Level Model* de Blanchard, et al., (1993). Os autores defendem que as capacidades e conhecimentos dos colaboradores são desenvolvidas quando estes recebem do líder uma resposta adequada à situação, dividindo em quatro etapas todo o percurso de um colaborador dentro de cada organização. Estas etapas são abordadas abaixo.

DL1: A fase de integração de um novo elemento na organização, com baixos níveis de Intenção de *Turnover*. Nesta fase, o colaborador é recente na organização e apresenta um elevado grau de comprometimento, entusiasmo e motivação, porém, pouco conhecimento sobre a mesma e pouca competência técnica adequada à realidade do dia a dia da empresa. Logo, o líder deve ter um acompanhamento muito próximo na transmissão de informação e no processo de formação (Blanchard, et al., 1993), facilitando a integração de novos elementos e possibilitando o seu desenvolvimento.

Nesta etapa, torna-se fulcral a organização optar por líderes com capacidades de acompanhamento mais ativas, ou que crie programas, como existem em várias empresas, como o padrinho / a madrinha, ou um *buddy*. Este tipo de iniciativas consiste no destaque de um colaborador para acompanhar o novo elemento de forma a transmitir toda a informação processual e a prestar o acompanhamento necessário. Esta iniciativa permite facilitar a adaptação do novo elemento aos valores da empresa e ao espírito da equipa. É também relevante a criação de um plano estruturado de formação de forma a orientá-lo e apoiá-lo do desenvolvimento das suas competências.

DL2: Durante esta etapa, o colaborador apresenta pouco grau de comprometimento e médio conhecimento e competência técnica. Esta alteração de

estados deve-se ao início da desmotivação que os colaboradores começam a sentir quando já adquirem conhecimento não só sobre organização, mas também de conhecimento técnico e, no entanto, reconhecem que ainda existe um longo percurso a fazer e mais competências por adquirir e aprender. Durante estes primeiros sentimentos de desmotivação, o líder deve adaptar-se para uma orientação de maior apoio e encorajamento através do envolvimento do colaborador nas tomadas de decisão e na transmissão de *feedback* contínuo (Blanchard, et al., 1993), de forma a evitar o aumento das Intenções de *Turnover*.

Esta etapa, é aquela onde o colaborador sente que ainda não faz parte a 100% da equipa, e ainda não tem as suas competências técnicas bem estruturadas. Desta forma, espera-se que elementos externos (como o líder ou os colegas) consigam motivar o colaborador a continuar. Assim sendo, começa a fazer-se sentir a necessidade de um líder com uma postura capaz de encorajar e empoderar o colaborador, de modo a evidenciar essa motivação. Desta forma, a doação de *feedback* começa a fazer mais sentido nesta fase porque o colaborador já tem conhecimento técnico suficiente para compreender o *feedback* que está a ser transmitido, porém, ainda não tem um processo estruturado das suas funções, logo necessita de indicações para poder aperfeiçoá-lo. Esta fase inicia-nos à explicação da não-confirmação das Hipóteses 2 e 3 do presente estudo, no entanto, a mesma é mais evidenciada no passo DL3.

DL3: Nesta fase, o colaborador apresenta um comprometimento médio e variável, e um bom conhecimento sobre a organização e a realização das suas tarefas e competências técnicas. Durante este período, os colaboradores apreciam o reconhecimento e o envolvimento que o seu líder possibilita, contudo, receiam não estar à altura ou preparados para ter mais responsabilidades. Este receio deve-se à insegurança que os colaboradores incutem neles próprios, por esse motivo, o seu comprometimento é inconstante sendo necessário um líder disponível para ouvir, assistir na resolução de problemas, partilhar informação e incutir empoderamento (Blanchard, et al., 1993). Um líder que pratique um estilo de *Empowering Leadership*, tem aqui o seu palco para demonstrar confiança, através de *feedback* construtivo e

positivo pelo trabalho dos seus colaboradores e, desta forma, incentivar os mesmos também a acreditarem neles próprios.

