

Fatores pessoais e organizacionais com impacto na intenção de turnover

Dissertação de Mestrado

Luís Miguel Paiva Duarte

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Ponta Delgada
2025

Fatores pessoais e organizacionais com impacto na intenção de turnover

Dissertação de Mestrado

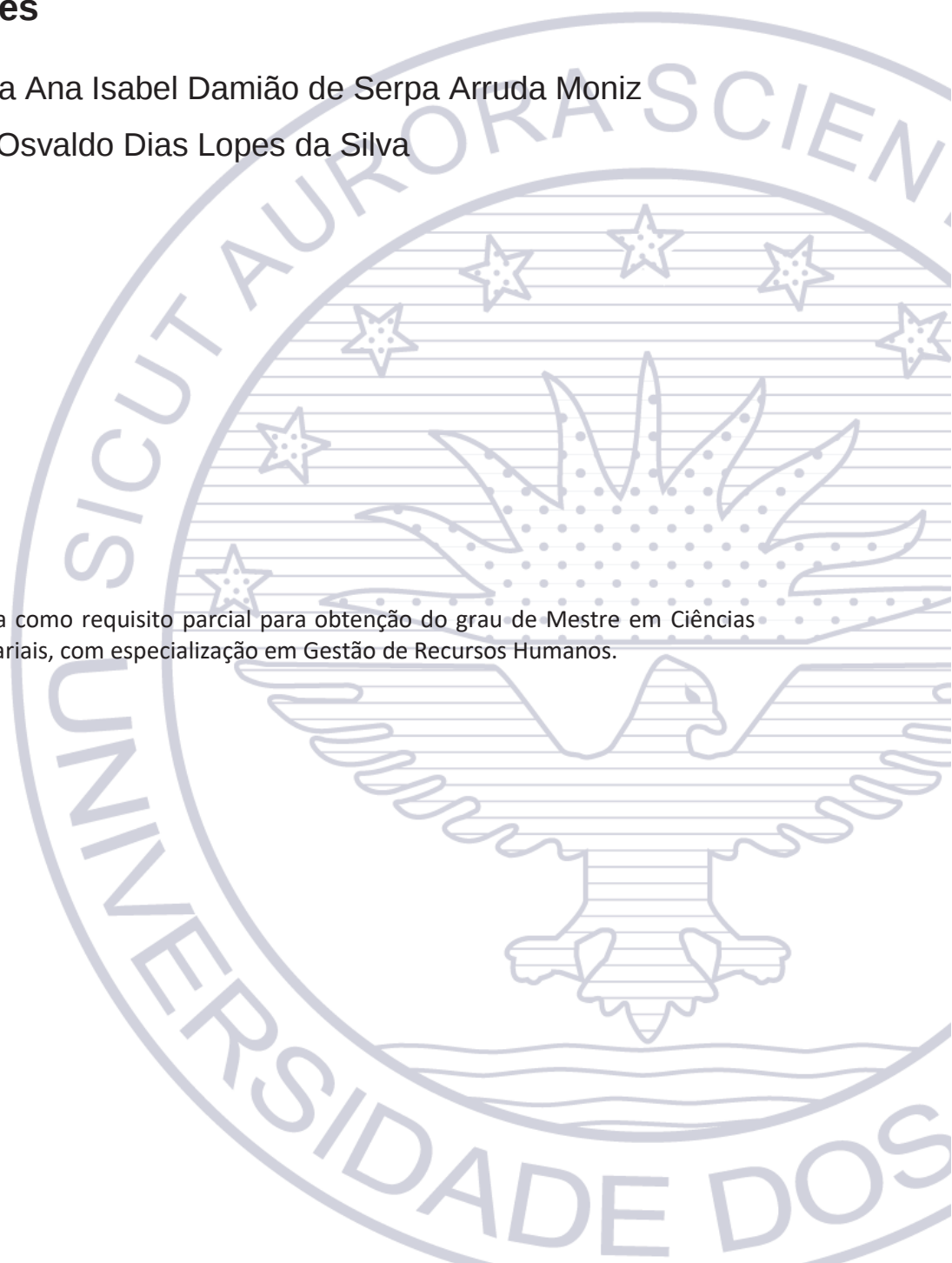
Luís Miguel Paiva Duarte

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

A intenção de *turnover* é um problema que afeta negativamente todos os tipos de organizações, sendo um dos principais indicadores preditivos do *turnover* efetivo. Um aumento na intenção de saída por parte dos colaboradores pode resultar num aumento real do *turnover* dos colaboradores, o que acarreta custos diretos e indiretos que comprometem o bom funcionamento da organização. Por isso, é fundamental que os profissionais de recursos humanos identifiquem quais são os fatores pessoais e organizacionais que influenciam este fenómeno. Esta dissertação teve como objetivo analisar o impacto de fatores pessoais, como a inteligência emocional e a satisfação com o trabalho, e de fatores organizacionais, como o compromisso organizacional afetivo e a percepção de suporte organizacional, na intenção de *turnover* dos colaboradores. Adicionalmente foi averiguado o impacto da inteligência emocional na satisfação com o trabalho e no compromisso organizacional afetivo, bem como o papel mediador da satisfação com o trabalho e o papel moderador da percepção de suporte organizacional. Os resultados obtidos permitiram verificar que a satisfação com o trabalho e o compromisso organizacional afetivo têm um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover*, contribuindo para a sua diminuição. Foi também, possível comprovar que a inteligência emocional, quando mediada pela satisfação com o trabalho, tem um impacto negativo na intenção de *turnover*, ainda que pouco significativo. Por fim, os dados revelaram que a inteligência emocional tem um impacto positivo e significativo tanto na satisfação com o trabalho como no compromisso organizacional afetivo. De um ponto de vista teórico, este estudo contribui para aprofundar a literatura sobre o *turnover*, especialmente ao explorar relações menos estudadas, como é o caso do papel mediador que a satisfação com o trabalho pode desempenhar na relação entre a inteligência emocional e a intenção de *turnover*. De um ponto de vista prático, estes resultados sugerem que as organizações que promovem o desenvolvimento da inteligência emocional dos seus trabalhadores podem beneficiar de níveis mais elevados de satisfação e compromisso, reduzindo assim a intenção de *turnover*.

Palavras-chave: Compromisso organizacional afetivo; Inteligência emocional; Intenção de *turnover*; Percepção de suporte organizacional; Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Turnover intention is a critical issue that negatively affects organizations of all types, as it is one of the most reliable predictors of actual turnover. An increase in employees' intention to leave may lead to a rise in actual turnover, generating both direct and indirect costs that can compromise organizational performance. Therefore, it is essential for human resources professionals to identify the personal and organizational factors that influence this phenomenon. This dissertation aimed to analyze the impact of personal factors, such as emotional intelligence and job satisfaction, and organizational factors, such as affective organizational commitment and perceived organizational support, on employees' turnover intention. Additionally, the study examined the influence of emotional intelligence on job satisfaction and affective organizational commitment, as well as the mediating role of job satisfaction and the moderating role of perceived organizational support. The findings revealed that job satisfaction and affective organizational commitment have a negative and significant impact on turnover intention, contributing to its reduction. It was also confirmed that emotional intelligence, when mediated by job satisfaction, has a negative, albeit modest, impact on turnover intention. Finally, the results showed that emotional intelligence has a positive and significant effect on both job satisfaction and affective organizational commitment. From a theoretical point of view, this study contributes to deepening the literature on turnover, especially by exploring less studied relationships, such as the mediating role that job satisfaction can perform in the relationship between emotional intelligence and turnover intention. From a practical perspective, these results suggest that organizations that promote the development of emotional intelligence among their employees can benefit from higher levels of satisfaction and commitment, thereby reducing turnover intention.

Keywords: Affective organizational commitment; Emotional intelligence; Turnover intention; Perception of organizational support; Job satisfaction.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar a minha gratidão a todas as pessoas que me ajudaram neste longo e árduo percurso. Esta dissertação, sem a vossa ajuda, não teria sido possível.

Por isso, gostaria de agradecer, em primeiro lugar, aos meus orientadores, a Prof.^a Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz e o Prof. Doutor Osvaldo Dias Lopes da Silva, por todo o apoio que me deram ao longo deste processo. Agradeço imensamente a vossa disponibilidade para resolver quaisquer dificuldades e dúvidas que tive, bem como a paciência e o compromisso que demonstraram. Por fim, agradeço também por me terem guiado ao longo deste percurso, pois as vossas orientações e críticas foram essenciais para o desenvolvimento desta dissertação. Muito obrigado!

Gostaria igualmente de agradecer à minha família, por me terem suportado e acreditado em mim, durante este percurso exigente. Em especial, agradeço ao meu pai, à minha mãe, ao meu padrasto, à minha irmã, à minha tia e à minha avó, por estarem sempre ao meu lado nos momentos mais difíceis e por me darem a confiança necessária para terminar esta dissertação. Por fim, agradeço à minha namorada, por estar sempre presente nos momentos mais desafiantes.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
AGRADECIMENTOS.....	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE TABELAS.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 Intenção de <i>turnover</i>	3
2.2 Compromisso organizacional	4
2.3 Percepção de suporte organizacional.....	6
2.3.1 O efeito moderador da percepção de suporte organizacional	7
2.4 Inteligência emocional.....	8
2.5 Satisfação com o trabalho.....	9
2.5.1 O efeito de mediação da satisfação com o trabalho na relação entre a inteligência emocional e a intenção de <i>turnover</i>	11
CAPÍTULO III- MÉTODO	12
3.1 Objetivos e hipóteses de investigação	12
3.2 Instrumentos de recolha de dados.....	13
3.3 Técnicas estatísticas utilizadas	15
3.4 Caracterização da amostra.....	17
CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1 Análise exploratória dos dados.....	19
4.1.1 Intenção de <i>turnover</i>	19
4.1.2 Compromisso organizacional afetivo	20
4.1.3 Percepção de suporte organizacional	21
4.1.4 Inteligência emocional.....	22
4.1.5 Satisfação com o trabalho.....	23
4.2 Estatística inferencial.....	24
4.2.1 Teste de normalidade dos dados.....	24
4.2.2 Testes não paramétricos.....	25
4.3 Avaliação da qualidade do modelo proposto.....	27
4.3.1 Fiabilidade e validade convergente	28
4.3.2 Validade discriminante	28
4.4 Teste das hipóteses	29
4.5 Análise dos resultados	30
CAPÍTULO V- CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS	35
ANEXOS	46
LISTA DE ANEXOS	47
Anexo - Questionário	48

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Resultados do teste Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors.....	24
Tabela 2- Teste de Mann-Whitney U com a variável sexo.....	25
Tabela 3- Teste de Mann-Whitney U com a variável faixa etária.....	26
Tabela 4- Teste de Mann-Whitney U com a variável antiguidade na organização.....	26
Tabela 5- Teste de Mann-Whitney U com a variável setor onde trabalho.....	27
Tabela 6- Teste de Kruskal-Wallis com a variável habilitações literárias.....	27
Tabela 7- Resultados da fiabilidade e da validade convergente.....	28
Tabela 8- Resultados da validade discriminante - Critério de Fornell-Larcker e Rácio Heterotrait-Monotrait (HTMT)*.....	28
Tabela 9- Resultados dos testes de significâncias às hipóteses.....	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Caracterização sociodemográfica da amostra (%).....	17
Figura 2. Caraterização profissional da amostra (%).....	18
Figura 3. Intenção de <i>turnover</i> (%).....	20
Figura 4. Compromisso organizacional afetivo (%).....	21
Figura 5. Perceção de suporte organizacional (%).....	22
Figura 6. Inteligência emocional (%).....	23
Figura 7. Satisfação com o trabalho (%).....	24
Figura 8. Modelo final PLS-SEM.....	29

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

AVE – Variância das médias extraídas

α - Coeficiente alfa de Cronbach

CA- Compromisso Afetivo

CI- Compromisso Instrumental

CO- Compromisso Organizacional

COA- Compromisso Organizacional Afetivo

CR – Fiabilidade composta

HTMT - Heterotrait-Monotrait Ratio

IE- Inteligência Emocional

IT- Intenção de *Turnover*

MR- Média das Ordens

PLS-SEM- Modelação de Equações Estruturais baseada nos Mínimos Quadrados Parciais

PSO- Percepção de Suporte Organizacional

SPSS- Statistical Package for Social Sciences

ST- Satisfação com o Trabalho

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Com a globalização e a abertura dos mercados, as organizações enfrentam novos desafios, nomeadamente uma intensificação da concorrência, tanto a nível nacional, como internacional. Para responder a estas adversidades, torna-se fundamental que adotem estratégias eficazes para se destacarem num ambiente competitivo e em constante transformação. Uma dessas estratégias passa pela valorização do capital humano, reconhecido como uma fonte de vantagem competitiva, capaz de impulsionar o crescimento organizacional e melhorar o posicionamento no mercado (Oliveira, 2009).

