

## O IMPACTO DA LIDERANÇA NO TURNOVER DOS COLABORADORES

### *THE IMPACT OF LEADERSHIP IN EMPLOYEE TURNOVER*

[https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-002\\_rcej](https://doi.org/10.56002/ceos.pp33-002_rcej)

**Beatriz Gonçalves<sup>1</sup> [0009-0009-5682-749X], Sara Gonçalves<sup>1</sup> [0009-0009-8437-503X],  
Cristina Lopes<sup>2</sup> [0000-0002-4833-470X]**

<sup>1</sup> ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, Portugal, [beatriz.f.g@hotmail.com](mailto:beatriz.f.g@hotmail.com), [2180889@iscap.ipp.pt](mailto:2180889@iscap.ipp.pt)

<sup>2</sup> CEOS.PP, ISCAP, Instituto Politécnico do Porto, [cristinalopes@iscap.ipp.pt](mailto:cristinalopes@iscap.ipp.pt) (Autor correspondente)

#### RESUMO

O presente artigo difunde o impacto da liderança no *turnover* dos colaboradores, com o intuito de compreender a dimensão que este fenómeno possui para as organizações. Através de recolha de dados por questionário, e subsequente análise estatística, uma análise fatorial revela a importância de uma liderança eficiente em detrimento da intenção de *turnover*. Os interpelados neste estudo que trabalham na organização há mais tempo são os que não recomendariam a mesma a outrem, e sentem o seu trabalho menos reconhecido, reforçando a demanda de um líder presente, com vista ao alcance do crescimento pessoal e organizacional. Complementarmente, apreende-se a relevância dos líderes, enquanto detentores de capacidades passíveis de influenciar outrem e fornecerem motivação aos demais colaboradores com vista a maiores níveis de satisfação e comprometimento organizacional. Assim, é essencial investir numa elevada qualificação dos indivíduos e valorização destes tornando-os únicos e valiosos no mercado, para garantir a sobrevivência e crescimento das organizações.

**Palavras-chave:** liderança, satisfação no trabalho, *turnover*, retenção de talentos

#### ABSTRACT

*This article disseminates the impact of leadership on employee turnover, with the aim of understanding the dimension that this phenomenon has for organizations. Through data collection via questionnaire, and statistical analysis, a factor analysis reveals the importance of efficient leadership to the detriment of turnover intentions. Those questioned in this study who have worked in the organization for the longest time are those who would not recommend it to others, and feel their work is less recognized, reinforcing the demand for a present leader, with a view to achieving personal and organizational growth. In addition, the relevance of leaders is understood, as holders of the capability of influencing others and providing motivation to employees leading to greater levels of satisfaction and organizational commitment. Therefore, it is essential to invest in high-qualification of the individuals and value them, making them unique and valuable in the market, to guarantee the survival and growth of the organizations.*

**Keywords:** leadership, job satisfaction, turnover, talent retention

## 1. INTRODUÇÃO

A liderança, enquanto resultado de habilidades humanas provindas de qualquer indivíduo que são tratadas como uma dimensão básica de formação de gestão [14], denota-se exímia no que concerne à intenção de *turnover* dos colaboradores, reiterada segundo Fishbein e Ajzen [9] como a intenção ou desejo comportamental por parte de um indivíduo, durante o planeamento do seu comportamento antes de sair da organização.

Ora, apreende-se a relevância dos líderes perante o seu papel de agente de mudança e, que, por conseguinte, atende à demanda da retenção de colaboradores dado que, atualmente, há tamanha preocupação pelas organizações a fim da viabilidade de atrair e ainda reter talentos.

De facto, fortemente marcada por uma era de globalização depreende-se, por parte das organizações, a elevada necessidade de ganhar valor estratégico face à competitividade inerente no mercado. Ora, esta demanda enfatiza os desafios socioeconómicos que, por sua vez, exige ao mundo corporativo, com tamanha veemência, o carecimento de afirmar o talento como o seu principal ativo aquando da atração, retenção e gestão de talentos.

Neste sentido, consideramos muito importante a realização de um estudo empírico com indivíduos no mercado de trabalho para compreender o impacto do líder nos colaboradores, uma vez que um dos motivos que pode levar à intenção de *turnover* nos colaboradores é uma relação negativa com o líder.

Dada a intenção supracitada delineou-se os seguintes objetivos específicos: Compreender se os indivíduos que se encontram atualmente no mercado de trabalho em Portugal já sentiram necessidade em mudar de organização; reconhecer a importância do feedback e motivação por parte do líder no colaborador; perceber se os indivíduos se encontram satisfeitos com a organização; e conhecer as razões que levam o colaborador a manter-se na organização.

Deste modo, o presente trabalho encontra-se estruturado em cinco partes, nomeadamente: fragmenta-se numa primeira instância a introdução onde se refere o contexto em que surgiu o presente artigo, os objetivos a atingir e a estrutura do mesmo; numa segunda parte faz-se a revisão da literatura e no terceiro capítulo apresenta-se à metodologia, no qual se faz a caracterização da amostra e a exposição dos procedimentos utilizados para a execução do trabalho. O quarto capítulo destaca os resultados, com recurso a gráficos e tabelas obtidos a partir do software IBM SPSS Statistic 28 e respetivas interpretações, por fim, apreende-se as conclusões e discussão dos resultados recolhidos, bem como a elaboração da referência à bibliografia consultada.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

A intenção de *turnover* define-se como a disposição consciente e intencional em abandonar a organização [1]. Assim, associado a este fenómeno depreende-se uma diversidade de antecedentes que o acentuam possibilitando, desta forma, compreender e controlá-lo [21]. Como tal, rege-se promissor à intenção de *turnover* o stress no trabalho, o comprometimento organizacional, a auto-estima e, ainda, o suporte fornecido pelos líderes [18]. Um líder, enquanto portador de inúmeros comportamentos detém tamanho impacto no comprometimento e satisfação dos colaboradores, influenciando assim o fenómeno de *turnover* [8].

Posto isto, atender a uma liderança transformacional segundo as suas premissas e consequências

evidencia-se exímio, dado o seu impacto nos resultados e desempenho organizacional [20]. Esta caracteriza-se como o processo de um líder provindo do seu carisma e inspiração deter capacidade de motivar outrem no alcance das metas desejadas segundo a clarificação da visão e propósito organizacional [4].

Neste sentido, verifica-se que os líderes transformacionais incrementam a confiança dos seus liderados através de demonstração de preocupação com as suas necessidades pessoais, denotando-se capacidade e persistência para alcançar um propósito [22].

Deste modo, atender a uma liderança transformacional promove a consciencialização dos seus liderados de que a prestação do seu trabalho é significativa para a organização, reconhecendo o crescimento dos mesmos e dedicando-se ao *coaching*, por forma a desenvolver os potenciais pontos fortes [16].

Assim, os líderes transformacionais provenientes da sua mestria reportam a sua atuação ao desenvolvimento da compreensão das propensões e valores dos demais na organização [19] com vista a possíveis modificações no âmbito organizacional em prol de melhorias significativas no desempenho, qualidade e sucesso [3].

Desta forma, concebendo níveis consideráveis de influência e transformação positiva aquando da consideração das demandas e desejos dos colaboradores [4] este líder associa-se, segundo Farahnak et al. [7], à melhoria da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e, ainda, à diminuição de decorrências negativas provindas das intenções de *turnover* e rotatividade [6].

## 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Dada a relevância da metodologia para a investigação académica, e segundo Freixo [10] “O método é o caminho pelo qual se chega a um determinado resultado” (p.79), proceder-se-á à difusão da natureza do estudo, o método utilizado para o decurso do desenvolvimento do estudo e, ainda, a amostragem da recolha.

