

2022

**INÊS DO VALE  
CASEIRO DO Ó  
VILHENA**

**A PERCEÇÃO DE SUPORTE DAS  
CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA  
INTENÇÃO DE *TURNOVER* DOS  
COLABORADORES DO SETOR  
TURÍSTICO**

2022

**INÊS DO VALE  
CASEIRO DO Ó  
VILHENA**

**A PERCEÇÃO DE SUPORTE DAS  
CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA  
INTENÇÃO DE *TURNOVER* DOS  
COLABORADORES DO SETOR  
TURÍSTICO**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa, *Professora Auxiliar, Coordenadora da Licenciatura e Mestrado em GRH da Universidade Europeia.*

## **Agradecimentos**

Começo por agradecer à melhor parte de mim, a minha família, que sempre me apoiou em todas as aventuras em que decidi embarcar, e em especial ao meu irmão (in memoriam) que sempre me incentivou a seguir os meus sonhos.

Ao meu namorado André que teve sempre a paciência de ouvir as minhas preocupações e incentivar a continuar a escrita desta dissertação sempre que foi necessário.

Aos meus colegas Bruno, Francisco e Pilar e Sofia que me ajudaram e acompanharam na aventura que foi este mestrado.

E por fim, mas não menos importante, à minha orientadora, a Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa que muito me ajudou e orientou desde o início deste projeto.

O meu sincero agradecimento a todos.

## Resumo

A preocupação com a Intenção de *Turnover* dos colaboradores no setor turístico é uma questão atual e inquietante para as organizações. Com a saída destes indivíduos ocorre uma perda de talento e da qualidade dos serviços prestados num setor complexo, bastante competitivo e com uma reputação negativa. A presente dissertação teve como objetivo estudar a relação entre a Perceção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover*. Foi igualmente estudado o papel mediador da Perceção de Suporte da Organização e o Compromisso Organizacional Afetivo nesta relação, o papel moderador da Sazonalidade na relação entre o Compromisso Organizacional Afetivo e a Intenção de *Turnover*, o papel moderador do Trabalho Significativo na relação entre a Perceção de Suporte da Organização e a Intenção de *Turnover* e a relação direta entre a Perceção de Suporte dos Colegas e a Intenção de *Turnover*. Para este estudo foram aplicadas escalas para a Perceção de Suporte da Chefia, Perceção de Suporte da Organização, Perceção de Suporte dos Colegas, Compromisso Organizacional Afetivo, Trabalho Significativo e Intenção de *Turnover*.

Nesta investigação colaboraram 205 participantes, de diversas organizações turísticas da região de Lisboa e do Algarve, com idades entre os 18 e os 69 anos. Os resultados da análise de dados demonstraram existir um efeito significativo e positivo entre a Perceção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover*, entre a Perceção de Suporte da Organização e a Intenção de *Turnover*, entre o Compromisso Organizacional Afetivo e a Intenção de *Turnover* e entre a Perceção de Suporte dos Colegas e a Intenção de *Turnover*. Confirmou-se igualmente um efeito de mediação parcial da Perceção de Suporte da Organização na relação entre a Perceção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover* e igualmente do

Compromisso Organizacional Afetivo na relação entre a Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover*.

**Palavras-chave**

intenção de *turnover*; percepção de suporte da chefia; percepção de suporte dos colegas; sazonalidade.

## **Abstract**

The concern with the Turnover Intention of the works from the tourism sector is a current and unsettling question for the organizations. With the exit of this individuals occurs a loss of talent and quality of the services provided in a complex, competitive and with a negative reputation sector. The present dissertation had the aim to study the relation between the Perceived Supervisor Support and the Turnover Intention. It was equally studied the mediator role of Perceived Organizational Support and Affective Organizational Commitment in this relation, the moderator role of Seasonality in the relation between Affective Organizational Commitment and Turnover Intention, the moderator role of Meaningful Work in the relation between Perceived Organizational Support and Turnover intention and the direct relation between the Perceived Coworker Support and the Turnover Intention. For this study it was applied scales for Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Perceived Coworker Support, Affective Organizational Commitment, Meaningful Work and Turnover Intention.

In this research collaborated 205 participants, from several tourism organizations in the Lisbon and Algarve regions, aged between 18 and 69 years old. The results of data analysis showed that there was a significant and positive effect between the Perceived Supervisor Support and Turnover Intention, between the Perceived Organizational Support and Turnover Intention, between Affective Organizational Commitment and Turnover Intention, and between Perceived Coworker Support and Turnover Intention. We also confirmed a partial mediation effect of Perceived Supervisor Support on the relationship between Perceived Supervisor Support and Turnover Intention and also of Affective Organizational Commitment on the

relationship between Perceived Supervisor Support and Turnover Intention.

**Keywords**

turnover intention; perceived supervisor support; perceived coworker support; seasonality.

## ÍNDICE GERAL

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introdução .....</b>                                                                        | <b>1</b>  |
| <b>1 Revisão da literatura .....</b>                                                           | <b>3</b>  |
| 1.1 <i>Turnover</i> .....                                                                      | 3         |
| 1.1.1 Variáveis Explicativas .....                                                             | 7         |
| 1.1.2 <i>Turnover</i> no setor turístico.....                                                  | 11        |
| 1.1.3 <i>COVID-19</i> e o setor turístico .....                                                | 11        |
| 1.2 Percepção de Suporte da Chefia .....                                                       | 12        |
| 1.3 Relação entre Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de <i>Turnover</i> .....         | 13        |
| 1.4 Percepção de Suporte dos Colegas .....                                                     | 14        |
| 1.5 Relação entre a Percepção de Suporte dos Colegas e a Intenção de <i>Turnover</i> .....     | 15        |
| 1.6 Percepção de Suporte da Organização.....                                                   | 15        |
| 1.7 O papel mediador da Percepção de Suporte da Organização .....                              | 17        |
| 1.8 Compromisso Organizacional.....                                                            | 17        |
| 1.9 O papel mediador do Compromisso Afetivo .....                                              | 18        |
| 1.10 Relação entre a Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de <i>Turnover</i> ..... | 19        |
| 1.11 <i>Workplace Spirituality</i> .....                                                       | 20        |
| 1.11.1 O papel moderador do Trabalho Significativo.....                                        | 21        |
| 1.12 Relação entre Compromisso Afetivo e a Intenção de <i>Turnover</i> .....                   | 22        |
| 1.13 O papel moderador da Sazonalidade.....                                                    | 23        |
| <b>2 Metodologia .....</b>                                                                     | <b>26</b> |
| 2.1 Delineamento .....                                                                         | 26        |
| 2.2 Caracterização da amostra .....                                                            | 26        |
| 2.3 Procedimento .....                                                                         | 29        |
| 2.4 Instrumentos.....                                                                          | 30        |
| 2.4.1 Escala de Intenção de <i>Turnover</i> .....                                              | 30        |
| 2.4.2 Escala de Compromisso Organizacional Afetivo .....                                       | 30        |
| 2.4.3 Escala de Percepção de Suporte da Chefia .....                                           | 31        |
| 2.4.4 Escala de Percepção de Suporte da Organização.....                                       | 31        |
| 2.4.5 Escala de Percepção de Suporte dos Colegas .....                                         | 31        |
| 2.4.6 Escala de <i>Workplace Spirituality</i> .....                                            | 32        |
| <b>3 Resultados .....</b>                                                                      | <b>33</b> |
| 3.1 Qualidade Métrica dos Instrumentos .....                                                   | 33        |
| 3.1.1 Escala Intenção de <i>Turnover</i> .....                                                 | 33        |
| 3.1.2 Escala de Compromisso Organizacional Afetivo .....                                       | 35        |
| 3.1.3 Escala de Percepção de Suporte da Organização.....                                       | 37        |
| 3.1.4 Escala de Percepção de Suporte da Chefia .....                                           | 39        |
| 3.1.5 Escala de Percepção de Suporte dos Colegas .....                                         | 41        |



