

O efeito mediador da autoeficácia na relação entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional

Dissertação de Mestrado

Íuri Pedro Rodrigues Costa

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



O efeito mediador da autoeficácia na relação entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional

Dissertação de Mestrado

Lúri Pedro Rodrigues Costa

Orientadores

Prof.^a Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz
Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

O conceito de inteligência emocional tem-se demonstrado particularmente relevante no contexto organizacional, uma vez que se relaciona com os resultados organizacionais, estando na base do desenvolvimento de uma vantagem competitiva para as organizações. Assim sendo, para fazer frente à competitividade que caracteriza o atual mercado de trabalho, as organizações devem integrar líderes emocionalmente inteligentes que consigam gerar sentimentos positivos nas suas equipas, de modo a aumentar os níveis de comprometimento organizacional e satisfação laboral em prol do sucesso organizacional. Esta investigação insere-se nesta temática e procurou analisar em que medida o comprometimento organizacional dos colaboradores varia em função da sua perceção sobre os níveis de inteligência emocional dos seus superiores hierárquicos, tendo em consideração o papel mediador da autoeficácia dos colaboradores nessa relação. Além disso, também pretende avaliar o impacto do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho e na intenção de *turnover* dos colaboradores, bem como o efeito da satisfação no trabalho na intenção de *turnover*. Para este efeito, foi realizado um inquérito por questionário, dirigido a atuais colaboradores de diversas empresas. Os resultados revelaram que é possível inferir que a perceção que os colaboradores têm sobre a inteligência emocional dos seus líderes tem uma relação com o seu comprometimento organizacional. Porém, não é possível encontrar uma relação entre ambos os construtos quando estão na presença da variável mediadora autoeficácia. Constata-se, ainda, que o comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional normativo têm influência na satisfação laboral. No entanto, apenas o comprometimento organizacional afetivo apresentou ter uma relação com a intenção de *turnover*. Comprova-se, também, que a satisfação tem um impacto positivo na intenção de *turnover*. O modelo de investigação proposto é validado, pelo que este estudo se configura como um importante contributo académico, ao reforçar a importância do desenvolvimento da inteligência emocional nos líderes como uma estratégia para melhorar a satisfação e retenção dos colaboradores.

Palavras-chave: autoeficácia; comprometimento organizacional; inteligência emocional; intenção de *turnover*; satisfação laboral.

ABSTRACT

The concept of emotional intelligence has proven to be particularly relevant in the organizational context since it is related to organizational results and is at the basis of the development of a competitive advantage for organizations. Therefore, to cope with the competitiveness that characterizes the current job market, organizations must integrate emotionally intelligent leaders who are able to generate positive feelings in their teams, to increase levels of organizational commitment and job satisfaction for the sake of organizational success. This research sought to analyze the extent to which employees' organizational commitment varies depending on their perception of their superiors' levels of emotional intelligence, considering the mediating role of employees' self-efficacy in this relationship. It also aims to assess the impact of organizational commitment on job satisfaction and employee turnover intention, as well as the effect of job satisfaction on turnover intention. To this end, a questionnaire survey was carried out among current employees of various companies. The results showed that it is possible to infer that employees' perception of their leaders' emotional intelligence is related to their organizational commitment. However, it is not possible to find a relationship between both constructs when they are in the presence of the mediating variable self-efficacy. It was also found that affective organizational commitment and normative organizational commitment have an influence on job satisfaction. However, only affective organizational commitment was found to be related to turnover intention. It also shows that satisfaction has a positive impact on turnover intention. The proposed research model has been validated, and this study is therefore an important academic contribution, reinforcing the importance of developing emotional intelligence in leaders as a strategy for improving employee satisfaction and retention.

Keywords: self-efficacy; organizational commitment; emotional intelligence; turnover intention; job satisfaction.

DEDICATÓRIA

Para os meus pais.

AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta importante etapa da minha vida, não poderia deixar de refletir sobre as inúmeras pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade. Este percurso foi repleto de desafios, aprendizagens e crescimento, e, sem o apoio, incentivo e orientação de tantas pessoas especiais, não teria chegado até aqui. Assim, é com o coração repleto de gratidão que registro os meus agradecimentos.

Gostaria de expressar a minha mais profunda gratidão, primeiramente, aos meus orientadores, Prof.^a Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz e Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva, pela sabedoria inestimável e generosidade ao longo deste percurso. A vossa constante disponibilidade para esclarecer as minhas dúvidas, aliada ao valioso sentido de orientação, foram pilares essenciais para a realização deste trabalho. Sem o vosso apoio e o conhecimento que tão generosamente partilharam, esta jornada não teria sido a mesma.

Agradeço de coração à minha família, o meu maior suporte durante toda esta trajetória. Em especial, aos meus pais, Raquel e José, e aos meus avós, Anita e Joaquim, por acreditarem em mim incondicionalmente, estarem sempre ao meu lado e me ensinarem o valor da perseverança. Com especial carinho, agradeço também à minha companheira, cuja presença e apoio foram fundamentais. Sua paciência, compreensão e incentivo contínuo foram pilares que me mantiveram firme, especialmente nos momentos mais desafiadores.

Aos meus amigos, que estiveram comigo em cada passo deste percurso, a minha sincera gratidão. Obrigado por estarem sempre por perto, por compartilharem momentos de alegria e por me darem forças nos dias difíceis.

Finalmente, o meu reconhecimento sincero a todos os profissionais que me ensinaram o verdadeiro significado de liderança: Catarina Silva; Marlene Rebelo; Nuno Reis; Paul Vieira; Paula Simões. O impacto que tiveram na minha formação, não apenas profissional, mas também pessoal, será algo que levarei comigo para sempre. Obrigado por serem verdadeiros exemplos a seguir!

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Inteligência emocional	3
2.2 Comprometimento organizacional.....	7
2.3 Satisfação laboral.....	11
2.4 Intenção de <i>turnover</i>.....	12
2.5 Autoeficácia.....	14
2.6 A relação entre as variáveis do estudo	16
2.6.1 A influência da inteligência emocional dos líderes no comprometimento organizacional dos colaboradores	16
2.6.2 Interconexões: comprometimento organizacional, satisfação laboral e intenção de <i>turnover</i>	17
2.6.3 A relação entre satisfação laboral e intenção de <i>turnover</i>	17
2.6.4 O papel mediador da autoeficácia entre a inteligência emocional e comprometimento organizacional.....	18
CAPÍTULO III – MÉTODO	20
3.1 Propósito e hipóteses de investigação	20
3.2 Instrumentos utilizados	21
3.3 População e amostra	24
3.4 Técnicas estatísticas utilizadas	24
3.5 Caracterização da amostra	26
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	28
4.1 Análise das dimensões de estudo	28
4.1.1 Inteligência emocional	28
4.1.2 Comprometimento organizacional	30
4.1.3 Autoeficácia	31
4.1.4 Satisfação laboral	34
4.1.5 Intenção de <i>turnover</i>	35

4.2 Avaliação da qualidade do modelo proposto/ teste de hipóteses	36
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	56
LISTA DE ANEXOS	57
Anexo A: Questionário	58
Anexo B: Siglas dos itens do questionário	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Caracterização da amostra	27
Tabela 2. Síntese dos resultados da avaliação do modelo de medida	37
Tabela 3. Validade discriminante – Critério de Fornell-Larcker	37
Tabela 4. Validade discriminante – Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).....	38
Tabela 5. Resultados para testar a significância das hipóteses em análise	39

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Análise da inteligência emocional.....	29
Figura 2. Análise do comprometimento organizacional afetivo.....	30
Figura 3. Análise do comprometimento organizacional normativo.....	31
Figura 4. Análise da iniciação e persistência.....	32
Figura 5. Análise da eficácia perante a adversidade.....	33
Figura 6. Análise da eficácia social.....	34
Figura 7. Análise da satisfação do sujeito.....	34
Figura 8. Análise da percepção da satisfação dos colegas.....	35
Figura 9. Análise da intenção de turnover.....	35
Figura 10. Esboço do modelo em avaliação.....	36
Figura 11. Modelo final PLS-SEM.....	38

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

- AE – Autoeficácia
- AVE – Variância das médias extraídas
- CO – Comprometimento organizacional
- CR – Fiabilidade composta
- EIR – Escala de intenção de rotatividade
- EPA – Eficácia perante a adversidade
- ES – Eficácia social
- HTMT - Heterotrait-Monotrait Ratio
- IE – Inteligência emocional
- IP – Iniciação e persistência
- IT – Intenção de *turnover*
- PLS-SEM – Modelação de equações estruturais através do algoritmo dos mínimos quadrados parciais
- QI – Quociente de inteligência
- RAA – Região Autónoma dos Açores
- ST – Satisfação laboral

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Num mundo globalizado, com mercados cada vez mais competitivos e em constante mudança, é essencial que as empresas compreendam a necessidade de implementação de programas focados no desenvolvimento das habilidades emocionais dos gestores, com o intuito de melhorar o clima organizacional. Os líderes passaram a assumir uma atitude de maior responsabilidade, nomeadamente, através da adaptação do seu perfil e da revisão das suas competências e habilidades.

De igual forma, existe por parte das organizações a preocupação em atrair e comprometer os melhores profissionais de forma a alcançar uma vantagem competitiva. A importância atribuída ao capital humano aumentou porque começou a ser notório que o sucesso ou fracasso de qualquer organização depende largamente das pessoas que a integram (Cameron & Green, 2020). Os trabalhadores deixaram de ser encarados como um custo e passaram a ser vistos como um investimento, motivo pelo qual é necessário promover a sua satisfação em contexto laboral ou corre-se o risco de perder os melhores profissionais (Davidescu *et al.*, 2020). Com isto, a dificuldade e o desafio de reter talento nas organizações veio reforçar a necessidade de se estudar as competências sociais e emocionais dos líderes (Booth & Segon, 2014).

Além disso, é importante entender se o grau de inteligência emocional do líder influencia diretamente o ambiente organizacional dos seus colaboradores. Pois, de acordo com Parma (2016) uma empresa que gere efetivamente as emoções dentro da sua organização resulta em melhor desempenho e taxas de retorno mais altas do que empresas que ignoram as emoções. Segundo Goleman (2001) os líderes têm de possuir características de inteligência emocional como a capacidade de entender corretamente os sentimentos dos colaboradores, de intervir quando surgem problemas e de gerir corretamente as suas emoções e a de terceiros, bem como a capacidade de analisar o clima político e social dentro da organização.

Neste sentido, o propósito principal desta dissertação é analisar de que forma a percepção que os colaboradores têm sobre a inteligência emocional dos seus líderes, afeta positiva ou negativamente o seu comprometimento organizacional. E, paralelamente, avaliar o impacto do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho e na intenção de turnover dos colaboradores, bem como o efeito da satisfação no trabalho na intenção de turnover.

Além disso, pretendemos analisar qual o efeito mediador da autoeficácia na relação entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional. Pois, segundo Azzi e Casanova (2020) as crenças de autoeficácia influenciam significativamente o comportamento das pessoas, fazendo com que tenham uma maior tendência para realizar as tarefas onde consideram ter mais sucesso. Verifica-se, assim, que as pessoas que manifestam níveis elevados de autoeficácia têm mais facilidade para lidar com situações causadoras de stress e são mais determinadas para alcançar os seus objetivos (Cheng, 2020).

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo abordam-se os principais conceitos e teorias de suporte à investigação, explorando-se, ainda, as relações existentes entre os construtos. O primeiro construto a ser analisado é a inteligência emocional. Segue-se a revisão de literatura sobre o comprometimento organizacional, satisfação laboral, intenção de *turnover*, autoeficácia e, por fim, a relação entre as variáveis do estudo.

2.1 Inteligência emocional

A inteligência emocional, embora sendo um conceito emergido recentemente, é fundamentada em habilidades humanas essenciais que têm sido cultivadas ao longo do tempo em resposta às complexidades crescentes da sociedade (Stein, 2017).

De acordo com Coronado-Maldonado e Benítez-Márquez (2023), as raízes da inteligência emocional podem ser rastreadas até a década de 1920, quando Thorndike introduziu a ideia como a habilidade de compreender outros indivíduos. Esta concepção inicial foi posteriormente expandida por Gardner na década de 1980 que compreendeu a inteligência social como um dos sete domínios de inteligência na teoria das inteligências múltiplas, distinguindo facetas interpessoais e intrapessoais. Diversos autores destacam a influência da inteligência interpessoal e intrapessoal para a construção do conceito de inteligência emocional, sendo que Gardner definiu a inteligência intrapessoal como a capacidade de autoavaliação e de conhecimento dos próprios sentimentos e a inteligência interpessoal como envolvendo a capacidade de compreender os estados de espírito e os desejos dos outros e de agir com base nesses conhecimentos (Cunha *et al.*, 2007).

A evolução do conceito de inteligência emocional, desde suas raízes até sua definição acadêmica formal, reflete um importante desenvolvimento no entendimento das interseções entre emoção e cognição. Embora a relevância das emoções no funcionamento intelectual já fosse reconhecida nas contribuições pioneiras de Thorndike em 1920, e de Gardner, em 1983, foi somente em 1990 que Peter Salovey e John Mayer cunharam o termo "inteligência emocional". Eles redefiniram a noção de inteligências interpessoal e intrapessoal, apresentando a inteligência emocional como uma forma de inteligência social. Esta caracteriza-se pela habilidade de identificar, avaliar e gerir tanto as próprias emoções quanto as dos outros, utilizando essa competência para orientar o pensamento e a ação de maneira eficaz. Assim sendo, a inteligência emocional foi

definida academicamente pela primeira vez, em 1990, por Peter Salovey e John Mayer, com o sentido de designar uma forma de inteligência social, distinta da inteligência geral.

Esta definição inicial foi posteriormente refinada pelos autores que a caracterizaram como a habilidade para identificar, avaliar e expressar emoções precisamente; fomentar emoções para auxiliar o pensamento; compreender as emoções e o conhecimento a elas associado; e regular emoções de forma a promover tanto o desenvolvimento emocional quanto o intelectual (Mayer & Salovey, 1997).

Em uma expansão desse conceito, Goleman (1995) acrescentou cinco competências-chave à definição de Mayer e Salovey: otimismo, autoconsciência, motivação, empatia e habilidades sociais. Goleman (2011) reiterou a inteligência emocional como a aptidão para identificar e gerir as próprias emoções e as dos outros, promovendo a auto motivação e gestão eficaz das emoções em diversos contextos sociais.

Alternativamente, Bar-On (2006) interpretou a inteligência emocional como um conjunto de competências emocionais e sociais inter-relacionadas, que fundamentam a nossa capacidade de perceber e expressar-nos, compreender e interagir com os outros, além de enfrentar os desafios quotidianos eficazmente.

Contudo, o crescimento exponencial do interesse pelo construto de inteligência emocional não se fez acompanhar pelo consenso acerca de como este devia ser definido e operacionalizado. Nesse sentido, na linha de desenvolvimento científico do construto, surgiram diferentes eixos de teorização, que se traduziram em modelos explicativos, conformados dentro de uma visão particular de diferentes autores (Omar *et al.*, 2014).

Assim, de acordo com Lyons e Schneider (2005) e Woyciekoski e Hutz (2009), podem delimitar-se duas principais linhas de abordagem que se concentram nos: modelos das habilidades e nos modelos mistos. O primeiro entende a inteligência emocional como uma aptidão mental, visão defendida por Peter Salovey, John Mayer e David Caruso. O segundo conceito incorpora elementos de ordem não cognitiva como traços de personalidade e de caráter, daí a denominação de modelo misto, sustentado por autores como Daniel Goleman e Reuven Bar-On (Mayer *et al.*, 1999).

O modelo de habilidades de Mayer e Salovey (1997) é descrito por ter em consideração a inteligência emocional com foco nas aptidões mentais, nas emoções e na inteligência cognitiva. Os autores desenvolveram um modelo assente em quatro ramos,

sendo que cada ramo representa um grupo de habilidades que progride das competências mais básicas para as mais sofisticadas. Os quatro ramos são: percepção acurada e avaliação da emoção, que remete para a capacidade de reconhecer emoções no outro, incluindo na linguagem corporal; utilização da emoção para facilitar o pensamento; análise e compreensão das emoções e os seus efeitos; e gestão das emoções (Mayer *et al.*, 2016).

Em contraste, os modelos mistos da inteligência emocional combinam as aptidões mentais com os traços de personalidade, fatores motivacionais, atividade social e outros construtos não cognitivos, tais como o otimismo, o bem-estar, a autoestima, a gestão das emoções e a empatia.

O modelo da performance proposto por Daniel Goleman (1999) defende que a inteligência emocional é uma capacidade que envolve múltiplas competências e que incide sobre cinco domínios: autoconhecimento emocional, ou seja, reconhecer as próprias emoções e sentimentos; controlo emocional, ou seja, lidar com os próprios sentimentos; auto motivação, ou seja, gerir as emoções com um determinado objetivo ou realização pessoal; empatia, ou seja, reconhecimento de emoções noutras pessoas; e competências sociais, ou seja, habilidade em relacionamentos interpessoais.

O modelo das competências adotado por Bar-On considera que a inteligência emocional corresponde a uma série de capacidades emocionais e sociais, que se interligam entre si, e que determinam o quão efetivamente os indivíduos se entendem e se expressam, assim como entendem os outros e se relacionam com eles e lidam com as exigências e pressão do dia-a-dia para serem bem-sucedidos. As competências sociais e emocionais referidas incluem cinco dimensões da inteligência emocional: a intrapessoal; a interpessoal; a adaptabilidade; a gestão de stress; e o humor em geral (Mayer *et al.*, 1999).