É nesta etapa, segundo os autores do modelo, que existe a necessidade de termos um líder que aplique práticas de *EL*, sendo igualmente a fase de maior necessidade de *feedback*. Logo, ambas as práticas (*EL* e *feedback*), não acontecem na fase de integração, mas sim nas fases imediatamente a seguir (DL2 e DL3) à mesma. Por este motivo, esta é das fases mais interessantes no percurso de um colaborador na organização e aquela, onde, tendo em conta os nossos resultados, a face onde a implementação da *EL* permite a diminuição das taxas das Intenções de *Turnover*.

DL4: A fase final é aquela em que o colaborador atinge uma autonomia total, onde apresenta um elevado grau de comprometimento e de desempenho. Nesta fase, o líder deve estar preparado para delegar responsabilidades. Colaboradores que entram nesta fase tornam-se os mais importantes para a organização, e aqueles do qual a organização tem mais necessidade de reter, pois as consequências da sua perda, são também elas, muito maiores.

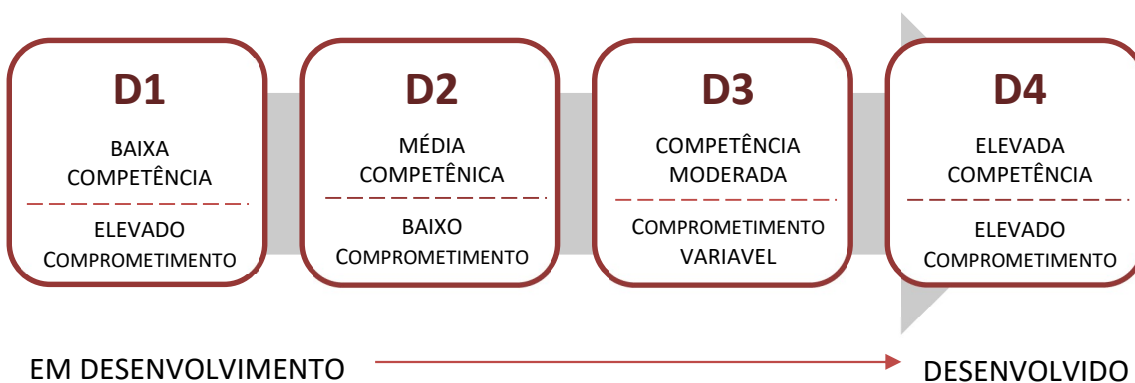


Figura 1: Os 4 níveis de Desenvolvimento (adaptado de Blanchard, et al., 1993)

Fonte: Elaboração própria

## Implicações Práticas

A *Empowering Leadership* e as Intenções de *Turnover* são o foco principal deste estudo onde a confirmação da sua relação direta permite-nos questionar, de que forma, ou através de que práticas, é que as organizações podem começar a diminuir as suas taxas de IT. Os resultados obtidos permitem-nos confirmar a utilidade de algumas das práticas sugeridas quer por Arnold, et al., (2000) no que concerne à correcta implementação das EL, quer por Abbassi, et al., (2000) e Morrell, et al., (2004) no que concerne à diminuição das IT. Para tal, defendemos a implementação das seguintes práticas:

- (1) No que diz respeito a uma correcta implementação de um ambiente organizacional assente na *Empowering Leadership*, segundo Arnold, et al., (2000) existem oito práticas indispensáveis por parte dos líderes:
  - a. **liderar através do exemplo**, este tipo de exemplo é estabelecido por uma série de comportamentos que façam sentido na organização e que estabeleçam padrões de trabalho e produtividade elevados;
  - b. **coaching**, este tipo de capacidade inclui ajudar os seus colaboradores, fazer sugestões de melhoria e auxiliar os mesmo a tornarem-se confiantes de si mesmos e das suas ações;
  - c. **encorajar o colaborador**, que implica a promoção de um aumento de desempenho;
  - d. **incluir os colaboradores nas tomadas de decisão**, esta possibilidade abre portas a que os colaboradores transmitam as suas opiniões e desenvolvam capacidades criativas de resolução de problemas;
  - e. **transmissão de informação** sobre a organização, processos, objetivos a alcançar e objetivos alcançados, porquê e como realizar;
  - f. **demonstração de preocupação** com os colaboradores, de forma genuína e além das capacidades profissionais;

- g. **interagir com os colaboradores**, não se fechar no seu mundo, mas sim fazer parte da equipa (o trabalho em “*open space*” auxilia a este passo) e, por último;
- h. **a gestão do grupo**, para além de chegar a cada colaborador de forma individual, o líder deve ter uma visão panorâmica da funcionalidade do grupo de forma a atingir melhores resultados (Arnold, et. al, 2000).