|                                                                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.1.6 Escala de <i>Workplace Spirituality</i> .....                                                                             | 43        |
| 3.2 Correlações .....                                                                                                           | 45        |
| 3.3 <i>T-test</i> .....                                                                                                         | 46        |
| 3.4 Teste das hipóteses.....                                                                                                    | 48        |
| <b>4 Discussão .....</b>                                                                                                        | <b>54</b> |
| <b>5 Conclusões.....</b>                                                                                                        | <b>56</b> |
| 5.1 Implicações teóricas para a Gestão de Recursos Humanos .....                                                                | 56        |
| 5.2 Implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos .....                                                                | 57        |
| 5.3 Limitações e sugestões para estudos futuros .....                                                                           | 59        |
| <b>Referências bibliográficas .....</b>                                                                                         | <b>60</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                                                                                             | <b>81</b> |
| Anexo A- Questionário .....                                                                                                     | 81        |
| Anexo B – Amostra da população .....                                                                                            | 91        |
| Anexo C – Qualidades Métricas (Escala Intenção de <i>Turnover</i> ).....                                                        | 94        |
| Anexo D– Qualidades Métricas (Escala de Compromisso Organizacional Afetivo) .....                                               | 96        |
| Anexo E- Qualidades Métricas (Escala de Percepção de Suporte da Organização).....                                               | 98        |
| Anexo F- Qualidades Métricas (Escala de Percepção de Suporte da Chefia) .....                                                   | 100       |
| Anexo G- Qualidades Métricas (Escala de Percepção de Suporte dos Colegas).....                                                  | 102       |
| Anexo H- Qualidades Métricas (Escala de <i>Workplace Spirituality</i> ) .....                                                   | 103       |
| Anexo I- Correlações .....                                                                                                      | 105       |
| Anexo J- Testes <i>t</i> .....                                                                                                  | 106       |
| Anexo K- Regressão Linear entre a Escala de Percepção de Suporte da Chefia e a Escala de Intenção de <i>Turnover</i> .....      | 106       |
| Anexo L- Regressão Linear entre a Escala de Percepção de Suporte dos Colegas e a Escala de Intenção de <i>Turnover</i> .....    | 107       |
| Anexo M- Process da Mediação da Escala de Percepção de Suporte da Organização.....                                              | 107       |
| Anexo N- Process da Mediação da Escala de Compromisso Afetivo .....                                                             | 108       |
| Anexo O- Regressão Linear entre a Escala de Percepção de Suporte da Organização e a Escala de Intenção de <i>Turnover</i> ..... | 110       |
| Anexo P- Process da Moderação do Trabalho Significativo .....                                                                   | 110       |
| Anexo Q- Regressão Linear entre a Escala de Compromisso Organizacional e a Escala de Intenção de <i>Turnover</i> .....          | 111       |
| Anexo R- Process da Moderação da Sazonalidade.....                                                                              | 111       |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                                                                                                                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1-</b> Teorias relativas ao <i>turnover</i> voluntário por ordem cronológica.....                                                                                                                                                                              | 4  |
| <b>Tabela 2-</b> Número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica .....                                                                                                                                                        | 24 |
| <b>Tabela 3-</b> Caracterização sociodemográfica da amostra.....                                                                                                                                                                                                         | 27 |
| <b>Tabela 4-</b> Análise Fatorial para a Escala de Intenção de <i>Turnover</i> .....                                                                                                                                                                                     | 33 |
| <b>Tabela 5-</b> Validade da Escala Intenção de <i>Turnover</i> .....                                                                                                                                                                                                    | 34 |
| <b>Tabela 6-</b> Fiabilidade da Escala Intenção de <i>Turnover</i> .....                                                                                                                                                                                                 | 34 |
| <b>Tabela 7-</b> Sensibilidade da Escala Intenção de <i>Turnover</i> .....                                                                                                                                                                                               | 35 |
| <b>Tabela 8-</b> Análise Fatorial para a Escala de Compromisso Organizacional Afetivo.....                                                                                                                                                                               | 35 |
| <b>Tabela 9-</b> Validade da Escala Compromisso Organizacional Afetivo.....                                                                                                                                                                                              | 36 |
| <b>Tabela 10-</b> Fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional Afetivo .....                                                                                                                                                                                      | 36 |
| <b>Tabela 11-</b> Sensibilidade da Escala Compromisso Organizacional Afetivo.....                                                                                                                                                                                        | 37 |
| <b>Tabela 12-</b> Análise Fatorial para a Escala de Perceção de Suporte da Organização .....                                                                                                                                                                             | 37 |
| <b>Tabela 13-</b> Validade da Escala de Perceção de Suporte da Organização .....                                                                                                                                                                                         | 38 |
| <b>Tabela 14-</b> Fiabilidade da Escala Perceção de Suporte da Organização.....                                                                                                                                                                                          | 38 |
| <b>Tabela 15-</b> Sensibilidade da Escala de Perceção de Suporte da Organização .....                                                                                                                                                                                    | 39 |
| <b>Tabela 16-</b> Análise Fatorial para a Escala de Perceção de Suporte da Chefia.....                                                                                                                                                                                   | 39 |
| <b>Tabela 17-</b> Validade da Escala de Perceção de Suporte da Chefia .....                                                                                                                                                                                              | 40 |
| <b>Tabela 18-</b> Fiabilidade da Escala Perceção de Suporte da Chefia .....                                                                                                                                                                                              | 40 |
| <b>Tabela 19-</b> Sensibilidade da Escala de Perceção de Suporte da Chefia.....                                                                                                                                                                                          | 41 |
| <b>Tabela 20-</b> Análise Fatorial para a Escala de Perceção de Suporte dos Colegas.....                                                                                                                                                                                 | 41 |
| <b>Tabela 21-</b> Validade da Escala de Perceção de Suporte dos Colegas.....                                                                                                                                                                                             | 42 |
| <b>Tabela 22-</b> Fiabilidade da Escala Perceção de Suporte dos Colegas .....                                                                                                                                                                                            | 42 |
| <b>Tabela 23-</b> Sensibilidade da Escala de Perceção de Suporte dos Colegas.....                                                                                                                                                                                        | 43 |
| <b>Tabela 24-</b> Análise Fatorial para a Escala de Perceção de <i>Workplace Spirituality</i> .....                                                                                                                                                                      | 43 |
| <b>Tabela 25-</b> Validade da Escala de <i>Workplace Spirituality</i> .....                                                                                                                                                                                              | 44 |
| <b>Tabela 26-</b> Fiabilidade da Escala Perceção de <i>Workplace Spirituality</i> .....                                                                                                                                                                                  | 44 |
| <b>Tabela 27-</b> Sensibilidade da Escala de <i>Workplace Spirituality</i> .....                                                                                                                                                                                         | 44 |
| <b>Tabela 28-</b> Correlações de Pearson entre as diferentes escalas (Perceção de Suporte da Chefia, Perceção de Suporte da Organização, Compromisso Afetivo, Trabalho Significativo, Perceção de Suporte dos Colegas, Sazonalidade, Intenção de <i>Turnover</i> ) ..... | 46 |
| <b>Tabela 29-</b> <i>T-Test</i> Localização .....                                                                                                                                                                                                                        | 46 |
| <b>Tabela 30-</b> <i>T-Test</i> Principal Atividade .....                                                                                                                                                                                                                | 47 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1-</b> Modelo Conceptual.....                                                                             | 25 |
| <b>Figura 2-</b> Regressão linear entre a Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de <i>Turnover</i> .....      | 48 |
| <b>Figura 3-</b> Regressão linear entre a Percepção de Suporte dos Colegas e a Intenção de <i>Turnover</i> .....    | 48 |
| <b>Figura 4-</b> Regressão linear da mediação da percepção de Suporte da Organização .....                          | 49 |
| <b>Figura 5-</b> Regressão linear da mediação da percepção de Suporte do Compromisso Organizacional Afetivo .....   | 51 |
| <b>Figura 6-</b> Regressão linear entre a Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de <i>Turnover</i> ..... | 51 |
| <b>Figura 7-</b> Regressão linear da moderação do Trabalho Significativo.....                                       | 52 |
| <b>Figura 8-</b> Regressão linear entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de <i>Turnover</i> .....                 | 52 |
| <b>Figura 9-</b> Regressão Linear da Moderação da variável Sazonalidade .....                                       | 53 |
| <b>Figura 10-</b> Síntese do Modelo Conceptual de Investigação .....                                                | 53 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**IEFP**- Instituto do Emprego e Formação Profissional.

**INE** - Instituto Nacional de Estatística.

**UNWTO** - *World Tourism Organization*.

**SPSS**- *Statistical Package for the Social Sciences*.

## INTRODUÇÃO

Segundo Tracey (2014), apesar dos recursos humanos serem importantes para qualquer setor, alguns aspetos destes são mais importantes para as organizações turísticas, tendo em conta que o setor turístico apresenta características e desafios únicos como a natureza intangível dos seus serviços, a sazonalidade, a flutuação da procura, os custos fixos elevados e a confiabilidade em colaboradores com salários baixos.

A qualidade dos recursos humanos do setor turístico tem repercussões no sistema social, político e económico dos territórios, devendo a sua gestão colaborar para o crescimento económico e social, competitividade e inovação das organizações e regiões (Mira et al., 2017).

Nas últimas décadas vários estudos tiveram o seu foco na explicação das razões para o *turnover* ocorrer, tendo inclusive o *turnover* sido reconhecido como um problema significativo particularmente para as organizações turísticas (Cho et al., 2009; Davidson et al., 2010; Lee & Way, 2010). Não obstante, o setor turístico continua atualmente a sofrer deste problema mais do que qualquer outro setor (Jang & Kandampully, 2018), sendo uma ameaça para a eficácia das organizações e acarretando um custo adicional (Ozkan et al., 2020).

Além das dificuldades já mencionados, de acordo com Grech et al., 2020, atualmente enfrentamos uma pandemia apelidada de *COVID-19* que levou a uma crise global neste setor. Os seus impactos estão a ser sem precedentes comparando com eventos naturais ou epidémicos anteriores (Pillai et al., 2021), podendo apenas ser equiparada com a gripe espanhola (Clark, 2021). Após a pandemia ter sido declarada globalmente, foram tomadas medidas que restringiram e proibiram viagens nacionais e internacionais, deixando o setor turístico sem rendimentos, destinos com turismo excessivo sem turistas e levando os estabelecimentos turísticos e de restauração a debater-se para sobreviver (Bajrami et al., 2021; Kakkar, 2021).

Segundo Thanh et al. (2020), os colaboradores são considerados parte dos ativos da organização, tendo por diversas razões, um papel central. Sendo que quanto maior o compromisso dos colaboradores, melhor será o seu desempenho e menor a intenção de *turnover* (Meyer et al., 1993). Já Alkhateri et al. (2018) defendem que a perceção de suporte das chefias é um fator bastante importante para determinar a intenção de *turnover* dos colaboradores, devendo ser melhorado o desempenho das chefias. Para Park e Min (2020) o apoio dos colegas é essencial para os colaboradores do setor turístico, que necessitam de interações e relações positivas num ambiente de trabalho intensivo e com um menor nível de supervisão. Bhaskar e Mishra (2019) afirmam que quando a perceção de suporte da organização e o *workplace spirituality* são elevados, a intenção de saída é menor, no entanto quando se verifica o fenómeno

oposto a intenção de *turnover* é mais elevada. Desta forma, um ambiente de confiança concebido pela prática da espiritualidade contribui para o sucesso da organização e as chefias devem promover e reforçar esta visão com os seus colaboradores.

Tendo em conta as descobertas feitas por Meyer et al. (2002), que afirmam que o compromisso afetivo apresenta uma relação mais forte com a perceção de suporte da chefia e intenção de *turnover* (Jaros, 1997; Law, 2005; Somers, 1995), foi assim decidido abordar apenas esta dimensão do compromisso organizacional nas hipóteses desta investigação. Desta forma, tendo em conta o impacto do *turnover*, a presente investigação tem o objetivo de identificar fatores que justifiquem a intenção de *turnover* no setor turístico, sendo estes a perceção de suporte da chefia, da organização e dos colegas, compromisso organizacional afetivo, sazonalidade e trabalho significativo.

Deste modo, as questões que conduziram esta dissertação foram:

- 1- Qual a influência da Perceção de Suporte da Chefia na Intenção de *Turnover*?
- 2- Poderá a Sazonalidade ser uma variável explicativa da Intenção de *Turnover*?

De forma a tentar responder a estas duas questões, foi efetuado um enquadramento teórico da temática, desenvolvido um modelo de investigação e definidas hipóteses (Capítulo 1) e consecutivamente executado um estudo empírico através de uma metodologia definida (Capítulo 2). Após a obtenção dos dados, foi realizada uma análise estatística dos mesmos através do programa SPSS (Capítulo 3) que permitiu chegar a determinados resultados que foram discutidos (Capítulo 4) e levaram à definição de conclusões (Capítulo 5).

Esta investigação tem como propósito contribuir para o entendimento da influência da perceção de suporte da chefia e intenção de *turnover*, contribuindo para uma gestão mais eficiente dos recursos humanos no setor turístico e consequentemente para um melhor desempenho e sucesso das organizações deste setor.

# 1 REVISÃO DA LITERATURA

## 1.1 Turnover

Ao longo dos anos, vários investigadores têm concebido diversas teorias e conceitos para melhor entender e prever a saída dos colaboradores (Han, 2020; Hom et al., 2012; Hom et al., 2017). Segundo Lee et al. (2017), nos últimos 100 anos foram publicados pelo menos 2000 artigos sobre *turnover* voluntário, tendo a teoria e pesquisa sobre esta temática sido revista por inúmeros autores.