Neste contexto, o *turnover*, que é entendido como a saída definitiva do colaborador da organização, é um problema que, mais do que nunca, afeta negativamente as organizações de todos os tipos e dimensões. Um elevado nível de *turnover* implica a perda de talentos e de conhecimento crítico para o bom funcionamento da organização, a diminuição da capacidade de inovação, atrasos na prestação de serviços e uma quebra na produtividade (Stovel & Bontis, 2002). Acrescem, ainda, os custos associados ao recrutamento, seleção e formação de novos colaboradores (Flores, 2023), contribuindo para a redução da vantagem competitiva e performance organizacional (Oliveira, 2009).

É, portanto, crucial que as organizações consigam manter níveis reduzidos de *turnover* e, para isso acontecer, torna-se necessário que os departamentos de recursos humanos identifiquem os fatores pessoais e organizacionais que influenciam esta variável.

Deste modo, o objetivo principal desta dissertação consiste em analisar o impacto de fatores pessoais, como a inteligência emocional (IE) dos colaboradores e a satisfação com o trabalho (ST) e de fatores organizacionais, como o compromisso organizacional afetivo (COA) e a perceção de suporte organizacional (PSO) na intenção de *turnover* (IT).

A escolha destes construtos fundamenta-se na literatura científica, que aponta para uma relação negativa e significativa entre a intenção de *turnover* e variáveis como a satisfação com o trabalho (Tett & Meyer, 1993; Hellman, 1997; Wesemann, 2023), o compromisso organizacional afetivo (Lambert & Hogan, 2009; Guzeller & Celiker, 2020), a perceção de suporte organizacional (Riggle et al., 2009; Madden et al., 2015) e a inteligência emocional (Jordan & Troth, 2011; Pirsoul et al., 2023).

Adicionalmente, esta investigação pretende explorar o impacto da inteligência emocional (IE) na satisfação com o trabalho (ST) e no compromisso organizacional afetivo (COA), bem

como examinar o papel mediador da satisfação com o trabalho (ST) e o papel moderador da percepção de suporte organizacional (PSO).

Esta dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo, intitulado Introdução, apresenta a motivação e os objetivos da investigação, bem como a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, que enquadra a Revisão da Literatura, desenvolve-se o enquadramento teórico dos principais construtos analisados, nomeadamente a intenção de *turnover* (IT), o compromisso organizacional afetivo (COA), a percepção de suporte organizacional (PSO), a inteligência emocional (IE) e a satisfação com o trabalho (ST). O capítulo seguinte, dedicado ao Método, descreve os objetivos e hipóteses de investigação, os instrumentos utilizados na construção do questionário, os procedimentos de recolha de dados e as técnicas estatísticas aplicadas. No quarto capítulo, no qual é apresentado a Análise e Discussão dos Resultados, apresenta-se a caracterização da amostra, analisam-se os resultados obtidos, avalia-se a qualidade do modelo proposto e discutem-se as limitações do estudo. O capítulo final, referente à Conclusão, sintetiza as principais conclusões da investigação e propõe sugestões para futuras pesquisas.

CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se o enquadramento teórico dos principais construtos analisados nesta dissertação: a intenção de *turnover* (IT), o compromisso organizacional afetivo (COA), a percepção de suporte organizacional (PSO), a inteligência emocional (IE) e a satisfação com o trabalho (ST). Pretende-se definir cada um destes conceitos, explorar a evolução das respetivas teorias e analisar o seu impacto na intenção de *turnover* (IT). Adicionalmente, examina-se o papel mediador da satisfação com o trabalho (ST) e o papel moderador da percepção de suporte organizacional (PSO).

2.1 Intenção de *turnover*

A investigação sobre o *turnover* teve início entre 1901 e 1925, com estudos centrados nas características individuais dos colaboradores para explicar a sua saída das organizações (Bolt et al., 2022). Após um período de estagnação, a publicação de *Organizations*, por March e Simon (1958) marcou um ponto de viragem, ao introduzir fatores organizacionais e externos como influências na decisão de *turnover* (Bolt et al., 2022).

Entre 1976 e 2000, a literatura sobre o tema expandiu-se significativamente, com contribuições de Price (1977), que desenvolveu um modelo casual de *turnover*; Mobley (1977), que identificou vários fatores preditores, destacando a intenção de *turnover* como o mais relevante (Hom et al., 2017); e Lee e Mitchell (1994), que desenvolveram o *unfolding model*, segundo o qual o *turnover* é causado por choques inesperados que influenciam decisões individuais (Bolt et al., 2022). Atualmente, a investigação foca-se na intenção de *turnover*, na retenção de talentos e no *turnover* coletivo (Bolt et al., 2022).

O *turnover* pode ser definido como “a rotação dos colaboradores no mercado de trabalho; entre empresas, empregos e profissões; e entre os estados de emprego e desemprego” (Abbasi & Hollman, 2000, p. 333). Divide-se em voluntário, que é quando o colaborador se demite e involuntário, que acontece quando o colaborador é dispensado pela organização (An, 2019). O *turnover* voluntário pode ainda ser funcional (saída de colaboradores de baixo desempenho) ou disfuncional (saída de colaboradores de alto desempenho), sendo este último particularmente prejudicial para a organização (Lazzari et al., 2022; Maertz et al., 2022).

Dada a dificuldade em obter dados precisos sobre o *turnover* real, opta-se frequentemente por estudar a intenção de *turnover* (IT), que é definida como a probabilidade de um indivíduo mudar de emprego num determinado período (Sousa-Poza & Henneberger, 2004). Embora não

represente uma saída efetiva, a IT é considerada o melhor preditor de *turnover* (Mobley, 1979; Arnold & Feldman, 1982; Lazzari et al., 2022), sendo por isso uma variável dependente adequada para este estudo.

A IT afeta as organizações de todos os setores e dimensões. Embora que, nem todo o *turnover* voluntário seja negativo (Maertz et al., 2022), níveis elevados vão acarretar custos diretos como a perda de talentos, conhecimento, inovação, produtividade e despesas com o recrutamento e formação (Stovel & Bontis, 2002; Flores, 2023) e custos indiretos como o impacto negativo na autoconfiança, motivação e ansiedade dos restantes colaboradores (Flores, 2023). O custo total de substituir um colaborador pode atingir o dobro do seu salário anual (Suraihi et al., 2021).

Tendo em conta todos os problemas que um *turnover* elevado pode causar numa organização, torna-se essencial que os departamentos de recursos humanos identifiquem os fatores que influenciam a intenção de *turnover*, de modo a implementar estratégias eficazes de retenção. Neste estudo, propõe-se analisar o impacto de diversos construtos na intenção de *turnover*, com o objetivo de identificar aqueles que contribuem para a sua diminuição.

2.2 Compromisso organizacional

A investigação sobre o compromisso organizacional (CO) pode ser dividida em três períodos distintos. O primeiro período tem como base a teoria dos *side-bets* de Becker (1960), segundo a qual os colaboradores se comprometem com a organização devido a terem investimentos pessoais valorizados (como reforma ou seguro de saúde), que seriam perdidos em caso da sua saída (Cohen, 2007). Esta abordagem foi posteriormente incorporada na dimensão instrumental do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991).

No segundo período, influenciado pelo trabalho de Porter et al. (1974), o foco desloca-se para a ligação psicológica entre o colaborador e a organização (Cohen, 2007). O compromisso organizacional passa a ser entendido como uma atitude, definida por Mowday et al. (1979, p.226) como “a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo numa determinada organização”, caracterizado por uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, um esforço em prol da organização e um desejo de permanência na organização.

O terceiro período é caracterizado pela emergência de modelos multidimensionais, nomeadamente os de O'Reilly e Chatman (1986) e Meyer e Allen (1991). O primeiro define o

CO como um vínculo psicológico que pode assumir três formas: conformidade, identificação e internalização. Já Meyer e Allen (1991) definem CO como sendo “uma ligação psicológica entre o colaborador e a sua organização que torna menos provável que o colaborador abandone voluntariamente a organização” (Allen & Meyer, 1996, p. 252) e propõem um modelo tridimensional, amplamente adotado na literatura (Ayari & AlHamaqi, 2022), que distingue entre o compromisso afetivo, instrumental e normativo.

As bases deste modelo começaram a ser desenvolvidas em 1984, com a criação das escalas de compromisso afetivo (CA) e instrumental (CI). O CA mede o vínculo emocional e de identificação com a organização, enquanto que CI avalia a permanência motivada pelos custos de saída da organização (Meyer & Allen, 1984). Estas escalas podem ser utilizadas de forma independente, ou seja, o compromisso afetivo de um colaborador não afeta o seu nível de compromisso instrumental (Meyer & Allen, 1984).

Em 1991, Meyer e Allen publicaram o artigo “A three-component conceptualization of organizational commitment”, incorporando a dimensão normativa, que representa o sentimento de obrigação do colaborador para com a organização (Allen & Meyer, 1996). Assim, o CO pode assumir três formas distintas: o compromisso afetivo, que significa que o colaborador permanece porque quer, devido ao vínculo emocional; o compromisso instrumental, que acontece quando o colaborador permanece porque precisa, devido aos custos associados à saída; e o compromisso normativo, que significa que o colaborador permanece porque sente que deve, por obrigação moral.

Nesta dissertação, será utilizada a dimensão afetiva do modelo de Meyer e Allen (1991), para analisar o seu impacto na intenção de *turnover* (IT). O compromisso organizacional afetivo é definido como um vínculo de identificação e envolvimento com a organização (Vandenberghe et al., 2004). Os colaboradores com um elevado compromisso organizacional afetivo tendem a permanecer na organização, mesmo perante outras oportunidades (Allen & Meyer, 1996), enquanto aqueles que não estabelecem esse vínculo são mais propensos a abandoná-la (Guzeller & Celiker, 2020).

Segundo a meta-análise de Meyer et al. (2002), o compromisso organizacional afetivo é a dimensão com o maior impacto negativo na intenção de *turnover* (IT), resultado corroborado por estudos de McNerney et al. (2015), Mercurio (2015) e Nazir et al. (2016), incluindo também evidência em outros estudos longitudinais.

Tendo em conta o exposto, formula-se a seguinte hipótese:

H1: O compromisso organizacional afetivo (COA) tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (IT).

2.3 Percepção de suporte organizacional

A percepção de suporte organizacional (PSO) é um construto desenvolvido por Eisenberger et al. (1986), que tem vindo a ganhar relevância na investigação organizacional, devido aos seus antecedentes claros e às consequências favoráveis para as organizações, como o aumento do compromisso organizacional, melhoria do desempenho e redução da intenção de *turnover* (Eisenberger et al., 2020).

A PSO refere-se às convicções globais que os colaboradores formam sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar (Eisenberger et al., 1986). Este construto assenta na teoria da personificação (Levinson, 1965), na teoria da troca social (Blau, 1964) e na norma da reciprocidade (Gouldner, 1960).

Segundo estas teorias, o colaborador tende a personificar a organização, atribuindo-lhe intenções e propósitos. As ações dos seus representantes, como os seus superiores hierárquicos, são interpretadas como ações da própria organização, influenciando a percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 2020). Quando a organização demonstra comportamentos favoráveis, como o atendimento às necessidades socioemocionais ou económicas dos colaboradores, estes sentem-se motivados a retribuir com um maior compromisso e desempenho, mantendo uma relação equilibrada (Zhao et al., 2020).

A manutenção desta reciprocidade ao longo do tempo promove a lealdade dos colaboradores, reduzindo a intenção de *turnover* e fortalecendo o vínculo organizacional (Zhao et al., 2020).

Em outras palavras, um alto nível de PSO faz com que um colaborador sinta que deve de ser mais comprometido com a sua organização e cria um sentimento de obrigação no colaborador para retribuir o compromisso dado pela organização, de forma a garantir que a sua relação com a organização, se mantenha equilibrada (Wayne et al., 1997; Perryer et al., 2010; Arshadi, 2011). Estudos empíricos confirmam esta relação: Islam et al. (2013) verificaram que colaboradores, cujo se sentem suportados demonstram um maior compromisso e uma menor intenção de saída; Riggle et al. (2009) identificaram uma correlação negativa entre PSO e intenção de *turnover*; e Cho et al. (2009) destacaram a PSO como o único construto com impacto significativo na redução da intenção de *turnover* e no aumento da intenção de

permanência. Estes resultados também vão ao encontro de outros estudos (Allen et al., 2003; Madden et al. 2015; Akgunduz et al., 2017).

Deste modo, formula-se a seguinte hipótese:

H2: A percepção de suporte organizacional (PSO) tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (IT).