(2) Segundo o nosso estudo, a implementação de técnicas assentes na *Empowering Leadership* não faz sentido na fase de integração. Indo ao encontro do modelo DL de Blanchard, et al., (1993) defendemos os métodos de Arnold, et al., (2000) numa fase imediatamente a seguir ao período de integração e adaptação de um novo colaborador na organização.

(3) No que diz respeito à redução de IT, destacamos alguns dos métodos necessários que devem ser implementados por parte das organizações de Abbasi, et al., (2000), que defendem: implementação de:

- a. **novas práticas de recrutamento**, tendo em conta os elevados custos de saída, gestores e líderes devem recrutar não só tendo em conta a componente de execução de tarefas, mas também como principal critério a capacidade que o candidato apresenta em termos de visão estratégica, coerente e compreensiva, alinhada com as necessidades, com a visão e com a cultura da organização;
- b. **mudança de estilo de gestão e liderança**, os autores defendem que a experiência do líder é um fator importante, no entanto, a principal característica deve ser a capacidade de ter uma ampla visão para o futuro, pois a gestão e a liderança são sobre o futuro e não sobre o passado;
- c. **a demonstração de reconhecimento** por parte do líder, é algo transversal a todos os colaboradores que pretendem sentir-se bem com eles mesmos e com um sentido de propósito na execução das suas;

- d. **implementação de um sistema de compensação competitivo**, pois os colaboradores com taxas de Intenção de *Turnover* inferiores são aqueles que têm à sua disponibilidade pacotes salariais competitivos em relação ao mercado, bem como panóplias de programas e benefícios que digam respeito a todo o ciclo de vida do colaborador; e, por último;
- e. **a criação de um ambiente organizacional positivo** que invoque segurança, confiança, e um senso de propósito comum; este ambiente torna-se importante para a criação de uma afinidade entre líder e liderados, onde se torna mais provável a diminuição do *Turnover* e a participação energética e o comprometimento com as atividades da organização.

(4) Igualmente no que concerne as Intenções de *Turnover*, Morrell, et al., (2004) sugerem práticas mais defensivas do que Abbassi, et al., (2000) principalmente a **criação de um perfil tipo** (ou vários). Esta prática consiste no levantamento das características e traços de personalidade mais prováveis de abandonar a organização e as respetivas razões de cada perfil para tal. Deste modo, torna-se possível a criação de um ou mais perfis tipo a evitar na fase de recrutamento. Por um lado, este levantamento permite ao líder atuar junto desses perfis (caso já existam dentro da organização) da melhor e mais adequada maneira. Por outro lado, sabendo o líder que à partida são colaboradores com uma tendência superior a abandonar a organização, pode adoptar um papel preventivo no que diz respeito à sua substituição, recrutando de forma calculada e prévia alguém para o seu lugar, diminuindo o impacto da sua saída.

(5) Embora continuemos a defender o *feedback* como prevenção de descontentamento e redução das Intenções de *Turnover*, sabemos agora que o mesmo parece não ser tão premente numa fase de integração. Por este

motivo, sugerimos a realização de um plano estruturado de *feedback*, no entanto, apenas para colaboradores que já estejam integrados e adaptados à organização e que comecem a carecer de uma visão de orientação à execução de tarefas. Deste modo, confirmamos o modelo DL de Blanchard, et al., (1993).

Em suma, tendo em conta os resultados obtidos, defendemos que as organizações que consigam implementar as técnicas supra mencionadas terão sucesso na redução das Intenções de *Turnover*.