De acordo com a Dwesini (2019) existem dois tipos de *turnover*, o voluntário (que se refere a quando um colaborador decide sair da organização deliberadamente) e o involuntário (que resulta da decisão da organização de demitir um colaborador por um motivo). Neste estudo iremos focar-nos no *turnover* voluntário.

Segundo Maertz e Campion (1998), o *turnover* voluntário pode ser definido como a saída voluntária de colaboradores, quando a administração concorda que o colaborador possuía a oportunidade física de continuar empregado na organização no momento da saída.

De acordo com Armstrong (2014), o *turnover* pode por vezes ser um fenómeno disruptivo com repercussões económicas para a organização. A saída de um colaborador produtivo é um ato dispendioso para a organização (Dess & Shaw, 2001; Mamun & Hasan, 2017). Podendo o custo acarretado ser financeiro (afetando a posição económica da organização) ou moral (influenciando o bem-estar e produtividade dos colaboradores) (Alla & Rajâa, 2019). Em conclusão, o *turnover* é um tema relevante para a gestão e investigadores (Zedeck & Mosier, 1990), sendo essencial as partes envolvidas entenderem as suas causas e impactos e como criar medidas de retenção de talento (Allen et al., 2010) para aumentar a competitividade e rentabilidade da organização (Dwesini, 2019). De acordo com Tarigan e Ariani (2015), deve ainda ser tido em conta que colaboradores que tenham intenção de *turnover* acabarão eventualmente por abandonar a organização no momento que acreditem ser mais oportuno.

Tabela 1

Teorias relativas ao turnover voluntário por ordem cronológica

| Época                          | Título                                                             | Autor           | Ano  |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|------|
| Modelos fundadores do turnover | <i>Theory of Organizational Equilibrium</i>                        | Marsh e Simon   | 1958 |
|                                | <i>Intermediate Linkages between Job Satisfaction and Turnover</i> | Mobley          | 1977 |
|                                | <i>Taxonomy of Turnover Determinants</i>                           | Price           | 1977 |
| Testagem da teoria             | <i>Causal Model of Turnover</i>                                    | Price e Mueller | 1981 |
|                                | Extensão e redefinição do modelo de Price e Mueller                | Steers e Mowday | 1981 |
|                                | <i>Labor Market &gt; Job Satisfaction &gt; Turnover</i>            | Hulin et al.    | 1985 |
| Contra-revolução               | <i>Unfolding Model</i>                                             | Lee e Mitchell  | 1994 |
| Teoria e pesquisa do século 21 | <i>Job Embeddedness</i>                                            | Mitchell et al. | 2001 |

Fonte: Adaptado de Hom et al. (2017)

O primeiro estudo empírico efetuado sobre o *turnover* foi da autoria de Bills em 1925, este demonstrava que os clérigos cujos pais fossem profissionais ou donos de um pequeno negócio abdicavam com uma maior facilidade do seu trabalho do que se os seus pais fossem trabalhadores sem ou com pouca especialização (Hom et al., 2017).

No entanto, a teoria do equilíbrio organizacional foi a primeira teoria formal referente ao *turnover* voluntário, tendo sido publicada por March e Simon em 1958. A sua teoria delimitou que os dois fatores que determinavam o equilíbrio de um colaborador eram a conveniência e a



facilidade de abandonar a organização compreendidas (Holtom et al., 2008). Permanecendo na organização se estivessem satisfeitos e não tivessem outras oportunidades de trabalho (Lee et al., 2017).

Em 1977 tanto Mobley como Price adotaram os conceitos de March e Simon apelidando-os de satisfação com o trabalho e de oportunidades percebidas de trabalho, mas ao contrário destes últimos, testaram empiricamente as suas teorias, promovendo um padrão de planificação da pesquisa para a validação de teorias (Hom et al., 2017). A maior contribuição da teoria de Mobley em 1977 foi a elaboração de um processo que fez a ligação da insatisfação no trabalho com o procedimento de saída demonstrando os passos que os colaboradores atravessam antes de sair da organização (Holtom et al., 2008).

Já Price em 1977 diferenciou-se de Mobley ao identificar o porquê dos colaboradores saírem da organização, em vez do como (processo), ao realizar uma revisão de várias descobertas empíricas (Lee et al., 2017). A sua teoria descobriu igualmente um conjunto de novos determinantes externos influenciadores do *turnover*, como a coletividade (Hom et al., 2017).

No entanto, tanto na teoria de Mobley como na de Price a insatisfação leva a que os colaboradores procurem alternativas, comparando o seu trabalho atual com estas alternativas e se for percebido que uma destas é melhor, procedendo à saída da organização (Hom et al., 2012).

Baseado nesta última teoria, em 1981 Prince e Mueller desenvolveram um modelo estrutural, que identificava os antecedentes da satisfação com o trabalho e intenção de *turnover* (natureza do trabalho, participação, justiça distributiva e laços familiares) e progressivamente acrescentava o compromisso organizacional como mediador entre estas duas variáveis (Holtom et al., 2008). Nesse mesmo ano, Steers e Mowday tentaram incorporar todas as teorias anteriores num abrangente modelo processual de *turnover* voluntário (Holtom et al., 2008), adicionando novos antecedentes (Hom et al., 2017) e reconhecendo formas alternativas de lidar com a insatisfação, como o absentismo (Lee et al., 2017).

Em contradição com as teorias e pesquisas feitas até este momento, Hulin et al. em 1985 desenvolveram uma teoria com uma perspetiva económica, na qual explicavam a razão das taxas de desemprego preverem com maior precisão o *turnover* do que as alternativas percecionadas (Steel & Griffeth, 1989). Segundo esta teoria, os colaboradores não deixam uma organização quando estão insatisfeitos, mas sim quando asseguram outras ofertas de trabalho (Hom et al., 2017).

Não obstante a estas descobertas, a década de 80 foi considerada como um período de testagem e aperfeiçoamento das teorias existentes (Hom et al., 2017), e de acordo com o mesmo autor, no início da década de 90 vivia-se um período de estagnação na pesquisa.

Tendo sido, desta forma, uma revolução quando Lee e Mitchel em 1994 desenvolveram uma teoria que veio alterar o paradigma existente de *turnover*, o “*unfolding model*” (Hom et al., 2017). Estes autores propuseram que as decisões de *turnover* nem sempre resultam de insatisfação acumulada com o trabalho e podem ocorrer sem grande deliberação. Assim sendo, estes sugeriram cinco caminhos que os colaboradores podem seguir antes da sua saída, sendo três relacionados com choque e levando a uma saída mais apressada e dois tradicionais ligados à insatisfação acumulada (Holtom et al., 2008).

Segundo os mesmos autores, as teorias e pesquisas realizadas nesta nova década vieram distanciar-se das teorias fundadoras ao focarem a sua atenção em conceitos organizacionais e de grupo mais complexos, como a cultura organizacional, a coesão de grupo e as relações interpessoais e com o ambiente organizacional. Foi igualmente incorporado um novo conjunto de atitudes à pesquisa de *turnover* (bem-estar e incerteza).

No início do século 21 surgiu a mais recente teoria “*job embeddedness*”, esta veio redirecionar a lente conceptual da razão pela qual os colaboradores abandonam a organização para a razão porque os mesmos ficam (Lee et al., 2017). Mitchell et al. argumentavam em 2001 que os motivos para sair ou para permanecer na organização não tinham de ser opostos. Isto é, o que levava um colaborador a sair podia não ser diferente do que levava o mesmo a ficar (Hom et al., 2017). De acordo com Hom et al. (2012), nesta teoria existem três forças diferentes que fazem os indivíduos permanecer: o ajuste entre o colaborador e o trabalho ou a comunidade, a ligação com o trabalho e laços exteriores e os sacrifícios tendo em conta os benefícios dentro e fora do trabalho que perdem ao abandonar a organização.

Neste período surgiu igualmente um maior interesse numa área de estudo distinta, o *turnover* coletivo, mais concretamente nas suas causas e consequências (Hausknecht, 2017). Este pode ser definido como “the aggregate levels of employee departures that occur within groups, work units, or organizations” (Hausknecht & Trevor, 2011, p. 353).

Apesar de vários autores no passado terem compreendido a importância deste conceito, como foi o caso de Price em 1977, a pesquisa empírica demorou alguns anos a materializar-se (Hom et al., 2017), especialmente comparando com a história extensa e rica da pesquisa a nível individual (Hausknecht, 2017). Não obstante, segundo o mesmo autor, apesar desta última ajudar a explicar como e porque é que as pessoas saem de uma empresa, não abrange as consequências de *turnover* nas equipas, unidades de trabalho ou organizações e não consegue

explicar os efeitos de contágio. Desta forma, deve ser tido em conta estudos como o do contágio do *turnover* de Felps et al. (2009) que veio demonstrar que quando vários colaboradores procuram outras oportunidades de trabalho, é provável que este facto influencie mais colaboradores a seguir o seu exemplo.

Em conclusão, o estudo do *turnover* é realizado há bastante tempo, sendo dinâmico e enfrentando constantes mudanças, assim sendo a pesquisa deve ser continuamente adaptada para compreender a natureza evolutiva tanto da sociedade, como das organizações (Han, 2020; Hom et al., 2017).

Nesta dissertação a teoria seguida será a de Price de 1977, Price e Mueller de 1981 e Steers e Mowday de 1981, tendo em conta que o seu foco é compreender a razão da intenção de *turnover* dos colaboradores das organizações, analisando diversos preditores. Desta forma, foram selecionadas duas variáveis mediadoras da relação entre suporte da chefia e intenção de *turnover*, duas variáveis moderadoras, uma da relação entre compromisso afetivo e intenção de *turnover* e outra da percepção de suporte da organização e intenção de *turnover* e uma relação direta com a percepção de suporte dos colegas, com o objetivo de entender as prováveis causas da intenção de *turnover*, retendo colaboradores e melhorando a performance e sustentabilidade das organizações. Segundo Maertz et al. (2007), a percepção de suporte da chefia é um fator importante na previsão da intenção de *turnover* e um método de retenção de colaboradores.

### ***1.1.1 Variáveis Explicativas***

Segundo Han (2020), é possível dividir em três categorias as variáveis explicativas do *turnover* no setor turístico através da análise de diversos artigos, estas são: os fatores a nível individual, os fatores de equipa e os fatores organizacionais.

De acordo com o mesmo autor, os fatores individuais que podem contribuir para o *turnover* são a satisfação com o trabalho, a motivação intrínseca, a competência pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho e o passado dos colaboradores.

De acordo com autores como Park e Min (2020) e Yang (2010), a satisfação com o trabalho apresenta uma forte relação com o *turnover*. No entanto, existem vários estudos que rejeitam a influência desta variável no *turnover* e concluem que a satisfação não está relacionada com o *turnover* (Kim & Jogaratnam, 2010; Lee et al., 2011).