2.3.1 O efeito moderador da percepção de suporte organizacional

A literatura aponta que a percepção de suporte organizacional (POS) tem um impacto positivo tanto no compromisso organizacional afetivo (Panaccio & Vandenberghe, 2009) como na satisfação com o trabalho (Mascarenhas et al., 2022). No primeiro caso, esse efeito resulta da capacidade da organização em conseguir satisfazer as necessidades socioemocionais dos colaboradores, como a afiliação, aprovação e respeito, contribuindo para que tenham um vínculo afetivo mais forte (Panaccio & Vandenberghe, 2009). No segundo caso, colaboradores que percebem um elevado suporte organizacional, tendem a retribuí-lo com um maior suporte e satisfação (Mascarenhas et al., 2022).

A inteligência emocional (IE) também tem um impacto positivo no compromisso organizacional afetivo e na satisfação com o trabalho (Miao et al., 2017), pois colaboradores emocionalmente inteligentes conseguem identificar e regular as emoções negativas (Sy et al., 2006) e desenvolver estratégias eficazes para lidar com o stress e a frustração (Miao et al., 2017). Estes colaboradores valorizam locais de trabalho caracterizados por cooperação, respeito mútuo, comunicação aberta e colaboração (Giao et al., 2020).

Nesta dissertação, será analisado o efeito moderador da POS na relação entre a inteligência emocional (IE) e dois construtos: o compromisso organizacional afetivo (COA) e a satisfação com o trabalho (ST). Colaboradores com uma elevada inteligência emocional tendem a apresentar níveis superiores de compromisso e satisfação. No entanto, quando percebem baixo suporte organizacional, esses níveis podem diminuir; inversamente, quando percebem elevado suporte, esses níveis tendem a aumentar.

Deste modo, formulam-se as seguintes hipóteses:

H3: A percepção de suporte organizacional (PSO) modera a relação entre a inteligência emocional (IE) e a satisfação com o trabalho (ST);

H4: A percepção de suporte organizacional (PSO) modera a relação entre a inteligência emocional (IE) e o compromisso organizacional afetivo (COA).

2.4 Inteligência emocional

A inteligência emocional (IE) tem como precursores os conceitos de inteligência social de Thorndike (1920) e de inteligência múltipla de Gardner (1983), mais especificamente as dimensões intrapessoais (autoconhecimento emocional) e interpessoal (compreensão das emoções dos outros).

Foi em 1990, com o estudo de Salovey e Mayer, que o conceito foi formalmente definido como a capacidade de um indivíduo monitorizar os próprios sentimentos e emoções, bem como os dos outros, distinguindo-os e utilizando essa informação para orientar o pensamento e o comportamento (Salovey & Mayer, 1990). Em 1995, Daniel Goleman popularizou o conceito com o seu livro *Emotional Intelligence: Why It can Matter More than IQ*, ampliando o interesse académico e prático sobre o tema.

Desde então, surgiram múltiplas definições e modelos sobre IE. De acordo com Ackley (2016) é provavelmente desnecessário haver uma definição universal, visto que cada abordagem tem o seu próprio mérito e contribui para alargar a investigação em áreas como a gestão e liderança.

A IE pode ser estudada através de três modelos principais (Kanesan & Fauzan, 2019), que podem ser distinguidos pelo método que utilizam para medir a IE (Petrides, 2011):

- Modelo de habilidades: considera a IE uma competência cognitiva-emocional, medida por testes de desempenho (Fiori & Maillefer, 2018).
- Modelo de traços: define a EI como traços de personalidade ou crenças de autoeficácia, avaliada por questionários de autorrelato (Fiori & Maillefer, 2018).
- Modelo misto: combina elementos dos dois modelos anteriores, também medido por questionários de autorrelato.

Entre os modelos mais influentes destacam-se:

- Modelo dos quatro ramos de Mayer e Salovey (1997, 2016): organiza a IE hierarquicamente em quatro capacidades – perceber, gerar, compreender e regular emoções – sendo a regulação emocional o nível mais complexo.
- Modelo de competências de Goleman (1995): divide a IE em quatro - autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão de relações.
- Modelo misto de Bar-on (1997): define a IE como um conjunto de competências pessoais, emocionais e sociais, que influenciam a capacidade de lidar com exigências e pressões ambientais, distribuídas por cinco escalas e quinze subescalas.

Law et al. (2004) sintetizam as habilidades da IE inteligência emocional em quatro dimensões:

- 1ª Avaliação e expressão das próprias emoções.
- 2ª Reconhecimento das emoções nos outros.
- 3ª Regulação emocional
- 4ª Uso das emoções para facilitar o desempenho.

A literatura aponta que a IE tem um impacto positivo na satisfação com o trabalho (Sy et al., 2006) e no compromisso organizacional afetivo (Khalid et al., 2018; Güleriyüz et al., 2008) e um impacto negativo na intenção de *turnover* (Pirsoul et al., 2023). Colaboradores com um elevado nível de IE conseguem identificar e regular as suas emoções com maior eficácia (Sy et al., 2006), o que facilita a gestão do stress, a construção de relações interpessoais e a resolução de conflitos (Woime & Shato, 2025). Estes colaboradores tendem a ser mais comprometidos com a sua organização e carreira (Carmeli, 2003), para além de apresentarem uma maior resiliência (Miao et al., 2017).

Estudos como os de Jordan e Troth (2011) e Trivellas et al. (2013) confirmam que níveis elevados de IE estão associados a uma menor intenção de *turnover* (IT). Isso ocorre porque colaboradores com níveis de IE mais elevados tendem a avaliar o seu trabalho de forma mais positiva, regulam melhor as emoções e escolhem ambientes compatíveis com as suas preferências (Pirsoul et al., 2023). Além disso, conseguem identificar e minimizar emoções negativas, promovendo atitudes mais positivas no trabalho (Riaz et al., 2018).

Deste modo, formulam-se as seguintes hipóteses:

H5: A inteligência emocional (IE) tem um impacto positivo e significativo na satisfação com o trabalho (ST);

H6: A inteligência emocional (IE) tem um impacto positivo e significativo no compromisso organizacional afetivo (COA);

H7: A inteligência emocional (IE) tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (IT).

2.5 Satisfação com o trabalho

A investigação sobre a satisfação com o trabalho começou com os estudos de Hoppock (1935) e os Hawthorne Studies (Roethlisberger e Dickson, 1939), realizados nas décadas de 1920 e 1930 (Rafferty & Griffen, 2009). O estudo de Hoppock (1935) foi pioneiro ao identificar fatores

como a fadiga e a monotonia que tem influências na satisfação laboral, elementos que continuam a ser relevantes na atualidade (Rafferty & Griffen, 2009).

Outro marco importante foi a teoria dos dois fatores de Herzberg et al. (1959), que distingue satisfação e insatisfação como construtos independentes. De acordo com esta teoria, a satisfação com o trabalho é afetada por fatores motivacionais relacionados com o conteúdo do trabalho como o reconhecimento, responsabilidade e progressão na carreira, enquanto que a insatisfação decorre de fatores higiênicos, que estão relacionados com o contexto laboral, como políticas organizacionais, supervisão, condições de trabalho e remuneração (Herzberg, 1974). Apesar das críticas (Hinton, 1968, House & Wigdor, 1967), esta teoria continua a ser bastante utilizada para medir a satisfação com o trabalho, por permitir uma avaliação abrangente dos elementos que afetam o ambiente de trabalho e o desempenho profissional (Lee et al., 2023).

A satisfação com o trabalho tem sido definida de várias maneiras. Para Rafferty e Griffen (2009, p.199), trata-se de “uma reação emocional ao emprego”; Locke (1969, p.316) descreve-a como “um estado emocional agradável resultante da avaliação do trabalho como realização de valores profissionais”; Lee et al. (2022, p.4) referem-se “às emoções que os trabalhadores retêm ao longo do seu desempenho profissional”. Weiss (2002, p.175) considera-a “um juízo de valor positivo ou negativo sobre o trabalho”, enquanto Celik (2011, p.8) a define como “uma expressão geral de atitudes positivas dos trabalhadores face ao trabalho”, e Meier e Spector (2015, p. 1) como “a avaliação global do emprego como favorável ou desfavorável”.

Colaboradores com elevados níveis de satisfação com o trabalho tendem a apresentar uma menor intenção de *turnover* e um maior compromisso organizacional (Wesemann, 2023; Bayarçelik & Findikli, 2016), o que contribui para a retenção de talentos. Por outro lado, Ladelsky e Lee (2023) identificam a baixa satisfação com o trabalho como um dos principais preditores da intenção de *turnover* (IT).

A literatura confirma que a satisfação com o trabalho tem um impacto negativo na intenção de *turnover* (IT) (Tett & Meyer, 1993; Hellman, 1997; Griffeth et al., 2000; Calisir et al., 2011; Nguyen & Tran, 2021).

Deste modo, formula-se a seguinte hipótese:

H8: A satisfação com o trabalho (ST) tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (IT).

2.5.1 O efeito de mediação da satisfação com o trabalho na relação entre a inteligência emocional e a intenção de *turnover*

A satisfação com o trabalho pode ser definida como uma reação emocional, que pode ser positiva ou negativa, ao desempenho profissional (Rafferty & Griffen, 2009). Por sua vez, a IE refere-se à capacidade de avaliar e regular as próprias emoções e as dos outros (Law et al., 2004). Segundo a literatura (Griffeth et al., 2000; Hellman, 1997; Jordan & Troth, 2011; Pirsoul et al., 2023) ambos os construtos têm um impacto negativo na intenção de *turnover* (IT).

Os colaboradores com uma elevada inteligência emocional conseguem identificar e gerir emoções negativas, como stress ou frustração, de forma mais eficaz. Essa regulação emocional contribuiu para uma maior satisfação com o trabalho, que, por sua vez, reduz a sua intenção de saída da organização.

O estudo de Prentice (2019) confirma que a satisfação com o trabalho medeia a relação entre a IE e a IT, sendo as competências emocionais determinantes para manter o colaborador satisfeito e comprometido. Resultados semelhantes foram alcançados por Feyerabend et al. (2018) e Suwandana (2024).

Deste modo, formula-se a seguinte hipótese:

H9: A satisfação com o trabalho (ST) medeia a relação entre a inteligência emocional (IE) e a intenção de *turnover* (IT).

CAPÍTULO III- MÉTODO

Neste capítulo, apresentam-se os objetivos e hipóteses de investigação, os instrumentos utilizados na construção e aplicação do questionário, as técnicas estatísticas adotadas na análise dos dados e a caracterização da amostra obtida.

3.1 Objetivos e hipóteses de investigação

A intenção de *turnover* (IT) é um fenómeno que afeta as organizações de todas as dimensões, proporcionando custos diretos (Patias et al., 2014) e indiretos (Flores, 2023) significativos, com um impacto negativo na produtividade, na retenção de talentos e na estabilidade organizacional das mesmas

O principal objetivo deste estudo é analisar o impacto de quatro construtos, nomeadamente o compromisso organizacional afetivo (COA), a perceção de suporte organizacional (PSO), a inteligência emocional (IE) e a satisfação com o trabalho (ST), na intenção de *turnover* (IT) dos colaboradores.

Adicionalmente, pretende-se averiguar o efeito da inteligência emocional na satisfação com o trabalho (ST) e no compromisso organizacional afetivo (COA), o papel mediador da satisfação com o trabalho (ST) na relação entre IE e IT e o papel moderador da perceção de suporte organizacional (PSO) nas relações entre IE e ST, e entre IE e COA.

Este estudo procura, ainda, identificar diferenças estatisticamente significativas entre variáveis sociodemográficas – como idade, sexo, habilitações literárias, local de residência, setor de atividade e antiguidade na organização – e os construtos analisados.

Tendo em conta estes objetivos, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

- H1: O compromisso organizacional afetivo (COA) tem um impacto negativo e significativo na intenção de turnover (IT);
- H2: A perceção de suporte organizacional (PSO) tem um impacto negativo e significativo na intenção de turnover (IT);
- H3: A perceção de suporte organizacional (PSO) modera a relação entre a inteligência emocional (IE) e a satisfação com o trabalho (ST);
- H4: A perceção de suporte organizacional (PSO) modera a relação entre a inteligência emocional (IE) e o compromisso organizacional afetivo (COA);
- H5: A inteligência emocional (IE) tem um impacto positivo e significativo na satisfação com o trabalho (ST);

- H6: A inteligência emocional (IE) tem um impacto positivo e significativo no compromisso organizacional afetivo (COA);
- H7: A inteligência emocional (IE) tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (IT);
- H8: A satisfação com o trabalho (ST) tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (IT);
- H9: A satisfação com o trabalho (ST) medeia a relação entre a inteligência emocional (IE) e a intenção de *turnover* (IT).

3.2 Instrumentos de recolha de dados

Com o propósito de testar as hipóteses definidas no subcapítulo anterior, foi construído um questionário para a recolha de dados, através da ferramenta Microsoft Forms (ver Anexo).

Este questionário foi aplicado apenas a indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos que se encontrem inseridos no mercado de trabalho, visto que são estes os sujeitos com potencial intenção de saída da organização atual, constituindo, por isso, o público-alvo da investigação.