Ora, no âmbito do presente estudo recorreu-se ao inquérito por questionário. Foi elaborado um conjunto de catorze questões na totalidade, fragmentadas em questões sociodemográficas, de esfera organizacional e relacionadas com a chefia. No questionário foi usado o termo chefia para mais fácil compreensão do respondente. Note-se que, cientificamente, o conceito de líder difere do conceito de chefia. Muitas organizações possuem gestores com apenas perfil de chefe e não com verdadeiras características de líder, o que influencia negativamente os resultados individuais de cada colaborador e os resultados da empresa [5]. Enquanto que um gestor com perfil de chefe impõe as suas ideias, movido pela autoridade que o seu cargo lhe confere, sem diálogo, com uma visão de curto prazo, preocupando-se apenas com o lucro, um gestor com perfil de líder é capaz de agir de forma sincronizada com os seus colaboradores para desenvolver melhores profissionais, mais felizes e motivados e consequentemente aumentar a competitividade das empresas [5]. Apesar das questões mencionarem o termo chefia, procurou-se perceber se a chefia possuía características de liderança.

A dimensão sociodemográfica comporta quatro questões, a dimensão organizacional seis questões e no desfecho quatro questões relativas à chefia. O questionário desenvolvido encontra-se no Anexo B.

No que concerne à amostra anteferiu-se um método de amostragem não casual, aquando da

utilização de uma técnica de amostragem não probabilística e não aleatória, fomentando a escolha de cada participante da amostra por conveniência e/ou facilidade [13]. Neste sentido, a mesma concebeu-se segundo 124 inquiridos com idades compreendidas entre os 17 e 66 anos.

A recolha dos dados proveio da partilha do link de acesso ao vigente questionário durante os meses de novembro e dezembro de 2022, emprazando todos os interpelados a preencher o questionário em causa assegurando a confidencialidade das respostas fornecidas pelos demais segundo o Regulamento Geral de Proteção de Dados – RGPD.

Quanto às hipóteses do presente estudo, foram consideradas as seguintes, passando a citar:

- H1 - Quem está a trabalhar há mais tempo recomendaria a organização.
- H2 - Quem trabalha há mais tempo na organização é menos reconhecido pelo líder.
- H3 - A satisfação geral com a organização está relacionada com a motivação fornecida pelo líder aos colaboradores.
- H4 - A idade dos indivíduos condiciona a satisfação com a organização.
- H5 - O *turnover* está relacionado com a motivação e a satisfação.

Posto isto, e recolhidos os dados, sucede-se à análise exploratória, propícia à aquisição de tamanho conhecimento do assunto em questão e diagnóstico de ideias e situações [22] e descritiva com recurso ao SPSS 28 (*IBM Statistical Package for Social Sciences*) para a análise e tratamento dos dados à luz dos objetivos delineados no estudo.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta secção serão evidenciados os resultados práticos obtidos através do software IBM SPSS *Statistics* 28, orientados de acordo com as questões de investigação previamente definidas. Assim, proceder-se-á às devidas interpretações, visando minuciar a amostra estudada, segundo os objetivos aludidos.

Com vista a garantir a adequabilidade do questionário e a validade dos testes estatísticos procedeu-se ao teste de fiabilidade e validade de todas as variáveis apresentadas segundo uma escala de *Likert*. O teste mencionado, segundo Marôco [11], refere-se à propriedade de consistência face aos instrumentos de medida de uma variável latente. Deste modo, o teste de fiabilidade foi concebido segundo o método de Alfa de *Cronbach*, apresentado na tabela 1, que possibilita medir a correlação entre os itens referenciados e consequentemente utilizados no questionário.

Tabela 1. Análise da confiabilidade – Alfa de Cronbach

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,758	0,783	9

Assim, depreende-se um valor de Alfa de *Cronbach* correspondente a 0,758 que se traduz num valor razoável [11] e que, por conseguinte, se avalia da seguinte forma: maior que 0,9 – excelente; entre 0,8 e 0,9 – bom; entre 0,7 e 0,8 – razoável; entre 0,6 e 0,7 – fraco; e abaixo de 0,6 – inaceitável.

Tabela 2. Análise da confiabilidade – Estatísticas de item-total.

	Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Já pensou em mudar de organização?	29,70	43,800	-0,365	0,257	0,864
Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	28,93	33,904	0,259	0,126	0,763
Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	28,87	36,330	0,099	0,066	0,783
Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?	28,54	30,168	0,639	0,585	0,706
Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	28,80	30,858	0,667	0,669	0,707
A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	28,96	27,445	0,792	0,811	0,674
A chefia fornece-lhe feedback de forma contínua	29,15	27,449	0,760	0,800	0,678
A chefia reconhece o seu trabalho	29,02	27,950	0,793	0,828	0,677
A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	29,10	27,428	0,773	0,849	0,677

Com recurso à tabela 2 e dado que o alfa de *Cronbach* mede a consistência interna é possível apreender as respetivas conclusões visando compreender o motivo do valor deste se consolidar razoável. Ora, é possível firmar que, na sua maioria, as questões encontram-se com um coeficiente de alfa de *Cronbach* inferiores à do alfa global (0,758), traduzindo-se que todos estes

contribuem para a fiabilidade do questionário. Não obstante, é perceptível que existem questões com coeficiente de alfa superior ao global, nomeadamente: “Já pensou em mudar de organização?” (0,864); “Sente os problemas da organização como se fossem os seus?” (0,763); “Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?” (0,783). Deste modo, postula-se assim que se pode deduzir que as referenciadas questões estão a medir coisas diferentes, logo não contribuem para a fiabilidade interna do questionário, podendo-se remover do respetivo.

Posto isto, numa primeira instância será preconizado um conjunto de gráficos e tabelas a fim de caracterizar a amostra dos indivíduos acometidos. Assim, procedeu-se à análise das variáveis sociodemográficas idade, grau de escolaridade, género e há quantos anos se encontram a trabalhar na organização.

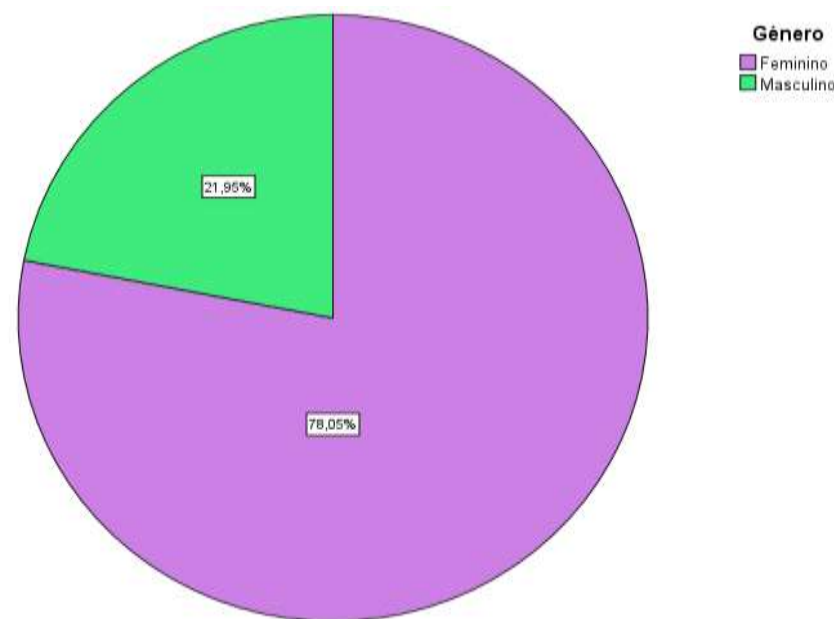


Figura 1. Representação gráfica do género dos inquiridos.

No decurso da figura 1 é perceptível um gráfico circular correspondente ao género dos indivíduos interpelados. Assim, dos 124 participantes na investigação reporta-se com tamanha veemência a preponderância do sexo feminino aquando da resposta ao respetivo questionário dado se consignar em mais de metade dos inquiridos (78,05%) face ao sexo masculino (21,95%).