Segundo Kim e Jogaratnam (2010), a motivação intrínseca é um preditor de *turnover*. Quanto aos fatores que influenciam a motivação para sair da organização, estes são principalmente a falta de apoio organizacional que é o fator que os colaboradores têm menos controlo seguido da autoeficácia percebida, da utilidade das tarefas realizadas (Dipietro &

Condly, 2007) e as expectativas desalinhadas relativamente a recompensas intrínsecas e extrínsecas (Choi, 2006).

Os colaboradores do setor turístico geralmente necessitam de realizar várias tarefas ao mesmo tempo no seu trabalho, quem tenha maior facilidade a realizar as mesmas terá níveis de satisfação mais elevados e menores níveis de intenção de *turnover* (Jang & George, 2012). Segundo os mesmos autores, é assim indispensável o papel dos recursos humanos na seleção e distribuição dos colaboradores certos para a função certa, devendo indivíduos com maior habilidade desempenhar funções de *front office* que exigem maior agilidade de tarefas. Os colaboradores que tenham uma maior capacidade de adaptar a sua carreira e enfrentar problemas no trabalho, apresentarão igualmente menores intenções de *turnover*, pois tendem a ter uma maior orientação para a felicidade (Rasheed et al., 2020).

Segundo Blomme et al. (2010a), o balanço entre a vida pessoal e o trabalho é um fator que afeta a intenção de *turnover*, contudo para estes autores é uma dificuldade sem género. No entanto, o estudo de Qiu et al. (2015) demonstra que os colaboradores do género feminino são mais afetados por este fator, em específico pela questão da distância entre o local de trabalho e casa e a falta de tempo despendido com a família, sendo esta situação agravada pelo facto do setor ser exigente e inflexível em termos de horários.

Lee e Way (2010) defendem que as características individuais de emprego afetam a intenção de *turnover*, podendo estas ser as horas de trabalho, o número de anos de trabalho numa organização ou os turnos de trabalho realizados. Segundo os mesmos autores, indivíduos que tenham posições de chefia tendem a ser influenciados pelo ambiente de trabalho e qualidade do trabalho, enquanto que colaboradores do departamento de *food&beverage* têm uma maior preocupação com a qualidade do trabalho. Fatores como a compensação e status pessoal foram considerados irrelevantes para a intenção de permanecer na organização.

Relativamente aos fatores ao nível de equipa, estes são as relações e os seus efeitos. De acordo com Choi (2006), alguns estudos provaram existir uma ligação entre a qualidade da relação entre colaboradores e a intenção de *turnover*. Podendo as relações entre colaboradores aumentar a performance em ambientes de trabalho cooperativos e a satisfação com o trabalho, criando ambientes de trabalho mais agradáveis (Qiu et al., 2015). Não obstante, outros estudos contradizem esta influência positiva das relações no *turnover*. Becker e Tews (2016) concluíram que atividades de entretenimento melhoram a qualidade dos vínculos entre colaboradores e o compromisso organizacional, mas não diminuem a intenção de *turnover* dos colaboradores.

Quanto ao nível organizacional podemos enumerar a compensação e outros benefícios, a qualidade do trabalho, a promoção, o ambiente de trabalho, a formação dos colaboradores, o suporte diretivo e o passado/história da organização.

O salário enquanto variável explicativa é bastante contraditória para diversos autores. Para Yang et al. (2012) existe uma forte influência entre o salário e o *turnover*, tendo descoberto que os colaboradores esperam compensações mais elevadas, nomeadamente quando as organizações têm uma boa performance devido ao seu trabalho árduo. Já Blomme et al. (2010b) demonstraram que o recebimento de um salário competitivo diminui a intenção de *turnover*. Não obstante, vários autores realizaram estudos que provaram que os colaboradores dão primazia a outras características como a construção de uma carreira (Mohsin et al., 2013; Qiu et al., 2015), com ênfase para os colaboradores mais novos que acreditam que a compensação monetária aumentará com a experiência (Mohsin et al., 2013). Relativamente a outros benefícios, segundo Han (2020), como estes não foram estudados separadamente do salário, é difícil de determinar qual o seu grau de influência sobre a intenção de *turnover*.

A qualidade do trabalho é universalmente aceite como profundamente relevante para os colaboradores, e ao longo do tempo, vários autores foram expondo quais os atributos de qualidade mais importantes (Lee & Way, 2010; Yang, 2010; Yang et al., 2012). Para Lee e Way (2010) os fatores que afetam a intenção de *turnover* no setor turístico são a impossibilidade de progressão na carreira, a formação, as condições de trabalho, os turnos e a insegurança no trabalho. Yang et al. (2012) chegaram à conclusão que são quatro as qualidades que afetam o *turnover*, sendo estas a falta de desafios no trabalho, demasiado processamento de informação, trabalho diário monótono e mudanças na filosofia de funcionamento do negócio. Note-se que apesar de ser largamente aceite a ligação entre a qualidade do trabalho e o *turnover*, Kim e Jogaratnam (2010) rejeitam esta ligação, afirmando que esta apenas afeta a satisfação com o trabalho.

De acordo com vários autores, quando não existe a oportunidade de atingir uma posição hierárquica mais elevada os colaboradores tornam-se dispostos a trocar de trabalho (Chan & Kuok, 2011; Yang et al., 2012), sendo que esta intenção aumenta caso já se encontrem à procura de outro trabalho (Qiu et al., 2015). Para Blomme et al., (2010b), o compromisso organizacional é um fator intermediário entre a oportunidade de promoção e a intenção de *turnover*, tendo em conta que quanto mais oportunidades forem dadas pela organização menor será a intenção de *turnover* dos colaboradores.

Segundo Han (2020), apesar de existirem fortes evidências na literatura que o ambiente de trabalho influencia o *turnover* no setor turístico, vários autores têm diversas interpretações

sobre esta ligação e os resultados são difíceis de generalizar. Moncarz et al. (2009) consideram o ambiente de trabalho uma questão cultural e um fator importante na retenção de colaboradores, no entanto rejeitam uma ligação entre o ambiente de trabalho e *turnover* para os colaboradores. Pelo contrário Yang et al. (2012) listaram diferentes aspetos da cultura relacionados com a saída de colaboradores, sendo estes a competição hostil, as facções dentro da organização e o conflito interno. Lee e Way (2010) ligam o ambiente de trabalho ao local do trabalho, departamento onde realizam funções, comunicação com outros colaboradores e realização profissional.

A formação influencia positivamente uma organização, ao diminuir o *turnover* e aumentar a satisfação com o trabalho, independentemente do tipo de trabalho e função (Choi & Dickson, 2009; Qiu et al., 2015). No entanto, os autores Chiang et al. (2005) apenas conseguiram provar que a formação influencia o *turnover* através da satisfação com o trabalho.

Por sua vez os colaboradores consideram-se mais motivados a permanecer numa organização quando existe suporte da chefia, o que leva a uma menor taxa de saída (Blomme et al., 2010a; Zakarauskaitė & Valickienė, 2020; Park & Min, 2020). Desta forma, práticas de gestão inapropriadas podem aumentar o *turnover* (Yang et al., 2012). Para Blomme et al. (2010a) o género feminino é o mais afetado pelo suporte da chefia, devido a terem uma maior pressão para equilibrar a sua vida pessoal e o trabalho, levando a que por vezes desistam do seu trabalho em prol da sua família.

Relativamente ao passado da organização, foram identificados dois fatores externos concebidos pelas organizações que explicam o *turnover*, estes são a reputação da organização (Chan & Kuok, 2011) e a capacidade financeira (Yang et al., 2012). De acordo com Chan e Kuok (2011), entre estes dois fatores, o que tem um maior impacto na saída de colaboradores é a capacidade financeira, particularmente quando a entidade patronal não paga os salários dos colaboradores no período de tempo estipulado (Yang et al., 2012).

Para Han (2020) é necessário ainda ter em conta que as variáveis destas três categorias estão associados e criam diversas trajetórias para a decisão de saída dos colaboradores. Por exemplo, os fatores relacionados com a qualidade da relação da equipa influenciam os indivíduos e afetam a sua intenção de *turnover* (Choi, 2006).

Este pode ser o apoio dos colegas permitir melhorar a satisfação com a qualidade do trabalho e consequentemente o compromisso com a organização, como um efeito mediador na saída de colaboradores. No entanto, segundo o mesmo autor, ainda é necessário testar a natureza complexa e causas destas trajetórias de *turnover* no setor turístico.

### **1.1.2 Turnover no setor turístico**

Segundo Madera et al. (2017), as organizações do setor turístico enfrentam um ambiente competitivo e complexo, sendo que os seus produtos são serviços maioritariamente intangíveis e dependentes de interação presencial entre colaboradores e clientes. Os recursos humanos desempenham assim um papel fundamental na performance da organização (Tracey, 2014), no aumento da qualidade dos serviços e competitividade organizacional (Baum, 2012; Mira et al., 2017).

As condições climáticas favoráveis, a qualidade de acolhimento do povo português e a grande diversidade de alojamento e entretenimento são vistas como as causas que conduziram ao elevado desenvolvimento turístico e consequente progressão económica em Portugal nos últimos anos (Almeida & Silva, 2020). De acordo com o Turismo de Portugal (2021), para gerar riqueza e emprego em Portugal é fundamental a atividade económica do setor turístico. Nos últimos 9 anos verificou-se uma taxa de crescimento de dormidas de 7,2% anual e em 2019 registou-se 90 milhões de dormidas e 18,4 mil milhões de receitas.

A retenção de colaboradores é um grande problema do setor turístico, tendo em conta que muitos indivíduos não têm como objetivo de carreira permanecer neste setor (Thavamin & Kannan, 2016) e devido à sua má reputação, relativamente a salários baixos, turnos longos, condições de trabalho desafiantes e oportunidades de desenvolvimento limitadas, particularmente para mulheres e minorias (Baum, 2015; Blomme et al., 2010a). Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021a, p. 22), em Portugal em 2020 a remuneração bruta mensal de um colaborador do setor turístico era 278€ inferior ao verificado do total da economia portuguesa, tendo diminuído em cerca de 2,2% relativamente ao registado em 2019.

Desta forma, é crucial que as empresas turísticas efetuem um planeamento eficaz dos recursos humanos (Bartlett et al., 2016) e entendam o *turnover*, tendo em conta que os recursos humanos são uma contribuição crítica para o sucesso e sustentabilidade do negócio (Han, 2020).

### **1.1.3 COVID-19 e o setor turístico**

De acordo com Grech et al., 2020, a *COVID-19* ou Coronavírus, foi inicialmente identificada em Dezembro de 2019 em Wuan, na China.