Para a recolha inicial da amostra, foi utilizado o método de amostragem em “bola de neve”. De acordo com este método, o questionário é inicialmente divulgado a um pequeno grupo de participantes, que o partilha depois com outros potenciais respondentes, gerando uma cadeia sucessiva de divulgação. A principal desvantagem deste método reside na possibilidade de obtenção de respostas semelhantes, dado que os participantes tendem a partilhar o questionário com indivíduos em contextos semelhantes, o que pode comprometer a diversidade da amostra. Para mitigar esta limitação, o questionário foi também divulgado em redes sociais como Facebook, Instagram, LinkedIn e X. Adicionalmente, foi partilhado pela Universidade dos Açores junto dos seus alunos, para se tentar alcançar um maior número de inquiridos e diversificar a amostra.

Antes da recolha de dados, o questionário foi submetido a Comissão de Ética da Universidade dos Açores, garantindo o cumprimento dos requisitos éticos para investigação com seres humanos. Ao longo de todo o processo, foram salvaguardados o anonimato e confidencialidade dos participantes.

Todas as perguntas do questionário foram de resposta obrigatória, estando o questionário dividido em sete secções.

- 1ª **Introdução ao questionário:** inclui a identificação dos autores do estudo, o propósito da investigação, a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas, a natureza voluntária de participação e o consentimento informado, aceite por todos os participantes.
- 2ª **Inteligência emocional (IE):** composta por 16 itens, da escala de Wong e Law (2002), adaptada para português por Rodrigues et al. (2011). Esta escala de autorresposta está dividida em quatro dimensões: avaliação e expressão das próprias emoções, reconhecimento das emoções nos outros, regulação das emoções próprias e utilização das emoções para facilitar o desempenho. Exemplos de itens incluem: “Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos”, “Sou um bom observador das emoções dos outros” e “Consigo controlar bem as minhas emoções”. Originalmente respondida numa escala de Likert de 1 a 5, foi adaptada para uma escala de 1 a 7, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo totalmente”, com o objetivo de evitar a centralização das respostas.
- 3ª **Satisfação com o trabalho (ST):** composta por 3 itens da escala desenvolvida por Nascimento (2010). Exemplo de itens incluem: “Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho” e “Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho”.
- 4ª **Comportamento organizacional afetivo (COA):** composta por 6 itens da escala de Meyer e Allen (1997), adaptada para português por Nascimento et al. (2008). Os itens são respondidos numa escala de Likert de 1 a 7, sendo 1 “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. Exemplos incluem: “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa”, “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus” e “Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.”
- 5ª **Perceção de suporte organizacional (POS):** composta por 8 itens da escala de Eisenberger et al. (1986), adaptada para português por Santos e Gonçalves (2010). Os itens são respondidos numa escala de Likert de 1 a 7, sendo 1 “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. Exemplos incluem: “A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional”, “A organização/instituição ignora os meus protestos” e “A organização/instituição preza a minha realização profissional”.
- 6ª **Intenção de turnover (IT):** composta por 5 itens da escala *Turnover Cognition*, de Bozeman e Perrewé (2001), baseada nas obras de Mowday et al. (1984) e Mobley et al.

(1978). Os itens são respondidos numa escala de Likert de 1 a 7, sendo 1 “Discordo totalmente” e 7 “Concordo totalmente”. Exemplos incluem: “É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo” e “Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização”.

- 7ª **Dados sociodemográficos:** composta por 6 questões relativas à idade, sexo, local de residência, habilitações literárias, setor de atividade e antiguidade na organização.

3.3 Técnicas estatísticas utilizadas

Inicialmente, procedeu-se à análise exploratória dos dados obtidos, através do questionário, com recurso ao software estatístico SPSS (versão 30). Esta ferramenta foi escolhida, porque possibilita a realização de testes de estatística descritiva e inferencial.

Para testar a normalidade dos dados, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors (1967), que permite verificar se a distribuição da amostra corresponde a uma distribuição normal. Quando a distribuição é normal, aplicam-se testes paramétricos; caso contrário, utilizam-se testes não paramétricos.

Dado que os dados não apresentaram uma distribuição normal, foram aplicados os seguintes testes não paramétricos:

- **Teste de Mann-Whitney U:** utilizado para comparar dois grupos independentes em amostras não paramétricas, verificando qual a que apresenta valores superiores.
- **Teste de Kruskal-Wallis:** aplicado quando existam mais de dois grupos independentes, permitindo comparar os valores entre eles e identificar diferenças significativas.

De seguida, recorrendo ao software SmartPLS 4, foi avaliado o modelo proposto e a qualidade das hipóteses de investigação, através da Modelação de Equações Estruturais com o algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS – SEM).

A avaliação do modelo PLS-SEM foi realizada em duas etapas: a primeira etapa, a avaliação do modelo de mensuração, examina as relações entre os indicadores e os construtos; enquanto que a segunda etapa, a avaliação do modelo estrutural, analisa as relações entre os construtos, com base nos resultados do bootstrapping.

O modelo de mensuração é avaliado, com recurso à alguns critérios, nomeadamente a consistência interna (medida pelo coeficiente alfa de Cronbach), a fiabilidade composta (*Composite Reliability*), a validade convergente e a validade discriminante.

O coeficiente de alfa de Cronbach avalia, se os itens de cada construto estão relacionados entre si. Valores entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em estudos exploratórios; entre 0,70 e 0,80 são satisfatórios; entre 0,80 e 0,90 são bons. Valores superiores a 0,95 podem indicar redundância entre os itens (Russo & Stol, 2021).

A fiabilidade composta (*Composite Reliability*) também mede a consistência interna, sendo menos conservadora que o coeficiente alfa de Cronbach e mais independente da escala dos construtos. Os valores aceitáveis são semelhantes aos do coeficiente de alfa de Cronbach (Russo & Stol, 2021).

A validade convergente é medida pela variância média extraída (AVE), que deve ser superior a 0,50, indicando que o construto explica mais de 50% da variância dos seus itens (Hair et al., 2020; Russo & Stol, 2021).

A validade discriminante é avaliada pelos critérios de Fornell-Larcker e Heterotrait-Monotrait (HTMT). O primeiro compara a correlação ao quadrado entre construtos com a raiz quadrada da AVE; se esta última for superior, há validade discriminante. O critério HTMT também mede a validade discriminante de um construto, considerando valores máximos de 0,85 ou 0,90 como aceitáveis (Hair et al., 2020).

Quando todos os requisitos associados ao modelo de mensuração são considerados satisfatório pode-se avançar para a avaliação do modelo estrutural, com base no coeficiente de determinação R^2 e nos resultados do método de *bootstrapping*.

O coeficiente R^2 mede a variância explicada pelos construtos endógenos, sendo um indicador do poder explicativo do modelo. Valores de R^2 entre 0,75, 0,50 e 0,25 são considerados substancial, moderado e fraco, respetivamente (Sarstedt et al., 2021).

O método *bootstrapping* é um procedimento aleatório que extrai múltiplas subamostras a partir dos dados originais, aplicando o modelo a cada uma delas para obter estimativas dos parâmetros. Estas estimativas são utilizadas para avaliar a significância estatística dos *t-values* e *p-values* dos coeficientes de trajetória (*path coefficients*) no PLS-SEM (Sarstedt et al., 2021).

Com o SmartPLS4, foram igualmente testadas a relação de mediação da hipótese H9 e as relações de moderação das hipóteses H3 e H4.

- A mediação ocorre quando uma terceira variável intervém na relação entre a variável dependente e a variável independente. Para medir este efeito, calculam-se os efeitos indiretos e aplica-se o *bootstrapping* para se verificar a sua significância estatística. Se

os resultados forem significativos, define-se o tipo de mediação, podendo ser total ou parcial (Nitzl. et al., 2016).

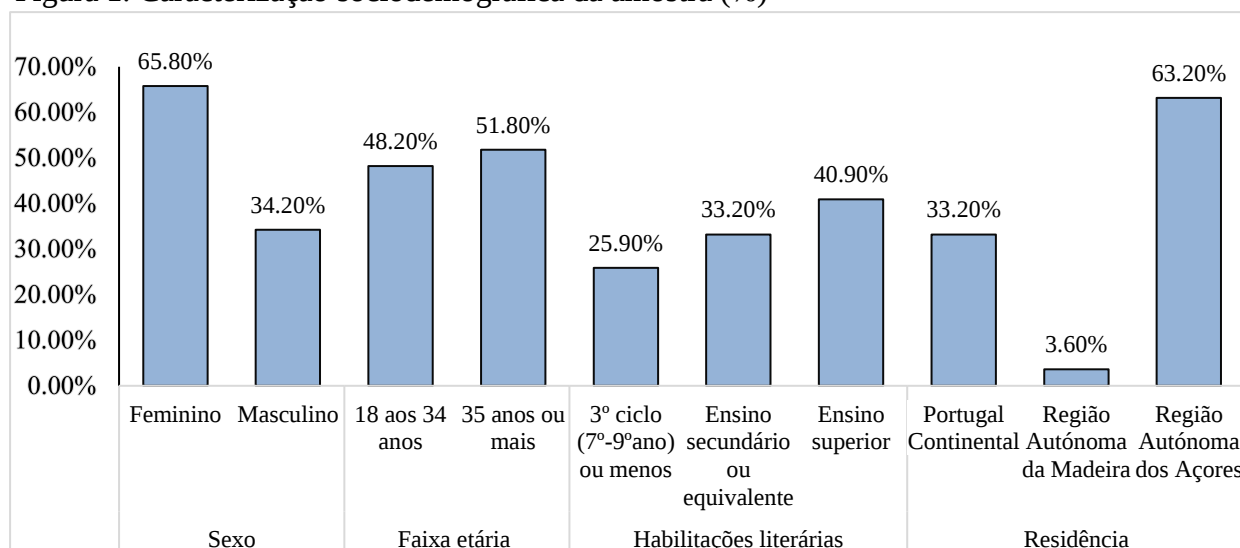
- A moderação verifica-se quando a relação entre dois construtos depende dos valores de um terceiro, que pode alterar a força ou a direção dessa relação (Hair et al. 2021). O efeito de moderação foi também avaliado através do procedimento de *bootstrapping*.

3.4 Caracterização da amostra

Através do questionário, foram recolhidas 193 respostas válidas de indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos. Destes, 127 (65,8%) são do sexo feminino e 66 (34,2%) são do sexo masculino, conforme apresentado na Figura 1. Relativamente à faixa etária, 48,2 % dos inquiridos têm entre 18 anos e 34 anos, enquanto 51,8% têm 35 anos ou mais.

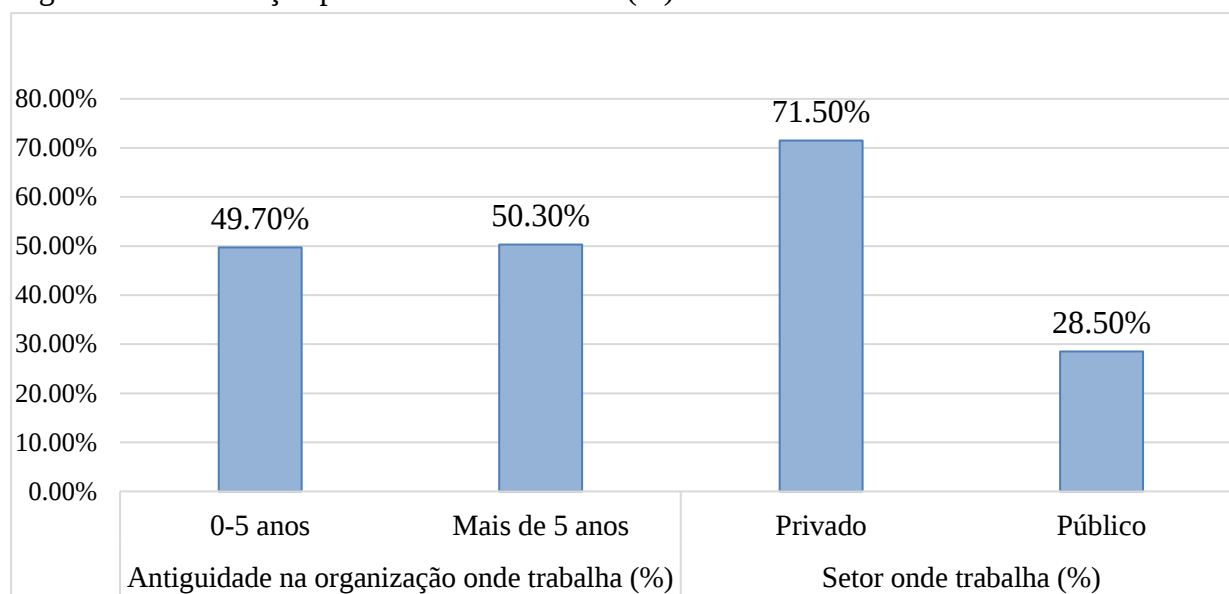
No que concerne às habilitações literárias, 79 participantes (40,9%) possuem o ensino superior, 64 (33,2%) têm o ensino secundário ou equivalente e 50 (25,9%) têm o 3º ciclo ou menos. Quanto à residência, cerca de 122 inquiridos (63,2%) vivem na Região Autónoma dos Açores, 64 (33,2%) em Portugal Continental e 7 (3,6%) destes vive na Região Autónoma da Madeira.