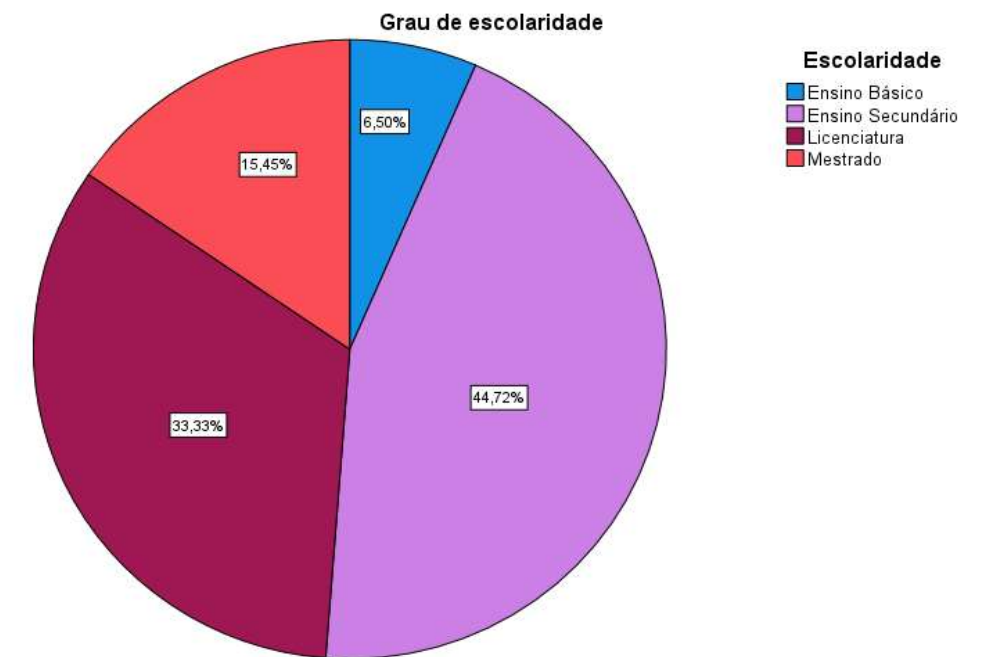


Figura 2. Representação gráfica do grau de escolaridade.

No que concerne ao grau de escolaridade denota-se evidente, segundo a figura 2 representada, que quase metade dos inquiridos possui o ensino secundário (44,72%). Complementarmente e com menor dimensão evidencia-se que 33,33% detém uma licenciatura e 15,45% mestrado. Ainda, e com menor vivacidade (6,50%) há a presença de inquiridos com ensino básico. Ora, apreendeu-se que a maioria dispõe de um grau de escolaridade correspondente ao ensino secundário.

Tabela 3. Medidas descritivas univariadas da variável idade.

Quantos anos tem?		Statistic
Mean		40,96
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	39,14
	Upper Bound	42,78
5% Trimmed Mean		40,91
Median		42,00
Variance		103,925
Std. Deviation		10,194
Minimum		17
Maximum		66
Range		49
Interquartile Range		12
Skewness		-0,023
Kurtosis		-0,124



Através da tabela 3 é possível constatar a média da idade dos inquiridos que, aproximadamente, se consolida em 41 anos. Consecutivamente, no que respeita ao coeficiente de assimetria da variável supracitada, depreende-se uma distribuição quase simétrica dado o valor (-0,023) apresentado, constatando que há um equilíbrio entre os indivíduos com idade elevada e/ou idade mais baixa. Já no que concerne ao coeficiente de curtose este assume o valor de -0,124 (sendo  $\approx 0$ ), podendo-se assim, postular que se trata de uma distribuição mesocúrtica, traduzindo o equilíbrio da probabilidade dos indivíduos possuírem idades elevadas e/ou idades baixas. Ainda, da tabela 3, conclui-se com 95% de confiança que a média da idade dos inquiridos se encontra entre 39,14 e 42,78 anos.

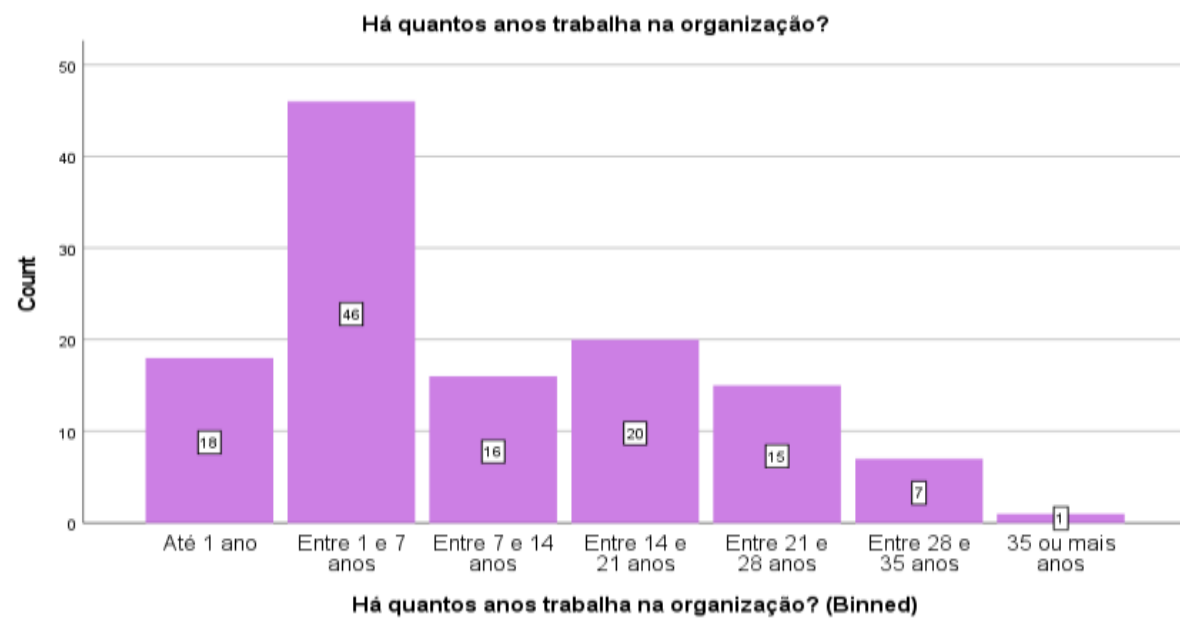


Figura 3. Representação gráfica da antiguidade dos inquiridos na organização.

No respeitante ao número de anos que os inquiridos colaboram na organização (Fig.3), é nítido que 18 se encontram na empresa há menos de 1 ano, seguidos de 46 que responderam estar entre 1 e 7 anos na organização. No que concerne ao período entre 7 e 14 anos apreende-se 16 inquiridos que forneceram esta resposta. Consecutivamente, 20 interpelados firmaram situar-se na organização entre 14 e 21 anos, enquanto 15 se encontram no período compreendido entre 21 e 28 anos. Ainda é possível reiterar que no período entre 28 e 35 há a menção de 7 respondentes e somente 1 inquirido se insere na organização há 35 ou mais anos. Ora, depreende-se um maior número de inquiridos (46) a trabalhar na organização no período entre 1 e 7 anos, ainda que se postule notório a tamanha variação na escolha das demais opções.

Complementarmente e visando depreender a variável antiguidade aquando dos anos que os inquiridos se encontram a trabalhar na organização consoante a indicação dos mesmos face à recomendação ou não da organização em que se encontram, recorreu-se a um diagrama de extremos e quartis, o qual é representado na figura 4.