No mundo inteiro, as chegadas de turistas internacionais decresceu 72% entre Janeiro e Outubro de 2020, o que representou menos 900 milhões de chegadas comparando com 2019 e uma perda de 935 mil milhões de dólares em receitas de exportação de turismo internacional (World Tourism Organization [UNWTO], 2020). De acordo com a mesma fonte, a maioria dos especialistas não prevê um retorno aos níveis de 2019 antes de 2023.

Uma solução encontrada para combater o impacto da pandemia no setor turístico e conseguir uma recuperação turística foi o estímulo para os indivíduos efetuarem férias dentro do seu próprio país (Grech et al., 2020).

Em Portugal, segundo o INE (2021b), Setembro de 2021 foi o primeiro mês desde o início da pandemia que se registou um maior número de dormidas de não residentes em comparação com residentes. Relativamente às dormidas que foram registadas nos primeiros nove meses de 2021, o total já ultrapassou o valor total de 2020 (INE, 2021c).

Segundo Kakkar (2021), o turismo necessita de ser redefinido, utilizando medidas extra de proteção, como tarifas mais baixas por quarto e foco na higienização e sanitização dos seus espaços. De forma a obter a confiança dos clientes, garantir a sua segurança e aumentar as vendas dos serviços, o Turismo de Portugal investiu num selo sanitário, denominado de selo Clean & Safe, que garantia o cumprimento de um conjunto de normas de higienização (Brito-Henriques et al., 2020, p. 9). Já para Yang et al. (2021) a solução passa por criar abordagens e mentalidades diversificadas para diferentes locais e contextos, de forma a não estagnar a resiliência do setor turístico.

Não conseguindo prever a extensão ou duração desta pandemia, a perceção habitual de insegurança no trabalho aumentou (Bajrami et al., 2021; Yang et al., 2021).

## **1.2 Perceção de Suporte da Chefia**

A perceção de suporte das chefias são as crenças dos colaboradores relativamente ao grau em que o supervisor valoriza as contribuições dos colaboradores e se preocupa com o seu bem-estar (Kottke & Sharafinski, 1988). Segundo Eisenberger et al. (1986) e Eisenberger et al. (2002), o conceito de perceção de suporte da chefia provem da teoria de suporte organizacional. As chefias demonstram um papel importante ao agir como agentes da organização, tendo a responsabilidade de coordenar, decidir a quantia dada de remuneração por mérito e avaliar a performance e cumprimento de objetivos dos colaboradores (Eisenberger et al., 1986; Shanock & Eisenberger, 2006). No entanto, de acordo com Levinson (1965) e Shanock e Eisenberger (2006), por vezes os subordinados tendem a atribuir o apoio das chefias nestes procedimentos à organização e não somente à intenção das chefias, levando a que a perceção de suporte da chefia dos colaboradores seja um reflexo da sua perceção de suporte da organização.

A perceção de suporte da chefia deve levar à formação de uma ligação com as chefias e com a organização, esta ligação pode ser amplificada através da realização de questionários regulares aos subordinados sobre a forma como as chefias os podem ajudar no seu trabalho mostrando consideração pela sua opinião e conquistas, partilhando mais sobre si com cada



subordinado, criando métodos para garantir decisões de grupo justas e abrindo exceções à regra para situações extremas onde os colaboradores necessitem de ajuda, conseguindo assim um desempenho mais elevado do que o esperado (Li et al., 2017; Maertz et al., 2007).

Conforme Eisenberger et al. (2002), tendo um contacto diário com a maioria dos indivíduos as chefias conseguem obter avaliações positivas e preocupação por parte dos subordinados ao demonstrar o quanto se preocupam com estes, com o seu trabalho e o seu bem-estar.

Os colaboradores criam ligações e atitudes diferentes para as chefias e para as organizações como um todo, no entanto as chefias agem como agentes da organização ou independentes ao dar suporte aos subordinados (Newman et al., 2012). Segundo Newman et al. (2012), o potencial da relação entre os colaboradores e as chefias é assim bastante importante para a retenção de colaboradores na organização e é relativamente menos dispendioso e mais prático de medir comparando com outras medidas como o aumento de compensações, formação ou desenvolvimento de carreiras, devendo as organizações encorajar a que as chefias sejam mais ativas na sua promoção enquanto fonte de suporte, recompensando e retendo chefias incentivadoras. Devendo de ser igualmente desenvolvidas pela organização formações para que as chefias possam aprender a providenciar uma supervisão encorajadora aos subordinados (Nichols et al., 2016).

Portugal ao ser um país coletivista (Hofstede Insights, s.d.) significa que a perceção de suporte da chefia é uma forma de tornar os colaboradores mais comprometidos. Tendo em conta que a sua maior preocupação são os objetivos da organização, ao obter a sua confiança, a chefia será a figura que os ajudará a atingir esses objetivos e um bom desempenho (Astuti & Helmi, 2021).

### **1.3 Relação entre Perceção de Suporte da Chefia e a Intenção de Turnover**

Segundo Maertz et al. (2007), a perceção de suporte da chefia está significativamente relacionada com a intenção de *turnover*, sendo a chefia vista pelos colaboradores como agentes da organização, atores independentes ou ambos ao fornecer apoio. De acordo com os mesmos autores, uma chefia compreensiva pode compensar pelas lacunas das políticas organizacionais e decisões incorretas da gestão de topo, impedindo que a intenção de *turnover* aumente.

Arasli e Arici (2019) vieram corroborar os resultados do estudo de Maertz et al. (2007) ao confirmarem que existe uma ligação direta da perceção do suporte da chefia com a intenção de *turnover* dos colaboradores sazonais, sendo esta essencial para os inspirar e reter. Segundo estes autores, a chefia deve ainda oferecer um apoio especial aos colaboradores sazonais pelo facto de lidarem com desafios como a ambiguidade de funções, stress e baixo desempenho.

Vários autores reforçaram igualmente esta descoberta ao confirmar que a percepção de suporte da chefia está fortemente relacionada com a intenção de *turnover*, sendo que quanto maior foi a percepção de suporte da chefia, menor será a intenção de *turnover* (Chung et al., 2021; Newman et al., 2012; Nichols et al., 2016; Zakarauskaitė & Valickienė, 2020).

**H1:** A percepção de suporte da chefia influencia negativamente a intenção de *turnover*.

#### 1.4 Percepção de Suporte dos Colegas

O início do estudo do papel da percepção de suporte dos colegas remonta a 1959, no entanto ao longo dos anos, os investigadores têm demonstrado maior interesse na investigação da temática da percepção de suporte da chefia (Ng & Sorensen, 2008).

A ligação entre a percepção de suporte dos colegas e o comportamento dos colaboradores é fundamentada na teoria da reciprocidade de Gouldner (1960), que defende que os indivíduos apresentam uma norma moral de reciprocidade que os obriga a retribuir os benefícios recebidos, e na teoria da troca social (Baumeister & Leary, 1995; Self et al., 2022), que já foi abordada na temática da percepção de suporte da organização. As teorias mencionadas permitem assim que os colaboradores que apresentem relações de trabalho solidárias, recebam um apoio mútuo no local de trabalho e exibam uma maior conexão e integração com a organização (Self et al., 2022).

De acordo com Beehr et al. (2000) existem dois tipos de suporte dos colegas, o suporte instrumental e o suporte emocional. O suporte instrumental ocorre quando os colaboradores cooperam para realizar um trabalho ou função, já o suporte emocional ocorre quando os colaboradores efetuam perguntas mais específicas, como por exemplo, se alguém ouve e se preocupa com os seus problemas. Por norma, o suporte instrumental é fornecido por um conjunto mais abrangente de indivíduos, podendo estes ser colaboradores ou chefias, já o suporte emocional é provido pela família e amigos chegados (Lindorff, 2005). Posteriormente, foi divulgado que uma maior percepção de suporte instrumental leva a uma maior intenção de *turnover*, já uma maior percepção de suporte emocional leva a uma menor intenção de saída (Tews et al., 2013).

Segundo Carlson e Perrewé (1999), o suporte dos colegas, da chefia, dos amigos e dos cônjugues são componentes do suporte social, suporte este que está ligado à preocupação emocional, ajuda instrumental, apreciação e informação.

Complementarmente, a percepção de apoio dos colegas permite resolver problemas relacionados com o trabalho, reduzir a exaustão emocional e diminuir os fatores de stress

provenientes da relação com os clientes e das suas expectativas (Karatepe et al., 2009). Tews et al. (2013), veio reforçar a importância do suporte dos colegas no setor turístico ao descobrir que este pode ser um fator chave para reduzir o *turnover* dos colaboradores com menor antiguidade.

Segundo Ng e Sorensen (2008), o que torna os colegas de trabalho um apoio fundamental, é o facto de sofrerem de experiências de stress semelhantes.

### **1.5 Relação entre a Perceção de Suporte dos Colegas e a Intenção de Turnover**

Vários estudos ao longo do tempo têm vindo a comprovar que a relação entre o suporte dos colegas e a intenção de *turnover* não possui significância (Kmieciak, 2021; Mossholder et al., 2005) ou deixa de apresentar significância após um período de tempo (Iverson, 1999; Iverson & Pullman, 2000). Segundo Tews et al. (2013), este facto deve-se à existência de um pequeno número de estudos com características diferentes o que dificulta a que se consiga retirar conclusões firmes, sendo o suporte dos colegas de trabalho mais relevante em certos contextos ou para certo tipo de colaboradores. Newman et al. (2012) defende ainda que não existe significância, pois os colaboradores vêm o suporte dos colegas como algo proveniente da organização.

Não obstante, diversos autores desenvolveram investigações nos últimos anos que demonstram existir uma relação direta entre a perceção de suporte dos colegas e a intenção de *turnover*, sendo que quanto maior for esta perceção, menor será a intenção de saída dos colaboradores (Ducharme et al., 2007; Self & Gordon, 2019).

**H2:** A perceção de suporte dos colegas influencia negativamente a intenção de *turnover*.

### **1.6 Perceção de Suporte da Organização**

De acordo com Eisenberger et al. (1986), a perceção de suporte da organização são as crenças que os colaboradores desenvolvem relativamente ao grau em que a organização valoriza os seus contributos e se preocupa com o seu bem-estar. Particularmente a prontidão de recompensa do seu esforço e se vai ao encontro das necessidades sócio-emocionais dos seus colaboradores (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2015; Rhoads & Eisenberger, 2002).