### **Limitações e Sugestões de Estudos futuros**

Para a realização deste estudo, foi necessário ceder em algumas das abordagens ideais perante o mercado de trabalho. Ou seja, idealmente a implementação dos questionários e a respetiva recolha de dados, teria ocorrido num ambiente corporativo fechado que já tenha implementado uma ou mais práticas, acima mencionadas, de Arnold, et al., (2000) no que diz respeito à EL e de Abbassi, et al., (2000) e de Morrell, et al., (2004), no que diz respeito ao combate das IT. Infelizmente, e dada a situação do país e do mundo (declaração por parte da OMS de Pandemia Mundial, COVID-19) durante o período de recolha de dados do presente estudo, não foi possível decorrer conforme a expectativa. Logo, tivemos de tornar pública a recolha dos nossos dados.

Consideramos esta abordagem de recolha de dados pública uma das maiores limitações do nosso estudo. Nesse sentido, consideramos necessário a implementação de um estudo à semelhança do nosso, porém, num ambiente organizacional com algumas práticas de EL implementadas, de acordo com os parâmetros acima discriminados, de modo, a aumentar a amostra e a confirmar os resultados obtidos.

Este estudo apresenta, igualmente, resultados diferentes do esperado pela literatura, assim sendo, esta contradição levanta essencialmente três questões: em primeiro, questionamos o porquê da não confirmação das nossas hipóteses; em

segundo, que outras possibilidades temos como papel mediador da relação entre EL e IT; e em terceiro que outras possibilidades temos como papel moderador da relação Integração e IT. A não confirmação das hipóteses pode ser explicada com base no *Level Development Model* (DL) de Blanchard, et al., (1933) que sugere que na fase de integração (que o autor denomina de DL1) as práticas de EL, principalmente as que dizem respeito ao empoderamento e delegação de tarefas não são relevantes para um colaborador que se encontre nesta etapa. Isto acontece, porque um colaborador na fase de DL1 apresenta um elevado grau de comprometimento e um baixo conhecimento técnico e de processos. Logo, não existe tanta necessidade de motivar, mas sim de formar e de acompanhar. Por este motivo torna-se interessante a possibilidade de análise de uma relação direta entre a integração de a *Supportive Leadership*.

Esta análise remete-nos para a importância de estudar futuramente o papel do comprometimento organizacional nesta relação. Ou seja, se Blanchard, et al., (1993) afirmam que o motivo pela qual práticas de empoderamento não têm impacto nesta fase é devido ao comprometimento, então podemos assumir que o comprometimento tem impacto na relação entre EL e IT? Consideramos relevante um novo estudo tendo o comprometimento como papel mediador da relação EL e IT. Deste modo, podemos validar e sustentar as fundamentações apresentadas no presente estudo.

Para compreendermos melhor as intenções de *Turnover* colocámos em causa se o *feedback* teria um papel moderador na relação entre Integração e Intenções de *Turnover*. Embora tivéssemos encontrado uma relação entre *feedback* e intenções de *Turnover*, o papel moderador do *feedback* entre a integração e as IT não se verificou. Estes resultados levam-nos novamente ao modelo DL de Blanchard, et al., (1993) que na fase DL1 dá a entender que não é uma etapa propícia à transmissão de *feedback*, porque é uma fase de transmissão de informação e de conhecimento. Os autores consideram a partir da DL2 etapas mais estimulantes para o colaborador no que diz respeito à transmissão de *feedback*. Na DL2 o colaborador apresenta pouco grau de comprometimento (altura onde as práticas de EL são essenciais para a retenção do

colaborador) e um grau técnico mediano. Logo, o *feedback* é fulcral para que o colaborador comece a aperfeiçoar as suas capacidades técnicas.

Tendo em conta que foi detetada uma relação entre *feedback* e Intenção de *Turnover*, consideramos pertinente manter o papel mediador do *feedback*, no entanto, na relação entre EL e IT. Colocamos igualmente em hipótese para futuros estudos a análise do *feedback* como papel mediador da relação entre envolvimento nas tomadas de decisão e as Intenções de *Turnover*.