Figura 1. Caracterização sociodemográfica da amostra (%)



Relativamente à antiguidade na organização, 49,7% dos inquiridos têm entre 0 e 5 anos de serviço, enquanto 50,3% trabalham há mais de 5 anos na mesma organização, como se pode observar na Figura 2. Em relação ao setor de atividade, 71,5% dos inquiridos trabalham no setor privado e 28,5% no setor público.

Figura 2. Caracterização profissional da amostra (%)



CAPÍTULO IV- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

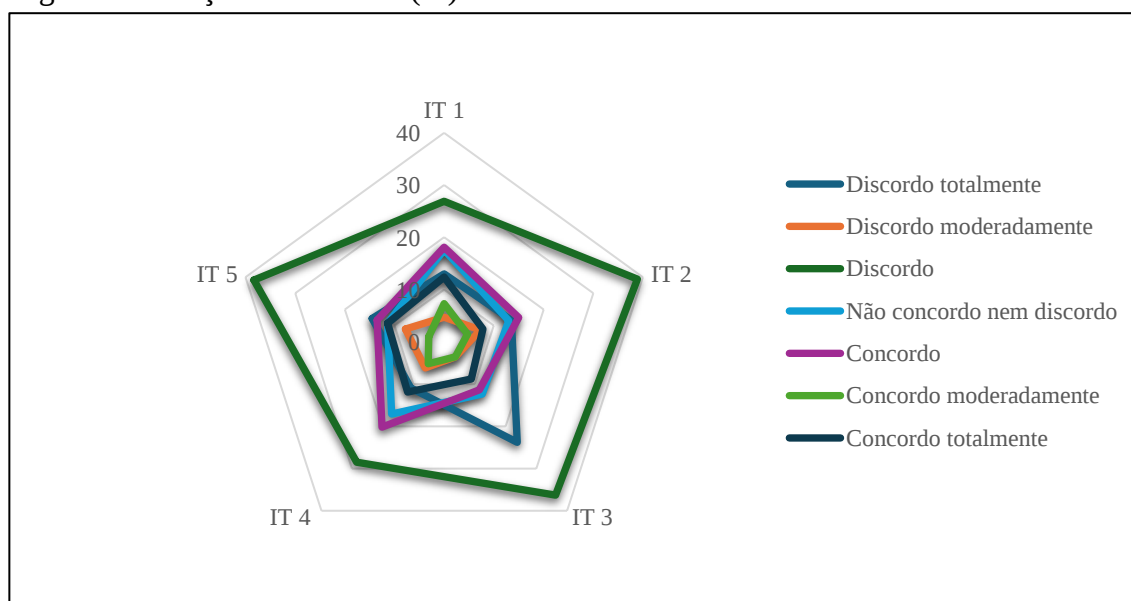
Neste capítulo, apresentam-se os principais resultados obtidos através da aplicação das técnicas estatísticas anteriormente mencionadas. A análise está organizada em cinco subcapítulos, nomeadamente a análise exploratória dos construtos, a estatística inferencial dos dados, com recurso a testes não paramétricos, a avaliação da qualidade do modelo proposto, sendo efetuada posteriormente a avaliação da qualidade do modelo proposto, recorrendo à metodologia PLS-SEM., o teste das hipóteses de investigação e a discussão dos resultados.

4.1 Análise exploratória dos dados

Procede-se à análise descritiva dos construtos que serviram de base à formulação das hipóteses de investigação, nomeadamente: Intenção de turnover, Compromisso organizacional afetivo, Perceção do suporte organizacional, Inteligência emocional e a Satisfação com o trabalho. A apresentação dos resultados baseia-se nas frequências e distribuições das respostas obtidas, com o apoio ilustrativo de Figuras.

4.1.1 Intenção de *turnover*

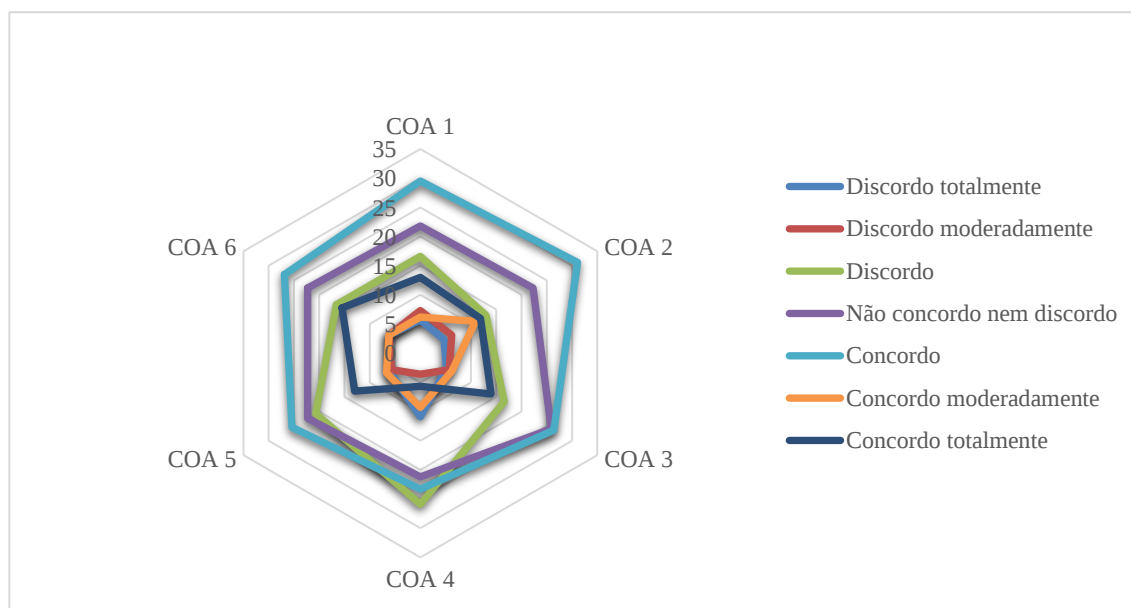
Nesta secção, a maioria dos inquiridos responderam de forma negativa aos itens apresentados. Conforme pode ser constatado a partir da Figura 3, sendo de realçar que os itens com a maior percentagem de respostas negativas foram para o IT2 “Não tenciono deixar o meu emprego”, com 38,9% na opção “Discordo”, e IT5 “Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego” com 38,3% na mesma opção. O item com a menor percentagem de respostas negativas foi IT1 “É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo”, com 26,9% na opção “Discordo”.

Figura 3. Intenção de *turnover* (%)

4.1.2 Compromisso organizacional afetivo

De acordo com a Figura 4, a maioria dos inquiridos escolheu a opção “Concordo” nos itens COA1 (29,5%) e COA2 (31,1%). Nos restantes itens, existe uma maior diversidade nas respostas. Por exemplo, no item COA3 “A organização/instituição ignora os meus protestos”, as opções mais escolhidas foram “Concordo” (26,4%), “Não concordo nem discordo” (25,9%) e “Discordo” (16,6%). O mesmo padrão verifica-se no item COA5 “Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização/instituição não iria aperceber-se”, com 25,4% em “Concordo”, 22,3% em “Não concordo nem discordo” e 20,7% em “Discordo”. Já no item COA4 “A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar”, a opção mais escolhida foi “Discordo” (25,9%), seguida de “Concordo” (23,3%) e “Não concordo nem discordo” (21,2%).

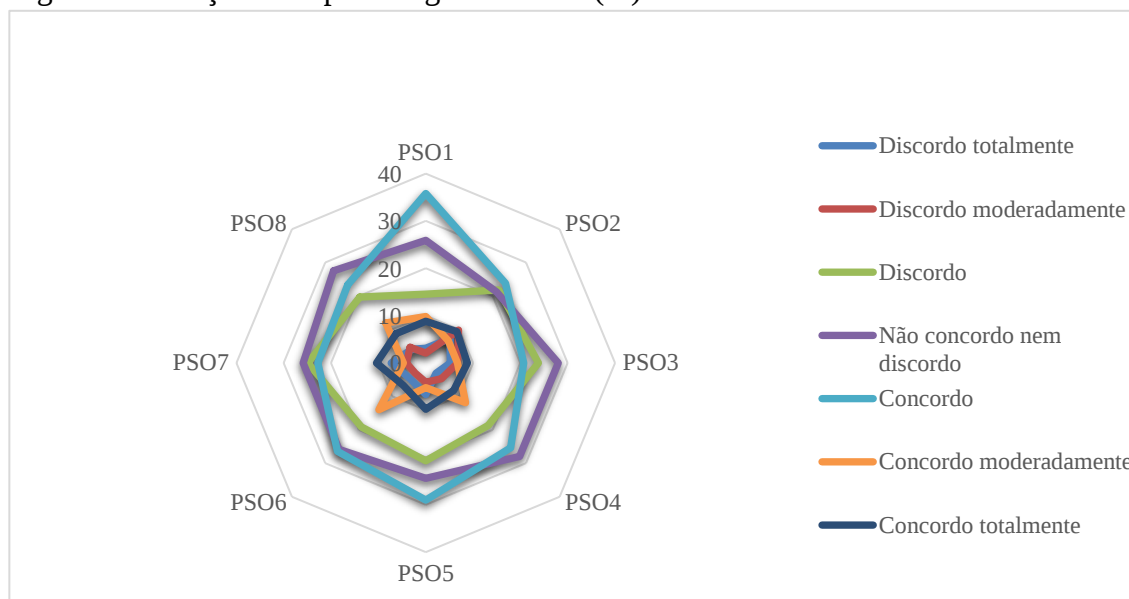
Figura 4. Compromisso organizacional afetivo (%)



4.1.3 Percepção de suporte organizacional

Constata-se com base na Figura 5, que os inquiridos apresentam respostas variadas. No item PSO1 “A organização/instituição valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional”, a opção mais escolhida foi “Concordo” (35,8%), seguida de “Não concordo nem discordo” (25,9). No item PSO3 “A organização/instituição ignora os meus protestos”, a opção mais escolhida foi “Não concordo nem discordo” (28%), seguida de “Concordo” (20,7%). Verifica-se também equilíbrio nas respostas ao item PSO7 “A organização/instituição demonstra muito pouca preocupação por mim”, com 22,8% em “Concordo”, 25,9% em “Não concordo nem discordo” e 24,9% em “Discordo”.

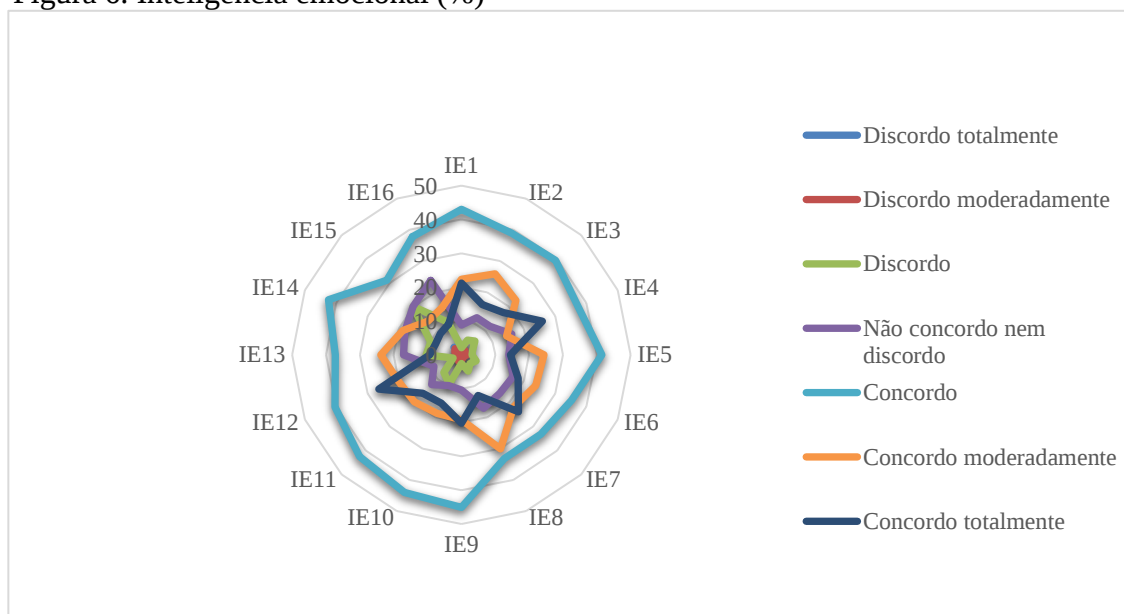
Figura 5. Percepção de suporte organizacional (%)



4.1.4 Inteligência emocional

Nesta secção, os inquiridos responderam maioritariamente de forma positiva. Conforme podemos observar na Figura 6, a opção “Concordo” foi a mais escolhida em todos os itens, com percentagens superiores a 30%. Os itens com maior concordância foram IE9 “Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir” (45,1%) e IE10 “Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente” (44%). As menores percentagens positivas foram observadas nos itens IE15 “Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado” e IE16 “Possuo um bom controlo das minhas emoções”, embora a opção “Concordo” tenha sido a mais escolhida em ambos. No IE15, as opções “Não concordo nem discordo” e “Discordo” registaram ambas 20,2%, e no IE16, “Não concordo nem discordo” obteve 23,8%.