Segundo a Teoria de Suporte Organizacional, o desenvolvimento da perceção de suporte da organização é estimulado pela tendência dos colaboradores atribuírem características humanas à organização (Eisenberg et al., 1986). Esta atribuição deve-se à organização ter responsabilidades legais, morais e financeiras pelas ações dos seus membros mas igualmente

políticas, normas, procedimentos e ações que têm em conta o seu bem-estar (Eisenberger et al., 2001; Levinson, 1965),

De acordo com Eisenberger et al. (1986), é percebido por parte dos colaboradores um aumento da percepção de suporte da organização quando obtêm recompensas materiais e simbólicas voluntárias relativas ao seu esforço, o que consequentemente aumenta a sua ligação afetiva com a organização e o esforço para cumprir com os objetivos organizacionais. Proporcionando assim a Teoria do Suporte Organizacional uma abordagem geral ao papel da norma de reciprocidade na relação entre colaborador e organização (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Segundo a Teoria da Troca Social de Blau (1964), existem dois tipos de relações de troca entre os colaboradores dentro da organização, sendo estes a troca económica e a troca social. As trocas económicas são de trabalho por uma recompensa monetária e as sociais são uma troca emocional, não tendo um preço definido, não podendo ser negociada a forma de retorno e sendo assim necessária confiança da outra parte. Sentimentos como a gratidão, confiança e obrigação pessoal apenas são vistos nesta segunda relação. Esta teoria tem vindo a ganhar significância enquanto sistema de percepção da relação entre colaboradores e a organização e integra os princípios da norma de reciprocidade (Cropanzano & Mitchell, 2005), pois em ambas as relações os indivíduos que efetuam um favor esperam algo em retorno, seja em forma de apreciação, gratidão, serviços, recompensas materiais ou concordância (Blau, 1964).

Os antecedentes da percepção de suporte da organização, segundo Rhoades e Eisenberger (2002) são a justiça, o apoio da chefia e as recompensas organizacionais juntamente com as condições de trabalho (práticas de recursos humanos).

Relativamente aos consequentes da percepção de suporte da organização, de acordo com vários estudos estes podem ser o aumento do compromisso organizacional afetivo (Eisenberger et al., 1990; Eisenberger et al., 2001), aumento da satisfação laboral (Kurtessis et al., 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002), aumento de comportamentos de cidadania organizacional (Kurtessis et al., 2015), aumento do desempenho (Eisenberger et al., 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002), aumento da confiança organizacional (Kurtessis et al., 2015), aumento da intenção de permanecer na organização (Rhoades & Eisenberger, 2002), diminuição da intenção de *turnover* (Kurtessis et al., 2015) e diminuição do absentismo (Eisenberger et al., 1990; Rhoades & Eisenberg, 2002).

## 1.7 O papel mediador da Percepção de Suporte da Organização

De acordo com vários estudos, a percepção de suporte da chefia está fortemente relacionada com a percepção de suporte da organização (Eisenberger et al., 2002; Kurtessis et al., 2015; Shanock & Eisenberger, 2006). Para Eisenberger et al. (2002) as avaliações feitas pelas chefias que são consequentemente transmitidas para a administração e influenciam a sua visão, contribuem para a associação por parte dos colaboradores da percepção de suporte da chefia com a percepção de suporte da organização.

Para outros autores a percepção de suporte da organização está igualmente relacionada negativamente com as intenções de *turnover* (Arshadi, 2011; Cho et al., 2009; Kurtessis et al., 2015; Loi et al., 2006).

Segundo Astuti e Helmi (2021), não existe uma influência direta entre a percepção de suporte da chefia e a intenção de *turnover*, sendo necessárias outras variáveis como mediadoras para influenciar esta intenção. Podendo a explicação para este facto ser as chefias necessitarem de suporte direto organizacional para ir ao encontro das necessidades dos colaboradores. De acordo com o estudo de Kurtessis et al. (2015) a percepção de suporte das chefias tem um nível mais elevado de relacionamento à percepção de suporte da organização do que à percepção de suporte dos colegas, sendo estes menos representativos da organização

Desta forma, ao ser incluída a percepção de suporte organizacional como mediadora, será possível a percepção de suporte da chefia influenciar a intenção de *turnover* (Astuti & Helmi, 2021; Newman et al., 2012). Sendo que, de acordo com Eisenberg et al. (2002), a percepção de suporte da chefia deve diminuir a intenção de *turnover* ao aumentar a percepção de suporte da organização.

**H3:** A percepção de suporte da organização medeia a relação entre a percepção de suporte da chefia e a intenção de *turnover*.

## 1.8 Compromisso Organizacional

Segundo Meyer e Allen (1991), o compromisso organizacional é um “psychological state that (a) characterizes the employee’s relationship with the organization, and (b) has implications for the decision to continue or discontinue membership in the organization” (p. 67). De acordo com os mesmos autores, existem três temas que representam as componentes do compromisso organizacional, e cada colaborador tem um perfil que reflete o seu grau de desejo, necessidade e obrigação de permanecer, afetando o seu comportamento e a sua ligação à organização. O compromisso afetivo refere-se à ligação emocional do colaborador, à sua identificação e

envolvimento com a organização, o compromisso calculativo é relativo à percepção dos custos associados com a saída da organização e o compromisso normativo é referente ao sentimento de obrigação de permanecer na organização (lealdade com a empresa e percepção ética da necessidade de retribuição de favores) (Meyer & Allen, 1991).

De acordo com Ozkan et al. (2020), o compromisso normativo e calculativo afetam a intenção dos colaboradores permanecerem enquanto membros da organização, mas ambos são influenciados por outros fatores não relacionados com a organização.

No entanto, o compromisso organizacional é um fator importante de desempenho, sendo que colaboradores comprometidos com o seu trabalho e a organização têm uma maior probabilidade de executar comportamentos produtivos, menor probabilidade de abandonar a organização (Aydogdu & Asikgil, 2011; Meyer et al., 1993) e a possibilidade de recebimento de recompensas intrínsecas e extrínsecas (Aydogdu & Asikgil, 2011).

Segundo autores como Becker et al. (1996) e Reichers (1985), os colaboradores não necessitam de demonstrar compromisso somente com a organização, podendo ser manifestado igualmente noutras dimensões como para os colegas ou as chefias dependendo do seu foco.

Relativamente aos antecedentes do compromisso organizacional, estes são a motivação intrínseca, motivação extrínseca e identificação organizacional, demonstrando que a motivação desempenha um papel importante a encorajar os colaboradores a gerar um melhor desempenho (Thanh et al., 2020). Já Muthuyeloo e Rose (2005) defendem que existem antecedentes que apenas influenciam o compromisso afetivo e normativo sendo estes a percepção de satisfação e a percepção de características organizacionais.

Quanto aos consequentes do compromisso organizacional estes são a diminuição do *turnover* e a intenção de *turnover* (Aydogdu & Asikgil, 2011; Ferris & Aranya, 1983; Muthuveloo & Rose, 2005), diminuição do *stress*, aumento da lealdade (Muthuveloo & Rose, 2005) e diminuição do absentismo (Aydogdu & Asikgil, 2011).

## **1.9 O papel mediador do Compromisso Afetivo**

Segundo Chung et al. (2021), o reconhecimento e emoções positivas demonstrados por parte das chefias aos colaboradores pode melhorar a sua autoconfiança, o que consequentemente aumenta o compromisso com a organização. Diversos estudos vieram provar que existe uma relação significativa entre a percepção de suporte da chefia e o compromisso organizacional afetivo, significando que a percepção de apoio da chefia consegue prever positivamente o compromisso afetivo (Li, 2020; Li et al., 2018; Nichols et al., 2016). Este facto é uma consequência dos supervisores serem vistos como representantes do suporte da organização,

pela quantidade de interações repetidas realizadas com os colaboradores, sendo que quanto maior for o suporte oferecido mais valorizados e compreendidos os colaboradores se vão sentir (Kang et al., 2015).

O estudo de Nichols et al. (2016) veio demonstrar que o compromisso afetivo tem um papel mediador entre a percepção de suporte da chefia e a intenção de *turnover*, sendo que ao ocorrer esta mediação a percepção de suporte da chefia deixa de ser um preditor significativo da intenção de *turnover*, levando a que o compromisso afetivo medie totalmente a relação entre a percepção de suporte da chefia e intenção de *turnover*. Kang et al. (2015) provou igualmente que o compromisso afetivo media a relação entre a percepção de suporte da chefia e a intenção de *turnover* dos colaboradores do setor turístico, demonstrando a importância do compromisso afetivo e o papel significativo, negativo e indireto da percepção de suporte da chefia na intenção de *turnover*.

Quanto à relação entre o compromisso afetivo e a intenção de *turnover*, será abordado com maior pormenor no tópico seguinte, no entanto vários autores defendem que existe uma relação significativa e negativa entre estas duas variáveis (Aydogdu & Asikgil, 2011; Jang & Kandampully, 2018; Jaros, 1997; Nichols et al., 2016).

**H4:** O compromisso organizacional afetivo media a relação entre a percepção de suporte da chefia e a intenção de *turnover*.

### **1.10 Relação entre a Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de Turnover**

Segundo Akgunduz e Sanli (2017) a percepção de suporte da organização tem um impacto negativo e significativo na intenção de *turnover*, demonstrando que quando os colaboradores do setor turístico se sentem apoiados a sua intenção de sair diminui, sendo esta uma solução para diminuir a intenção de *turnover* voluntária.

Ao longo do tempo diversos autores têm vindo a comprovar que a percepção de suporte da organização está diretamente relacionada com as intenções de *turnover* (Cho et al., 2009; Kurtessis et al., 2015; Loi et al., 2006), podendo igualmente levar à obtenção de outros resultados positivos para a organização (Arshadi, 2011). Desta forma, as organizações devem assegurar que implementam medidas que aumentem esta percepção e fomentem a noção de que a organização se sente responsável pelos colaboradores e os valoriza (Loi et al., 2006).

**H5:** A percepção de suporte da organização influencia negativamente a intenção de *turnover*.

### 1.11 Workplace Spirituality

Nos últimos anos o interesse no estudo do *workplace spirituality* tem aumentado expressivamente entre investigadores, chefias e colaboradores (Joelle & Coelho, 2017).

Segundo Ashmos e Duchon (2000) este conceito pode ser definido como “the recognition that employees have an inner life that nourishes and is nourished by meaningful work that takes place in the context of community” (p. 137).

De acordo com os mesmos autores, o *workplace spirituality* surgiu ao ser percebido que os colaboradores apresentavam uma necessidade de se sentir conectados com um trabalho que fosse importante e lhes facultasse um propósito. Este pode ser igualmente observável com maior facilidade em certas organizações, pois determinados indivíduos estão mais cientes da sua vida interior do que outros.

A mudança na forma de trabalho e pensamento contribuiu igualmente para a expansão deste conceito, sendo que o foco deixou de ser o rendimento económico e passou a ser o bem-estar e sentimento de alcance de um propósito maior (Bhaskar & Mishra, 2019; Duchon & Plowman, 2005).

As consequências deste fenómeno são a diminuição do *turnover* e o aumento do compromisso, satisfação, envolvimento com o trabalho e performance individual e organizacional (Milliman et al., 2003; Milliman et al., 2018; Rego & Cunha, 2008).