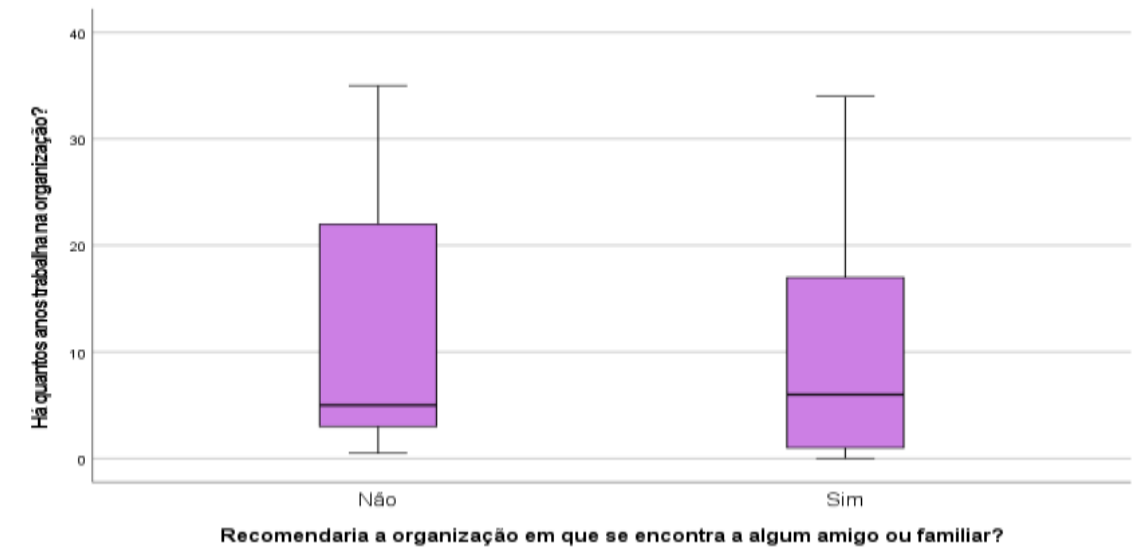


Figura 4. Box plot da variável antiguidade na organização tendo em conta a recomendação da mesma.

Assim, ressalta-se que os indivíduos que não recomendariam a organização em que se encontram são, por sua vez, os que trabalham na mesma há mais anos face aos que recomendariam a organização, rejeitando-se a hipótese 1.

Numa outra perspetiva, fez-se o estudo de correlação entre a variável antiguidade e reconhece, por parte da chefia, o seu trabalho. Numa primeira instância recorreu-se à análise de um gráfico de dispersão na Figura 5. No entanto, este não se denotou muito ilustrativo face à correlação entre as demais variáveis exigindo assim uma medida estatística com mais detalhe. Partindo do pressuposto que se encontram em estudo uma variável quantitativa contínua e uma variável qualitativa ordinal recorreu-se à análise de um teste de correlação de Spearman (teste não paramétrico) visando avaliar a correlação entre as variáveis, dado que, segundo Ramos e Serranho [15], o coeficiente alternativo exige menos pressupostos de validade uma vez que apenas depende dos rankings amostrais.

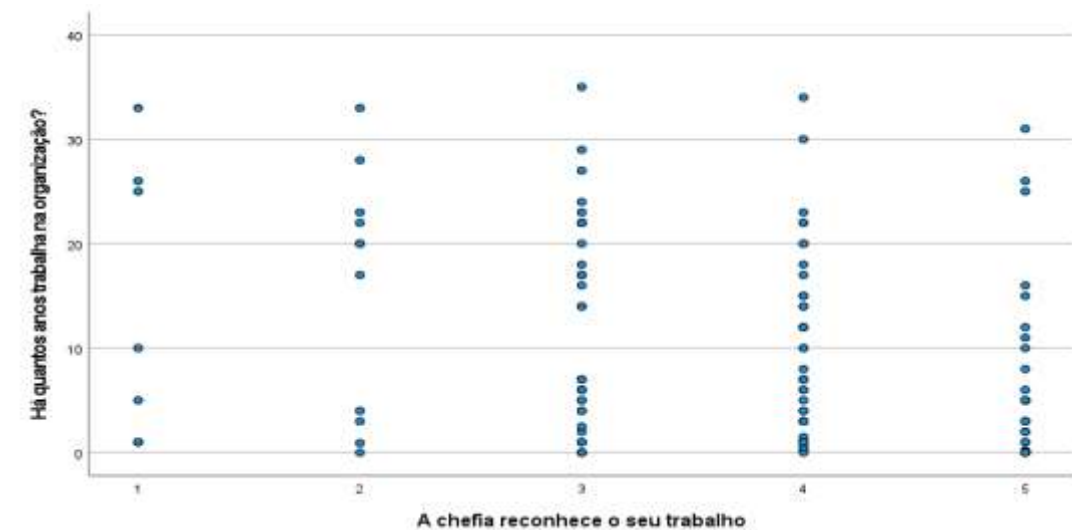


Figura 5. Gráfico de dispersão das variáveis antiguidade e reconhece.

O teste de correlação de *Spearman* entre a variável antiguidade e o reconhecimento por parte da chefia face ao trabalho dos interpelados apresenta um  $\rho = -0,235^{**}$  e um p-valor correspondente a 0,009. A correlação é negativa e de intensidade fraca, dada a proximidade de 0, ainda que significativa para 1%, verificando-se assim que a amostra tem informação suficiente para garantir que o valor de *Spearman* é significativo [15]. Ora, à medida que o número de anos dos interpelados a trabalhar na organização aumenta, o reconhecimento por parte da chefia para com o seu trabalho diminui, validando-se a hipótese 2. Reitera-se o previamente explicitado aquando da referência de que os que se encontram na organização há mais anos são os que, conseqüentemente, não a recomendariam. Isto reforça a demanda dos líderes investirem e valorizarem os colaboradores visando retê-los na organização dado que estes se consignam numa estratégia para o alcance dos objetivos organizacionais [2].

Visando apreender se a motivação da chefia face ao indivíduo ser a sua melhor versão e a satisfação geral com a organização são independentes, recorreu-se ao teste de independência Qui-Quadrado (Tabela 4). Assim, constata-se, com 5% de significância, que a motivação fornecida pela chefia para os indivíduos serem a sua melhor versão e a satisfação geral com a organização são variáveis dependentes, fomentando a emergência do papel do líder aquando da relação e respetiva influência deste nos colaboradores segundo a conceção de estratégias capazes de promover e consecutivamente elevar a satisfação profissional, validando-se a hipótese 3.

Tabela 4. Teste Qui-Quadrado entre a variável motivação e satisfação geral.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	115,437 <sup>a</sup>	16	<0,001
Likelihood Ratio	99,267	16	<0,001
Linear-by-Linear Association	60,726	1	<0,001
N of Valid Cases	123		

a. 15 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

Por sua vez, aspirando testar se a variável satisfação com o trabalho é uma variável normalmente distribuída procedeu-se à conceção do teste de *Shapiro-Wilk*. Obteve-se como estatística de teste 0,854 e p-valor<0,001 que implica que a variável satisfação com o trabalho não segue uma distribuição normal.