Em suma, os modelos de habilidades atribuem à inteligência emocional um carácter cognitivo, enquanto os modelos mistos a entendem como um construto assente em características de personalidade, como também em aspetos cognitivos e motivacionais.

Posto isto, o estudo da inteligência emocional no campo das organizações tem vindo a ganhar uma crescente relevância, à medida que se reconhece que não é apenas o quociente de inteligência (QI) que prediz o sucesso individual, das equipas profissionais ou da própria organização. Goleman enfatizava essa perspetiva destacando a importância do controle e da expressão das emoções no desempenho dos indivíduos (Gandra, 2016).

Segundo o autor, a inteligência emocional é uma competência passível de ser desenvolvida e deve ocupar um lugar central nas iniciativas de desenvolvimento profissional. Desse modo, o sucesso de um indivíduo não depende exclusivamente da sua perícia técnica, mas também da sua capacidade de gerir as próprias emoções e as dos outros, aspeto essencial para alcançar um desempenho de excelência (Alonazi, 2020).

Com isto e devido aos impactos da globalização, presenciamos transformações significativas no mundo do trabalho. Nesse contexto, surge a necessidade de implementação de programas focados no desenvolvimento das habilidades emocionais dos gestores, com o intuito de melhorar o clima organizacional. Consequentemente, os líderes passaram a assumir uma atitude de maior responsabilidade, manifestada não apenas pela adaptação dos seus perfis, mas também pela revisão das competências e habilidades.

No entendimento de Chiavenato (2008), a inteligência emocional envolve uma compreensão aprofundada da própria matriz emocional e da dos outros, com o objetivo de canalizar essas emoções de forma eficaz para a consecução dos objetivos da empresa. Em concordância com esta linha de raciocínio, Cherniss (2000) destaca que as competências relacionadas com a inteligência emocional estão conectadas ao desempenho profissional e reforça a importância em desenvolvê-las, principalmente em razão do espectro altamente competitivo que rege o mercado de trabalho atual.

Um líder emocionalmente inteligente além de motivar os membros da equipa para trabalharem em prol de um objetivo comum, tem o poder de conduzir as emoções dos seus colaboradores e de todas as pessoas com quem interage em contexto organizacional. Assim, ele desempenha a importante função de fomentar sentimentos positivos entre os seus liderados, contribuindo para o benefício do grupo e/ou da organização (Goleman, 2021). Segundo este autor, o alto desempenho profissional está menos atrelado às qualificações académicas e mais relacionado à inteligência emocional, que conduz a maneira como nos gerimos a nós próprios e uns aos outros. Portanto, as competências técnicas, embora importantes, não são suficientes para garantir a continuidade no mercado de trabalho. Afirma que a inteligência emocional é responsável pelo sucesso profissional dos indivíduos, uma vez que as situações de trabalho implicam, na maioria das vezes, interação com pessoas (Goleman et. al., 2007).

Salovey e Mayer (2000) dizem que indivíduos emocionalmente inteligentes em teoria são mais bem-sucedidas ao se depararem com situações que envolvam altos índices de pressão por saberem gerir melhor as suas emoções. Enfatiza esta importância em cargos de chefia, pois a capacidade de compreender e ter empatia com as pessoas promove melhores resultados organizacionais. Além disso, pessoas com um elevado grau de inteligência emocional podem identificar estados emocionais em outras pessoas, possibilitando respostas adequadas a clientes ou líderes, o que, por sua vez, aumenta a capacidade de cativar os que estão ao seu redor, criando um clima positivo dentro da organização (Goleman, 1995).

Na mesma linha, Imron *et al.* (2021) afirmam que indivíduos que possuem um nível elevado de inteligência emocional são capazes de enfrentar desafios organizacionais com maior eficácia em comparação aos que apresentam níveis inferiores de inteligência emocional. Por este motivo, o perfil dos líderes organizacionais tem evoluído significativamente. Atualmente, as organizações destacam a importância de os líderes não apenas possuírem competências técnicas, mas também desempenharem funções de coordenação e facilitação, influenciando o comportamento dos colaboradores (Maldonado & Marquéz, 2023). Portanto, fica evidente que o líder, desempenhando um papel fundamental na motivação da sua equipa, na organização e na gestão das emoções e relações, deve possuir uma elevada inteligência emocional.

2.2 Comprometimento organizacional

Para as organizações, um dos grandes desafios atualmente é o de garantir e aumentar o envolvimento e a retenção de talentos, pelo que é fundamental que as mesmas entendam a ligação dos seus trabalhadores ao seu local de trabalho (Singh & Gupta, 2015).

A relação entre organizações e colaboradores fundamenta-se numa dinâmica de interdependência e reciprocidade, onde as organizações proporcionam suporte psicológico, financeiro e oportunidades de desenvolvimento profissional, enquanto os colaboradores contribuem significativamente para o sucesso da organização por meio do seu comprometimento e participação ativa (Shwu-Ru, 2008).

As primeiras conceptualizações sobre o comprometimento surgem através de Becker (1960) que define comprometimento como comportamentos que resultam da integração de diferentes interesses materiais existente na relação do indivíduo com a organização. No entanto, é com os estudos efetuados por Mowday, Porter e Steers (1979) que a

temática do comprometimento organizacional começou a ser reconhecida e valorizada a nível mundial. Os autores defendem que o comprometimento organizacional corresponde à ligação existente entre o trabalhador e a organização. Esta relação caracteriza-se pela vontade do colaborador em permanecer na organização, pelo investimento de um esforço em prol da mesma e ainda, pela aceitação dos seus valores e objetivos. O nível de comprometimento organizacional experimentado pelo funcionário, depende da função que desempenha, das suas experiências, das suas características pessoais e da estrutura organizacional.

Quanto à natureza do comprometimento organizacional, o mesmo deve ser entendido como uma característica da relação entre o indivíduo e a organização, que implica a tomada da decisão deste em permanecer como membro da organização. Desta forma, o comprometimento organizacional enquanto conceito pode ser definido como o estado psicológico que determina a relação do trabalhador com a organização e tem implicações na decisão de continuar ou interromper a relação com a organização (Meyer & Allen, 1991).

Segundo Joo e Park (2010), o comprometimento organizacional refere-se aos sentimentos dos trabalhadores em relação à organização como um todo, sendo o que os vincula à empresa. Para obter vantagem competitiva, é essencial que a organização tenha funcionários altamente comprometidos, oferecendo oportunidades para que descubram o seu potencial e motivações em diversas situações e tarefas, o que pode influenciar positivamente o comprometimento organizacional.

Para Suzuki e Hur (2019), o comprometimento organizacional é um indicador significativo da atitude dos trabalhadores, sendo importante para o desempenho individual e crucial para o sucesso e bem-estar da organização. Lima e Rowe (2019) argumentam que as organizações devem empenhar-se em desenvolver estratégias que melhorem o vínculo entre trabalhador e organização, pois o comprometimento dos funcionários é considerado um diferencial competitivo. Para atingir os seus objetivos e superar a concorrência, as organizações devem se esforçar para assegurar um elevado nível de comprometimento. Para que isso ocorra, é necessário que as empresas desenvolvam esforços para estabelecer uma força de trabalho altamente motivada e dedicada (Jawaad *et al.*, 2019). Além disso, devem garantir a satisfação dos seus colaboradores, pois altos níveis de satisfação estão associados a elevados níveis de

produtividade e, conseqüentemente, a baixos índices de rotatividade e absentismo (Cherif, 2020).

Meyer e Allen (1991) consideram o comprometimento organizacional um construto multidimensional cujos antecedentes, correlatos e conseqüentes se alteram por meio das bases afetiva, calculativa e normativa (Oliveira & Honório, 2020). É nesta perspectiva multidimensional que, em 1991, Meyer e Allen propõem o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional”, segundo o qual o comprometimento assume simultaneamente uma componente afetiva, calculativa e normativa.

A componente afetiva está relacionada com a forma como os colaboradores estão comprometidos com a organização, através de ligações emocionais. Um elevado comprometimento afetivo por parte dos colaboradores, remete para elevados níveis de motivação, empenho e compromisso para com a organização. No que diz respeito à componente calculativa, esta está associada com o relacionamento transacional que existe com a organização, baseado no investimento pessoal dos colaboradores, tendo em vista um determinado retorno. Um elevado comprometimento calculativo está associado ao progresso dos objetivos pessoais dos colaboradores, como remuneração, promoções, entre outros, permanecendo na organização se não existirem outras alternativas de saída, ou se os custos de mudança forem maiores face à percepção do investimento aplicado. Por fim, o comprometimento normativo está relacionado com os sentimentos de obrigação e de responsabilidade moral que os colaboradores têm para com a organização. Um elevado comprometimento normativo, faz com que os colaboradores sintam um dever moral para com a organização, que os permita realizar as suas tarefas com competência, mas sem entusiasmo e empenho (Meyer *et al.*, 1993).

Meyer, Allen e Smith (1993) argumentam que a investigação revela diferentes motivações para a permanência dos trabalhadores numa organização, dependendo do tipo de compromisso que eles estabelecem. Funcionários com um elevado nível de comprometimento afetivo permanecem porque desejam fazê-lo, enquanto aqueles com um alto comprometimento calculativo continuam na organização por uma percepção de necessidade. Por outro lado, colaboradores que apresentam um forte comprometimento normativo sentem que não deveriam abandonar a empresa, devido a uma obrigação moral.

Essa distinção entre os tipos de compromisso dos trabalhadores destaca a importância de compreender o papel do comprometimento no contexto organizacional, especialmente num cenário de crescente competitividade entre as empresas. Nos últimos anos, esse cenário evidencia a necessidade de maior envolvimento, participação e dedicação por parte dos funcionários. Por outras palavras, é imperativo um sólido comprometimento dos colaboradores com a implementação de estratégias, metas, políticas e objetivos tendo em vista a sobrevivência dessas organizações (Costa & Moraes, 2007).

O comprometimento organizacional emerge como um fator central para a criação de vantagens competitivas dentro das empresas. Além de contribuir para o aumento da motivação dos funcionários no desempenho de suas atividades, ele possibilita que expressem atitudes positivas em relação à organização. Esse tipo de comprometimento também promove a cooperação entre os colaboradores, resultando num ambiente de interajuda entre eles (Meyer & Allen, 1997).

Segundo Rego e Souto (2004), diversas consequências podem emergir do nível de comprometimento dos funcionários com a organização, incluindo melhorias na pontualidade, redução nas intenções de deixar o emprego, aumento na assiduidade, diminuição de comportamentos negligentes ou de abandono, assim como o fomento de condutas proativas e atitudes positivas diante de mudanças. Além disso, desempenha um papel crucial na retenção dos profissionais mais qualificados. Deste modo, um elevado nível de comprometimento organizacional está intrinsecamente ligado a uma maior probabilidade de sucesso e sustentabilidade da organização no longo prazo (Gomes de Jesus & Rowe, 2015).

Herrera e Heras-Rosas (2021) destacam que o compromisso organizacional está intrinsecamente associado à satisfação no trabalho, e evidenciam empiricamente que tal construto está ligado ao conceito de contrato psicológico. Além disso, identificaram que outra consequência da falta de compromisso organizacional é a intenção de *turnover*. Guzeller e Celiker (2019) encontraram uma relação negativa moderada entre ambos os construtos. Complementarmente, Pratama *et al.* (2022) também evidenciam uma relação negativa significativa entre esses construtos, reforçando a complexidade e a importância das dinâmicas de compromisso no ambiente de trabalho.

2.3 Satisfação laboral

A satisfação no trabalho é um tema amplamente debatido e estudado ao longo dos anos por investigadores e gestores, pois crê-se que pode conduzir a melhores níveis de produtividade, desempenho, retenção de colaboradores, e até mesmo à realização pessoal dos trabalhadores. Neste contexto, a preocupação das empresas com a satisfação e lealdade dos seus trabalhadores tornou-se numa prioridade estratégica.

A satisfação laboral, definida como o conjunto de respostas emocionais que conectam o indivíduo à sua atividade profissional, surge como um fator crítico, especialmente considerando o reconhecimento dos recursos humanos como o ativo mais valioso de uma organização, sublinhando a importância de manter tais recursos satisfeitos para minimizar o risco de perder talentos para concorrentes (Davidescu *et al.*, 2020).

A natureza da satisfação no trabalho é complexa e subjetiva, variando conforme os objetivos e necessidades de cada indivíduo. Assim, a satisfação de um trabalhador pode depender de vários fatores, como a sua formação académica, expectativas profissionais, ambições pessoais, experiências anteriores, a função que desempenha e do dia-a-dia vivido na organização (Lizote, Verdinelli, & Nascimento, 2017).

A análise da satisfação no ambiente laboral considera o indivíduo como um ser humano dotado de sonhos, expectativas, desejos e necessidades, e como esses elementos influenciam a sua perceção de satisfação ou insatisfação no trabalho. Sob esta perspetiva, a satisfação no trabalho denota a convergência entre as expectativas previamente concebidas pelo indivíduo no momento da contratação e a realidade que ele efetivamente vivencia (Davis & Nestrom, 1985). De forma mais específica, a satisfação laboral pode ser compreendida como uma combinação psicológica que gera contentamento no âmbito profissional (Aveleira, 2013).

Segundo Batista *et al.* (2022), a satisfação no trabalho reflete a atitude do colaborador em relação ao seu papel, interações com a liderança e colegas, cultura organizacional e a realização de seus objetivos pessoais. Schlaegel *et al.* (2022) complementam essa visão, argumentando que a satisfação se intensifica quanto melhor for o alinhamento entre o colaborador e a organização.

Segundo Rose (2001), o nível de satisfação no trabalho funciona como um indicador do grau de integração dos trabalhadores numa determinada organização. O termo

satisfação no trabalho refere-se, assim, ao conjunto de atitudes e sentimentos que os indivíduos têm em relação ao seu trabalho: atitudes positivas indicam satisfação no trabalho, enquanto atitudes negativas indicam insatisfação no trabalho (Armstrong, 2006).

A relevância histórica e contemporânea da satisfação no trabalho para as organizações é amplamente reconhecida pelos estudiosos. Diversos autores que se dedicaram à análise desse fenômeno convergem na perspectiva de que o tema desempenha um papel crucial no sucesso, na sobrevivência e na produtividade das empresas. Isso justifica-se pela influência positiva que a satisfação dos trabalhadores exerce no desenvolvimento organizacional, contribuindo efetivamente para o alcance dos objetivos da empresa (Pradhan *et al.*, 2019).

Empresas que valorizam a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores criam um ambiente organizacional propício à satisfação, incentivando o desempenho de atividades com maior comprometimento, qualidade e criatividade (Fisher, 2010). Puhakka (2021) ressalta que trabalhadores satisfeitos tendem a apresentar atitudes positivas em relação ao trabalho, refletindo na redução de taxas de rotatividade e no aumento do desempenho e comprometimento organizacional. Já Kong *et al.* (2018) dizem que a satisfação ocorre quando os resultados do trabalho são equivalentes aos que o indivíduo deseja, pelo que quanto mais valorizados forem, mais satisfeitos os indivíduos tendem a ficar.

Em suma, a importância da satisfação no trabalho para as organizações reside no facto de que colaboradores satisfeitos estão mais propensos a trabalhar em prol da concretização dos objetivos organizacionais (Pradhan *et al.*, 2019).

2.4 Intenção de *turnover*

A prevenção da intenção de *turnover* é uma questão crítica para a gestão de recursos humanos e organizações, dada a sua conexão direta com a retenção de talentos e a mitigação de consequências adversas como perda de conhecimento, aumento de custos de recrutamento, declínio na produtividade e perda de vantagem competitiva. Compreender os fatores que influenciam a taxa de saída de colaboradores torna-se imperativo para desenvolver estratégias eficazes de retenção de talento.

O *turnover* é a ação concreta de saída da organização, enquanto a intenção de *turnover* refere-se ao desejo de sair, ou seja, ao desejo voluntário de deixar a empresa (Suzabar *et*

al., 2020). A intenção de *turnover* é vista como uma ação voluntária dos trabalhadores para deixar a organização (Bello & Bello, 2021).

Segundo Silveira (2011), o *turnover* corresponde a um processo de entrada e saída dos colaboradores numa empresa, tanto da parte dos empregadores como da parte dos colaboradores. A rotatividade de trabalhadores no mercado de trabalho, entre empresas e funções, pode manifestar-se de forma voluntária (iniciado pelo próprio indivíduo) ou involuntária (iniciado por outrem, como em casos de despedimento) (Ongori, 2007). Por sua vez, a intenção de *turnover* é a vontade de mudar de emprego (Schyns, 2007).

A saída voluntária dos colaboradores abrange diversas ações de separação, tanto a nível físico como a nível psicológico (Gomes *et al.*, 2010). O *turnover* pode ser a causa, o efeito, ou o resultado de fatores internos e externos, que afetam os comportamentos e as atitudes dos colaboradores. Nesse contexto, a existência de uma ampla oferta no mercado de trabalho, motiva a busca por melhores condições de emprego por parte dos colaboradores. Nesse sentido, para que seja possível analisar o *turnover* deve-se ter especial atenção a dois fatores: o mercado de trabalho, sobretudo a procura de emprego e disponibilidade de emprego; e a satisfação laboral, comprometimento com a empresa e a evolução na carreira (Bobião, 2018).