## Conclusão

Todos os colaboradores necessitam de se sentirem confortáveis de desenvolver habilidades técnicas e de socialização para se adaptarem à organização com sucesso, de forma a que produtividade seja maior (Reio & Sutton, 2006).

Neste estudo, focámo-nos essencialmente no efeito que a *Empowering Leadership* tem nas intenções de *Turnover*. Este foco baseou-se na necessidade de ter um maior entendimento sobre a rotatividade nas organizações, pois o *Turnover* no mercado de trabalho é uma das mais significantes causas do declínio de produtividade de moral numa organização (Abbasi & Hollman, 2000) e a que tem vindo a registar-se cada vez mais, tendo em conta o aumento da globalização internacional do mercado, dos rápidos avanços tecnológicos, mudanças culturais e de valor, novos modelos de outsourcing, e novas formas de networking (Yukl & Mahsud, 2010).

Para um maior entendimento entre EL e IT optámos pela integração como papel mediador dessa relação. Considerámos a integração de novos colaboradores numa organização para este papel dada a vulnerabilidade e instabilidade que por um lado a organização sente com novos elementos e, por outro, que o próprio colaborador sente num ambiente completamente desconhecido. Permitindo-nos apurar o seu impacto nas intenções de *Turnover* e encontrar mecanismos para as combater.

Para tal, colocamos em hipótese o papel mediador do *feedback* na relação de Integração e Intenção de *Turnover*. Segundo Becker (1989) a utilização de práticas de *feedback* (quer através do líder, quer através dos colegas de equipa) permite alcançar níveis de satisfação e de desempenho superiores.

Em suma, o presente estudo sugere uma relação direta entre o EL e as IT, no entanto, não se verificou o papel mediador da integração nesta relação. Por outro lado, o *feedback* também não demonstrou ter um papel moderador na relação entre Integração e IT. Defendemos assim, por um lado, que o papel moderador seja substituído, por exemplo pelo comprometimento, para análises futuras e, por outro,

que o *feedback* medeie a relação entre EL e IT. São necessários mais estudos na relação entre EL e IT e, de quais os agentes externos a influenciar essa relação. Estes poderão incentivar as organizações e implementar práticas de EL e com isso apurar técnicas de diminuição das Intenções de *Turnover* combatendo um dos maiores problemas no mercado de trabalho.

## Referências Bibliográficas

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom line. *Public Personnel Management*, 29, 333-342.  
doi:<https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Amundsen, S., & Martinsen, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 487-511. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Arnold, A. J., Arad, S., Rhoades, A. J., & Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 249-269. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(200005)21:33.0.CO;2-#
- Ashford, S. J. (1986). Feedback-seeking in individual adaptation: a Resource Perspective. *Academy of Management*, 465-487.  
doi:<https://doi.org/10.5465/256219>
- Avolio, B. J. (2007). Promoting More Integrative Strategies for Leadership Theory-Building. *American Psychologist*, 62, 25-33. doi:10.1037/0003-066X.62.1.25
- Bak, H. (2020). Supervisor Feedback and Innovative Work Behavior: The Mediating Roles of Trust in Supervisor and Affective Commitment. *Front Psychol*. doi:10.3389/fpsyg.2020.559160
- Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A Fieldd of Study of the Relationship Between The Organizational Feedback Environment And Performance. *Personnel Psychology*, 42, 343-358. doi:10.1111/j.1744-6570.1989.tb00662.x
- Bester, J., Stander, M. W., & Zyl, L. E. (2015). Leadership empowering behaviour, psychological empowerment, organisational citizenship behaviours and turnover intention in a manufacturing division. *Journal of Industrial Psychology*, 01-14. doi: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
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (Novembro de 2009). Task Performance and Contextual Performance:. *Human Performance*, 99-109. doi:10.1207/s15327043hup1002\_3
- Chakravarti, S., & Chakraborty, S. (2020). Employee Retention Through Listening-Centered Communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 67-74.
- Cheong, M., Spain, M. S., Yammarino, J. F., & Yun, S. (2016). Two faces of Empowering Leadership: Enabling and Burdening. *The leadership Quarterly*, 602-616. doi:https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.01.006
- Cheong, M., Yammarino, J. F., Dionne, D. S., Spain, M. S., & Tsai, C.-Y. (2019). A Review of the effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 34-58. doi:10.1016/j-leaqua.2018.08.005
- 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
- Confessore, S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-Directed Learning and the Learning Organization: Examining the Connection Between the Individual and the Learning Environment. *Human Resources Development Quarterly*, 365-375. doi:https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090407
- Corbin, L. J. (2020). Turnover is Coming: Strategies to Prepare for Impending Retirements. *Journal of Library Administration*, 354-364. doi:https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1721942
- 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