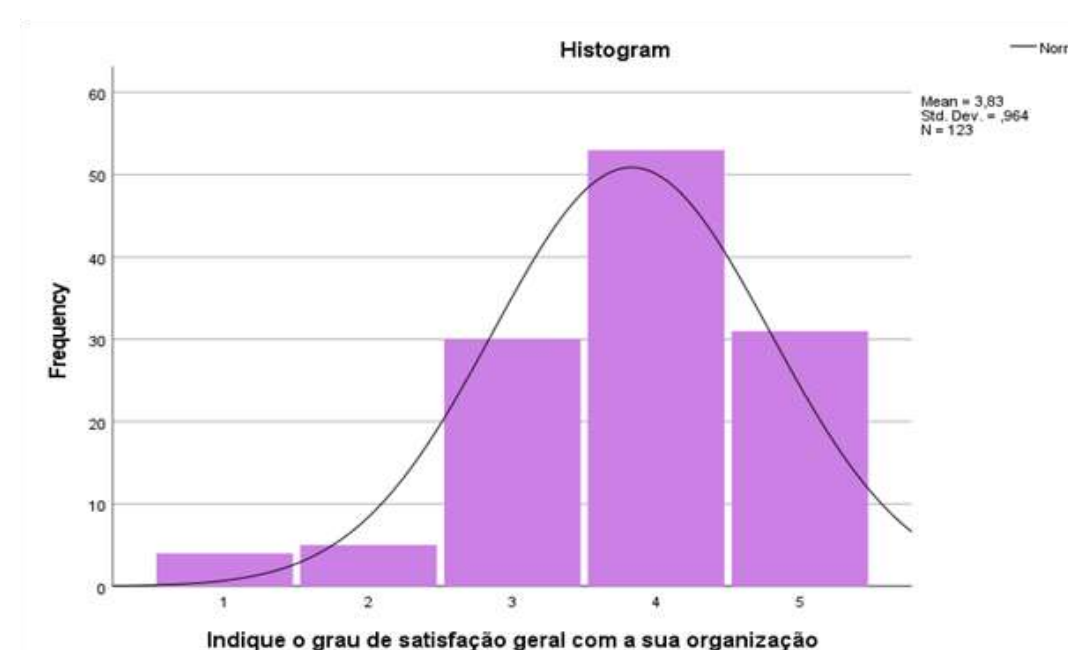


Figura 6. Histograma da variável satisfação com o trabalho.

Complementarmente, é perceptível aquando do histograma apresentado na Figura 6 a presença de uma assimetria à esquerda – negativa – indicando que existem mais indivíduos a sentir-se satisfeitos com o trabalho do que indivíduos que se encontram insatisfeitos. Ora, isto pode ser justificado aquando da presença de um maior número de interpelados (46), segundo a figura 3, a trabalhar na organização no período entre 1 e 7 anos que, por conseguinte, reforça o já vinculado, aquando da afirmação de que os que se encontram na organização há menos tempo, são por sua vez também, os que a recomendariam a outrem.

Assim, e tendo presente que não cumpre os pressupostos para um teste paramétrico procedeu-se à utilização de testes não paramétricos, nomeadamente, o Teste *Mann Whitney-Wilcoxon*, com vista a testar, com 5% de significância, se existem diferenças significativas entre a mediana da idade dos indivíduos que estão totalmente satisfeitos no trabalho e a mediana da idade dos indivíduos que não nada satisfeitos no trabalho. Segundo Ramos e Serranho [15], o teste *Mann Whitney-Wilcoxon* baseia-se em estatísticas para comparação de rankings para confirmar se as medianas são diferentes entre amostras. Neste sentido, para o teste supracitado foram considerados os interpelados cuja resposta à questão “Indique o grau de satisfação geral com a sua organização” tenha sido: “Nada satisfeito” ou “Totalmente satisfeito”, correspondente ao número 1 e 5 da escala de *Likert*. Neste consagra-se uma estatística de teste (U) correspondente a 44,000 com um p-valor igual a 0,350. Isto implica a não rejeição da hipótese nula. Consolidase, com 5% de significância, que não há diferenças significativas na idade mediana dos dois grupos de interpelados: os que estão satisfeitos com a organização e os que não estão satisfeitos, rejeitando-se a hipótese 4. Por outras palavras, a idade dos interpelados não é influenciadora da satisfação geral com a organização.

Seguidamente estudou-se se o incentivo por parte da chefia aos inquiridos face à expressão das suas ideias e opiniões se denota condicionado pelo nível de escolaridade dos mesmos. Esta intenção resultou da crença de que nas organizações ainda se evidenciam líderes que

menosprezam quem não possui níveis de escolaridade superiores, descredibilizando consecutivamente o trabalho dos mesmos que por sua vez, aumenta a intenção de turnover dos colaboradores. Testou-se numa primeira instância a normalidade da variável escolaridade com recurso ao teste de *Shapiro Wilk*.

Neste constatou-se uma estatística de teste igual a 0,869 e um p-valor <0,001, ou seja, rejeitando-se a normalidade para 5% de significância. Posto isto, postula-se evidente a utilização de um teste não paramétrico, nomeadamente, o teste *Kruskal Wallis*. Este teste reporta-se à comparação de distribuições de duas ou mais amostras independentes aquando da violação do pressuposto da normalidade [13].

Tabela 5. Ranks do teste *Kruskal Wallis*.

	Escolaridade	N	Mean Rank
A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	Ensino Básico	8	79,81
	Ensino Secundário	55	59,63
	Licenciatura	41	62,48
	Mestrado	19	60,34
	Total	123	
<b>Kruskal Wallis H</b>	2,455		
<b>Df</b>	3		
<b>Asymp. Sig.</b>	0,483		

Como pode ser observado na Tabela 5, referencia-se uma estatística de teste 2,455 e um p-valor igual a 0,483, o que possibilita reportar, com 5% de significância, que o incentivo por parte da chefia face à expressão das suas ideias e opiniões é igual nos quatro níveis de escolaridade, inexistindo evidência estatística suficiente para afirmar que os respetivos incentivos são influenciados pelo grau de escolaridade dos interpelados.

A tabela 6 evidencia o teste de correlação de *Spearman*, entre o turnover, a motivação fornecida pela chefia e a satisfação geral com a organização. Posto isto, postula-se que o *turnover* está significativamente e negativamente correlacionado com a motivação ( $\rho = -0,392^{**}$ ) e com a satisfação ( $\rho = -0,433^{**}$ ). Assim sendo, é possível concluir que quanto mais motivados e satisfeitos estão os colaboradores, menos pensam em mudar de organização, indo ao encontro da hipótese 5.

Tabela 6. Correlação entre o turnover e a motivação e satisfação

Spearman's rho Correlations				
		Já pensou em mudar de organização?	A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	Indique o grau de satisfação geral com a sua organização
Já pensou em mudar de organização?	Correlation Coefficient	1,000	-0,392**	-0,433**
	Sig. (2-tailed)	.	<0,001	<0,001
	N	123	123	123
A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	Correlation Coefficient	-0,392**	1,000	0,687**
	Sig. (2-tailed)	<0,001	.	<0,001
	N	123	123	123
Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	Correlation Coefficient	-0,433**	0,687**	1,000
	Sig. (2-tailed)	<0,001	<0,001	.
	N	123	123	123

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Seguidamente foi efetuada a Análise Fatorial, enquanto método estatístico multivariado com vista a agrupar determinadas variáveis aleatórias em grupos formados por variáveis fortemente correlacionadas.

Assim, e com vista a evitar a distorção dos resultados procedeu-se elaboração de um boxplot e testes de normalidade das variáveis a fim de detetar a existência de *outliers*. Apreende-se que nenhuma variável segue distribuição normal dado que os testes *Shapiro-Wilk* dispõem de um p-valor inferior a 0,001.