A literatura destaca que a entrada de novos profissionais pode enriquecer o ambiente de trabalho com conhecimento e valores. No entanto, elevadas taxas de *turnover* acarretam custos adicionais para a organização. Estes custos incluem recrutamento, seleção, treinamento, adaptação do novo funcionário e perda de mão de obra qualificada (Perroni & Souza, 2016). Este cenário torna-se especialmente preocupante quando a decisão de deixar a organização parte do próprio funcionário, configurando o fenómeno do *turnover* voluntário (Hom *et al.*, 2017).

Nesse contexto, é prudente avaliar a intenção associada ao *turnover*. Diversos estudos indicam uma correlação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover* (Krekel *et al.*, 2019). Alguns sugerem que os trabalhadores sentem vontade de abandonar o trabalho por sentirem que não são remunerados de forma adequada. Outros apontam para os moldes das relações sociais dentro do trabalho, especialmente as relações entre líderes e subordinados, e destacam os sentimentos de insegurança no trabalho como um dos principais motivos (Addai *et al.*, 2022).

De acordo com Ertas (2015), uma alta taxa de rotatividade de funcionários é indicativa de insatisfação dos trabalhadores com o seu emprego ou com a empresa. Diversos fatores podem contribuir para essa insatisfação, incluindo baixos salários, falta de oportunidades de crescimento na carreira, má relação com colegas e líderes, entre outros. O autor enfatiza que essa insatisfação e falta de motivação resultam num aumento nas intenções de rotatividade. Portanto, é essencial que as organizações considerem as necessidades individuais de cada funcionário para mitigar esses efeitos negativos.

A análise da intenção de deixar um emprego envolve uma reflexão profunda por parte dos colaboradores, levando-os a examinar os motivos subjacentes à sua decisão, a considerar atentamente a procura por novas oportunidades de trabalho e a ponderar a sua verdadeira intenção de deixar a empresa (Cappi & Araújo, 2015). Dessa forma, a intenção de *turnover* é um fenómeno psicológico intrínseco, que não pode ser plenamente compreendido apenas por meio de indicadores ou parâmetros externos.

Resumidamente existem vários fatores potenciadores da intenção de *turnover* e cabe às organizações identificá-los e colmatá-los, pois a presença de uma taxa elevada de rotatividade pode impactar significativamente nos resultados organizacionais. Portanto, é essencial que a empresa procure e mantenha os melhores colaboradores para promover a criação de um bom ambiente laboral, comprometimento organizacional e aumento da satisfação profissional. Além disso, apesar das diferenças entre os diversos modelos explicativos sobre o *turnover* de profissionais, há um consenso sobre o fato de que a intenção de *turnover* seja resultante de um processo que começa com a insatisfação no emprego e pode culminar com a saída voluntária do posto de trabalho e da instituição (Mobley, 1977).

2.5 Autoeficácia

Introduzido por Bandura (1977), o conceito de autoeficácia é definido como o julgamento pessoal sobre a capacidade de organizar e executar ações necessárias para atingir resultados específicos (Schunk & DiBenedetto, 2020). Fundamentalmente, constitui a crença do indivíduo na sua competência para cumprir tarefas com sucesso. Nesse sentido, a autoeficácia assume uma posição central, afetando diretamente o estado psicológico, as ações e a motivação do indivíduo. Bandura (1993) salienta que as crenças de autoeficácia moldam o esforço despendido e a persistência frente a obstáculos ou fracassos, elucidando

os mecanismos pelos quais os indivíduos mantêm o empenho e o controle em contextos adversos.

A percepção de autoeficácia refere-se à crença que o indivíduo tem na sua capacidade de mobilizar motivação, recursos cognitivos e ações necessárias para atingir objetivos específicos em determinada situação. Essas crenças pessoais de eficácia influenciam não apenas os desafios que o indivíduo escolhe enfrentar, mas também a quantidade de esforço despendido numa tarefa, o nível de perseverança diante de dificuldades e a vulnerabilidade ao stress e à depressão (Wood, 1989).

A influência do contexto na autoeficácia é também enfatizada por Corrêa *et al.* (2022), que argumentam ser a autoeficácia influenciada não apenas pelas crenças individuais, mas também pelo ambiente circundante. Deste modo, identificam-se quatro mecanismos principais para o desenvolvimento da autoeficácia: (i) experiências diretas de sucesso, que reforçam a autoconfiança mediante o êxito em tarefas; (ii) aprendizagem vicariante, onde a observação das realizações alheias serve como transmissão de habilidades e fortalecimento da crença no próprio sucesso; (iii) persuasão social, onde a confiança expressa por outros eleva a percepção de capacidade própria; e (iv) estados emocionais e psicológicos, essenciais para superar desafios e adversidades.

Em consonância, Teixeira e Costa (2018) destacam que indivíduos com elevada autoeficácia tendem a ser otimistas e diligentes na busca por seus objetivos. Perante tarefas desafiadoras, revelam perseverança, adaptando-se facilmente a situações indutoras de stress e conseguindo concretizar com sucesso as metas estabelecidas. Os indivíduos tendem a não se resignar em face de uma experiência de fracasso. As adversidades são simples acontecimentos num processo de realização de um objetivo (Bandura, 1982).

Por outro lado, indivíduos que se julgam incapazes de lidar com as exigências da situação evitam envolver-se nela com as mais variadas justificações. Indivíduos com baixa autoeficácia, de acordo com Schwarzer e Schmitz (2004), são propensos a aceitar as limitações à medida que surgem. A autoeficácia, conforme destacado por esses autores, desempenha uma função motivacional, influenciando o comportamento conforme a percepção das pessoas em relação à sua capacidade.

Neste âmbito, Azzi e Casanova (2020) reforçando essa perspectiva, argumentam que as crenças de autoeficácia influenciam significativamente o comportamento, levando a uma maior predisposição para empreender tarefas nas quais se antevê sucesso. Indivíduos

com alta autoeficácia, portanto, demonstram maior resiliência frente a situações estressantes e uma determinação mais acentuada para atingir os seus objetivos, conforme corroborado por Cheng (2020).

2.6 A relação entre as variáveis do estudo

Após enunciadas as conceptualizações dos pontos anteriores, esta seção explora a interconexão entre as diversas dimensões estudadas.

2.6.1 A influência da inteligência emocional dos líderes no comprometimento organizacional dos colaboradores

A relação entre a inteligência emocional dos líderes e o comprometimento dos colaboradores tem-se consolidado como um tema central na literatura de gestão e liderança. Wong e Law (2002) demonstram que líderes com elevados níveis de inteligência emocional promovem um aumento significativo no comprometimento organizacional e na satisfação dos funcionários. Esses líderes são capazes de criar um ambiente de trabalho positivo, marcado pela confiança e colaboração.

Um líder que demonstra preocupação com os seus trabalhadores pode significativamente influenciar o ambiente de trabalho, aumentar a satisfação dos funcionários e estabelecer um vínculo mais forte. Esse vínculo, por sua vez, leva a um maior grau de comprometimento organizacional, resultando na redução das intenções de rotatividade (Malek *et al.*, 2018). Adicionalmente, Smollan e Parry (2011) examinam como a percepção dos seguidores sobre a inteligência emocional dos seus líderes afeta as suas reações em períodos de mudança organizacional. Constataram que uma percepção positiva sobre a inteligência emocional das lideranças correlaciona-se com uma melhor adaptação às mudanças, uma vez que líderes competentes emocionalmente são mais aptos a gerir e expressar as suas emoções de maneira eficaz.

Brunetto *et al.* (2012) afirmam que a inteligência emocional prevê as percepções de bem-estar e satisfação, o que influencia o comprometimento afetivo e, conseqüentemente, reduz a intenção de *turnover*. Líderes emocionalmente inteligentes são capazes de perceber mais facilmente as emoções dos seus subordinados, melhorando os níveis de satisfação e prevenindo o *turnover* (Miao *et al.*, 2016).

2.6.2 Interconexões: comprometimento organizacional, satisfação laboral e intenção de *turnover*

A literatura académica tem dedicado especial atenção à satisfação laboral e à sua complexa relação com o comprometimento organizacional. Embora existam debates sobre a natureza dessa relação, uma corrente de estudiosos argumenta que a satisfação precede o comprometimento organizacional, enquanto outra a considera um resultado deste (Nascimento, 2010). No entanto, há consenso entre as pesquisas sobre a existência de uma relação substancialmente positiva entre essas variáveis (Rusu, 2013).

Pesquisas empíricas, como a conduzida por Yao e Wang (2006), sustentam que o comprometimento afetivo é um preditor confiável da satisfação laboral. Em contrapartida, estudos como os de Gazzoli *et al.* (2012) defendem a premissa oposta, onde a satisfação no trabalho antecede o comprometimento organizacional.

A satisfação profissional tem efeito no comprometimento que o indivíduo sente em relação à organização. Um colaborador insatisfeito com o seu trabalho pode ser um fator determinante para deixar a organização (Aydogu & Asikgil, 2011). Ademais, há uma correlação expressivamente positiva entre a satisfação no trabalho e os comprometimentos afetivo e normativo, indicando que o aumento destes está diretamente relacionado com o incremento da satisfação profissional (Rusu, 2013).

A redução do comprometimento organizacional pode gerar maior intenção de abandono por parte dos trabalhadores (Chen & Wu, 2017). Por outro lado, Luthans (2002) e Greenberg e Baron (2003) argumentam que um alto nível de comprometimento organizacional está associado a melhor desempenho, menor rotatividade e maior disposição dos colaboradores para realizar sacrifícios em prol da organização.

2.6.3 A relação entre satisfação laboral e intenção de *turnover*

A satisfação laboral tem emergido como um dos tópicos mais investigados em contexto laboral, dada a sua correlação direta com a premissa de que índices elevados de satisfação entre os empregados propiciam um acréscimo significativo na produtividade, além de contribuir para a redução do absentismo e da taxa de rotatividade nas empresas (Strenitzerová & Achimský, 2019). Malik *et al.* (2020) reforçam essa noção, evidenciando que a satisfação desempenha um papel crucial no estreitamento das relações dos empregados com a organização, na consolidação da identificação com os seus objetivos estratégicos e na ampliação do comprometimento e dedicação ao trabalho. Contrariamente, níveis reduzidos de satisfação laboral podem precipitar um incremento

no absenteísmo e na rotatividade de pessoal, bem como diminuir o ritmo de trabalho (Batista *et al.*, 2022).

Neste sentido, a satisfação profissional emerge como um antecedente crucial do *turnover*, pois colaboradores insatisfeitos são mais propensos a buscar alternativas, resultando em impactos adversos tanto a nível individual quanto organizacional (Mobley *et al.*, 1979). Segundo Puhakka *et al.* (2021) quando os colaboradores se sentem satisfeitos com o seu trabalho revelam atitudes positivas em relação ao mesmo, o que se traduz na diminuição das taxas de *turnover* e no aumento do desempenho e dos níveis de compromisso organizacional.

2.6.4 O papel mediador da autoeficácia entre a inteligência emocional e comprometimento organizacional

Pesquisas recentemente conduzidas têm ressaltado a importância da inteligência emocional como um fator preponderante na predição da autoeficácia e do sucesso no ambiente profissional. Essa influência estende-se por diversas dimensões, incluindo produtividade, a satisfação no trabalho, o bem-estar geral e a qualidade das relações sociais no ambiente organizacional (Nikoopour *et al.*, 2012). As análises de George (2000) e Altındağ e Köseadağı (2015) enfatizam que a capacidade de inteligência emocional presente nos líderes exerce um impacto direto sobre a performance dos seus colaboradores. Isso ocorre porque líderes que demonstram empatia e avaliam de maneira analítica o comportamento dos colaboradores estão ativamente contribuindo para a minimização de problemas dentro da organização. Para o colaborador, a influência será significativa, pois irá trabalhar com menor exposição ao stress e à pressão, aumentando gradualmente o seu desempenho (Altındağ & Köseadağı, 2015).

Líderes com elevada inteligência emocional são capazes de canalizar emoções de maneira a potencializar processos cognitivos. Isso facilita, por exemplo, a identificação de problemas e o surgimento de novas oportunidades por parte dos subordinados, uma dinâmica reconhecida por Zhou e George (2003) e corroborada por Altındağ e Köseadağı (2015). Ademais, foi observado que colaboradores que mantêm um estado de ânimo positivo tendem a apresentar maior otimismo, confiança e capacidade de enfrentar desafios. Em contrapartida, estados de ânimo negativos tendem a induzir uma perspectiva mais pessimista. Líderes com elevado grau de inteligência emocional podem usar o seu conhecimento para estimular estados de espírito positivos nos seus colaboradores, incentivando-os à busca de novas oportunidades de melhoria (Zhou & George, 2003).

O trabalho de Kim e Beehr (2020) demonstrou que líderes têm a capacidade de amplificar a autoeficácia de seus colaboradores por meio do estímulo à participação ativa nas decisões e atividades organizacionais, o que contribui para a melhoria do desempenho. Um nível elevado de autoeficácia está diretamente associado a um maior compromisso organizacional (Kusumaningati *et al.*, 2018), tornando imprescindível a existência de ferramentas adequadas para aferir essa dimensão, visando uma predição mais precisa de comportamentos no contexto profissional.

Bandura (1986) salienta que as percepções de autoeficácia dos funcionários desempenham um papel crucial em mantê-los comprometidos com as suas organizações, uma vez que a confiança nas suas capacidades está diretamente ligada ao comprometimento com metas e tarefas organizacionais. Estudos subsequentes, como os de Ashfaq *et al.* (2021), confirmam a existência de uma relação positiva entre autoeficácia e comprometimento afetivo. Numa análise meta-analítica, Meyer *et al.* (2002) concluíram que a autoeficácia constitui uma característica pessoal que reforça o comprometimento afetivo, embora se sugira que tal relação possa ser influenciada por variáveis intermediárias, como o empenho no trabalho (Orgambídez *et al.*, 2019).

De acordo com George (2000), a inteligência emocional influencia não só as emoções, mas também as relações de causalidade que o indivíduo atribui a determinados eventos. Isso ocorre porque certos padrões de causalidade em eventos significativos frequentemente levam a emoções como raiva ou tristeza, as quais podem afetar as percepções de autoeficácia de cada indivíduo (Bandura, 1997). Além disso, Gundlach *et al.* (2003) argumentam que altos níveis de inteligência emocional permitem ao indivíduo uma maior consciência das diferentes reações emocionais que podem resultar das suas explicações causais para os resultados no trabalho. Consequentemente, a inteligência emocional pode ajudar o indivíduo a gerar atribuições causais menos prejudiciais para as suas percepções de autoeficácia, regulando as emoções que essas atribuições causais têm o potencial de produzir.

Após a revisão de literatura, abordando os principais conceitos e teorias que fundamentam esta investigação, vamos passar à explicação do método do estudo, no capítulo seguinte.

CAPÍTULO III – MÉTODO

Neste capítulo, apresentam-se os objetivos e hipóteses de investigação, os instrumentos utilizados na construção do questionário, a população alvo e amostra, assim como todos os procedimentos de recolha e análise de dados.

3.1 Propósito e hipóteses de investigação

O presente estudo tem como principal objetivo averiguar, na perspetiva dos colaboradores, o impacto da sua perceção relativamente à inteligência emocional das chefias no comprometimento organizacional dos colaboradores; e, simultaneamente, averiguar se a perceção de autoeficácia do trabalhador tem um papel mediador entre a inteligência emocional do líder e o comprometimento organizacional do colaborador.

Por fim, também iremos verificar se o comprometimento organizacional tem influência na satisfação laboral e intenção de *turnover*, e verificar se a satisfação laboral tem influência na intenção de *turnover*. Para cumprir este propósito, foram elaboradas as seguintes hipóteses de investigação:

H1a: A perceção acerca da inteligência emocional das chefias tem um impacto positivo no comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores;

H1b: A perceção acerca da inteligência emocional das chefias tem um impacto positivo no comprometimento organizacional normativo dos colaboradores;

H2a: O comprometimento organizacional afetivo tem um impacto positivo na satisfação laboral;

H2b: O comprometimento organizacional normativo tem um impacto positivo na satisfação laboral;

H3a: O comprometimento organizacional afetivo tem um impacto negativo na intenção de *turnover*;

H3b: O comprometimento organizacional normativo tem um impacto negativo na intenção de *turnover*;

H4: A satisfação laboral tem um impacto negativo na intenção de *turnover*;

H5a: A autoeficácia tem um papel mediador entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional afetivo;

H5b: A autoeficácia tem um papel mediador entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional normativo.

3.2 Instrumentos utilizados

A abordagem metodológica escolhida para o presente estudo foi quantitativa, recorrendo ao inquérito por questionário a atuais colaboradores das mais variadas organizações em Portugal.

Para o desenvolvimento do questionário procedeu-se a uma pesquisa bibliográfica sobre escalas previamente validadas sobre as temáticas da inteligência emocional, comprometimento organizacional, satisfação laboral, intenção de *turnover* e autoeficácia. O instrumento utilizado no presente estudo foi realizado com base em escalas distintas já validadas, de forma a avaliar as dimensões: percepção da inteligência emocional das chefias; comprometimento organizacional; satisfação com o trabalho; intenção de rotatividade; e percepção da autoeficácia.

Para além das secções associadas às dimensões em estudo já referidas, o questionário foi iniciado com a questão de verificação de requisito obrigatório “Está empregado atualmente” e terminou na secção com as questões sociodemográficas: idade; sexo, local de residência, habilitações literárias, situação profissional, experiência profissional, antiguidade na organização atual, remuneração mensal líquida, setor de atividade onde trabalha e dimensão da organização onde trabalha. As dimensões avaliadas no questionário foram as seguintes:

- Inteligência emocional

A escala de inteligência emocional de Rego e Fernandes (2005), Rego *et al.* (2007), Rego *et al.* (2010) foi adaptada por Castro (2010) para que a escala remetesse para uma heteroavaliação, pelo que os itens da escala original foram modificados de forma a conseguir avaliar a inteligência emocional do outro.