Segundo Rego e Cunha (2008), estes consequentes ocorrem devido aos indivíduos deterem a necessidade de retribuir à organização quando sentem segurança psicológica, segurança esta que consequentemente lhes permite que se sintam valorizados, respeitados, inseridos, com um propósito e com as suas necessidades satisfeitas.

Complementarmente para Bhaskar & Mishra (2019) os colaboradores experienciam uma transcendência dos seus próprios sentimentos quando pressentem uma forte ligação com a visão e missão da organização e uma conexão com os seus colegas de trabalho.

Deste modo, e tendo em conta que os colaboradores são seres espirituais que procuram uma vida e Trabalho Significativo num contexto de comunidade e que lhes proporcione alegria e bem-estar, a organização deve valorizar e praticar na sua gestão a espiritualidade, caso contrário a mesma será fortemente impactada (Karakas, 2010; Rego e Cunha, 2008).

De acordo com Milliman et al. (2003), o Workplace Spirituality é um conceito complexo e com múltiplas dimensões, sendo estas a um nível individual o trabalho com significado, a um nível de equipa o sentido de comunidade e a um nível organizacional o alinhamento com a organização.

No entanto, para Rego et al. (2007) são cinco as dimensões existentes:



- **Sentido de comunidade na equipa-** Engloba temáticas como o espírito de equipa e o sentido de comunidade (É comparável ao nível de equipa de Milliman et al., 2003);
- **Alinhamento do indivíduo com os valores da organização-** Reflete a relação entre os valores individuais dos colaboradores e os valores da organização (É semelhante ao nível organizacional de Milliman et al., 2003);
- **Sentido de préstimo à comunidade-** Sugere que o trabalho realizado pelos colaboradores é útil para a sociedade e representa valores importantes para os mesmos (É equiparável ao nível individual de Milliman et al., 2003);
- **Alegria no trabalho-** Refere-se à alegria e prazer nas tarefas realizadas (É uma sub-dimensão do nível individual de Milliman et al., 2003);
- **Oportunidades para a vida interior-** Proporção da importância atribuída pela organização à espiritualidade dos colaboradores.

### 1.11.1 O papel moderador do Trabalho Significativo

Como foi possível verificar nos tópicos antecedentes e de acordo com inúmeros autores, a perceção de suporte da organização está significativamente e negativamente relacionada com as intenções de *turnover* (Arshadi, 2011; Bhaskar & Mishra, 2019; Cho et al., 2009; Kurtessis et al., 2015; Loi et al., 2006).

O trabalho significativo, dimensão da escala de *Workplace Spirituality*, é uma solução importante e que deve ser implementada, pois acarreta diversos impactos positivos para as organizações e os colaboradores, sendo estes o aumento da satisfação, performance, eficácia, produtividade, compromisso e diminuição da intenção de *turnover*. No entanto, este é um tema que atualmente ainda carece de investigações científicas (Chaolertseree & Taephant, 2020).

Segundo Bhaskar e Mishra (2019), o trabalho significativo modera negativamente a relação entre a perceção de suporte da organização e a intenção de *turnover*, sendo que quanto mais forte for a relação entre a perceção de suporte da organização e o trabalho significativo, mais fraca será a intenção de saída. Sendo desta forma, uma contribuição chave para moderar e gerir a intenção de *turnover*.

De acordo com os mesmos autores, os colaboradores valorizam o seu trabalho quando se sentem comprometidos em realizar trabalho significativo. As organizações devem consequentemente, ajudar os colaboradores a desenvolver uma atitude positiva relativa ao trabalho, encorajando a atribuírem significado ao seu trabalho diário, e evitando a intenção de saída da organização ao criar trabalhos e funções atrativos.

**H6:** O trabalho significativo irá moderar a relação entre a percepção de suporte da organização e a intenção de *turnover*, de tal forma que o efeito será mais forte para os indivíduos que experienciem um trabalho mais significativo.

### **1.12 Relação entre Compromisso Afetivo e a Intenção de Turnover**

Segundo Park e Min (2020), diversos estudos reportaram o compromisso organizacional como sendo um antecedente direto da intenção de *turnover*, e um mecanismo central na ligação de outros fatores organizacionais e influências do ambiente de trabalho com a intenção de *turnover* (Cho et al., 2009; Jang & Kandampully, 2018; Ozkan et al., 2020).

Não obstante, de acordo com o estudo efetuado por Tnay et al. (2013), não existe uma ligação significativa entre o compromisso organizacional e a intenção de *turnover*, indo contra as descobertas feitas pelos autores enumerados no parágrafo anterior.

Jaros (1997) efetuou um estudo com base no modelo das três dimensões de compromisso organizacional de Meyer e Allen (1991), no qual descobriu que apesar das três dimensões do compromisso estarem significativamente e negativamente correlacionados com a intenção de *turnover*, o compromisso afetivo tinha uma correlação mais forte que os outros dois. Foi também descoberto por este autor que o compromisso afetivo é o único preditor da intenção de *turnover* e que o compromisso normativo apenas prevê a intenção de *turnover* quando o compromisso normativo é baixo. O estudo de Law (2005) e Somers (1995), vieram validar as descobertas de Jaros (1997) ao indicar que o compromisso afetivo é o tipo de compromisso mais proeminente a prever a intenção de *turnover*.

O compromisso afetivo influencia assim significativamente e negativamente a intenção de *turnover* dos colaboradores, sendo uma determinante chave para a intenção de *turnover* (Aydogdu & Asikgil, 2011; Jang & Kandampully, 2018; Jaros, 1997; Nichols et al., 2016). Esta influência pode ser explicada pelo facto de no compromisso afetivo a decisão de permanecer ser vista como tendo sido feita livremente e de provir de ligações emocionais de natureza interna (Stanley et al., 2013).

Os resultados obtidos por Meyer et al. (2002), sugerem ainda que o compromisso afetivo tem uma relação positiva mais significativa com consequentes como a presença, desempenho e comportamentos de cidadania organizacional, e uma influência mais significativa e negativa com o stress e o conflito trabalho-família.

Tendo em conta os estudos enumerados é possível inferir que o compromisso afetivo é a dimensão do compromisso organizacional com maior importância na intenção de *turnover* e na

retenção dos colaboradores, deste modo as chefias devem contribuir para o desenvolvimento de estratégias que permitirão reter eficazmente colaboradores na organização (Law, 2005).

**H7:** O compromisso organizacional afetivo influencia negativamente a intenção de *turnover*.

### 1.13 O papel moderador da Sazonalidade

Segundo Duarte (2015), o setor turístico é um setor chave para Portugal, pelo facto de gerar riqueza e cerca de 10% dos postos de trabalho nacionais. A sazonalidade é vista como uma problemática do setor turístico, gerando períodos de baixo e elevado fluxo turístico, colocando pressão nas infraestruturas e desafiando os fornecedores de atividades turísticas (Barreira & Cesário, 2018; Chung et al., 2021).

De acordo com Martín et al. (2014), a sazonalidade é um fenómeno que resulta das motivações e características dos turistas e da orientação do destino, tendo impacto na organização sazonal da oferta. Este impacto é visível no *marketing*, mercado de trabalho existente, gestão de *stakeholders*, finanças dos negócios e operações realizadas (Baum, 1999).

As causas explicativas deste fenómeno podem ser naturais como o clima, ou institucionais como as férias escolares, datas religiosas e feriados nacionais (Pimentel, 2009).

Conforme Baum (1999) a sazonalidade apresenta igualmente as seguintes desvantagens: necessidade de gerar o lucro representante do ano inteiro em apenas alguns meses para cobrir os custos fixos, recursos que não tem usos alternativos na época baixa e levam a uma consequente complexidade em conseguir investimento turístico, dificuldade em conseguir manter uma cadeia de valor durante uma época de funcionamento curta, dificuldade em garantir o suporte permanente de empresas de transportes que têm receio de investir e comprometer-se com operações sazonais, desemprego elevado na época baixa e dificuldade em manter a qualidade dos serviços e produtos ao não deterem colaboradores a longo prazo.

Devido a este fenómeno, as organizações acabam por recrutar colaboradores locais, com qualificações inferiores e que vêem este setor como uma oportunidade de trabalho temporária ou complementar, sendo mal recompensada e instável (Mira et al., 2017).

No entanto, a sazonalidade não tem efeitos apenas no setor turístico, mas igualmente na economia do destino e o seu consequente desenvolvimento, que sofre com as mudanças repentinas na ocupação (Martín et al., 2014; Gouveia, 2014).

Segundo Barreira e Cesário (2018) todos os destinos que sofrem de sazonalidade, pretendem reduzi-la, com especial ênfase para os destinos costeiros como o Algarve, conhecido pelo sol e

mar e fortemente afetado por este fenómeno. Esta região é uma das mais turísticas da Europa e mais importante de Portugal, atraindo a maior procura estrangeira, representando 70% do turismo em Portugal (Oliveira et al., 2015), concentrando 22,5% dos estabelecimentos hoteleiros portugueses e apresentando a maior capacidade média de camas por estabelecimento (INE, 2021a, p.29).

De acordo com Instituto do Emprego e Formação Profissional (IEFP, 2021, p. 12), em Agosto de 2021 o número de indivíduos em situação de desemprego no setor do alojamento e restauração era de 12,103 em Lisboa e 4,822 no Algarve. Já em Janeiro de 2022, o desemprego registado no mesmo setor era de 9,853 em Lisboa e 11,078 no Algarve (IEFP, 2022, p.12), demonstrando assim que no inverno o número de desempregados é muito superior na região do Algarve, região esta que no verão apresenta um menor número de desempregos relativamente à região de Lisboa.