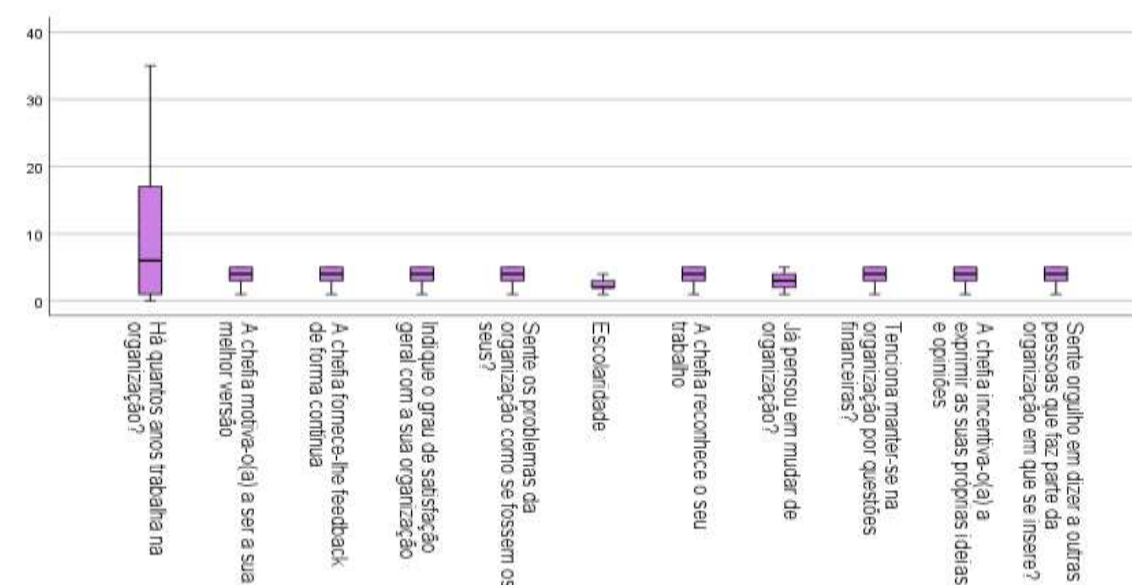


Figura 7. Boxplot das 11 variáveis.

Seguidamente, aquando da análise do boxplot representado não se evidencia nenhum outlier, no entanto é de tamanha relevância considerar a existência de valores que ultrapassam os 30 na variável antiguidade dado que se configura numa variável quantitativa e de pergunta aberta no presente questionário ao contrário das restantes que, por sua vez, se encontram em escalas de *Likert*, daí a que os valores destas últimas não ultrapassem o 5.

Continuamente apresenta-se a correlação entre as demais variáveis, representadas no anexo A, com recurso ao teste de *Spearman* correspondente a uma correlação não paramétrica, uma vez que há a presença de variáveis quantitativas e variáveis qualitativas ordinais, fazendo assim, com que o coeficiente de *Pearson* não seja aplicável uma vez que perde a sua potência [15]. Neste estudo é possível ilustrar variáveis com correlações fortes, nomeadamente: motivação fornecida pela chefia e *feedback* apresentado pela mesma correspondente a 0,833\*\*>; *feedback* fornecido pela chefia articulado com o incentivo por parte da mesma aquando da expressão das suas ideias e opiniões alcançando um valor de 0,862\*\*>; reconhecimento por parte da chefia e a motivação dispõem de 0,886\*\*>; incentivos fornecidos pela chefia com a motivação detêm 0,839\*\*>; e por fim, o reconhecimento por parte da chefia com os incentivos fornecidos por estes alcança um valor de 0,827\*\*>. Ora, as correlações apresentadas segundo as diversas variáveis apresentam correlações fortes e, por conseguinte, significativas face a 1% de significância sendo de elevada importância uma vez que não se consolida pertinente aplicar a análise fatorial caso as variáveis evidenciem correlações fracas.

Deste modo, e dada a violação do pressuposto da normalidade das variáveis recorreu-se à estatística de KMO que indica o grau de adequação dos dados para a aplicação do método de análise fatorial. Posto isto, o valor de KMO obtido foi igual a 0,857 possibilitando atribuir à análise fatorial uma boa qualidade tendo presente que se consolida numa boa correlação entre as demais variáveis. Assim, e dado que as variáveis, como já visto anteriormente, não seguem uma distribuição normal procede-se à utilização do Método das Componentes Principais aquando da estimação da matriz dos pesos fatoriais, apresentada na tabela 7.

Tabela 7. Variância total explicada.

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,981	45,279	45,279	4,981	45,279	45,279
2	1,446	13,150	58,429	1,446	13,150	58,429
3	1,176	10,694	69,122	1,176	10,694	69,122
4	,852	7,746	76,868			
5	,796	7,235	84,103			
6	,594	5,403	89,506			
7	,488	4,436	93,942			
8	,251	2,286	96,228			
9	,190	1,731	97,959			
10	,131	1,192	99,151			
11	,093	,849	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Ora, a fim de determinar o número de fatores de cada escala, atendeu-se ao critério de *Kaiser* que consiste em extrair as componentes cujos valores da variância total explicada são superiores a 1. Assim, retêm-se três componentes principais porque possuem um valor próprio superior a 1. Nomeadamente, a proporção da variância explicada por cada componente corresponde ao quociente entre cada valor próprio e a respetiva variância total. Deste modo, a variância explicada pela primeira componente corresponde a 45,28% [=4,981/11]. Posto isto, e dado que se retêm 3 fatores, estes explicam 69,12% da variabilidade das 11 variáveis originais.

Para confirmar a interpretação realizada é apresentado, ainda, o *Scree Plot* na figura 8. Através do mesmo é possível identificar um “cotovelo”, nomeadamente, onde a linha do gráfico começa a denotar-se horizontal reiterando quantas componentes se deve extrair [13].

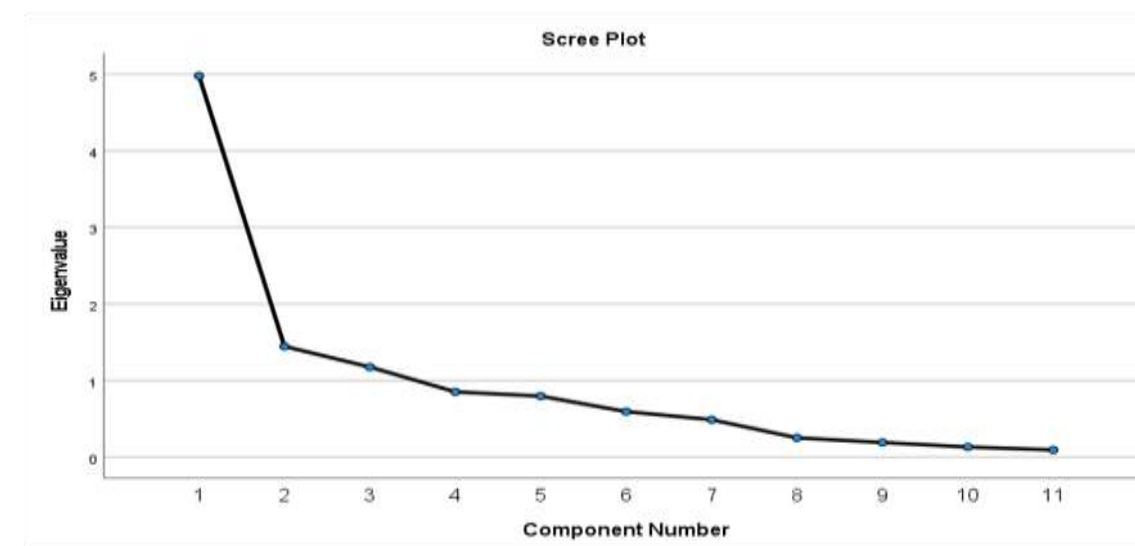


Figura 8. Gráfico screeplot.

Segundo este, numa primeira análise depreende-se a consideração de unicamente dois fatores, mas como reportado estes só explicariam 58,43% da variância total e, portanto, considerou-se os 3 fatores aquando do critério mencionado e dado que estes se evidenciam muito próximos de 70% como o critério da percentagem de variância total explicada indica.



Tabela 8. Valores das comunalidades das 11 variáveis.