A escala original é composta por 23 itens e permite avaliar 6 dimensões da inteligência emocional: compreensão das emoções próprias (6 itens); autocontrolo perante as críticas (3 itens); uso das emoções (3 itens); regulação das emoções (3 itens); empatia (6 itens); compreensão das emoções dos outros (2 itens). A escala original foi modificada e foram retirados dois itens referentes à dimensão da empatia que não eram possíveis de adaptar para a versão de heteroavaliação, ficando no total uma escala de 21 itens. Os itens foram

medidos numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”. Uma pontuação mais elevada nesta escala representa uma maior competência de inteligência emocional percebida pelos liderados acerca dos seus líderes.

Relativamente à consistência interna deste estudo, avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, a escala apresenta uma fiabilidade de 0,712, considerada como razoável (Cronbach, 1951). A escala será analisada como uma só e não através das suas dimensões, pois esta apresenta uma elevada consistência interna o que nos indica que está a medir um único construto (Field, 2009).

- Comprometimento organizacional

De forma a avaliar o comprometimento organizacional recorreu-se à utilização do “Modelo das Três-Componentes” de Meyer e Allen (1991) adaptado e validado em Portugal por Nascimento *et al.* (2008). A escala é constituída por 19 itens, divididos em 3 subescalas: comprometimento organizacional afetivo (6 itens), normativo (6 itens) e instrumental (7 itens).

Tendo como base a revisão de literatura e as hipóteses sugeridas no decorrer da mesma, neste estudo utilizaram-se apenas as subescalas do comprometimento organizacional afetivo, composta por 6 itens que mede o grau de afeto do colaborador com a empresa, e normativo, composta por 6 itens que mede o grau de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização. Os itens foram medidos numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

A validação para a população portuguesa demonstrou uma consistência interna bastante satisfatória, com o valor do coeficiente alfa de Cronbach a oscilar entre 0,84 e 0,91 (Nascimento *et al.*, 2008). Na última versão proposta (Meyer & Allen, 1997), as escalas foram revistas passando a ser constituídas por seis itens para a afetiva, três dos quais devem ser invertidos, seis para a normativa, dos quais um deve ser invertido e sete para a instrumental.

Relativamente à consistência interna deste estudo, avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, a escala do comprometimento afetivo apresenta uma fiabilidade de 0,895,

considerada boa. Relativamente ao comprometimento normativo, a escala apresenta uma fiabilidade de 0,910, considerada excelente (Cronbach, 1951).

- Satisfação laboral

Para a avaliação da satisfação laboral foi utilizado o “Questionário de Diagnóstico de Função” apresentado por Hackman e Oldman (1975). Esta escala é constituída por cinco itens, três dos quais referem-se ao emprego e medem a satisfação do sujeito e os restantes dois a percepção que o colaborador tem da satisfação dos colegas (Nascimento, 2010).

O modelo das características da função de Hackman e Oldham (1975), baseia-se no pressuposto de que as características da função vão determinar estados psicológicos no indivíduo, sendo a satisfação global com o trabalho uma resultante desses estados psicológicos. É de realçar também que este modelo distingue uma satisfação global com o trabalho e satisfações contextuais, que são específicas a características ou facetas específicas do trabalho. Os itens foram medidos numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

Na escala dois dos itens têm de ser invertidos e os autores encontraram uma fiabilidade da escala de 0,76, medida através do método da mediana das correlações entre-itens de Spearman-Brown (Hackman e Oldham, 1975).

Relativamente à consistência interna deste estudo, avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, a escala apresenta uma fiabilidade de 0,885, considerada boa (Cronbach, 1951).

- Intenção de *turnover*

Esta dimensão foi avaliada através da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), de Siqueira *et al.* (1997). A EIR tem o objetivo de avaliar em que medida um indivíduo planeia sair da empresa em que trabalha. A escala avalia o quanto o profissional pensa, planeia, e tem vontade de, no futuro, deixar de trabalhar na empresa com a qual mantém vínculo de trabalho.

É composta por três itens, avaliados através de uma escala de tipo Likert de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

Relativamente à consistência interna deste estudo, avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, a escala apresenta uma fiabilidade de 0,972, considerada excelente (Cronbach, 1951).

- Autoeficácia

De forma a avaliar a perceção de autoeficácia, recorreu-se à utilização da Self-Efficacy Scale de Sherer, *et al.*, (1982), adaptada por Pais Ribeiro (1995).

A escala constitui uma medida de autoeficácia geral composta por 15 itens, divididos em três fatores. Denominou-se o primeiro fator "iniciação e persistência" (IP), o segundo, "eficácia perante a adversidade" (EPA) e o terceiro "eficácia social" (ES). A subescala definida pelo primeiro fator qualifica a apreciação que o indivíduo faz acerca da sua vontade para iniciar e para completar uma ação (6 itens). A segunda, a vontade para persistir numa atividade perante situações que são adversas (5 itens). E a terceira qualifica as suas expectativas perante situações sociais (4 itens). Os itens foram medidos numa escala de tipo Likert de 7 pontos, em que 1 correspondia a “discordo totalmente”, e 7 a “concordo totalmente”.

Relativamente à consistência interna deste estudo, avaliada através do coeficiente alfa de Cronbach, a escala apresenta uma fiabilidade de 0,875, considerada boa (Cronbach, 1951).

3.3 População e amostra

O questionário foi aplicado a atuais colaboradores das mais variadas organizações em Portugal. A recolha de dados decorreu entre janeiro de 2024 e junho de 2024, tendo o questionário, após a aprovação pela Comissão de Ética da UAc, sido disponibilizado online, através da plataforma Google Forms, e partilhado por várias redes sociais, sendo preenchidos 235 questionários, dos quais 202 válidos.

3.4 Técnicas estatísticas utilizadas

De modo a analisar os dados obtidos neste estudo, foi utilizada a análise exploratória de dados, adequada ao tipo de inquérito que foi aplicado no processo da recolha de dados. Para a análise exploratória, foi utilizado o software SPSS versão 29.

Foi efetuada uma análise descritiva, com recurso ao IBM SPSS Statistics, a todos os itens constituintes de cada uma das escalas do questionário, assim como à parte referente

aos dados sociodemográficos, de modo a fazer uma caracterização dos indivíduos que participaram no estudo.

Para avaliar a qualidade das hipóteses de investigação do modelo proposto, foi utilizada a Modelação de Equações Estruturais por meio do algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS – SEM), utilizando o software SmartPLS 4.0 (Hair *et al.*, 2022).

A avaliação do modelo de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) é fundamental para garantir a validade e a fiabilidade das inferências derivadas do modelo. Este processo abrange duas etapas principais: a avaliação do modelo de medição e a avaliação do modelo estrutural. No presente estudo, foi utilizado um modelo refletivo, dado que cada construto depende de um conjunto de itens.

A avaliação do modelo de medição concentra-se na qualidade dos itens utilizados para medir os construtos latentes. Primeiramente, é necessário verificar a fiabilidade interna dos itens, medida pelo coeficiente alfa de Cronbach e pela fiabilidade composta (CR). O coeficiente alfa de Cronbach avalia a consistência interna dos itens, enquanto a CR mede a fiabilidade composta dos indicadores, sendo desejável que ambos os valores sejam superiores a 0,7 para indicar uma boa fiabilidade (Russo & Stol, 2021).

Em seguida, avalia-se a validade convergente dos construtos, verificando se a variância capturada pelos itens é maior que a variância atribuível ao erro de medição. Isso é realizado através da medida Average Variance Extracted (AVE), onde valores superiores a 0,5 são desejáveis. A validade discriminante também deve ser analisada para assegurar que os construtos medem conceitos distintos. O critério de Fornell-Larcker é utilizado para essa finalidade, onde a raiz quadrada do AVE de cada construto deve ser maior que as correlações entre este construto e os demais. Além disso, os Cross-loadings são verificados para garantir que os itens carreguem mais fortemente no seu próprio construto do que em outros. O rácio de correlações Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) avalia a validade discriminante, isto é, representa a singularidade de cada um dos construtos em relação aos restantes construtos, tendo como valor máximo recomendável 0,90 (Russo & Stol, 2021).

A segunda etapa é a avaliação do modelo estrutural (relações entre os construtos), que se avaliou através do coeficiente de determinação (R^2) e com base nos resultados obtidos com recurso ao Bootstrapping. O coeficiente de determinação (R^2) representa a percentagem de variância explicada pelos preditores (construtos exógenos) para um

determinado construto endógeno. Quanto maior o R^2 , maior o poder explicativo do modelo (Hair *et al.*, 2017). O recurso ao procedimento Bootstrapping, existente no PLS-SEM, é utilizado para testar a significância relativa a todas as hipóteses sob investigação. A mediação ocorre quando uma terceira variável (construto) mediadora intervém entre dois ou mais construtos relacionados. De acordo com Latif (2022), o primeiro passo na análise de mediação é determinar a significância dos efeitos indiretos utilizando o procedimento de Bootstrapping.

O passo seguinte consiste em determinar o tipo de efeito ou mediação, que pode ser completa ou parcial (Baron & Kenny, 1986). A mediação completa ocorre quando apenas o efeito indireto entre a variável dependente e a variável independente é significativo, indicando que a relação entre ambas requer a intervenção da variável mediadora. Já na mediação parcial, tanto os efeitos direto quanto indireto são significativos. A mediação parcial pode ser complementar ou competitiva: a mediação parcial complementar apresenta uma relação positiva entre os efeitos direto e indireto, enquanto a mediação parcial competitiva indica uma relação negativa entre esses efeitos.

Adicionalmente, a análise de mediação pode revelar que apenas existe um efeito direto, caso em que a variável mediadora não é significativa e, portanto, desnecessária, ou ainda que não há qualquer efeito significativo entre os três construtos (Latif, 2022).

3.5 Caracterização da amostra

A amostra do presente estudo é composta por 202 respostas válidas. Deste grupo de inquiridos, verificou-se que 39,1% são do sexo feminino e 60,9% são do sexo masculino, que a grande parte (53%) tem idades compreendidas entre os 25 e 34 anos e que a maioria (76,7%) completou o ensino superior, como é evidente na Tabela 1.

Relativamente à situação perante o mercado de trabalho, a vasta maioria (89,6%) trabalha por conta de outrem e no setor privado. Quanto à experiência profissional, grande parte (43,1%) tem entre 1 e 3 anos, e quanto à antiguidade na empresa atual grande parte (43,1%) está há 1 ano ou menos na empresa.

Tabela 1. Caracterização da amostra

		Percentagem (%)
Sexo	Feminino	39,1%
	Masculino	60,9%
Faixa etária	18-24 anos	31,5%
	25-34 anos	53,0%
	35 anos e mais	15,5%
Nível de habilitações	3º ciclo ou menos	2,5%
	Ensino secundário ou equivalente	20,8%
	Ensino superior	76,7%
Residência	Portugal continental	10,9%
	Região Autónoma da Madeira	1,5%
	Região Autónoma dos Açores	87,6%
Situação profissional	Estagiário(a)	8,9%
	Trabalhador por conta de outrem	89,6%
	Trabalhador(a) por conta própria	1,5%
Setor de atividade	Setor privado	68,8%
	Setor público/administração pública	31,2%
Rendimento	Menos de 880€	27,2%
	Entre 880€ e 1500€	62,4%
	Entre 1500€ e 2500€	9,4%
	Mais de 2500€	1,0%
Experiência profissional	Menos de 1 ano	9,4%
	Entre 1 a 3 anos	43,1%
	Entre 4 a 7 anos	23,3%
	Entre 8 a 10 anos	8,4%
	Mais de 10 anos	15,8%
Antiguidade na empresa	1 ano ou menos	43,1%
	2 a 4 anos	32,2%
	5 anos ou mais	24,8%

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem como principal objetivo apresentar os resultados mais relevantes, com recurso à análise estatística dos dados recolhidos por questionário. Inicialmente, será realizada uma análise descritiva de cada dimensão (construto) em estudo: inteligência emocional, comprometimento organizacional, autoeficácia, satisfação laboral e intenção de *turnover*. Em seguida, serão testadas as principais hipóteses de investigação com recurso à metodologia PLS-SEM.

4.1 Análise das dimensões de estudo

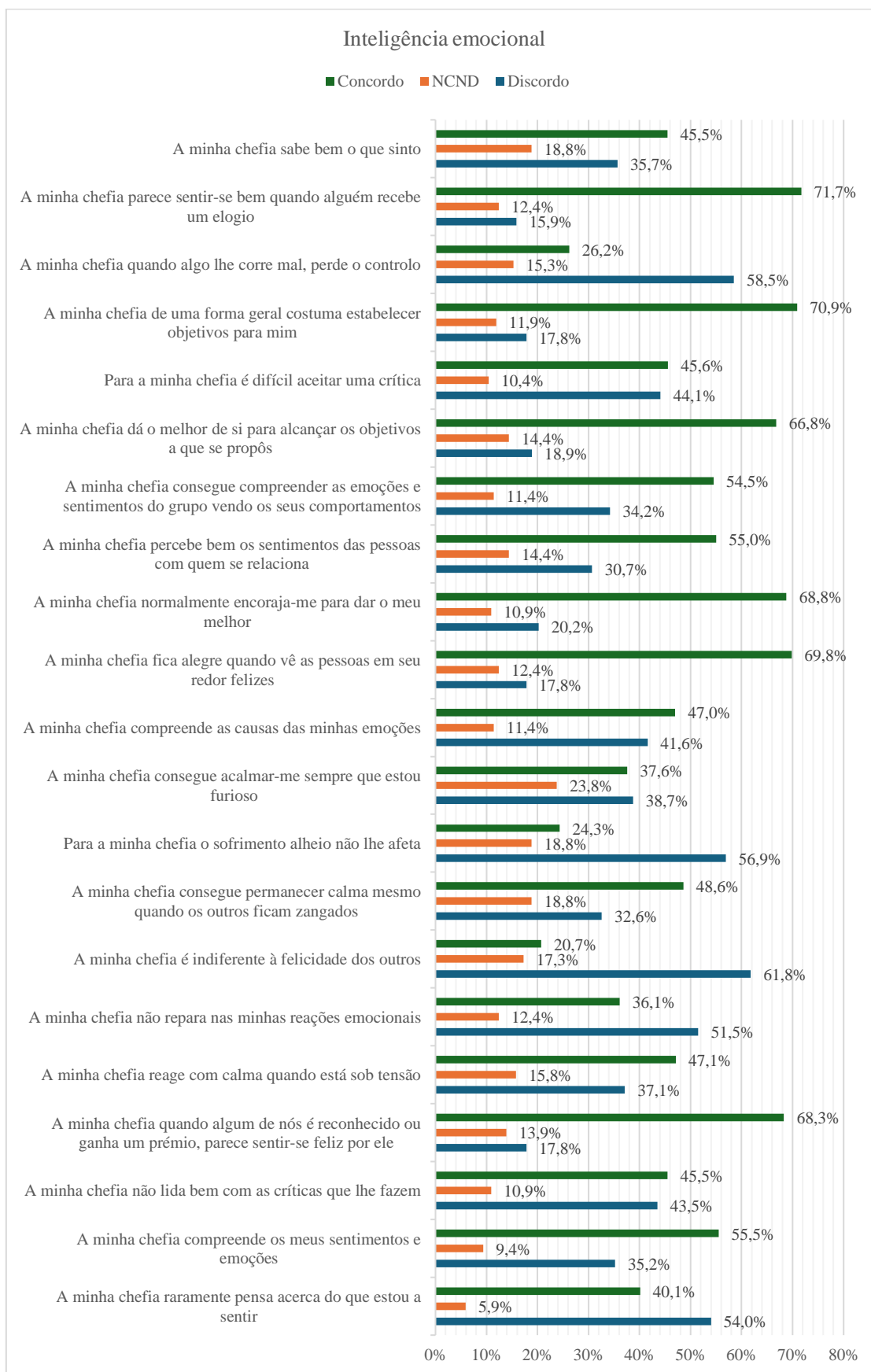
Neste subcapítulo são apresentados os resultados obtidos em cada dimensão de estudo, através da análise exploratória de dados. As categorias de resposta foram recodificadas em três categorias para facilitar a análise. Essa recodificação envolveu a soma dos valores correspondentes, resultando em novas categorias. Assim, as categorias "discordo totalmente", "discordo bastante" e "discordo um pouco" foram agregadas e recodificadas como "discordo". De maneira similar, as categorias "concordo um pouco", "concordo bastante" e "concordo totalmente" foram unidas e recodificadas como "concordo", enquanto a categoria "não concordo, nem discordo" permaneceu inalterada.

4.1.1 Inteligência emocional

Na dimensão da inteligência emocional, constatou-se que, de forma geral, os inquiridos têm uma perceção ligeiramente mais positiva sobre os níveis de inteligência emocional da sua chefia, como é evidente na Figura 1.

O item com maior concordância entre os participantes (71,7%) foi o IE20: "A minha chefia parece sentir-se bem quando alguém recebe um elogio". O segundo item com maior concordância (70,9%) foi o IE18: "A minha chefia, de uma forma geral, costuma estabelecer objetivos para mim". Por outro lado, o item com a menor percentagem de concordância (20,7%) foi o IE7: "A minha chefia é indiferente à felicidade dos outros". O segundo item com menor percentagem de concordância (24,3%) foi o IE9: "Para a minha chefia, o sofrimento alheio não lhe afeta".