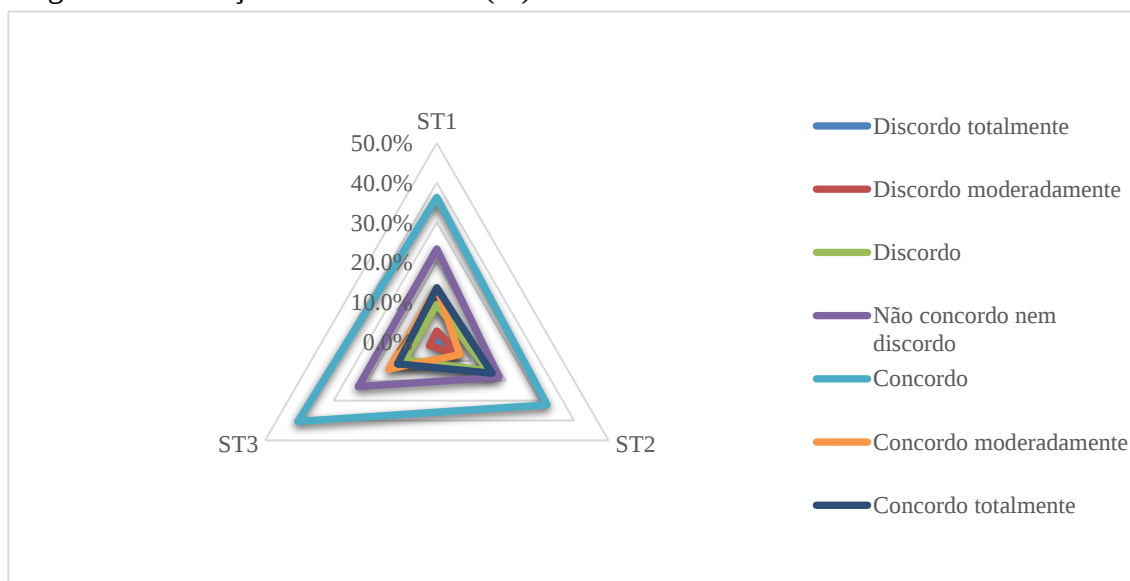
Figura 6. Inteligência emocional (%)



4.1.5 Satisfação com o trabalho

Os inquiridos também responderam de forma positiva nesta secção, segundo a Figura 7, a opção “Concordo” foi a mais escolhida em todos os itens, seguida de “Não concordo nem discordo”. No item ST1 “Na generalidade, estou muito satisfeito com este trabalho”, “Concordo” obteve 36,3% e “Não concordo nem discordo” 23,3%. No item ST2 “Penso frequentemente em deixar este trabalho”, as opções mais escolhidas foram “Concordo” (32,1%) e “Não concordo nem discordo” (18,1%). No item ST3 “Na generalidade, estou satisfeito com o tipo de tarefas que faço neste trabalho”, “Concordo” obteve 40,4% e “Não concordo nem discordo” 22,8%.

Figura 7. Satisfação com o trabalho (%)



4.2 Estatística inferencial

Inicialmente é testada a normalidade associada a cada um dos construtos em análise, com recurso ao teste Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors. Posteriormente foram utilizados testes não paramétricos para testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre esses construtos de acordo com algumas variáveis sociodemográficas.

4.2.1 Teste de normalidade dos dados

Para verificar se os dados associados a cada uma das variáveis em estudo, provêm de populações com uma distribuição normal, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors. Os resultados encontram-se na Tabela 1.

Tabela 1- Resultados do teste Kolmogorov-Smirnov com a correção de Lilliefors

	EI_total	ST_total	COA_total	PSO_total	IT_total
Estatística de teste	0,91	0,123	0,100	0,106	0,124
p-value	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001

- **H₀:** Os dados provêm de uma população com uma distribuição normal;

- **H₁:** Os dados não provêm de uma população com uma distribuição normal.

Como todos os p-value são inferiores a 0,05 rejeita-se H₀ e aceita-se H₁, concluindo que os dados não seguem uma distribuição normal.

4.2.2 Testes não paramétricos

Atendendo a que os dados não seguem uma distribuição normal, foram aplicados testes não paramétricos, para testar se existem diferenças estatisticamente significativas entre os construtos e as variáveis sociodemográficas, testando se existem diferenças estatisticamente significativas.

Para as variáveis com dois grupos independentes (sexo, faixa etária, antiguidade na organização e setor de atividade) foi aplicado o teste de Mann-Whitney U. No caso da variável habilitações literárias, com mais de dois grupos independentes, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis. A sigla MR (originária do Mean Ranks) refere-se à Média das Ordens.

Como mostra a Tabela 2, não se verificam diferenças significativas nos níveis dos construtos em função do sexo, dado que todos os p-value são superiores a 0,05.

Tabela 2- Teste de Mann-Whitney U com a variável sexo

	EI_total	ST_total	COA_total	PSO_total	IT_total
Feminino (MR)	97,73	96,33	96,45	98,07	96,97
Masculino (MR)	95,59	98,28	98,05	94,95	97,06
U de Mann-Whitney	4098	4106,5	4121,5	4055,5	4187
p-value	0,8	0,817	0,85	0,712	0,991

A Tabela 3 revela diferenças significativas nos níveis da inteligência emocional (U= 3544, p= 0,004), compromisso organizacional afetivo (U= 3483, p= 0,003) e intenção de *turnover* (U= 8222,5, p=<0,001) em função da faixa etária. Colaboradores com 35 anos ou mais apresentam níveis mais elevados de IE (MR = 108,06) e COA (MR= 108,67), enquanto os mais jovens (18-34 anos) apresentam uma maior intenção de *turnover* (MR= 112,89).

Tabela 3- Teste de Mann-Whitney U com a variável faixa etária

	EI_total	ST_total	COA_total	PSO_total	IT_total
Faixa etária dos 18 aos 34 anos (MR)	85,11	92,13	84,45	99,55	112,89
Faixa etária dos 35 ou mais anos (MR)	108,06	101,53	108,67	94,63	82,23
U de Mann-Whitney	3544	4197,5	3483	4412,5	8222,5
p-value	0,004	0,239	0,003	0,539	<0,001

Relativamente à antiguidade na organização, podemos ver na Tabela 4 que há diferenças significativas nos níveis de compromisso organizacional afetivo ($U = 3812$, $p = 0,029$) e intenção de *turnover* ($U = 3377$, $p < 0,001$). Colaboradores com mais de 5 anos na organização apresentam um maior COA (MR= 105,7), enquanto os com até 5 anos apresentam uma maior intenção de *turnover* (MR= 110,32).

Tabela 4- Teste de Mann-Whitney U com a variável antiguidade na organização

	EI_total	ST_total	COA_total	PSO_total	IT_total
Até 5 anos no máximo (MR)	92,34	97,33	88,21	98,99	110,32
Mais de 5 anos (MR)	101,61	96,68	105,7	95,03	83,81
U de Mann-Whitney	4209	4624,5	3812	4465	3377
p-value	0,249	0,935	0,029	0,622	<0,001

No que diz respeito ao setor de atividade, a Tabela 5 indica diferenças significativas apenas no COA ($U = 2830,5$, $p = 0,006$), sendo mais elevado no setor público (MR= 114,54) do que no setor privado (MR=90,01).

Tabela 5- Teste de Mann-Whitney U com a variável setor de atividade

	EI_total	ST_total	COA_total	PSO_total	IT_total
Privado (MR)	99,04	94,38	90,01	95,22	101,43
Público (MR)	91,89	103,58	114,54	101,47	85,89
U de Mann-Whitney	3514	3433	2830,5	3549	3184
p-value	0,422	0,298	0,006	0,481	0,08

A Tabela 6 mostra diferenças significativas na percepção de suporte organizacional ($H=7,081$, $p=0,029$) em função das habilitações literárias. Colaboradores com ensino superior apresentam níveis mais elevados de PSO (MR= 107,6) comparativamente aos que têm ensino secundário ou equivalente (MR= 96,55) ou 3º ciclo (MR= 80,82).

Tabela 6- Teste de Kruskal-Wallis com a variável habilitações literárias

	EI_total	ST_total	COA_total	PSO_total	IT_total
3º ciclo (7º-9º ano ou menos (MR)	98,1	94,3	93,39	80,82	83,06
Ensino secundário ou equivalente (MR)	97,96	98,95	101,54	96,55	99,81
Ensino superior (MR)	95,53	97,13	95,61	107,6	103,54
H de Kruskal-Wallis	0,094	0,198	0,685	7,081	4,393
p-value	0,954	0,906	0,71	0,029	0,111

4.3 Avaliação da qualidade do modelo proposto

A qualidade do modelo proposto foi avaliada através do software SmartPLS4, utilizando a Modelação de Equações Estruturais baseada nos Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM). Inicialmente foi efetuada com base no modelo de mensuração uma primeira análise, onde verificou-se que os itens IT4, IT5, IE6 e IE7 apresentavam valores de *outer loading* inferiores a 0,5, pelo que foram removidos. Após essa exclusão, foi feito uma nova análise ao modelo.

4.3.1 Fiabilidade e validade convergente

A consistência interna foi avaliada através do coeficiente do alfa Cronbach (α) e da fiabilidade composta (*Composite Reliability*). A validade convergente foi medida pela variância média extraída (AVE). Como se observa na Tabela 7, todos os construtos apresentam valores de α e CR superiores a 0,7, o que indica uma fiabilidade satisfatória. Os valores de AVE são superiores a 0,50, confirmando a validade convergente, uma vez que os construtos explicam mais de 50% da variância dos seus itens (Russo & Stol, 2021).

Tabela 7 - Resultados da fiabilidade e da validade convergente

Construtos	α	CR	AVE
COA	0,808	0,862	0,510
IE	0,891	0,907	0,582
PSO	0,883	0,907	0,551
ST	0,713	0,839	0,635

4.3.2 Validade discriminante

A validade discriminante foi avaliada pelos critérios de Fornell-Larcker e de Heterotrait-Monotrait (HTMT). Como mostra a Tabela 8, a raiz quadrada da AVE é superior às correlações entre os construtos, significando que existe validade discriminante. Os rácios HTMT estão todos abaixo de 0,90 (Hair et al., 2020), reforçando esta conclusão.