Communalities	Extraction	
	Initial	Extraction
Há quantos anos trabalha na organização?	1,000	0,401
A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	1,000	0,863
A chefia fornece-lhe feedback de forma contínua	1,000	0,824
Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	1,000	0,717
Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	1,000	0,659
Escolaridade	1,000	0,656
A chefia reconhece o seu trabalho	1,000	0,839
Já pensou em mudar de organização?	1,000	0,580
Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	1,000	0,565
A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	1,000	0,840
Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?	1,000	0,659

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Paralelamente, através da tabela 8, que representa os valores das comunalidades, é possível verificar se todas as variáveis detêm uma relação forte com as componentes retidas uma vez que quanto maior a comunalidade maior será o poder de explicação da mesma variável pela componente principal.

Assim, depreende-se que as variáveis com relação forte com as componentes retidas, são nomeadamente: motivação (0,863), *feedback* (0,824), reconhece (0,839), e incentivo (0,840). Complementarmente e com menor veemência, ainda que, se expliquem pela componente variável, apreende-se as seguintes variáveis: orgulho (0,689), manter (0,565), mudar (0,580), escolaridade (0,656), problemas (0,659) e satisfação (0,717). Sumamente face à variável antiguidade dado que esta dispõe de um valor de comunalidade inferior a 0,5, nomeadamente, 0,401, depreende-se que é pouco explicada pela componente principal podendo-se assim retirar a mesma dado que só extrai 40,1%; no entanto, como o valor de KMO é considerado bom, consolida-se pertinente manter.

Tabela 9. Matriz de componentes após rotação pelo método VARIMAX.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>	Component		
	1	2	3
Há quantos anos trabalha na organização?	-0,246	0,581	0,050
A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	0,921	-0,096	-0,075
A chefia fornece-lhe feedback de forma contínua	0,901	-0,089	-0,063
Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	0,831	0,123	-0,110
Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	0,296	0,253	0,712
Escolaridade	-0,170	-0,579	0,540
A chefia reconhece o seu trabalho	0,904	-0,140	0,039
Já pensou em mudar de organização?	-0,447	-0,036	0,615
Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	0,083	0,740	0,102
A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	0,911	-0,101	-0,003
Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?	0,754	0,300	0,018

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 5 iterations.

Finalmente, no decurso de efetuar rotação pelo método VARIMAX obteve-se a matriz de componentes presente na tabela 9, da qual se apreende que o fator 1 é constituído por sete variáveis (orgulho, motivação, *feedback*, satisfação, incentivo, manter e reconhece), denotando-se todas correlacionadas positivamente, configurando o nome retenção para o mesmo. No que concerne ao fator 2 comporta unicamente a variável antiguidade compreendendo-se que esta não é fortemente correlacionada com as restantes variáveis, procedendo à introdução do nome taxa de antiguidade para este fator. No respeitante ao fator 3 consagra duas variáveis (escolaridade e mudar), consolidando o nome transmudar.

Assim, reitera-se que as 11 variáveis iniciais passam a constituir 3 fatores relacionados com a dicotomia Retenção, Taxa de antiguidade e Transmudar, evidenciando em maior ênfase o fator 1 uma vez que comporta a maioria das variáveis face aos restantes fatores que já resultam em poucas variáveis.

Sumamente, é pertinente consolidar, ainda, que no decurso do resumo da informação das diversas variáveis num número reduzido de fatores [11] e considerando que as 3 componentes são ortogonais, consagra-se que colaboradores que se sentem motivados, reconhecidos, incentivados, com *feedback* contínuo por parte da chefia propício ao sentimento de orgulho e permanência na organização (fator 1) são, consecutivamente, colaboradores que não se encontram na organização há muito tempo (fator 2), dispondo assim, de menor necessidade de mudar de organização. No caso de colaboradores que se encontram na organização há mais tempo (fator 2) são os que, por sua vez, dispõem de intenção de mudar da organização (fator 3) uma vez que têm níveis mais baixos de satisfação, motivação, reconhecimento, incentivo, *feedback* e orgulho por parte da chefia (fator 1).

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo primordial do artigo consolida-se na compreensão do impacto da liderança enquanto mecanismo influente no *turnover* dos colaboradores dado que os líderes dispõem de capacidades promotoras para influenciar outrem aquando de uma visão a longo prazo passível de retirar o melhor de cada indivíduo.

Neste sentido, apreendeu-se que os interpelados detêm, em média, aproximadamente 41 anos, ainda que se estime que a média da idade destes se encontre compreendida entre 39,14 e 42,78 anos, com 95 de confiança e uma predominância do sexo feminino (78,05%). Complementarmente, evidencia-se com tamanha veemência a presença de inquiridos com ensino secundário (44,72%) face aos demais encontrando-se, na sua maioria, a trabalhar na organização num período estipulado entre 1 e 7 anos.

Um bom líder deve contribuir para um clima organizacional positivo aquando da adoção de comportamentos propícios à motivação e consecutiva satisfação dos colaboradores na organização. Todavia, quando o mesmo não se verifica apreende-se, no caso do estudo, que os interpelados que se encontram a trabalhar na organização há mais anos são os que, por sua vez, não recomendariam a mesma a outrem face aos que trabalham na organização há menos tempo.

Continuamente reportou-se, com 1% de significância, uma correlação significativa, ainda que fraca, no que respeita ao número de anos a trabalhar na organização em consonância com o reconhecimento por parte da chefia face ao trabalho dos interpelados, reiterando que à medida que o reconhecimento por parte da chefia diminui, o número de anos dos interpelados a trabalhar na organização aumenta. O que realmente pode influenciar tal ocorrência é o estilo de liderança exercido pelo próprio líder ainda que se evidencie, segundo o postulado até então, que uma boa interação do mesmo com os colaboradores a fim de alcançar os objetivos e resultados da organização, exige o investimento e consecutiva valorização dos indivíduos a fim de garantir a sobrevivência e crescimento da organização [2].

O mesmo é reforçado segundo testes de independência aquando da firmação, com 5% de significância, que a motivação fornecida pela chefia para os indivíduos serem a sua melhor versão e a satisfação geral com a organização se reportam a variáveis dependentes, contribuindo assim para compreender um dos objetivos delineados da investigação dado que há uma relação entre as variáveis. Isto traduz, segundo [11], que os líderes possuem atitudes que afetam outros indivíduos com tamanha intensidade.

Apesar disto, numa outra perspetiva é perceptível a existência de mais interpelados a sentirem-se satisfeitos com a organização do que interpelados que não se encontram satisfeitos. Sendo assim constatado que não existem diferenças entre a mediana da idade dos indivíduos que se encontram totalmente satisfeitos na organização e a mediana da idade dos que se encontram nada satisfeitos na organização.

Foi possível reiterar, ainda, com 5% de significância, que o incentivo por parte da chefia face à expressão das suas ideias e opiniões é igual nos quatro níveis de escolaridade, dada a inexistência de evidência estatística suficiente para afirmar que os incentivos são influenciados pelo grau de escolaridade dos interpelados.

Ainda, deteve-se um valor de alfa de Cronbach razoável (0,758) aquando da medição da correlação entre os itens utilizados no decurso do questionário. Complementarmente procedeu-se à análise fatorial na qual se obteve um valor de KMO bom (0,857) possibilitando agrupar 11

variáveis em 3 fatores dada uma correlação boa entre as mesmas. Esta possibilitou concluir o já reiterado nos demais testes concebidos, nomeadamente, que líderes eficientes que atendem ao conhecimento, experiência, competências e habilidades dos colaboradores [17] possibilitam a redução da intenção de turnover que, conseqüentemente, se denota propício à organização o alcance de vantagem competitiva aquando de um caráter distinto [2].

Não obstante, considera-se que o estudo deve ser replicado segundo uma amostra maior a fim dos dados recolhidos serem mais representativos e a aplicação de questionários presenciais a fim de se proceder a algum controlo dos participantes aquando do preenchimento do mesmo.