Figura 1. Análise da inteligência emocional

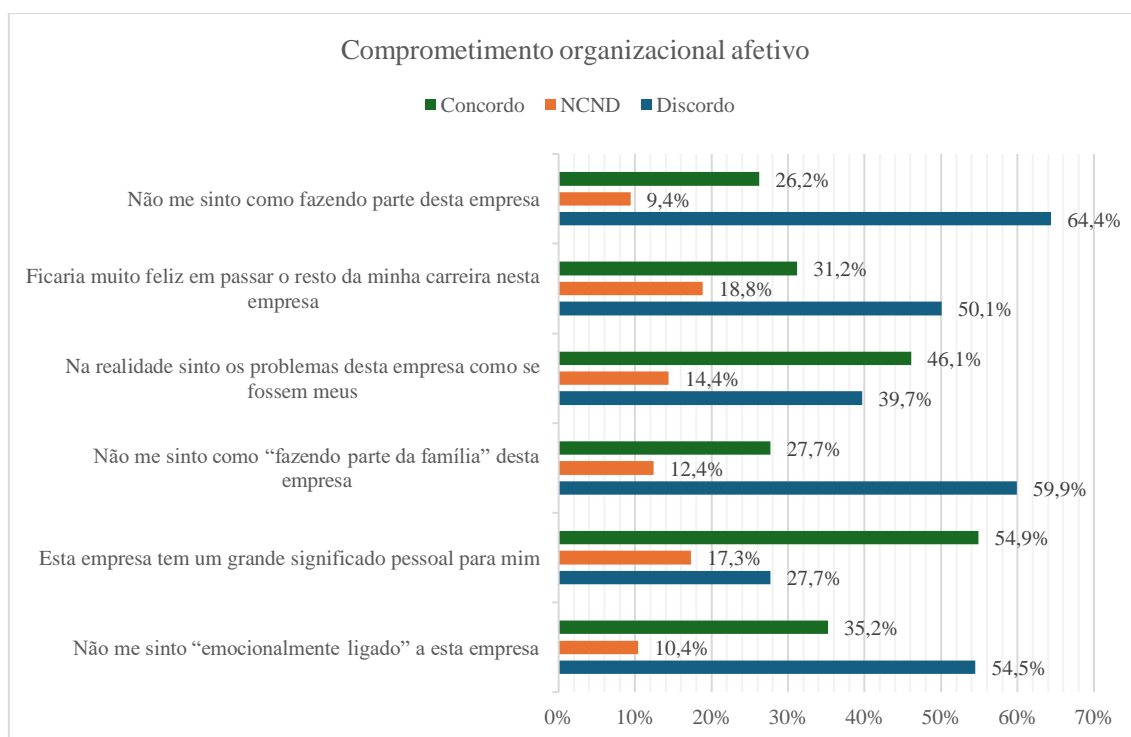


4.1.2 Comprometimento organizacional

Analisando a dimensão do comprometimento organizacional afetivo, observamos que uma ligeira maioria dos participantes concorda em sentir-se "emocionalmente ligado" à empresa onde trabalham, conforme é exibido na Figura 2. Eles relatam sentir-se parte da empresa, atribuir um significado especial a ela e identificar-se com os problemas da organização como se fossem próprios. Contudo, apenas 31,2% afirmam que ficariam muito felizes em passar o resto de suas carreiras na empresa atual.

O item com maior concordância entre os participantes (54,9%) foi o item CO2 "Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim". Por outro lado, o item com a menor percentagem de concordância (26,2%) foi o item CO6 "Não me sinto como fazendo parte desta empresa". Em síntese, os inquiridos demonstram um comprometimento afetivo com a empresa onde trabalham. No entanto, uma parte significativa deles indica que não se sentiria feliz ao passar o restante de suas carreiras na organização atual.

Figura 2. Análise do comprometimento organizacional afetivo

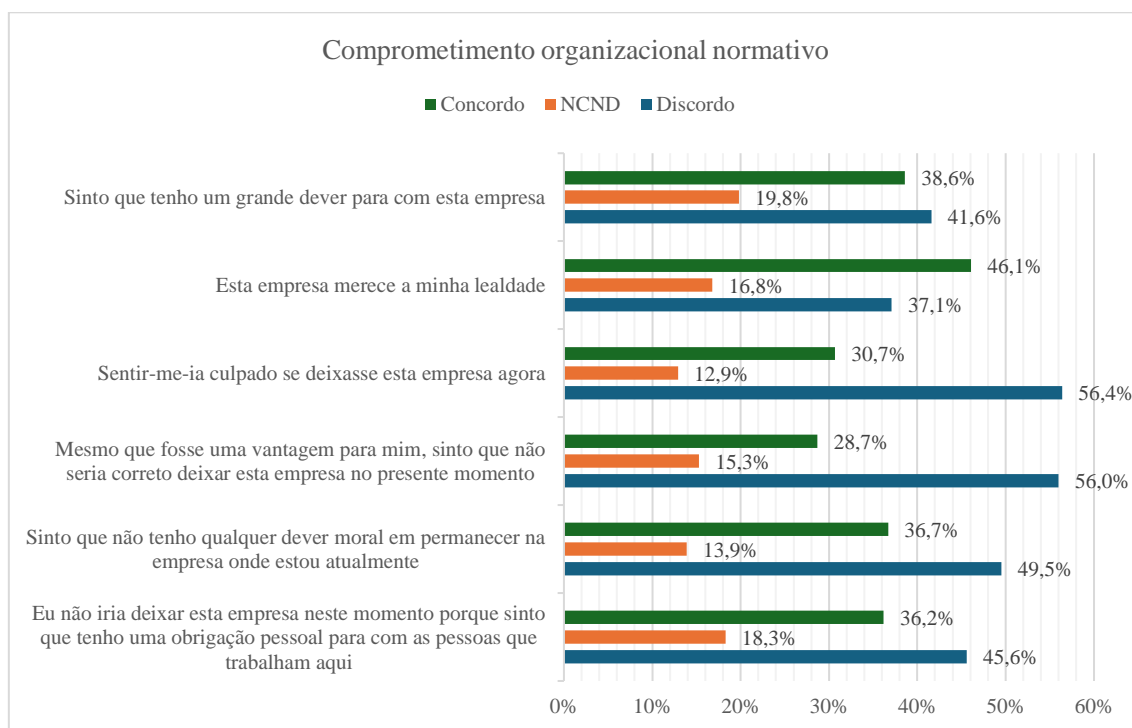


Ao analisar a dimensão do comprometimento organizacional normativo, observa-se que a grande parte dos participantes acredita que a empresa merece a sua lealdade e que possuem um dever moral em permanecer na organização atual, conforme é apresentado na Figura 3. No entanto, grande parte discorda de que têm uma obrigação significativa

com a empresa onde trabalham atualmente, de que se sentiriam culpados por deixá-la no momento e de que possuem uma obrigação pessoal para com os membros da empresa.

O item que obteve maior concordância entre os participantes (46,1%) foi o item CO11: "Esta empresa merece a minha lealdade". Por outro lado, o item com menor percentual de concordância (28,7%) foi o item CO9: "Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento".

Figura 3. Análise do comprometimento organizacional normativo

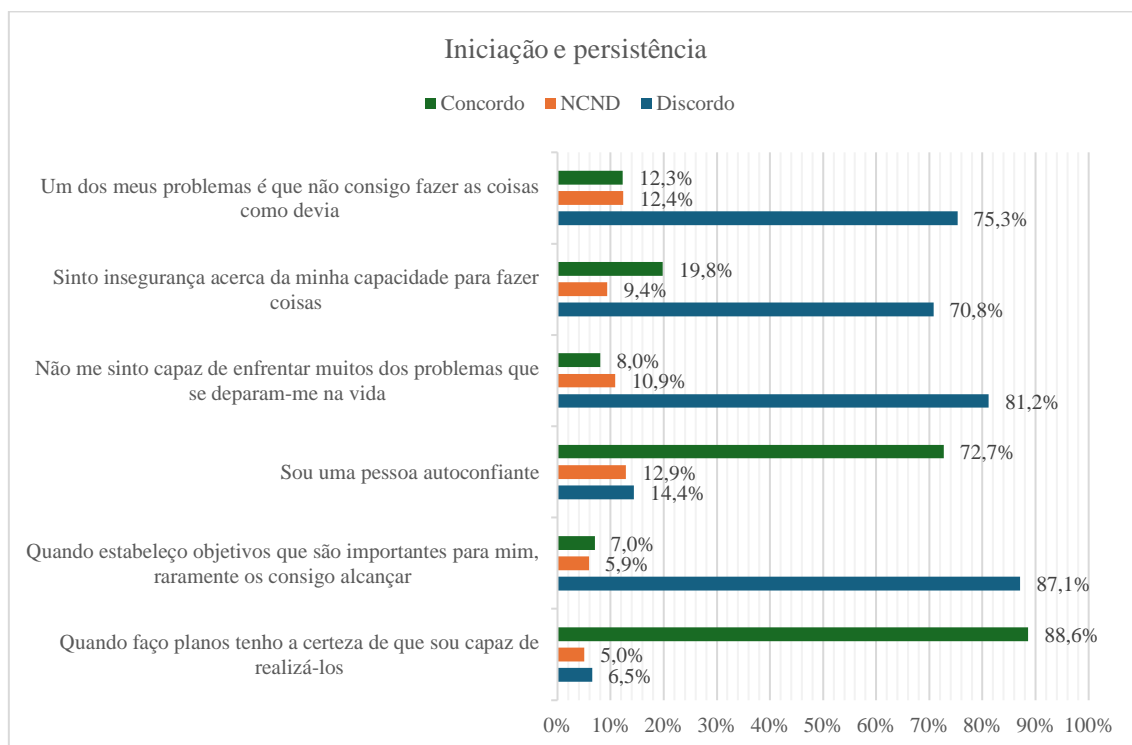


4.1.3 Autoeficácia

Na dimensão da iniciação e persistência, verificou-se que os inquiridos têm uma opinião positiva acerca da sua percepção de autoeficácia, como se pode verificar na Figura 4. A grande parte dos participantes concorda que são capazes de realizar os seus objetivos e planos, demonstrando confiança em si mesmos e ausência de inseguranças quanto às suas capacidades de executar tarefas.

O item que obteve a maior concordância entre os participantes (88,6%) foi o item AE1: "Quando faço planos, tenho a certeza de que sou capaz de realizá-los". Por outro lado, o item que apresentou a menor percentagem de concordância (7,0%) foi o item AE5: "Quando estabeleço objetivos que são importantes para mim, raramente os consigo alcançar".

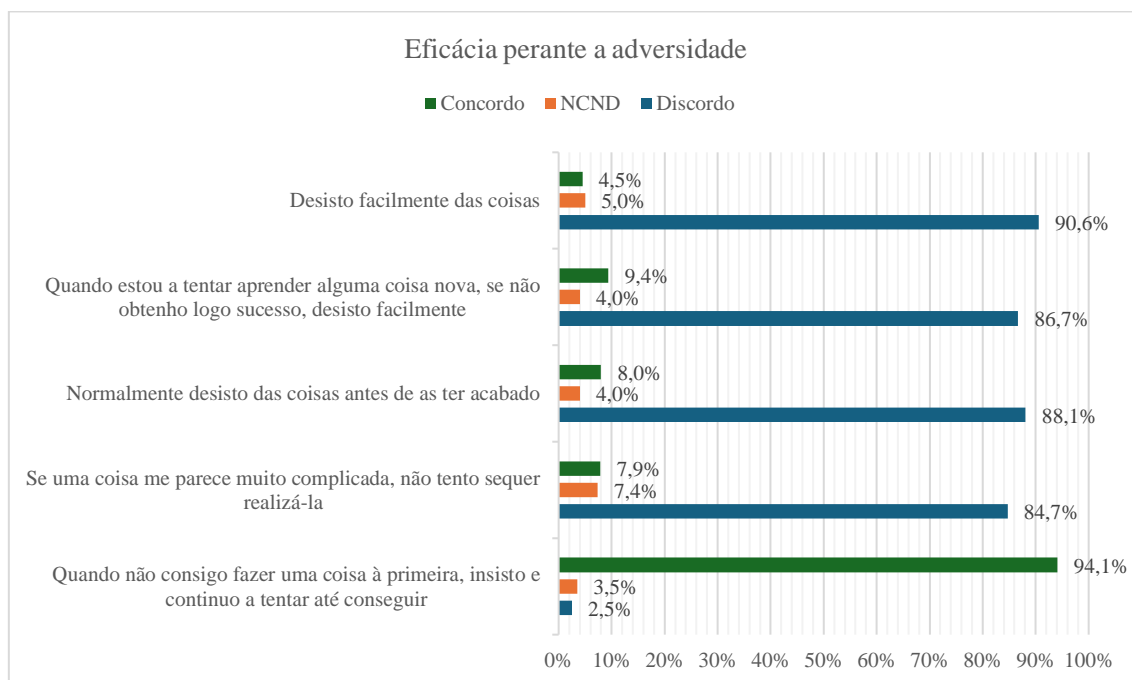
Figura 4. Análise da iniciação e persistência



Na dimensão da eficácia perante a adversidade, os inquiridos demonstram uma opinião positiva sobre sua percepção de autoeficácia, como é evidenciado na Figura 5. Observa-se que a grande parte dos participantes persiste em seus esforços até alcançar os seus objetivos.

O item com maior concordância entre os participantes (94,1%) foi o item AE2: "Quando não consigo fazer algo na primeira tentativa, insisto e continuo tentando até conseguir". Por outro lado, o item com menor percentual de concordância (4,5%) foi o item AE12: "Desisto facilmente das coisas".

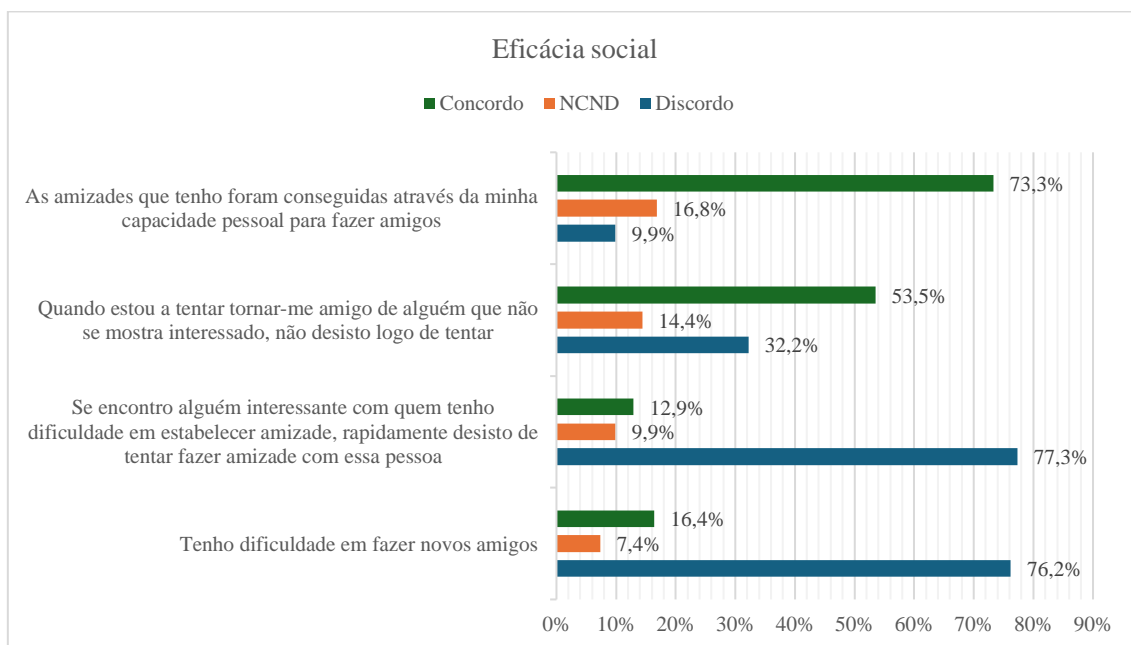
Figura 5. Análise da eficácia perante a adversidade



Na dimensão da eficácia social, observou-se que os inquiridos têm uma opinião positiva acerca da sua perceção de autoeficácia, como é ilustrado na Figura 6. A maior parte dos participantes não relata dificuldade em estabelecer amizades.

O item em que a maioria dos participantes (73,3%) afirmou concordar foi o item AE13: "As amizades que tenho foram conseguidas através da minha capacidade pessoal para fazer amigos". Em contraste, o item com a menor percentagem de concordância (12,9%) foi o item AE10: "Se encontro alguém interessante com quem tenho dificuldade em estabelecer amizade, rapidamente desisto de tentar fazer amizade com essa pessoa".