Tabela 8 - Validade discriminante: Fornell-Larcker e HTMT*

Construtos	1	2	3	4
COA	0,714	0,326	0,767	0,861
IE	0,263	0,618	0,217	0,392
PSO	0,662	0,139	0,743	0,717
ST	0,663	0,316	0,577	0,797

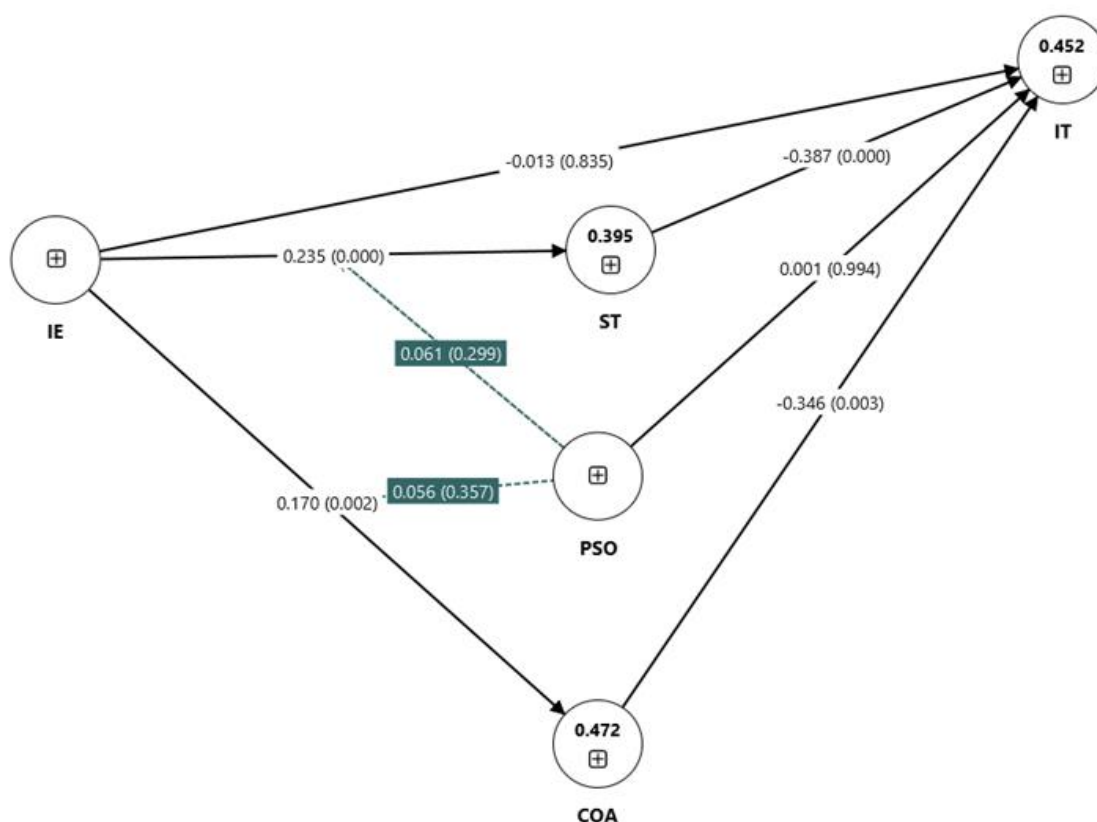
* Os valores em negrito representam a raiz quadrada da AVE; os rácios HTMT estão acima da diagonal. Os valores de Fornell-Larcker estão abaixo da diagonal.

4.4 Teste das hipóteses

Após se confirmar a fiabilidade e validade do modelo, procedeu-se à avaliação do modelo estrutural, com base no coeficiente de determinação R^2 e no procedimento de *bootstrapping*, obtendo-se o modelo final de PLS-SEM. A Figura 8 mostra que, a variância explicada nos construtos endógenos (R^2) varia entre 0,395 e 0,472.

- A intenção de *turnover* (IT) é explicada em 45,2% ($R^2 = 0,452$) pelos construtos COA, ST, IE e PSO.
- O compromisso organizacional afetivo (COA) é explicado em 47,2% ($R^2 = 0,472$) pela IE.
- A satisfação com o trabalho (ST) é explicada em 39,5% ($R^2 = 0,395$) pela IE.

Figura 8. Modelo final PLS-SEM



A Tabela 9 apresenta os resultados do *bootstrapping* para o teste das hipóteses.

Tabela 9 - Resultados dos testes de significâncias às hipóteses

Hipóteses	Coefficiente B	t-value	p-value	Decisão
H1: COA -> IT	-0,346	2,94	0,003	Sim
H2: PSO -> IT	0,001	0,007	0,994	Não
H3: PSO x IE -> ST	0,061	1,039	0,299	Não
H4: PSO x IE -> COA	0,056	0,920	0,357	Não
H5: IE -> ST	0,235	4,209	0,000	Sim
H6: IE -> COA	0,170	3,032	0,002	Sim
H7: IE -> IT	-0,013	0,209	0,835	Não
H8: ST -> IT	-0,387	3,962	0,000	Sim
H9: IE -> ST -> IT	-0,091	2,799	0,005	Sim

4.5 Análise dos resultados

Após a validação da qualidade do modelo proposto, procedeu-se à análise das hipóteses de investigação, com base nos resultados obtidos através do modelo estrutural PLS-SEM e do procedimento de *bootstrapping*. Esta etapa permitiu avaliar a significância estatística das relações entre os construtos e compreender o impacto de cada variável na intenção de *turnover* (IT).

Com base nos resultados apresentados na Tabela 9, é possível validar parcialmente o modelo proposto. A hipótese H1 é validada, demonstrando que o compromisso organizacional afetivo (COA) tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (IT) ($\beta = -0,346$; $p = 0,003$). Este resultado está em consonância com estudos anteriores como os de Lambert e Hogan (2009), McInerney et al. (2015) e Nazir et al. (2016), que destacam o compromisso organizacional afetivo como um dos principais preditores da redução do *turnover*.

A hipótese H5 também foi confirmada, indicando que a inteligência emocional (IE) tem um impacto positivo e significativo na satisfação com o trabalho (ST) ($\beta = 0,235$; $p = 0,000$), corroborando os resultados de Thiruchelvi e Supriya (2009). De igual modo, a hipótese H6 foi confirmada, revelando que a inteligência emocional (IE) tem um impacto positivo e significativo no compromisso organizacional afetivo (COA) ($\beta = 0,170$; $p = 0,002$), conforme verificado nos estudos de Khalid et al. (2018) e Güleriyüz et al. (2008).

A hipótese H8 foi igualmente validada, demonstrando que a satisfação com o trabalho (ST) tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (IT) ($\beta = -0,387$; $p = 0,000$), o que está de acordo com os estudos de Calisir et al. (2011), Nguyen & Tran (2021) e Wesemann (2023).

Adicionalmente, a hipótese H9 foi confirmada, evidenciando que a satisfação com o trabalho (ST) medeia a relação entre a inteligência emocional (IE) e a intenção de *turnover* (IT), com um impacto negativo ($\beta = -0,091$; $p = 0,005$), ainda que moderado. Este resultado é suportado pelos estudos de Feyerabend et al. (2018), Prentice (2019) e Suwandana (2024).

Por outro lado, as hipóteses H2, H3, H4 e H7 não foram validadas pelo modelo em análise, uma vez que os seus p-values são superiores a 0,05, não apresentando significância estatística. A hipótese H2 indica que a percepção de suporte organizacional (PSO) não tem impacto direto na intenção de *turnover* ($\beta = 0,001$; $p = 0,994$), contrariando estudos como os de Cho et al. (2009), Arshadi (2011) e Madden et al. (2015). As hipóteses H3 e H4 também não foram confirmadas, revelando que a PSO não tem efeito moderador nas relações entre IE e ST ($\beta = 0,061$; $p = 0,299$), nem entre IE e COA ($\beta = 0,056$; $p = 0,357$), o que contraria os resultados obtidos por Akhtar et al. (2017). Por fim, hipótese H7 não foi validada, indicando que a inteligência emocional (IE) não tem impacto direto na intenção de *turnover* (IT) ($\beta = -0,013$; $p = 0,835$), apesar da evidência teórica apresentada por Jordan e Troth (2011), Trivellas et al. (2013) e Pirsoul et al. (2023).

Em suma, os resultados obtidos permitem validar parcialmente o modelo proposto, destacando o papel da satisfação com o trabalho e do compromisso organizacional afetivo na redução da intenção de turnover. No capítulo seguinte, dedicado à conclusão, serão discutidas as implicações teóricas e práticas destes resultados, bem como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

CAPÍTULO V- CONCLUSÃO

5.1 Síntese dos objetivos e método

Esta dissertação teve como principal propósito verificar se determinados fatores pessoais, nomeadamente a inteligência emocional (IE) e a satisfação com trabalho (ST) e fatores organizacionais, como o compromisso organizacional afetivo (COA) e a percepção de suporte organizacional (PSO), influenciam a intenção de *turnover* dos colaboradores. Para além disto, foi averiguado o impacto da IE na ST e no COA, bem como o papel mediador da ST e o papel moderador da PSO. O estudo também procurou identificar diferenças estatisticamente significativas entre variáveis sociodemográficas (idade, sexo, habilitações literárias, local de residência, setor de atividade e antiguidade) e os construtos em análise.

Para sustentar esta investigação, foi desenvolvido um enquadramento teórico que definiu os construtos e explorou a sua evolução, principais modelos e impacto na intenção de *turnover*. A partir desta base, foram formuladas as hipóteses de investigação. A recolha de dados foi realizada através de um questionário dirigido a indivíduos com 18 anos ou mais que estivessem profissionalmente ativos, composto por cinco escalas que medem os construtos em estudo.

5.2 Principais resultados

A análise dos dados revelou que a maioria dos inquiridos é do sexo feminino (65,8%), tem 35 anos ou mais (51,8%), possui ensino superior (40,9%) e reside na Região Autónoma dos Açores (63,2%). Relativamente à antiguidade na organização, 50,3% trabalham há mais de 5 anos, e 71,5% atuam no setor privado.

Relativamente à testagem das hipóteses, os resultados confirmam que o compromisso organizacional afetivo tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover* (H1), corroborando estudos anteriores. Por outro lado, a percepção de suporte organizacional não demonstrou impacto direto na intenção de *turnover* (H2), nem efeito moderador nas relações entre a inteligência emocional e a satisfação com o trabalho (H3), ou entre a inteligência emocional e o compromisso organizacional afetivo (H4), contrariando parte da literatura existente.

A inteligência emocional revelou impacto positivo e significativo na satisfação com o trabalho (H5) e no compromisso organizacional afetivo (H6), mas não teve impacto na intenção de *turnover* (H7). A satisfação com o trabalho demonstrou um impacto negativo e significativo

na intenção de *turnover* (H8) e também mediou a relação entre a inteligência emocional e a intenção de *turnover* (H9), ainda que com efeito moderado.

5.3 Contributos teóricos e práticos

O contributo mais relevante desta dissertação reside na confirmação de que a satisfação com o trabalho, o compromisso organizacional afetivo e a inteligência emocional (mediada pela satisfação com o trabalho) têm um impacto negativo na intenção de *turnover*. Estes resultados reforçam o papel da inteligência emocional como fator indireto de retenção, ao influenciar positivamente variáveis que reduzem a intenção de *turnover*.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para o aprofundamento da literatura sobre o *turnover*, especialmente ao explorar relações menos estudadas, como a mediação da satisfação com o trabalho entre a inteligência emocional e a intenção de *turnover*. Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que as organizações que promovem o desenvolvimento da inteligência emocional dos seus trabalhadores podem beneficiar de níveis mais elevados de satisfação e compromisso, reduzindo assim a intenção de *turnover*.

5.4 Limitações e sugestões para estudos futuros

Através desta dissertação foi possível verificar o impacto negativo que o compromisso organizacional afetivo (COA), a satisfação com o trabalho (ST) e a inteligência emocional (IE), mediada pela satisfação com o trabalho, têm na intenção de *turnover* (IT). Adicionalmente, confirmou-se o impacto positivo da inteligência emocional (IE) no compromisso organizacional afetivo (COA) e na satisfação com o trabalho (ST). A análise do efeito de mediação da satisfação com o trabalho (ST) na relação entre a inteligência emocional (IE) e a intenção de *turnover* (IT) contribuiu para o aprofundamento do conhecimento destas interações, demonstrando o seu papel na redução da intenção de *turnover* (IT) dos colaboradores.

Apesar dos contributos teóricos e práticos deste estudo, existem algumas limitações que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra ($n = 193$) limita a generalização dos resultados. Além disso, a predominância de respondentes da Região Autónoma dos Açores (63,20%) pode influenciar os resultados, dado que esta região insular apresenta características culturais e organizacionais diferentes das do território continental e da Região Autónoma da Madeira.

A recolha dos dados foi realizada exclusivamente através de um questionário online, o que restringe a diversidade metodológica. A inclusão de entrevistas ou outros métodos qualitativos poderia ter enriquecido a compreensão dos fenómenos estudados. Acresce que os dados foram recolhidos num único momento, o que significa que as respostas poderão ter sido influenciadas por circunstâncias temporárias, como experiências recentes no local de trabalho (por exemplo, uma avaliação negativa por parte da chefia).

Outra limitação prende-se com a complexidade do construto intenção de *turnover*, que pode ser afetado por múltiplos fatores não contemplados neste estudo, como o *burnout* ou o stress ocupacional. De acordo Pinto (2023), o stress ocupacional tem um impacto positivo na intenção de saída dos colaboradores, o que reforça a necessidade de considerar variáveis adicionais em futuras investigações.

Sugere-se, portanto, que estudos futuros explorem outros construtos com potencial influência na intenção de *turnover*, bem como diferentes perspetivas de análise. Por exemplo, ao invés de se analisar a inteligência emocional dos colaboradores, poderia ser investigado o impacto da inteligência emocional da chefia na intenção de saída dos subordinados.

Recomenda-se, também, o aumento da dimensão das amostras recolhidas e a recolha de dados em diferentes regiões de Portugal, para permitir comparações entre contextos organizacionais distintos e aumentar a robustez dos resultados. A inclusão de novas variáveis e abordagens metodológicas poderá contribuir para uma compreensão mais abrangente e aprofundada dos fatores que influenciam a intenção de *turnover*, reforçando o valor prático e científico da investigação nesta área.