- Ettlie, J. E., & Raze, E. M. (1992). Organization Integration and process Innovation. *Academy of Management Journal*, 795-827. doi:10.5465/256316
- Graeff, C. L. (1983). The Situational Leadership Theory: A Critical View. *Academy of Management Review*, 8, 285-291. doi:10.2307/257756
- 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:DOI 10.1108/02683941311300252
- Hattle, J., & Timperley, H. (2007). The Power of Feedback. *Review of Educational Research*, 77, 81-112. doi:10.3102/003465430298487
- 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>
- Kops, J. W., & Confessore, J. S. (1998). Self-Directed Learning and the Learning Organization: Examining the Connection Between the Individual and the Learning Environment. *Human Resource Development Quarterly*, 365 - 375.
- Kreiner, E. G. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 485 - 507. doi:10.1002/job.386
- Kunasegaran, M., Ismail, M., Rasdi, M. R., & Ismail, A. I. (2016). Intercultura and Workplace Adaptation: A case study of Malaysian Professional Returnees. *Elsevier*, 448-454. doi:doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.019
- Lee, M. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resources Development International*, 257-282. doi: 10.1080/13678868.2018.1530170

- Lim, A. J., Loo, J. T., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on Turnover Intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 27-41. doi:10.47263/JASEM.1(1)04
- 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
- Marks, M. L. (2006). Facilitating Individual Adaptation to Major Organizational Transitions. *Organizational Dynamics*, 384-399. doi:10.1016/j.orgdyn.2006.08.004
- Mobley, H. W. (1977). Intermediate Linkage in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 237-240. doi:https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237
- Mónico, L., Salvador, A., dos Santos, N. R., Pais, L., & Semedo, C. (2019). Lideranças Tóxica e Empoderadora: Estudo de Validação de Medidas em Amostra Portuguesa. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación – e Avaliação Psicológica. RIDEP*, 129-140. doi:/10.21865/RIDEP53.4.10
- Morrell, K., Loan-Clarke, L., & Wilkinson, A. J. (2004). Organisational change and employee turnover. *Personnel Review*, 161-173. doi:10.1108/00483480410518022
- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, 9, 215-231. doi:10.1080/14697010902879178

- Ouyang, C., Zhu, Y., & Minyu, G. (2020). Effect of empowering leadership on the turnover intention on industrial workers. *Social Behavior and Personality*, 1-11. doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.9124>
- 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
- Peus, C., Wesche, J. S., Treicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2011). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Springer Science+Business Media B.V.*, 331-348. doi:10.1007/s10551-011-1042-3
- Porter, W. L., & Steers, M. R. (1973). Organizational, Work and Personal Factors in Employee turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176. doi:10.1037/h0034829
- Reio, G. T., & Sutton, C. F. (2006). Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. *Human Resource Development Quarterly*, 305-324.
- Richer, F. S., Blanchard, C., & Vallerand, J. R. (2002). A Motivational Model of Work Turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2089-2113. doi:10.1111/j.1559-1816.2002.tb02065.x
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee Retention and Turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3, 410-415. doi:10.5897/AJBM09.125
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 577-594. doi:DOI: 10.1287/orsc.4.4.577