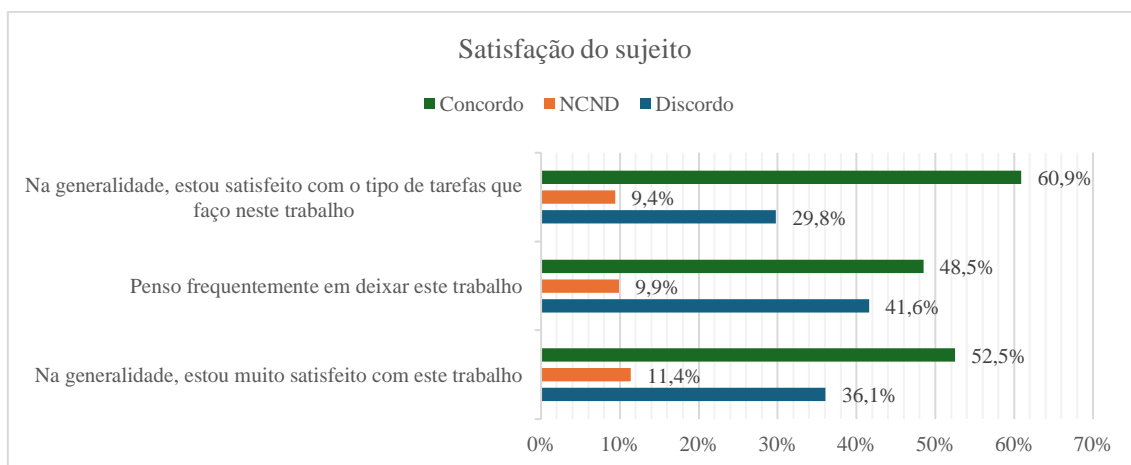
Figura 6. Análise da eficácia social



4.1.4 Satisfação laboral

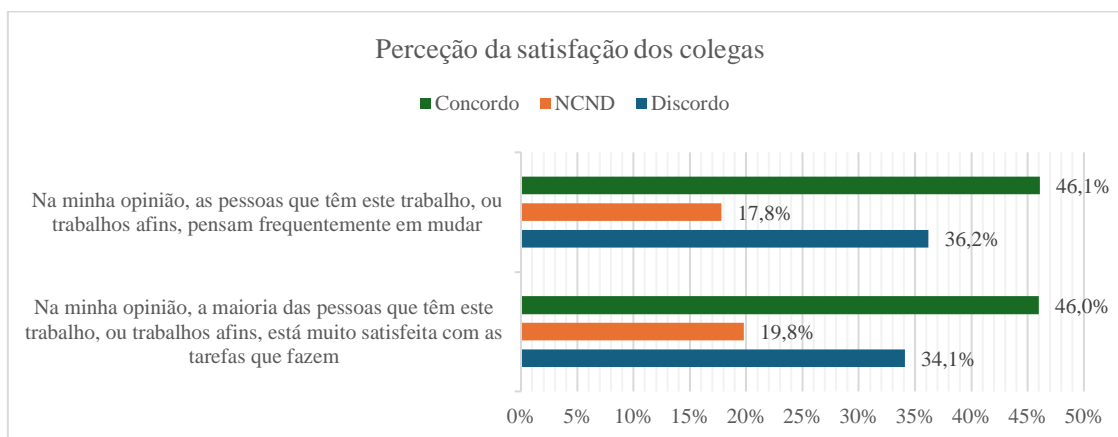
Na dimensão da satisfação do sujeito, observa-se que, embora uma ligeira maioria dos participantes esteja satisfeita com o trabalho e as tarefas que realiza, muitos frequentemente consideram deixar o seu emprego atual, como é evidenciado na Figura 7. Especificamente, 48,5% dos inquiridos concordaram com o item ST2, que afirma: "Penso frequentemente em deixar este trabalho".

Figura 7. Análise da satisfação do sujeito



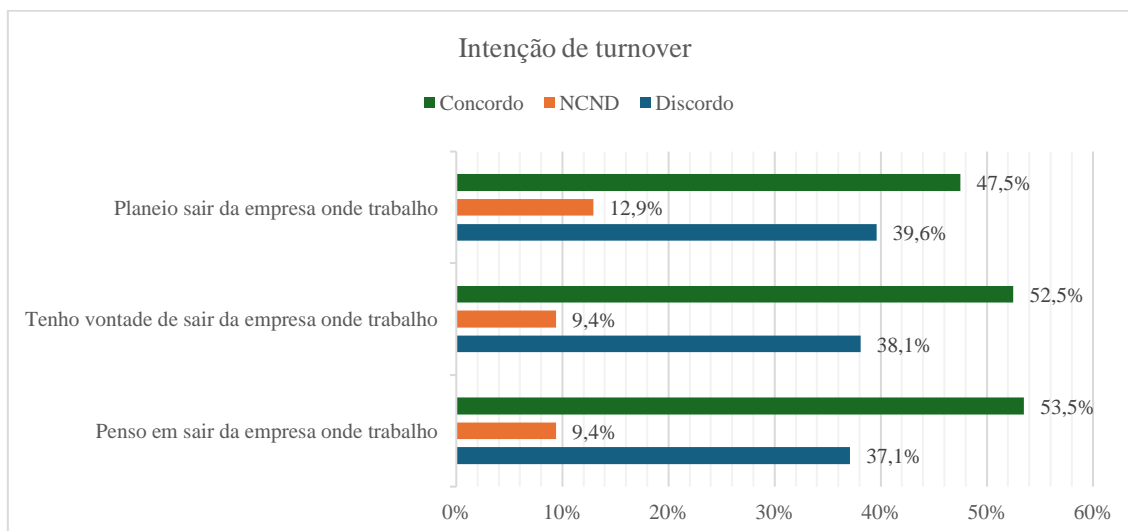
Na dimensão da perceção da satisfação dos colegas, apesar da maioria concordar que pessoas com trabalhos similares pensam frequentemente em mudar de emprego, afirmam que existe satisfação perante as tarefas exigidas, como é apresentado na Figura 8.

Figura 8. Análise da percepção da satisfação dos colegas



4.1.5 Intenção de *turnover*

Na análise da intenção de *turnover*, observamos que uma grande parte dos participantes demonstra intenção de deixar a sua empresa atual, conforme é exibido na Figura 9. Especificamente, 47,5% dos respondentes planejam sair da empresa onde trabalham, 52,5% expressam desejo de sair, e 53,5% consideram a possibilidade de sair.

Figura 9. Análise da intenção de *turnover*

Em suma, os inquiridos têm uma percepção positiva sobre a inteligência emocional das suas chefias e sentem-se emocionalmente ligados à empresa, embora poucos desejem passar o resto da carreira nela. Muitos acreditam que a empresa merece sua lealdade, mas poucos se sentem moralmente obrigados a permanecer. No que diz respeito à autoeficácia, a maioria confia em sua capacidade de alcançar metas e persistir diante de desafios, além de se sentir socialmente eficaz. Apesar de estarem, em geral, satisfeitos com as suas

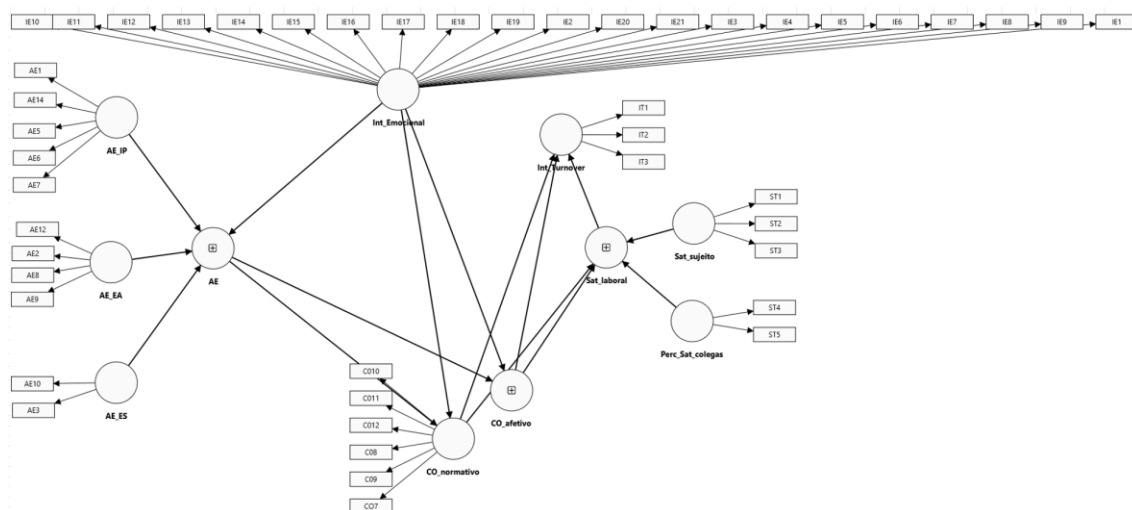
tarefas, muitos consideram frequentemente mudar de emprego, e uma grande parte demonstra intenção de deixar a empresa atual.

4.2 Avaliação da qualidade do modelo proposto/ teste de hipóteses

Para avaliar a qualidade das hipóteses de investigação do modelo proposto, foi utilizada a Modelação de Equações Estruturais, através do algoritmo dos Mínimos Quadrados (PLS-SEM), com recurso ao software SmartPLS 4.0.

Após ter sido realizada a análise ao modelo inicial, verificou-se que os valores dos itens AE_EA4, AE_ES11, AE_ES13 e AE_IP15 tinham valores de outer loadings inferiores a 0.50. Após serem retirados esses itens chegou-se ao modelo final, que se apresenta na Figura 10.

Figura 10. Esboço do modelo em avaliação



Na avaliação do modelo de mensuração, procura-se entender as relações entre os itens e os construtos. Este modelo é avaliado em termos de consistência interna, através do coeficiente alfa de Cronbach (α), em termos de fiabilidade composta (CR), em termos da validade convergente, esta é avaliada através da variância média extraída (AVE) e, por último, quanto à validade discriminante, avaliada com recurso ao critério de Fornell-Larcker, cross loadings e ao critério Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT).

Através da Tabela 2, pode-se constatar que todos os valores do coeficiente alfa de Cronbach são superiores a 0,7, à exceção da subescala eficácia social da autoeficácia, que apresentou um valor superior a 0,5. Já a fiabilidade composta (CR) apresentou, do mesmo modo, todos os valores superiores a 0,7, à exceção da subescala eficácia social da

autoeficácia, que apresentou um valor superior a 0,5, que significa que a maior parte dos valores são satisfatórios.

Quanto à validade convergente, avaliada pela variância média extraída (AVE), conforme ilustrado na Tabela 2, quase todos os valores estão acima de 0,5, o que aponta para a existência da validade convergente (Wong, 2019).

Tabela 2. Síntese dos resultados da avaliação do modelo de medida

		Alfa de Cronbach	Fiabilidade composta (CR)	Variância média extraída (AVE)
Construtos 1ª ordem	AE_EA	0,819	0,857	0,657
	AE_ES	0,548	0,559	0,687
	AE_IP	0,786	0,804	0,540
	CO_afetivo	0,895	0,908	0,659
	CO_normativo	0,910	0,924	0,690
	Int_Emocional	0,712	0,968	0,590
	Int_Turnover	0,972	0,973	0,947
	Perc_Sat_colegas	0,774	0,775	0,816
	Sat_sujeito	0,900	0,903	0,835
Construtos 2ª ordem	AE	0,875	0,890	0,456
	Sat_laboral	0,885	0,903	0,687

Na Tabela 3 é apresentada a validade discriminante do modelo, através do critério de Fornell-Larcker, cujos valores apresentam-se satisfatórios, tendo em conta que são calculados através da AVE (Wong, 2019).

Tabela 3. Validade discriminante – Critério de Fornell-Larcker

	AE	AE_EA	AE_ES	AE_IP	CO_afetivo	CO_normativo	Int_Emocional	Int_Turnover	Perc_Sat_colegas	Sat_laboral	Sat_sujeito
AE	0,675										
AE_EA	0,902	0,811									
AE_ES	0,720	0,569	0,829								
AE_IP	0,897	0,660	0,528	0,735							
CO_afetivo	0,189	0,167	0,146	0,167	0,812						
CO_normativo	0,093	0,077	0,070	0,088	0,747	0,830					
Int_Emocional	0,141	0,156	0,112	0,092	0,636	0,609	0,768				
Int_Turnover	-0,137	-0,156	-0,107	-0,087	-0,765	-0,674	-0,490	0,973			
Perc_Sat_colegas	0,135	0,096	0,063	0,159	0,536	0,488	0,437	-0,547	0,903		
Sat_laboral	0,150	0,147	0,064	0,140	0,751	0,710	0,597	-0,821	0,831	0,829	
Sat_sujeito	0,137	0,152	0,056	0,111	0,761	0,732	0,603	-0,851	0,642	0,960	0,914

É de realçar que nas Tabelas 3 e 4 são assinalados a vermelho os valores associados aos construtos de 1ª ordem incluídos em construtos de 2ª ordem, os quais não fazem sentido ser avaliados.

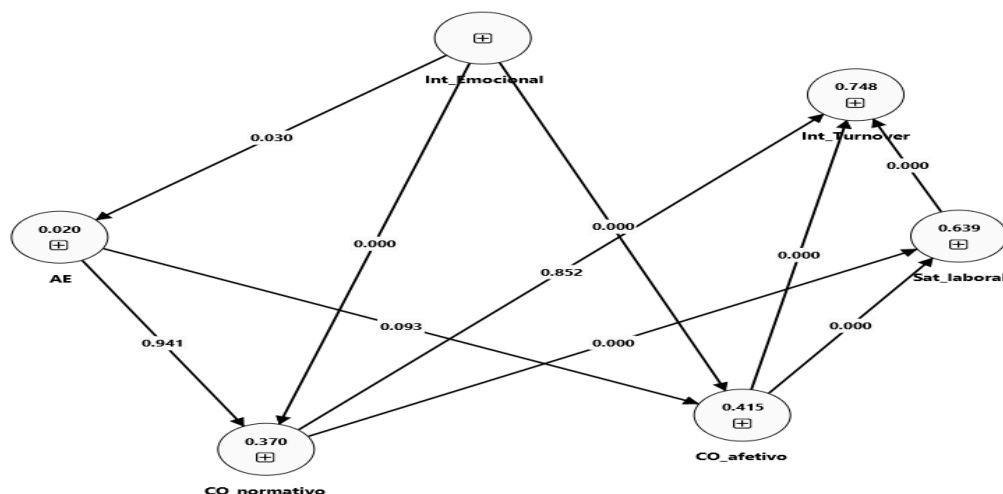
Com recurso ainda ao critério Heterotrait-Monotrait (HTMT), como apresentado na Tabela 3, também se constata a validade discriminante, uma vez que todos os valores são inferiores a 0,9 (Russo & Stol, 2021).

Tabela 4. Validade discriminante – Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	AE	AE_EA	AE_ES	AE_IP	CO_afetivo	CO_normati	Int_Emocion	Int_Turnover	Perc_Sat_colega	Sat_laboral	Sat_sujeito
AE											
AE_EA	1,040										
AE_ES	1,046	0,811									
AE_IP	1,081	0,789	0,786								
CO_afetivo	0,222	0,200	0,207	0,210							
CO_normativo	0,144	0,148	0,104	0,132	0,809						
Int_Emocional	0,167	0,188	0,154	0,126	0,667	0,626					
Int_Turnover	0,150	0,187	0,138	0,096	0,806	0,701	0,501				
Perc_Sat_colegas	0,185	0,144	0,093	0,226	0,645	0,559	0,507	0,628			
Sat_laboral	0,186	0,190	0,114	0,180	0,820	0,757	0,637	0,862	1,041		
Sat_sujeito	0,166	0,196	0,113	0,130	0,834	0,793	0,643	0,906	0,770	1,056	

Com base nos dados obtidos, foram confirmadas a fiabilidade da consistência interna, a fiabilidade composta, a validade convergente e a validade discriminante do modelo de mensuração, pelo que se avançou para a fase da avaliação do modelo estrutural, com recurso ao coeficiente de determinação R² e com base nos resultados obtidos com recurso ao bootstrapping. Na figura 11 são apresentados os resultados referente ao modelo final utilizado com recurso ao PLS-SEM.

Figura 11. Modelo final PLS-SEM



Analisando os resultados obtidos constata-se que o construto comprometimento organizacional normativo é explicado em 37% pela percepção acerca da inteligência emocional das chefias e pela sua autoeficácia, enquanto o comprometimento organizacional afetivo é explicado em 41,5% pela percepção acerca da inteligência emocional das chefias e pela sua autoeficácia. A intenção de *turnover* é explicada em

74,8% pelos construtos (comprometimento organizacional normativo, comprometimento organizacional afetivo e satisfação laboral). O construto satisfação laboral é explicado em 63,9% pelo comprometimento organizacional normativo e pelo comprometimento organizacional afetivo.

Com recurso ao procedimento Bootstrapping, existente no PLS-SEM, foi testada a significância relativa a todas as hipóteses sob investigação, sendo apresentados os respetivos resultados na Tabela 5.

Tabela 5. Resultados para testar a significância das hipóteses em análise

	Coefficiente (β)	Estatística de teste T	p-value	Decisão
H1a: Int_Emocional -> CO_afetivo	0,623	12,076	0,000	Suportada
H1b: Int_Emocional -> CO_normativo	0,608	12,798	0,000	Suportada
H2a: CO_afetivo -> Sat_laboral	0,498	6,507	0,000	Suportada
H2b: CO_normativo -> Sat_laboral	0,356	4,761	0,000	Suportada
H3a: CO_afetivo -> Int_Turnover	-0,283	3,894	0,000	Suportada
H3b: CO_normativo -> Int_Turnover	-0,010	0,187	0,852	Não suportada
H4: Sat_laboral -> Int_Turnover	-0,621	8,877	0,000	Suportada
H5a: Int_Emocional -> AE -> CO_afetivo	0,014	1,236	0,216	Não suportada
H5b: Int_Emocional -> AE -> CO_normativo	0,001	0,065	0,948	Não suportada

Com base nos resultados obtidos, é possível afirmar que a perceção dos colaboradores acerca da inteligência emocional das chefias exerce um impacto significativo e positivo tanto no comprometimento organizacional afetivo quanto no comprometimento organizacional normativo. Dessa forma, foram validadas as hipóteses H1a e H1b. Estes resultados corroboram as conclusões de Malek *et al.* (2018), que argumentam que líderes que demonstram genuína preocupação pelos seus colaboradores podem influenciar profundamente o ambiente de trabalho, promovendo maior satisfação laboral. Tal vínculo reforçado tende a estimular um comprometimento organizacional mais robusto, o que, por sua vez, contribui para a retenção de talentos. De maneira semelhante, Smollan e Parry (2011) sustentam que a perceção dos subordinados sobre a inteligência emocional dos seus líderes afeta diretamente as reações durante processos de mudança organizacional. O estudo deles revela que uma perceção positiva dessa competência está

associada a uma melhor adaptação às mudanças, uma vez que líderes emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de gerir e expressar suas emoções de forma eficaz.