REFERÊNCIAS

- Abbasi, S. M., & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Ackley, D. (2016). Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(4), 269–286. <https://doi.org/10.1037/cpb0000070>
- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118–125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>
- Akhtar, M. W., Shabir, A., Safdar, M. S., & Akhtar, M. S. (2017). Impact of Emotional Intelligence on Turnover Intentions: The Role of Organizational Commitment and Perceive Organizational Support. *Journal of Accounting & Marketing*, 6(4), 1-7. <https://doi.org/10.4172/2168-9601.1000259>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- An, S. H. (2019). Employee Voluntary and Involuntary Turnover and Organizational Performance: Revisiting the Hypothesis from Classical Public Administration. *International Public Management Journal*, 22(3), 444–469. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1549629>
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103–1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Ayari, A., & AlHamaqi, A. (2022). Investigation of Organizational Commitment and Turnover Intention: A Study of Bahraini Oil and Gas Industry. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(2), 123-138. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09382-2>

Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*. Multi-Health Systems, Inc.

Bayarçelik, E. B., & Findikli, M. A. (2016). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relation Between Organizational Justice Perception and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 403–411. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.050>

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Bolt, E. E. T., Winterton, J., & Cafferkey, K. (2022). A Century of Labour Turnover research: a Systematic Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), 555–576. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12294>

Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>

Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514–533. <https://doi.org/10.1108/00483481111133363>

Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>

Celik, M. (2011). A theoretical approach to the job satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 4(2), 7–14. <https://pjms.zim.pcz.pl/article/130582/en>

Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.10.007>

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Feyerabend, R., Herd, A. M., & Choi, N. (2018). Job satisfaction and turnover intentions among Indian call center agents: Exploring the role of emotional intelligence. *The Psychologist-Manager Journal*, 21(2), 106–129. <https://doi.org/10.1037/mgr0000071>
- Fiori, M., & Vesely-Maillefer, A.K. (2018). Emotional Intelligence as an Ability: Theory, Challenges, and New Directions. In Keefer, K., Parker, J., Saklofske, D. (eds) *Emotional Intelligence in Education. The Springer Series on Human Exceptionality* (pp.23-47). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-90633-1_2
- Flores, B. F. da C. (2023). *Diz-me como geres os teus trabalhadores, dir-te-ei se pretendo continuar na organização: A relação entre práticas de gestão de recursos humanos socialmente responsáveis e a intenção de turnover* [Dissertação de mestrado, Iscte-Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório-Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/29391>
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., Huan, D. D., Tushar, H., & Quan, T. N. (2020). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intention and the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from the Banking Industry of Vietnam. *Sustainability*, 12(5), artigo, 1857. <https://doi.org/10.3390/su12051857>
- Goleman, D. P. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*. Bantam Books.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Güleriş, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625–1635. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004>

- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/ijcthr-05-2019-0094>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Springer Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hellman, C. M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677–689. <https://doi.org/10.1080/00224549709595491>
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18–29. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(74\)90007-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(74)90007-2)
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley
- Hinton, B. L. (1968). An empirical investigation of the Herzberg methodology and two-factor theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(3), 286–309. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(68\)90011-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(68)90011-1)
- 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>
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper.
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 20(4), 369–390. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Islam, T., Khan, S. ur. R., Ahmad, U. N. Bt. U., Ali, G., Ahmed, I., & Bowra, Z. A. (2013). Turnover Intentions: The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 103, 1238–1242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.452>

- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260–280. <https://doi.org/10.1108/01437731111123915>
- Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). Models of emotional intelligence: a review. *E-Bangi: Journal of Social Sciences & Humanities*, 16(7). <https://ejournals.ukm.my/ebangi/article/view/34511>
- Khalid, J., Khaleel, M., Ali, A. J., & Islam, M. S. (2018). Multiple dimensions of emotional intelligence and their impacts on organizational commitment and job performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(2), 221–232. <https://doi.org/10.1108/ijoes-07-2017-0096>
- Ladelsky, L. K., & Lee, T. W. (2023). Effect of risky decision-making and job satisfaction on turnover intention and turnover behavior among information technology employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3553–3581. <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2022-3465>
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96–118. <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Law, K. S., Wong, C.-S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Lazzari, M., Alvarez, J. M., & Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics*, 14(3), 279–292. <https://doi.org/10.1007/s41060-022-00329-w>
- Lee, B., Lee, C., Choi, I., & Kim, J. (2022). Analyzing Determinants of Job Satisfaction Based on Two-Factor Theory. *Sustainability*, 14(19), artigo 12557. <https://doi.org/10.3390/su141912557>
- Lee, C., Lee, B., Choi, I., & Kim, J. (2023). Exploring Determinants of Job Satisfaction: A Comparison Between Survey and Review Data. *SAGE Open*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/21582440231216528>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Review*, 19(1), 51–89. <https://doi.org/10.2307/258835>

- Levinson, H. (1965). Reciprocity: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Lilliefors, H. W. (1967). On the Kolmogorov-Smirnov Test for Normality with Mean and Variance Unknown. *Journal of the American Statistical Association*, 62(318), 399–402. <https://doi.org/10.2307/2283970>
- Locke, E. A. (1969). What Is Job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Madden, L., Mathias, B. D., & Madden, T. M. (2015). In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, 38(3), 242–263. <https://doi.org/10.1108/mrr-09-2013-0228>
- Maertz, C. P., Keith, M. G., Raghuram, S., Porter, C. M., & Dalton, G. L. (2022). Advancing Theory and Practice on Managing Dysfunctional Turnover: Developing an Improved Measure of Turnover Reasons. *Group & Organization Management*, 48(5), 1387-1429. <https://doi.org/10.1177/10596011211065880>
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How Perceived Organizational Support, Identification with Organization and Work Engagement Influence Job Satisfaction: A Gender-Based Perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci12020066>
- 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., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.
- McInerney, D. M., Ganotice, F. A., King, R. B., Marsh, H. W., & Morin, A. J. S. (2015). Exploring commitment and turnover intentions among teachers: What we can learn from Hong Kong teachers. *Teaching and Teacher Education*, 52, 11–23. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.08.004>
- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). *Job Satisfaction*. in Wiley Encyclopedia of Management (pp. 1–3). <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- 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. (1997). Commitment in the workplace: Theory, research, and application. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- 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>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. W. (1984). The psychology of the withdrawal process: a cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples. *Academy of Management Journal*. *Academy of Management* 27(1), 79–94. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10265650/>
- 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. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (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. <http://hdl.handle.net/10400.12/150>
- Nascimento, J. L. R. P. do. (2010). *Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho* [Tese de doutoramento, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/4370>
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*, 38(4), 596–619. <https://doi.org/10.1108/er-12-2014-0150>
- Nguyen, Q. A., & Tran, A. D. (2021). Job satisfaction and turnover intention of preventive medicine workers in northern Vietnam: Is there any relationship? *Health Services Insights*, 14. <https://doi.org/10.1177/1178632921995172>
- Nitzl, C., Roldán, J. L., & Gabriel, C. C. (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management & Data Systems*, Forthcoming. <https://ssrn.com/abstract=2789370>
- Oliveira, J. P. de O. B. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10451/2188>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp. 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Patias, Z. T., Wittmann, L. M., Liszbinski B. B., Balestreri S. A., & Costa F. C (2014). Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados / Costs of staff turnover: evidence in the supermarket sector. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 143–170. <https://doi.org/10.18593/race.v14i1.4782>
- Perryer, C., Jordan, C., Firms, I. & Travaglione, A. (2010). Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational

- support. *Management Research Review*, 33(9), 911-923. <https://doi.org/10.1108/01409171011070323>
- Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences* (pp. 656–678). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444343120.ch25>
- Pinto, C. (2023). *A relação entre stress ocupacional e a intenção de saída - O papel do coping* [Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/151008>
- Pirsoul, T., Parmentier, M., Sovet, L., & Nils, F. (2023). Emotional intelligence and career-related outcomes: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(3), artigo 100967. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100967>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Prentice, D. C. (2019). Managing service encounters with emotional intelligence. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 51, 344–351. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.07.001>
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa State University Press.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2009). Job satisfaction in organizational research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 196–212). Sage Publications Ltd. https://www.researchgate.net/publication/284634393_Job_satisfaction_in_organizational_research
- Riaz, F., Naeem, S., Khanzada, B., & Butt, K. (2018). Impact of Emotional Intelligence on Turnover Intention, Job Performance and Organizational Citizenship Behavior with Mediating Role of Political Skill. *Journal of Health Education Research & Development*, 06(02). <https://doi.org/10.4172/2380-5439.1000250>
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa

- amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189–207. https://doi.org/10.14195/1647-8606_55_10
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard Univ. Press.
- Russo, D., & Stol, K. J. (2021). PLS-SEM for Software Engineering Research. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 54(4), 1–38. <https://doi.org/10.1145/3447580>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Santos, J. V. D., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8, 213–223. <http://hdl.handle.net/10400.12/3427>
- Sarstedt, M., Ringle, C.M., & Hair, J.F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In: Homburg, C., Klarmann, M., Vomberg, A.E. (eds) *Handbook of Market Research (pp.1-47)*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Stovel, M., & Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: knowledge management – friend or foe? *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 303–322. <https://doi.org/10.1108/14691930210435633>
- Suraihi, W. A. A., Samikon, S. A., Suraihi, A. H. A. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Suwandana, G. (2024). Emotional Intelligence's Role on Turnover Intention through Job Satisfaction as a Mediating Variable. *Devotion: Journal of Research and Community Service*, 5(4), 478–486. <https://doi.org/10.59188/devotion.v5i4.708>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

- Thiruchelvi, A., & Supriya, M. V. (2009). Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *Asia Pacific Business Review*, 5(2), 109–115. <https://doi.org/10.1177/097324700900500209>
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Trivellas, P., Gerogiannis, V., & Svarna, S. (2013). Exploring Workplace Implications of Emotional Intelligence (WLEIS) in Hospitals: Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 701–709. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.108>
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 47–71. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(03\)00029-0](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(03)00029-0)
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. https://www.researchgate.net/publication/234022013_Perceived_Organizational_Support_and_Leader-Member_Exchange_A_Social_Exchange_Perspective
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(02)00045-1)
- Wesemann, A. (2023). Turbulence Ahead: Strategic Human Capital Management, Job Satisfaction, and Turnover Intention. *Public Personnel Management*, 53(1), 148–169. <https://doi.org/10.1177/00910260231192482>
- Woime, A.W., & Shato, G.A. (2025). The Role of Emotional Intelligence and Conflict Management in Job Satisfaction and Teamwork: A Systematic Review. *Public Health Challenges*, 4(2), artigo e70054. <https://doi.org/10.1002/puh2.70054>
- 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)
- Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., & Matthews, R. A. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 120, artigo 103432. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103432>

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

Anexo - Questionário

Anexo - Questionário

Caro(a) participante,

O meu nome é Luís Duarte e agradeço desde já a sua atenção e colaboração.

O presente questionário surge no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais com especialização em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade dos Açores e tem como objetivo analisar o impacto de alguns fatores pessoais e organizacionais na intenção de *turnover*/saída, nomeadamente fatores como a inteligência emocional, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional afetivo e a perceção de suporte organizacional.

A sua participação é anónima e voluntária, sendo que, a qualquer momento, pode recusar a sua participação ou interromper o seu preenchimento e nenhuma informação será guardada. As informações recolhidas neste questionário serão apenas usadas para fins de investigação. Assim que submeta o formulário, as suas respostas serão registadas de forma anónima e deixarão de estar acessíveis.

Este questionário destina-se apenas a indivíduos com 18 anos ou mais, que se encontrem a trabalhar.

Caso necessite de algum esclarecimento ou mais informação sobre esta investigação, pode contactar-me através do seguinte correio eletrónico:

Luís Miguel Paiva Duarte: 2023101432@uac.pt

Secção 1

1.Consentimento informado

Caso pretenda participar neste questionário, marcar a oval.

- ☐ Declaro ter lido este formulário e aceito de forma voluntária participar neste estudo

6. Leia cuidadosamente cada uma das afirmações e assinale a opção que melhor representa a sua opinião, sendo que: 1 corresponde a Discordo totalmente; 2 - Discordo moderadamente; 3 - Discordo; 4 - Não concordo nem discordo; 5 - Concordo; 6 - Concordo moderadamente; 7 - Concordo totalmente.

[illegible]

Secção 3

Dados sociodemográficos

7. Idade (em anos):__

8. Sexo:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

9. Local de residência:

- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira
- ☐ Portugal Continental

10. Habilitações Literárias:

- ☐ 3º ciclo (7º- 9º ano) ou menos
- ☐ Ensino secundário ou equivalente
- ☐ Ensino superior

11. Setor onde trabalha:

- ☐ Público
- ☐ Privado

12. Antiguidade na organização onde trabalha (em anos):__

UNIVERSIDADE DOS AÇORES

Faculdade de Economia e Gestão

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



Fatores pessoais e organizacionais com impacto na intenção de turnover

Luís Miguel Paiva Duarte