- Sheridan, J. E. (1992). Organizaional Culture and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 35, 1036-1056. doi:10.2307/256539
- Spencer, G. D. (1986). Employee Voice and Employee Retention. *Academy of Management Journal*, 29(3), 488-502. doi:10.5465/256220
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. doi:https://doi.org/10.5465/256865
- Srivastava, A., & Bartol, M. K. (2006). Empowering Leadership in management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. *Academy of Management Journal*, 46, 1239-1251. doi:doi.org/10.5465/amj.2006.23478718
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (2001). Differential Effects of Incentive Motivators on Work Performance. *Academy of Management Journal*, 580-590. doi:https://doi.org/10.5465/3069372
- Steelman, A. L. (2004). The feedback enviroment Scale: Construct Definition, measurment, and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165-184. doi:10.1177/0013164403258440
- Szilagyi, D. A., & Keller, T. R. (1976). A comparative investigation of the supervisory behavior description quetionnaire (SBDQ) and the revised leader behavior description quationnaire (LBDQ-FORM XII). *Academy of Management Journal*, 19. doi:10.2307/255797
- Vecchio, P. R., Justin, E. J., & Pearce, L. G. (2010). Empowering leadership: An examination of meditating mechanisms within a hierarchical Struture. *The Leadership Quarterly*, 21, 530-542. doi:doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.014
- 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

- Yoo, S., & Song, H. J. (2018). Validation of the Workplace Adaptation Questionnaire (WAQ) in Korea: Focusing on Learning in the Workplace. *Performance Improvement Quarterly*, 83-102. doi:10.1002/piq.21268
- Yukl, G. (December de 2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need. *Academy of Management Executive*, 66-85. doi:10.5465/amp.2012.0088
- 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
- Yun, S., Cox, J., & Sims Jr, H. P. (June de 2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and. *Journal of Managerial Psychology*, 27, 374-388. doi:10.1108/02683940610663141
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 308-3015. doi:https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.2.308

ANEXO I – The Empowering Leadership Questionnaire de Arnold, et al., (2000) validado à população Portuguesa (adaptado de Mónico, et al., 2019)

O/A meu/minha supervisor (a) hierárquico (a)/líder:	
Codificação	Subescala: Liderar pelo Exemplo
EL_EX_1	Estabelece altos padrões de desempenho pelo seu próprio comportamento.
EL_EX_2	Trabalha tanto quanto pode.
EL_EX_3	Trabalha tão duro como qualquer pessoa no meu grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_EX_4	Dá um bom exemplo pela forma como ele/ela se comporta
EL_EX_5	Lidera pelo exemplo.
Codificação	Subescala: Participação Tomada de Decisões
EL_Dec_1	Incentiva os membros do grupo (departamento, secção) a expressar ideias / sugestões.
EL_Dec_2	Escuta as ideias e sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Dec_3_i	Utiliza as sugestões do meu grupo de trabalho (departamento, secção) para tomar decisões que nos afetam. <sup>(i)</sup>
EL_Dec_4	Dá a todos os membros do grupo (departamento, secção) a oportunidade de expressar as suas opiniões.
EL_Dec_5	Tem em conta as ideias do meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando não concorda com elas.
EL_Dec_6	Toma decisões que são baseadas apenas nas suas próprias ideias.
Codificação	Subescala: Coaching
EL_Coach_1	Ajuda-nos a ver áreas em que precisamos de mais formação.
EL_Coach_2	Sugere formas de melhorar o desempenho do grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Coach_3	O meu supervisor encoraja o grupo a resolver problemas em conjunto
EL_Coach_4	Incentiva os membros do grupo de trabalho (departamento, secção) a resolver em conjunto os problemas.
EL_Coach_5	Ajuda os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Coach_6	Explica aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) como resolver problemas por si próprios.
EL_Coach_7	Presta atenção aos esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).