Além disso, verificou-se que o comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional normativo que tem um efeito significativo e positivo na satisfação laboral dos colaboradores, o que nos permite validar as hipóteses de estudo H2a e a H2b. Este resultado é consistente com a argumentação de Rusu (2013), que estabelece uma relação positiva entre comprometimento organizacional afetivo e normativo e a satisfação no trabalho, sugerindo que o aumento de um está diretamente relacionado com a elevação do outro.

No que concerne à hipótese H3a, observou-se um efeito significativo e negativo do comprometimento organizacional afetivo sobre a intenção de *turnover* dos colaboradores, resultando na validação dessa hipótese. No entanto, em relação à H3b, não foi identificado um efeito significativo do comprometimento organizacional normativo sobre a intenção de *turnover*, inviabilizando a validação dessa hipótese. Esse resultado diverge, em parte, das conclusões de Chen e Wu (2017), que defendem que a redução do comprometimento organizacional pode aumentar a intenção de abandono por parte dos trabalhadores.

Verifica-se também que a satisfação laboral tem um efeito significativo e negativo na intenção de *turnover*, o que nos permite validar a hipótese de estudo H4. Esta confirmação está de acordo com o que é defendido por Batista *et al.* (2022) ao afirmar que níveis reduzidos de satisfação laboral podem precipitar um incremento no absenteísmo e na rotatividade de pessoal, bem como diminuir o ritmo de trabalho.

Por fim, embora Kusumaningati *et al.* (2018) defendam que elevados níveis de autoeficácia estão fortemente associados a um maior comprometimento organizacional, e Kim e Beehr (2020) tenham evidenciado que os líderes são capazes de reforçar a autoeficácia dos seus colaboradores ao promover a sua participação ativa em decisões e atividades organizacionais, o efeito mediador da autoeficácia na relação entre a percepção da inteligência emocional das chefias e o comprometimento organizacional afetivo e normativo não apresentou significância estatística. Dessa forma, não foi possível validar as hipóteses H5a e H5b.

Em síntese, a maioria das hipóteses de investigação foi confirmada, sendo as exceções as hipóteses H3b, H5a e H5b, que não puderam ser validadas.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

A presente dissertação de mestrado teve como propósito geral investigar em que medida o comprometimento organizacional dos colaboradores varia em função da sua percepção dos níveis de inteligência emocional dos seus superiores hierárquicos, tendo em consideração o papel mediador da autoeficácia dos colaboradores nessa relação. Paralelamente, pretendeu avaliar o impacto do comprometimento organizacional na satisfação laboral e na intenção de *turnover* dos colaboradores, bem como o efeito da satisfação laboral na intenção de *turnover*.

Com vista a alcançar este desiderato, foi necessário primeiramente proceder a uma revisão de literatura para proporcionar uma compreensão aprofundada de cada um dos construtos abordados e dar suporte ao desenvolvimento de hipóteses de investigação desta dissertação.

Para testar as hipóteses estipuladas, foi implementado um questionário a colaboradores de diversas empresas e organizações em Portugal, tendo-se obtido 202 respostas válidas. Após o tratamento e análise dos dados, com recurso a uma panóplia de técnicas estatísticas, foi possível tirar as conclusões que a seguir se explicam.

As hipóteses de estudo H1a e H1b foram suportadas, pelo que se conclui que a percepção acerca da inteligência emocional das chefias tem um impacto positivo no comprometimento organizacional afetivo e no comprometimento organizacional normativo dos colaboradores. Essa relação sugere que líderes emocionalmente inteligentes cultivam um sentido de satisfação e obrigação por parte dos colaboradores, contribuindo para um vínculo organizacional mais forte. Além disso, quando os líderes demonstram preocupação genuína com seus colaboradores, isso fortalece o vínculo entre eles, levando a maior lealdade e a uma redução nas intenções de rotatividade (Malek *et al.*, 2018).

As hipóteses de estudo H2a e H2b foram suportadas, o que permite concluir que o comprometimento organizacional afetivo e o comprometimento organizacional normativo têm um impacto positivo na satisfação laboral. A relação entre a satisfação laboral e o comprometimento organizacional, embora debatida, é amplamente reconhecida como positiva. Pesquisadores divergem quanto à precedência dessas variáveis, com alguns defendendo que a satisfação no trabalho antecede o comprometimento organizacional (Gazzoli *et al.*, 2012), enquanto outros argumentam

que o comprometimento afetivo é um preditor da satisfação (Yao & Wang, 2006). Independentemente da direção dessa relação, há consenso de que o comprometimento organizacional tem um impacto significativo na satisfação profissional.

A hipótese de estudo H3a foi suportada, permitindo concluir que o comprometimento organizacional afetivo tem um impacto negativo na intenção de *turnover*. Altos níveis de comprometimento estão ligados a melhor desempenho, menor rotatividade e maior disposição dos colaboradores para fazer sacrifícios em benefício da organização (Luthans, 2002; Greenberg & Baron, 2003). No entanto, a hipótese de estudo H3b, foi rejeitada, não sendo possível concluir que o comprometimento organizacional normativo tem um impacto negativo na intenção de *turnover*.

A hipótese de estudo H4 foi suportada, pelo que se conclui que a satisfação laboral tem um impacto negativo na intenção de *turnover*. Altos níveis de satisfação fortalecem a identificação dos empregados com os objetivos da empresa e aumentam o comprometimento (Malik *et al.*, 2020). Em contraste, baixos níveis de satisfação podem elevar a intenção de *turnover*, além de reduzir a produtividade (Batista *et al.*, 2022). A satisfação profissional, portanto, surge como um fator preditivo crucial para o *turnover*, já que colaboradores insatisfeitos tendem a buscar novas oportunidades, prejudicando tanto a organização quanto o próprio desempenho individual (Puhakka *et al.*, 2021).

As hipóteses de estudo H5a e H5b foram rejeitadas, não sendo possível concluir que a autoeficácia tem um papel mediador entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional afetivo e entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional normativo. Contudo, a inteligência emocional é fundamental para líderes, pois potencializa processos cognitivos e facilita a identificação de problemas e oportunidades entre os colaboradores (Zhou & George, 2003; Altındağ & Köseadağı, 2015). Líderes com alta inteligência emocional cultivam um ambiente positivo, promovendo otimismo e aumentando a capacidade dos seus colaboradores em enfrentar desafios. A pesquisa de Kim e Beehr (2020) revela que esses líderes também aumentam a autoeficácia dos colaboradores ao incentivá-los a participar ativamente das decisões organizacionais, o que, por sua vez, fortalece o comprometimento com a empresa (Kusumaningati *et al.*, 2018). Além disso, a inteligência emocional capacita os indivíduos a interpretarem as suas experiências de maneira mais construtiva, impactando positivamente as suas percepções de autoeficácia (George, 2000; Gundlach *et al.*, 2003).

O principal contributo desta dissertação reside no desenvolvimento de um modelo de investigação que explora múltiplas relações entre construtos, com o objetivo de explicar a importância da inteligência emocional em líderes, com base na percepção dos colaboradores. Adicionalmente, ao analisar o impacto do comprometimento organizacional na satisfação laboral e na intenção de *turnover*, assim como o efeito direto da satisfação laboral sobre a intenção de *turnover*, este estudo oferece uma visão abrangente dos fatores que influenciam a retenção e a motivação dos colaboradores. Dessa forma, o trabalho sublinha a importância de promover lideranças mais eficazes e ambientes organizacionais mais saudáveis e positivos.

Os contributos práticos desta dissertação são particularmente valiosos para as organizações e, em especial, para os departamentos de recursos humanos, ao fornecer diretrizes para o desenvolvimento da inteligência emocional nos líderes como uma estratégia de melhoria da satisfação e retenção de colaboradores. A relação entre comprometimento organizacional, satisfação laboral e intenção de *turnover* permite delinear políticas de gestão de pessoas mais eficazes, focadas na redução da rotatividade e na criação de ambientes de trabalho mais saudáveis. Para os líderes, o estudo reforça a relevância da inteligência emocional na gestão de equipas, promovendo uma liderança mais eficaz e empática, capaz de elevar o bem-estar e a motivação dos colaboradores. Do ponto de vista dos colaboradores, o estudo destaca a importância de uma liderança empática e comprometida com o seu bem-estar, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais saudável e motivador.

As principais limitações desta dissertação estão relacionadas com a escassez de estudos que investiguem as relações entre os construtos analisados, em particular no que concerne às mediações no contexto organizacional. Observa-se, especificamente, uma falta de pesquisas sobre a inter-relação entre o comprometimento organizacional dos colaboradores e a inteligência emocional das chefias, além da limitada quantidade de estudos que abordam a percepção dos colaboradores acerca da inteligência emocional dos seus líderes. A literatura existente tende a concentrar-se predominantemente na autoavaliação dos líderes ou dos próprios colaboradores. Adicionalmente, a escassez de estudos que explorem a autoeficácia como variável mediadora restringe a compreensão integral das interações entre os construtos analisados.

No plano prático, essas limitações afetam a capacidade das organizações de desenhar intervenções eficazes com base em evidências sólidas, particularmente no que se refere à

formação de líderes com elevada inteligência emocional. A ausência de dados sobre a percepção dos colaboradores dificulta o desenvolvimento de estratégias de liderança que respondam diretamente às necessidades e expectativas das equipas.

Para estudos futuros, recomenda-se a análise comparativa entre a percepção que os líderes têm da sua própria inteligência emocional e a percepção dos colaboradores sobre essa competência. Além disso, sugere-se a exploração de outras variáveis mediadoras ou moderadoras, como a cultura organizacional, investigando, por exemplo, de que forma diferentes tipos de cultura podem influenciar a relação entre inteligência emocional e comprometimento organizacional. Essa abordagem permitiria uma compreensão mais aprofundada de como o ambiente organizacional pode reforçar ou atenuar o impacto da inteligência emocional nos níveis de comprometimento dos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Addai, P., Mottey, R., Afrifah, M., & Boakye, A. O. (2022). Job insecurity and turnover intentions among banking sector employees: The moderating role of organizational support and ethical leadership. *SEISENSE Journal of Management*, 5(1), 17-30. <https://doi.org/10.33215/sjom.v5i1.736>
- Alonazi, W. B. (2020). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance During COVID-19 Crisis: A Cross-Sectional Analysis. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 749-757. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S263656>
- Altındağ, E., & Köseadağı, Y. (2015). The Relationship Between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 270-282. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.367>
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishing.
- Ashfaq, F., Abid, G., & Ilyas, S. (2021). Impact of ethical leadership on employee engagement: role of self-efficacy and organizational commitment. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(3), 962-974. <https://doi.org/10.3390/ejihpe11030071>
- Aveira, J. J. C. B. (2013). *A inteligência emocional: o desempenho e a satisfação laboral em funções comerciais* [Dissertação de mestrado, ISPA - Instituto Universitário]. PORG – Dissertações de Mestrado. <http://hdl.handle.net/10400.12/2582>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Azzi, R., & Casanova, D. (2020). *Conversas sobre crenças de autoeficácia: texto para gestoras e gestores* (1.ª ed.). Editora Letral. https://www.itausocial.org.br/wp-content/uploads/2022/08/LIVRETO_GESTORES.pdf
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- Bandura, A. (1993). Perceived Self-Efficacy in Cognitive Development and Functioning. *Educational Psychologist*, 28(2), 117-148. https://doi.org/10.1207/s15326985ep2802_3

- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman & Company.
- Bar-On, R., (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/8415>
- Batista, J., Gondim, S., & Magalhães, M. (2022). Relação entre inteligência emocional, congruência e satisfação intrínseca no trabalho. *RAM: Revista de Administração Mackenzie*, 23(2), 1-26. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG220152.pt>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <http://www.jstor.org/stable/2773219>
- Bello, M., & Bello, Y. (2021). Job satisfaction and employees' turnover in hotel industry: Evidence from Lagos state Nigeria. *Journal of Tourism Theory and Research*, 7(1), 32-43. <https://doi.org/10.24288/jttr.844747>
- Bobião, R. (2018). *Gerações e diferenças salariais entre géneros: O impacto nas intenções de turnover e na perceção de bem-estar no trabalho* [Tese de Doutoramento, ISPA]. Repositório do ISPA. <http://hdl.handle.net/10400.12/6843>
- Booth, C., & Segon, M. (2014). Virtue: The missing ethics element in emotional intelligence. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 789-802. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2029-z>
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (2ª ed.). Kogan Page Publishers.
- Cappi, M., & Araújo, B. (2015). Satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção de sair: Um estudo entre as gerações X e Y. *READ - Revista Eletrônica de Administração* (Porto Alegre), 21(3), 576-600.
- Castro, F. B. V. (2010). *O efeito da liderança emocionalmente inteligente na criatividade de liderados*. [Dissertação de mestrado, ISCTE]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/3974>
- Chen, T. J., & Wu, C. M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(7), 1914-1936. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2015-0490>

- Cheng, Y. (2020). Academic self-efficacy and assessment. *Educational Psychology*, 40(4), 389-391. <https://doi.org/10.1080/01443410.2020.1755501>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216>
- Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What it is and Why it Matters. Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier Editora.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), Article e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Corrêa, W., Rocha, A., Brun, G., Vagetti, G., & Oliveira, V. (2022). A relação entre a autoeficácia e o autoconceito em jovens atletas de futebol: uma revisão de escopo. *Research, Society and Development*, 11(2), 1-10. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i2.25753>
- Costa, C. J. A., & Moraes, L. F. R. D. (2007). As dimensões do comprometimento organizacional: avaliando os casos dos gerentes e vendedores na cidade de Belo Horizonte. *Perspectivas Contemporâneas*, 2(1), 59-81.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6.^a ed.). Editora RH.
- Davidescu, A., Apostu, S., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees: implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, 12(15), 1-53. <http://doi.org/10.3390/su12156086>
- Davis, K. e Nestrom, J. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 1-23. <https://doi.org/10.1177/009102601558819>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- Gandra, M. M. G. (2016). *A importância da Inteligência Emocional nas competências de Gestão. Um estudo de caso num operador logístico português* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona do Porto – Instituto Universitário]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/7174>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers' perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 34(1), 56–77. <https://doi.org/10.1177/1096348009344235>
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it matters more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional* (3ª ed.). Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2001). *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional* (16ª ed.). Lisboa: Temas e Debates
- Goleman, D. (2021). *Leadership: The power of emotional intelligence*. More Than Sound LLC.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, R., & McKee, A. (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. (3ª ed.). Gradiva.
- Gomes, D., Duarte, A., & Neves, J. (2010). Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da implicação organizacional. *Recursos Humanos: Das teorias às boas práticas*, 239-253. <https://www.researchgate.net/publication/235428666>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. (18ª ed.). Prentice Hall.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., e Douglas, S. C. (2003). Emotional Intelligence, Causal Reasoning, and the Self-Efficacy development process. *International Journal of Organizational Analysis* (2003), 11(3), 229-246.
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of*

Culture, Tourism and Hospitality Research, 14(1). <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>

- Hackman, J. R., e Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3^a ed.). Sage Publications.
- Herrera, J., & Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers of Psychology*, 11, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Imron, A., Tunas, B., & Hamidah. (2021). The effect of emotional intelligence, leadership style, organizational culture and job satisfaction on turnover intention in banking. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 25(7), 1-14. <http://eprints.untirta.ac.id/id/eprint/6196>
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human Resource Practices and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction in Emerging Economy. *Cogent Business & Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1608668>
- Jesus, R. G., & Rowe, D. E. O. (2015). Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. *Tourism & Management Studies*, 11(2), 211-218. <https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/831/2405>
- Joo, B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482–500. <https://doi.org/10.1108/01437731011069999>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International journal of contemporary hospitality management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>

- Krekel, C., Ward, G., & Neve, J. E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*, 4. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Kusumaningati, G., Mukhtar, M., & Sujanto B. (2018). The influence of self-efficacy, job satisfaction and organizational commitment toward Organizational Citizenship Behavior (Ocb) of Teachers of Private Vocational Schools in South Jakarta. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(6), 406-414. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i6.e106>
- Latif, K. F. (2022). What is the Difference between Mediator and Moderator? Research with Fawad. <https://researchwithfawad.com>
- Lima, C., & Rowe, D. (2019). Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. *Revista de Gestão Organizacional*, 12(4), 118-137. <https://doi.org/10.22277/rgo.v12i4.4791>
- Lizote, S. A., Verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017). *Relação do comprometimento organizacional e da satisfação*. Obtido de The Scientific Electronic Library Online: <https://www.scielo.br/pdf/rap/v51n6/1982-3134-rap-51-06-947.pdf>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organization behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Lyons, J. B., & Schneider, T. R. (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, 39(4), 693–703. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.018>
- Malek, K., Kline, S., & DiPietro, R. (2018). The impact of manager training on employee turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 1(3), 203-219. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2018-0010>
- Malik, E., Baig, S., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR Practices on Employee Retention: The Role of Perceived Supervisor Support. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(1), 1-7. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: Implications for educators. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence Basic Books*, New York, 3-31.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267–298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). Commitment in the workplace. Theory, research, and application. Sage Publications.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13–24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Mobley, W. (1977). Ligações intermediárias na relação entre satisfação no trabalho e rotatividade de funcionários. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W., Baker, R., & Meglino, B. (1979). Análise conceitual e empírica do atrito de treinamento de recrutas militares. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 64(1), 10.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nascimento, J. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho* [Dissertação de doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/4370>
- Nascimento, L. J., Lopes, A., & Salgueiro, F. M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 115-133. <https://hdl.handle.net/10400.12/150>
- Nikoopour, J., Farsani, M.A., Tajbakhsh, M. and Kiyai, S.H.S. (2012). The relationship between trait emotional intelligence and self-efficacy among Iranian EFL teachers. *Journal of Language and Teaching Research*, 3(6), 1165-1174. <https://doi.org/10.4304/jltr.3.6.1165-1174>