## 6. REFERÊNCIAS

- [1] Alpkhan, L., Aksoy, S., Sener, I., Elçi, M. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The mediating role of work related stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58, 289 – 297.
- [2] Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action* (3rd ed.). Kogan Page.
- [3] Asbari, M., Santoso, P. B., & Prasetya, A. B. (2020). Elitist and antidemocratic transformational leadership critics: is it still relevant? (A literature study). *International journal of social, policy and law*, 1(1), 12-16.
- [4] Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2022). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*.
- [5] Brunório, W., Pasotti, J., Cardoso, C., Felix, J. (2017). Liderança e motivação no trabalho. *Revista de Administração*, 17 (21), 47-59.
- [6] Bycio, P., Hackett, R. D., & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
- [7] Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M., & Aarons, G. A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98-111.
- [8] Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of managerial psychology*, 19(2), 170-187.
- [9] Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research* (Vol. 27).
- [10] Freixo, M. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- [11] Longshore, J. & Bass, B. (1987). Leadership and Performance Beyond Expectations. *The Academy of Management Review*, 12(4). <https://doi.org/10.2307/258081>
- [12] Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Report/Number.
- [13] Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics (7.ª ed.)*. Lisboa: Report/Number.
- [14] Motta, P. (1998). *Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente (9.ª ed.)*. Record.
- [15] Ramos, M. & Serranho, P. (2017). *Bioestatística com SPSS: notas de apoio*. Universidade de Coimbra.
- [16] Rua, O. M. & Moreira, J. F. (2023). Linking emotional intelligence and transformational leadership: na application to technology sector firms' leaders. *Revista GeSec São Paulo*, 14 (1), 1024-1048.
- [17] Schultz, T. W. (1960). Capital formation by education. *Journal of Political Economy*, 68, 571-583.

- [18] Siong, Z. M. B., Mellor, D., Moore, K. A., & Firth, L. (2006). Predicting Intention to Quit in the Call Centre Industry: Does the Retail Model fit? *Journal of Managerial Psychology*, 21(3), 231-243.
- [19] Tajeddini, K., Walle, A. H., & Denisa, M. (2017). Enterprising women, tourism, and development: The case of Bali. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 18(2), 195-218.
- [20] Top, C., Abdullah, B. M. S., & Faraj, A. H. M. (2020). Transformational leadership impact on employees performance. *Eurasian Journal of Management & Social Sciences*, 1(1), 49-59.
- [21] Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: when do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*, 52(10), 1313-1336.
- [22] Yang, L. (2022). Exploring the relationship among transformational leadership, employees' commitment to an organization, clan culture and adhocracy culture within Taiwan's nurturing foundation for the disabled within Taiwan. *The International Journal of Organizational Innovation*, 15 (2).
- [23] Zikmund, W. (2009). *Business research methods*. (8.<sup>a</sup> ed.). TX: Dryden



# ANEXOS

## Anexo A – Matriz de correlações de Spearman

Correlations			Há quantos anos trabalha na organização?	A chefe fornece-lhe feedback de forma contínua	A chefe motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	Escolaridade	A chefe reconhece o seu trabalho	Já pensou em mudar de organização?	Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	A chefe incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?
Spearman's rho	Há quantos anos trabalha na organização?	Correlation Coefficient	1,000	-.218*	-.215*	-.143	.009	-.036	-.235**	.119	.114	-.222*	-.035
		Sig. (2-tailed)	.	.016	.017	.115	.921	.692	.009	.189	.210	.014	.698
		N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	A chefe fornece-lhe feedback de forma contínua	Correlation Coefficient	-.218*	1,000	.833**	.653**	.221*	-.169	.834**	-.362**	-.009	.862**	.569**
		Sig. (2-tailed)	.016	.	<.001	<.001	.014	.062	<.001	<.001	.925	<.001	<.001
		N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	A chefe motiva-o(a) a ser a sua melhor versão	Correlation Coefficient	-.215*	.833**	1,000	.687**	.203*	-.127	.886**	-.392**	.005	.839**	.577**
		Sig. (2-tailed)	.017	<.001	.	<.001	.024	.160	<.001	<.001	.954	<.001	<.001
		N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	Indique o grau de satisfação geral com a sua organização	Correlation Coefficient	-.143	.653**	.687**	1,000	.282**	-.192*	.666**	-.433**	.016	.638**	.681**
		Sig. (2-tailed)	.115	<.001	<.001	.	.002	.033	<.001	<.001	.858	<.001	<.001
		N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123
	Sente os problemas da organização como se fossem os seus?	Correlation Coefficient	.009	.221*	.203*	.282**	1,000	.019	.235**	.022	.074	.215*	.309**
		Sig. (2-tailed)	.921	.014	.024	.002	.	.836	.009	.809	.415	.017	<.001
N		123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
Escolaridade	Correlation Coefficient	-.036	-.169	-.127	-.192*	.019	1,000	-.051	.248**	-.267**	-.043	-.203*	
	Sig. (2-tailed)	.692	.062	.160	.033	.836	.	.577	.006	.003	.636	.025	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
A chefe reconhece o seu trabalho	Correlation Coefficient	-.235**	.834**	.886**	.666**	.235**	-.051	1,000	-.326**	.002	.827**	.544**	
	Sig. (2-tailed)	.009	<.001	<.001	<.001	.009	.577	.	<.001	.986	<.001	<.001	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
Já pensou em mudar de organização?	Correlation Coefficient	.119	-.362**	-.392**	-.433**	.022	.248**	-.326**	1,000	.061	-.334**	-.326**	
	Sig. (2-tailed)	.189	<.001	<.001	<.001	.809	.006	<.001	.	.504	<.001	<.001	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
Tenciona manter-se na organização por questões financeiras?	Correlation Coefficient	.114	-.009	.005	.016	.074	-.267**	.002	.061	1,000	.044	.191*	
	Sig. (2-tailed)	.210	.925	.954	.858	.415	.003	.986	.504	.	.628	.035	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
A chefe incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões	Correlation Coefficient	-.222*	.862**	.839**	.638**	.215*	-.043	.827**	-.334**	.044	1,000	.572**	
	Sig. (2-tailed)	.014	<.001	<.001	<.001	.017	.636	<.001	<.001	.628	.	<.001	
	N	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	123	122
Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere?	Correlation Coefficient	-.035	.569**	.577**	.681**	.309**	-.203*	.544**	-.326**	.191*	.572**	1,000	
	Sig. (2-tailed)	.698	<.001	<.001	<.001	<.001	.025	<.001	<.001	.035	<.001	.	
	N	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	122	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## **Anexo B – Questionário desenvolvido para o estudo**

1. Género
2. Indique o seu grau de escolaridade
3. Quantos anos tem?
4. Há quantos anos trabalha na organização?
5. Já pensou em mudar de organização? (Escala com 5 níveis: 1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente)
6. Sente os problemas da organização como se fossem os seus? (Escala com 5 níveis: 1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente)
7. Tenciona manter-se na organização por questões financeiras? (Escala com 5 níveis: 1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente)
8. Sente orgulho em dizer a outras pessoas que faz parte da organização em que se insere? (Escala com 5 níveis: 1=Discordo Totalmente; 5=Concordo Totalmente)
9. Recomendaria a organização em que se encontra a algum amigo ou familiar? (Sim/Não)
10. Indique o grau de satisfação geral com a sua organização. (Escala com 5 níveis: 1=Nada satisfeito; 5= Totalmente satisfeito)
11. A chefia incentiva-o(a) a exprimir as suas próprias ideias e opiniões? (Escala com 5 níveis: 1=Nunca; 5=Sempre)
12. A chefia fornece-lhe feedback de forma contínua? (Escala com 5 níveis: 1=Nunca; 5=Sempre)
13. A chefia reconhece o seu trabalho? (Escala com 5 níveis: 1=Nunca; 5=Sempre)
14. A chefia motiva-o(a) a ser a sua melhor versão? (Escala com 5 níveis: 1=Nunca; 5=Sempre)