EL_Coach_8	Informa o meu grupo de trabalho (departamento, secção) quando fazemos algo bem feito.
EL_Coach_9	Apoia os esforços do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Coach_10	Ajuda o meu grupo e trabalho (departamento, secção) a focar-se nos nossos objetivos.
EL_Coach_11	Ajuda a desenvolver boas relações entre os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
Codificação	Subescala: Informar
EL_I_1	Explica as decisões da organização.
EL_I_2	Explica os objetivos da organização.
EL_I_3	Explica como o meu grupo de trabalho (departamento, secção) se encaixa na organização.
EL_I_4	Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) o propósito das políticas da organização.
EL_I_5	Explica ao meu grupo de trabalho (departamento, secção) as regras e as expectativas.
EL_I_6	Explica as suas decisões e ações ao meu grupo de trabalho (departamento, secção).
Codificação	Subescala: Demonstrar Preocupação
EL_Conc_1	Preocupa-se com os problemas pessoais dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Conc_2	Mostra preocupação pelo bem-estar dos membros do grupo (departamento, secção).
EL_Conc_3	Trata como iguais os membros do grupo de trabalho (departamento, secção)
EL_Conc_4	Toma o tempo necessário a discutir as preocupações dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção) com paciência.
EL_Conc_5	Demonstra preocupação pelo sucesso dos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Conc_6	Mantém o contacto com o meu grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Conc_7	Entende-se bem com os membros do meu grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Conc_8	Dá respostas honestas e justas aos membros do grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Conc_9	Sabe que trabalho está a ser feito no meu grupo de trabalho (departamento, secção).
EL_Conc_10	Encontra tempo para conversar com os membros do grupo de trabalho (departamento, secção).

Nota:

i) Indicação de Questão invertida

Fonte: (Elaboração Própria)

## ANEXO II – Escala aplicada à análise de Intenções de Turnover de Robison (1996, citado por Neves, 2009)

Codificação	
IT_1	Se poder escolher, prefiro trabalhar para uma diferente organização.
IT_2	Estou ativamente à procura de um novo emprego
IT_3	Se poder escolher, prefiro trabalhar para uma diferente organização

Fonte: (Elaboração Própria)

## ANEXO III - Workplace Adaptation Questionnaire de Morton (1993, adaptado por Reio & Sutton, 2006)

Codificação	Subescala: Aculturação
Intg_A_01	Eu conheço as regras informais, políticas e procedimentos da minha organização
Intg_A_02	Eu sei o que realmente é valorizado na minha organização para progredir
Intg_A_03	Eu sei quais são as regras para progredir na minha organização
Intg_A_04	Eu sei que "imagem" é aceitável na minha organização
Intg_A_05	Eu sei qual é o sistema de compensações da minha organização
Codificação	Subescala: Conhecimento do Trabalho
Intg_JK_1	Eu sei como desempenhar as minhas funções dentro desta organização
Intg_JK_2	Eu consigo completar a maioria das minhas funções sem apoio
Intg_JK_3	Eu sei as funções que tenho de desempenhar no meu emprego
Intg_JK_4	Eu sei como aplicar "atalhos" nas minhas funções do meu emprego
Intg_JK_5	Eu sei como priorizar as minhas tarefas no local de trabalho
Intg_JK_6	Eu sei avaliar que projetos são realmente importantes
Intg_JK_7	No geral, estou satisfeito com a qualidade do meu desempenho profissional
Intg_JK_8	Eu sei que recursos estão disponíveis para me ajudar no meu local de trabalho

Fonte: (Elaboração Própria)

ANEXO IV - Feedback Environment Scale de Levy e Steelman (1994,  
adaptado por Steelman, 2004)

Codificação	
F1	O meu supervisor está, normalmente, disponível para me dar informação sobre o meu desempenho, sempre que solicito.
F2_i	O meu supervisor está demasiado ocupado para me dar <i>feedback</i> . <sup>(i)</sup>
F3_i	Eu tenho pouco contacto com o meu supervisor. <sup>(i)</sup>
F4	Eu interajo com o meu supervisor diariamente.
F5_i	O único momento em que recebo <i>feedback</i> o meu supervisor é na Avaliação de Desempenho. <sup>(i)</sup>

Nota:

i) Indicação de Questão Invertida

Fonte: (Elaboração Própria)