- Oliveira, H., & Honório, L. (2020). Práticas de recursos humanos e comprometimento organizacional: associando os construtos em uma organização pública. *Revista de Administração Mackenzie: Gestão Humana e Social*, 21(4), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg200160>
- Omar, A., Salessi, S., Urteaga, F., & Vaamonde, J. (2014). Validación transcultural de la Escala de Inteligencia Emocional de Schutte. *Perspectivas en Psicología*, 10(2), 261–274. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982014000200006&script=sci_arttext
- Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 1, 49–54.
- Orgambídez, A., Borrego, Y., & Vázquez-Aguado, O. (2019). Self-efficacy and organizational commitment among Spanish nurses: the role of work engagement. *International Nursing Review*, 66(3), 381-388. <https://doi.org/10.1111/inr.12526>
- Pais-Ribeiro, J. (1995). Adaptação de uma escala de avaliação da auto-eficácia geral [adaptation of a general self-efficacy scale]. *Avaliação Psicológica: Formas e Contextos*, 163–176. Retrieved from <https://doi.org/10.13140/2.1.3971.1682>
- Parmar, B. (2016). *As empresas mais empáticas de 2016*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2016/12/the-most-and-least-empathetic-companies-2016>
- Perroni, A. C., & Souza, E. P. (2016). Índice de Turnover em uma instituição de nível superior privada. *Revista Sul Americana de Psicologia*, 4(1), 120-139. <http://www.revista.unisal.br/am/index.php/psico/article/view/108>
- Pradhan, R. K., Dash, S., & Jena, L. K. (2019). Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in Indian public sector undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132. <https://doi.org/10.1177/0972150917713895>
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74-81. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Puhakka, I., Nokelainen, P., & Pylväs, L. (2021). Learning or leaving? Individual and environmental factors related to job satisfaction and turnover intention. *Vocations and Learning*, 14(3), 481-510. <https://doi.org/10.1007/s12186-021-09275-3>
- Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 19(1-2), 139-167. <https://doi.org/10.17575/rpsicol.v19i1/2.401>

- Rego, A., & Souto, S. (2004). A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 151-177. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100008>
- Rego, A., Godinho, L., McQueen, A. & Cunha, M. P. (2010). Emotional intelligence and caring behaviour in nursing. *Service Industries Journal*, 30(9), 1419-1437. <https://doi.org/10.1080/02642060802621486>
- Rego, A., Godinho, L., McQueen, A., & Cunha, M. P. (2009). Emotional intelligence and caring behaviour in nursing. *The Service Industries Journal*, 0, 1-19.
- Rego, A., Sousa, F., Pina e Cunha, M., Correia, A., & Saur-Amaral, I. (2007). Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. *Creativity and Innovation Management*, 16(3), 250–264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x>
- Rose, M. (2001). Disparate measures in the workplace: Quantifying the overall job satisfaction. British Household Panel Survey Research Conference, Colchester, UK.
- Russo, D., & Stol, K.-J. (2021). PLS-SEM for Software Engineering Research: An Introduction Survey. *ACM Computing Surveys*, 54(4), 1-38. <https://doi.org/10.1145/3447580>
- Rusu, R. (2013). Organizational commitment and job satisfaction. *Buletin Stiintific*, 1(35), 52-55. https://www.researchgate.net/publication/288522214_Organizational_Commitment_and_Job_Satisfaction
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211.
- Schlaegel, C., Engle, R., & Lang, G. (2022). The unique and common effects of emotional intelligence dimensions on job satisfaction and facets of job performance: an exploratory study in three countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(8), 1562-1605. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1811368>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Schwarzer, R. & Schmitz, G. S. (2004). Perceived Self-efficacy as a resource factor in teachers. *Nuevos Horizontes en la Investigación sobre la Autoeficacia*, 18(1), 229-236.
- Schyns, B., Torka, N., & Gossling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as

- antecedents of two employability predictors. *Mastering Chinese Business Model by Conducting Indigenous Management Research*, 12(7), 660–679. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Sherer, M., Madux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R.W. (1982). The self-efficacy scale; construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Shwu-Ru, L. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116-125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- Silveira, C. C. da. (2011). Análise de turnover na Química Brasil Ltda. [Trabalho de graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Lume Repositório Digital. <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/40447/000828476.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192–1211. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>
- Siqueira, M. M. M., Gomide, S., Jr., Moura, O. I., & Marques, T. M. (1997). Um modelo pós-cognitivo para intenção de rotatividade: antecedentes afetivos e cognitivos. Resumo do Congresso Interamericano de Psicologia.
- Smollan, R., & Parry, K. (2011). Follower perceptions of the Emotional Intelligence of change leaders: a qualitative study. *Leadership*, 7(4), 1-28.
- Stein, S. J. (2017). *The EQ leader: Instilling passion, creating shared goals, and building meaningful organizations through emotional intelligence*. (1^a ed.). John Wiley & Sons.
- Suzabar, D., Soelton, M., Umar, M., & Triwulan, J. (2020). Recognizing how the time demands of work influences the turnover intention in banking industry. *Advances in Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200205.009>
- Suzuki, K., & Hur, H. (2019). Bureaucratic structures and organizational commitment: findings from a comparative study of 20 European countries. *Public Management Review*, 22(6), 877-907. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Teixeira, M., & Costa, C. (2018). Fontes de autoeficácia em estudantes do ensino superior. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 19(2), 143-155. <https://doi.org/10.26707/1984-7270/2019v19n2p143>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.

- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wong, K. (2019). Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS in 38 Hours. iUniverse.
- Wood, R., Bandura, Albert. (1989). Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and Complex Decision Making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(3), 407-415.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1–11. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002>
- Yao, X., & Wang, L (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1058–1075.
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader Emotional Intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545-568. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00051-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00051-1)

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Questionário

Anexo B: Siglas dos itens do questionário

Anexo A: Questionário

O presente questionário está enquadrado numa dissertação do mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Recursos Humanos, da Universidade dos Açores, e tem por objetivo analisar o efeito mediador da autoeficácia na relação entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional e perceber, paralelamente, o impacto do comprometimento organizacional na satisfação no trabalho e na intenção de turnover.

A participação no estudo destina-se a atuais colaboradores de empresas/organizações em Portugal.

A sua contribuição será anónima, sendo a informação recolhida usada apenas para fins de investigação. Durante o preenchimento e até à submissão do formulário pode, em qualquer momento, recusar a sua participação, ou interromper o seu preenchimento, sendo que nenhuma informação será guardada.

Grato pela sua colaboração! Se necessitar de mais informações ou esclarecimentos, poderá contactar-me: Iúri Costa 20172184@uac.pt

Termo de aceitação

- Compreendi as condições e objetivos do presente estudo e aceito participar

Encontra-se atualmente empregado?
Sim
Não

Parte I – Inteligência emocional

As seguintes afirmações têm como objetivo conhecer possíveis sentimentos e percepções em relação à sua chefia direta, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente a cada uma, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 7, sendo:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo bastante; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo um pouco; 6 – Concordo bastante; e 7 – Concordo totalmente.

1. A minha chefia raramente pensa acerca do que estou a sentir
2. A minha chefia compreende os meus sentimentos e emoções
3. A minha chefia não lida bem com as críticas que lhe fazem
4. A minha chefia quando algum de nós é reconhecido ou ganha um prémio, parece sentir-se feliz por ele
5. A minha chefia reage com calma quando está sob tensão
6. A minha chefia não repara nas minhas reações emocionais
7. A minha chefia é indiferente à felicidade dos outros
8. A minha chefia consegue permanecer calma mesmo quando os outros ficam zangados
9. Para a minha chefia o sofrimento alheio não lhe afeta
10. A minha chefia consegue acalmar-me sempre que estou furioso
11. A minha chefia compreende as causas das minhas emoções
12. A minha chefia fica alegre quando vê as pessoas em seu redor felizes
13. A minha chefia normalmente encoraja-me para dar o meu melhor
14. A minha chefia percebe bem os sentimentos das pessoas com quem se relaciona
15. A minha chefia consegue compreender as emoções e sentimentos do grupo vendo os seus comportamentos
16. A minha chefia dá o melhor de si para alcançar os objetivos a que se propôs
17. Para a minha chefia é difícil aceitar uma crítica
18. A minha chefia de uma forma geral costuma estabelecer objetivos para mim

19. A minha chefia quando algo lhe corre mal, perde o controlo
20. A minha chefia parece sentir-se bem quando alguém recebe um elogio
21. A minha chefia sabe bem o que sinto

Parte II – Comprometimento organizacional

Considerando a sua atual situação profissional, caracterize o seu sentimento em relação à empresa/organização onde trabalha atualmente, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente a cada uma das questões, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 7, sendo:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo bastante; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo um pouco; 6 – Concordo bastante; e 7 – Concordo totalmente.

1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa
2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
3. Não me sinto como “fazendo parte da família” desta empresa
4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa
7. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui
8. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente
9. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento
10. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora
11. Esta empresa merece a minha lealdade
12. Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa

Parte III – Autoeficácia

Considerando a convicção que tem sobre a sua capacidade de realizar com sucesso determinadas atividades, caracterize a maneira como pensa sobre si mesmo, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente a cada uma das questões, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 7, sendo:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo bastante; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo um pouco; 6 – Concordo bastante; e 7 – Concordo totalmente.

1. Quando faço planos tenho a certeza de que sou capaz de realizá-los
2. Quando não consigo fazer uma coisa à primeira, insisto e continuo a tentar até conseguir
3. Tenho dificuldade em fazer novos amigos
4. Se uma coisa me parece muito complicada, não tento sequer realizá-la
5. Quando estabeleço objetivos que são importantes para mim, raramente os consigo alcançar
6. Sou uma pessoa autoconfiante
7. Não me sinto capaz de enfrentar muitos dos problemas que se me deparam na vida
8. Normalmente desisto das coisas antes de as ter acabado
9. Quando estou a tentar aprender alguma coisa nova, se não obtenho logo sucesso, desisto facilmente
10. Se encontro alguém interessante com quem tenho dificuldade em estabelecer amizade, rapidamente desisto de tentar fazer amizade com essa pessoa
11. Quando estou a tentar tornar-me amigo de alguém que não se mostra interessado, não desisto logo de tentar
12. Desisto facilmente das coisas
13. As amizades que tenho foram conseguidas através da minha capacidade pessoal para fazer amigos
14. Sinto insegurança acerca da minha capacidade para fazer coisas
15. Um dos meus problemas é que não consigo fazer as coisas como devia

Parte IV – Satisfação com o trabalho

Considerando a sua atual situação profissional, caracterize a sua satisfação pessoal em relação ao seu trabalho, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente a cada uma das questões, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 7, sendo:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo bastante; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo um pouco; 6 – Concordo bastante; e 7 – Concordo totalmente.

1. Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho
2. Penso frequentemente em deixar este trabalho
3. Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho
4. Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem
5. Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar

Parte V – Intenção de turnover

Considerando a sua atual situação profissional, analise o seu grau de concordância, no que concerne à sua intenção de saída da empresa, sendo-lhe pedido que manifeste a sua opinião relativamente a cada uma das questões, de acordo com as opções disponibilizadas numa escala de 1 a 7, sendo:

1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo bastante; 3 – Discordo um pouco; 4 – Não concordo nem discordo; 5 – Concordo um pouco; 6 – Concordo bastante; e 7 – Concordo totalmente.

1. Penso em sair da empresa onde trabalho
2. Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho
3. Planeio sair da empresa onde trabalho

Parte VI – Identificação

Idade
...

Sexo
Feminino
Masculino

Local de residência
Região Autónoma dos Açores
Região Autónoma da Madeira
Portugal continental
Outro

Habilitações literárias
Ensino Básico do 3º ciclo (9ºano) ou menos
Do 10º ao 12º ano ou equivalente
Ensino Superior

Situação profissional
Estagiário(a)
Trabalhador(a) por conta própria
Trabalhador(a) por conta de outrem

Experiência profissional
Menos de 1 ano
Entre 1 a 3 anos
Entre 4 a 7 anos
Entre 8 a 10 anos
Mais de 10 anos

Antiguidade na empresa/organização atual (nº anos)
...

Remuneração mensal líquida
Menos de 880€
Entre 880€ e 1500€
Entre 1500€ e 2500€
Mais de 2500€

Setor de atividade onde trabalha
Setor público/administração pública
Setor privado

Dimensão da empresa/organização onde trabalha
Menos de 10 trabalhadores (Microempresa)
10 a 49 trabalhadores (Pequena empresa)
50 a 249 trabalhadores (Média empresa)
250 ou mais trabalhadores (Grande empresa)

Anexo B: Siglas dos itens do questionário

Inteligência emocional	
IE1	A minha chefia raramente pensa acerca do que estou a sentir
IE2	A minha chefia compreende os meus sentimentos e emoções
IE3	A minha chefia não lida bem com as críticas que lhe fazem
IE4	A minha chefia quando algum de nós é reconhecido ou ganha um prémio, parece sentir-se feliz por ele
IE5	A minha chefia reage com calma quando está sob tensão
IE6	A minha chefia não repara nas minhas reações emocionais
IE7	A minha chefia é indiferente à felicidade dos outros
IE8	A minha chefia consegue permanecer calma mesmo quando os outros ficam zangados
IE9	Para a minha chefia o sofrimento alheio não lhe afeta
IE10	A minha chefia consegue acalmar-me sempre que estou furioso
IE11	A minha chefia compreende as causas das minhas emoções
IE12	A minha chefia fica alegre quando vê as pessoas em seu redor felizes
IE13	A minha chefia normalmente encoraja-me para dar o meu melhor
IE14	A minha chefia percebe bem os sentimentos das pessoas com quem se relaciona

IE15	A minha chefia consegue compreender as emoções e sentimentos do grupo vendo os seus comportamentos
IE16	A minha chefia dá o melhor de si para alcançar os objetivos a que se propôs
IE17	Para a minha chefia é difícil aceitar uma crítica
IE18	A minha chefia de uma forma geral costuma estabelecer objetivos para mim
IE19	A minha chefia quando algo lhe corre mal, perde o controlo
IE20	A minha chefia parece sentir-se bem quando alguém recebe um elogio
IE21	A minha chefia sabe bem o que sinto
Comprometimento organizacional	
CO1	Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa
CO2	Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim
CO3	Não me sinto como “fazendo parte da família” desta empresa
CO4	Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus
CO5	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa
CO6	Não me sinto como fazendo parte desta empresa
CO7	Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui

CO8	Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente
CO9	Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento
CO10	Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora
CO11	Esta empresa merece a minha lealdade
CO12	Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa
Autoeficácia	
AE1	Quando faço planos tenho a certeza de que sou capaz de realizá-los
AE2	Quando não consigo fazer uma coisa à primeira, insisto e continuo a tentar até conseguir
AE3	Tenho dificuldade em fazer novos amigos
AE4	Se uma coisa me parece muito complicada, não tento sequer realizá-la
AE5	Quando estabeleço objetivos que são importantes para mim, raramente os consigo alcançar
AE6	Sou uma pessoa autoconfiante
AE7	Não me sinto capaz de enfrentar muitos dos problemas que se deparam-me na vida
AE8	Normalmente desisto das coisas antes de as ter acabado
AE9	Quando estou a tentar aprender alguma coisa nova, se não obtenho logo sucesso, desisto facilmente

AE10	Se encontro alguém interessante com quem tenho dificuldade em estabelecer amizade, rapidamente desisto de tentar fazer amizade com essa pessoa
AE11	Quando estou a tentar tornar-me amigo de alguém que não se mostra interessado, não desisto logo de tentar
AE12	Desisto facilmente das coisas
AE13	As amizades que tenho foram conseguidas através da minha capacidade pessoal para fazer amigos
AE14	Sinto insegurança acerca da minha capacidade para fazer coisas
AE15	Um dos meus problemas é que não consigo fazer as coisas como devia
Satisfação no trabalho	
ST1	Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho
ST2	Penso frequentemente em deixar este trabalho
ST3	Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho
ST4	Na minha opinião, a maioria das pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, está muito satisfeita com as tarefas que fazem
ST5	Na minha opinião, as pessoas que têm este trabalho, ou trabalhos afins, pensam frequentemente em mudar
Intenção de turnover	
IT1	Penso em sair da empresa onde trabalho
IT2	Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho

IT3	Planeio sair da empresa onde trabalho
-----	---------------------------------------

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

Rua da Mãe de Deus
9500-321 Ponta Delgada
Açores, Portugal

2024



DM

O efeito mediador da autoeficácia na relação entre a inteligência emocional e o comprometimento organizacional

Lúri Pedro Rodrigues Costa