Tabela 2

*Número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico por localização geográfica*

Fonte: INE (s.d.)

| Localização geográfica (NUTS - 2013) | Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal |                |               |                   |                 |                  |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|-------------------|-----------------|------------------|
|                                      | Período de referência dos dados                                                                                                            |                |               |                   |                 |                  |
|                                      | Setembro de 2019                                                                                                                           | Agosto de 2019 | Julho de 2019 | Fevereiro de 2019 | Janeiro de 2019 | Dezembro de 2018 |
|                                      | Tipo (alojamento turístico com 10 ou mais camas)                                                                                           |                |               |                   |                 |                  |
|                                      | Total                                                                                                                                      |                |               |                   |                 |                  |
|                                      | N.º                                                                                                                                        | N.º            | N.º           | N.º               | N.º             | N.º              |
| Área Metropolitana de Lisboa         | 1821478                                                                                                                                    | 2057193        | 1874219       | 1057221           | 999656          | 1055938          |
| Algarve                              | 2573527                                                                                                                                    | 3439271        | 2988668       | 739981            | 548686          | 554803           |

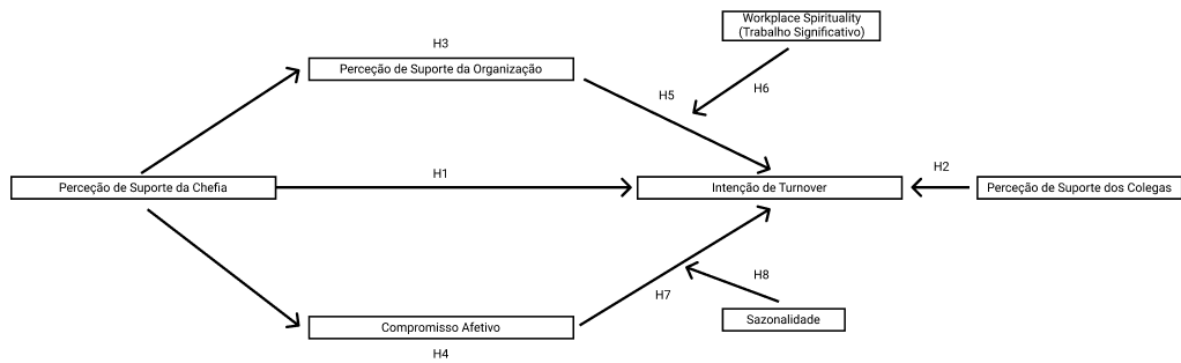
Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico); Mensal - INE, Inquérito à permanência de hóspedes na hotelaria e outros alojamentos

Segundo os dados obtidos pelo INE (s.d.), é possível verificar que existe uma grande disparidade entre os valores obtidos nos meses de Dezembro, Janeiro e Fevereiro e nos meses de Julho, Agosto e Setembro na região do Algarve, enquanto que na área metropolitana de Lisboa as diferenças são menos acentuadas. A maioria dos turistas viaja em Agosto, e cerca de 40% das chegadas são registadas nos meses de Julho, Agosto e Setembro (Gouveia, 2014).

**H8:** A sazonalidade irá moderar a relação entre o compromisso organizacional afetivo e a intenção de *turnover*, de tal forma que o efeito será mais forte para os indivíduos que experienciem maior sazonalidade

Tendo em conta o que foi abordado previamente, foi efetuado um modelo conceptual que abrange as hipóteses formuladas suportado na revisão da literatura efetuada.

**Figura 1**  
Modelo Conceptual



Fonte: Autoria própria

## **2 METODOLOGIA**

### **2.1 Delineamento**

Para a obtenção de dados foi realizado um estudo empírico quantitativo na região de Lisboa e Algarve em colaboradores que no momento da resposta ao questionário trabalhassem no setor turístico. A seleção deste método permite a transformação em números dos dados recolhidos, de forma a obter um resultado que possibilite analisar o que foi estudado (Trindade, 2018).

A escolha destas regiões foi intencional, pelo facto da região do Algarve ser profundamente impactada pela sazonalidade (Barreira & Cesário, 2018), apresentando grandes discrepâncias ao longo do ano no número de dormidas registadas em estabelecimentos de alojamento turístico, e pelo facto da região de Lisboa apresentar pequenas alterações ao longo do ano neste registo (INE, s.d.), sendo desta forma afetada em menor escala por este fenómeno.

Este questionário é constituído por seis escalas, um conjunto de perguntas sociodemográficas e um conjunto inicial de perguntas sociodemográficas de exclusão, sendo dividido em oito partes. No início do mesmo foi divulgado o objetivo da investigação, tal como garantido o anonimato dos dados obtidos. Foi igualmente decidido inserir no início do questionário duas questões específicas (se trabalha no setor turístico e especificamente na região de Lisboa ou do Algarve), de forma a garantir que este era apenas preenchido por indivíduos que apresentassem estas características indispensáveis.

### **2.2 Caracterização da amostra**

Os participantes deste estudo representam uma amostra não probabilística objetiva, devido ao facto de ter sido pedida a realização do questionário somente a colaboradores do setor turístico que trabalhassem em duas regiões específicas (Lisboa e Algarve).

O presente estudo tem uma amostra de 205 inquiridos, com idades entre os 18 e os 69 anos ( $M=33.83$ ;  $DP=11.993$ ), sendo 57.1% do sexo feminino, 39.5% do sexo masculino e 3.4% preferiram não responder.

Quanto às habilitações dos participantes, apenas 5% completou o 6ºano, 7.3% completou o 9ºano, 30.2% completou o 12ºano, 13.7% apresenta frequência universitária, 32.2% completou uma licenciatura e 16.1% completou mais do que uma licenciatura.

Relativamente à antiguidade 17,9% indicou ter menos de 1 ano, 39,8% 1 a 4 anos, 18,9% 5 a 9 anos, 6,6% 10 a 14 anos, igualmente 6,6% 15 a 19 anos, 5,6% 20 a 29 anos e 4,6% 30 ou mais anos.

No que se refere ao vínculo laboral, 55.1% apresenta um contrato sem termo, 40.5% um contrato com termo e 4.4% outro tipo de contrato.

Em relação à localização da organização dos inquiridos, 59.5% situa-se em Lisboa e 40.5% no Algarve.

Quanto à remuneração mensal, 2% auferem até 500€, 33% auferem entre 501€ a 800€, 40% auferem entre 801€ a 1100€, 18.5% auferem entre 1101€ a 1400€, 2% auferem entre 1401€ a 1700€, 3.5% auferem entre 1701€ a 2000€ e 1% auferem 2001€ ou mais.

Relativamente à atividade exercida no setor turístico, 42.7% dos indivíduos respondeu trabalhar em hotelaria, 11.7% em transportes, 16,6% em restauração, 12.2% em agência de viagens, 8,3% em atividades recreativas e culturais e 8.8% em alojamento (excluindo hotelaria). Sendo que, dos 87 participantes que responderam hotelaria, 1.1% trabalhava em hotéis de 1 estrela, 6.9% em hotéis de 2 estrelas, 13.8% em hotéis de 3 estrelas, 36.8% em hotéis de 4 estrelas e 41.4% em hotéis de 5 estrelas.

Por fim, quanto aos participantes que afirmaram sofrer de sazonalidade, 100% respondeu trabalhar predominantemente nos meses de verão, e o resto do ano laboral maioritariamente no setor terciário (76.7%), seguido do setor primário (13.3%) e por último lugar o setor secundário (10%).

Tabela 3

Caracterização sociodemográfica da amostra

| <b>Idade</b>        | <b>N</b>                 | <b>Mínimo</b>     | <b>Máximo</b> | <b>Média</b>       | <b>Desvio Padrão</b> |
|---------------------|--------------------------|-------------------|---------------|--------------------|----------------------|
|                     | 205                      | 18                | 69            | 33.83              | 11.993               |
|                     |                          | <b>Frequência</b> |               | <b>Percentagem</b> |                      |
| <b>Sexo</b>         | Feminino                 | 117               |               | 57.1%              |                      |
|                     | Masculino                | 81                |               | 39.5%              |                      |
|                     | Prefiro não responder    | 7                 |               | 3.4%               |                      |
| <b>Habilitações</b> | 6ºAno                    | 1                 |               | 5%                 |                      |
|                     | 9ºAno                    | 15                |               | 7.3%               |                      |
|                     | 12ºAno                   | 62                |               | 30.2%              |                      |
|                     | Frequência universitária | 28                |               | 13.7%              |                      |
|                     | Licenciatura             | 66                |               | 32.2%              |                      |

|                                               |                                    |     |       |
|-----------------------------------------------|------------------------------------|-----|-------|
|                                               | Mais do que licenciatura           | 33  | 16.1% |
| <b>Antiguidade</b>                            | Menos de 1 ano                     | 35  | 17.9% |
|                                               | 1 a 4 anos                         | 78  | 39.8% |
|                                               | 5 a 9 anos                         | 37  | 18.9% |
|                                               | 10 a 14 anos                       | 13  | 6.6%  |
|                                               | 15 a 19 anos                       | 13  | 6.6%  |
|                                               | 20 a 29 anos                       | 11  | 5.6%  |
|                                               | 30 ou mais anos                    | 9   | 4.6%  |
| <b>Vínculo laboral</b>                        | Contrato sem termo                 | 113 | 55.1% |
|                                               | Contrato com termo                 | 83  | 40.5% |
|                                               | Outro                              | 9   | 4.4%  |
| <b>Localização</b>                            | Lisboa                             | 122 | 59.5% |
|                                               | Algarve                            | 83  | 40.5% |
| <b>Remuneração</b>                            | Até 500€                           | 4   | 2%    |
|                                               | 501€ a 800€                        | 66  | 33%   |
|                                               | 801€ a 1100€                       | 80  | 40%   |
|                                               | 1101€ a 1400€                      | 37  | 18.5% |
|                                               | 1401€ a 1700€                      | 4   | 2%    |
|                                               | 1701€ a 2000€                      | 7   | 3.5%  |
|                                               | 2001€ ou mais                      | 2   | 1%    |
| <b>Atividade</b>                              | Hotelaria                          | 87  | 42.7% |
|                                               | Transportes                        | 24  | 11.7% |
|                                               | Restauração                        | 34  | 16.6% |
|                                               | Agência de viagens                 | 25  | 12.2% |
|                                               | Atividades recreativas e culturais | 17  | 8.3%  |
|                                               | Alojamento (excluindo hotelaria)   | 18  | 8.8%  |
| <b>Categoria do estabelecimento hoteleiro</b> | 1 estrela                          | 1   | 1.1%  |
|                                               | 2 estrelas                         | 6   | 6.9%  |
|                                               | 3 estrelas                         | 12  | 13.8% |



|                             |                  |    |       |
|-----------------------------|------------------|----|-------|
|                             | 4 estrelas       | 32 | 36.8% |
|                             | 5 estrelas       | 36 | 41.4% |
| <b>Meses</b>                | Verão            | 30 | 100%  |
| <b>Atividade secundária</b> | Setor primário   | 4  | 13.3% |
|                             | Setor secundário | 3  | 10%   |
|                             | Setor terciário  | 23 | 76.7% |

## 2.3 Procedimento

O questionário foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e a sua partilha foi realizada, numa primeira fase, por email com diversas associações turísticas, tendo sido pedida a partilha com os seus associados que estivessem inseridos numa organização do setor turístico no distrito de Lisboa ou do Algarve. Numa segunda fase, e devido à falta de respostas foi realizada a partilha do mesmo questionário em diversos grupos turísticos da região de Lisboa e do Algarve nas seguintes redes sociais: LinkedIn, Facebook e Instagram. Para garantir que não existiriam respostas omissas, foi definido que todas as respostas seriam de carácter obrigatório para que fosse possível terminar o questionário e enviar. Após ter sido obtida uma amostra não probabilista considerável, foi realizada a análise dos dados obtidos no programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 28.

Relativamente à análise dos dados, em primeiro lugar, para se verificar a qualidade métrica das escalas foi realizada a análise fatorial de cada uma. Uma nota que deve ser tida em conta é que antes de se proceder à análise da fiabilidade de cada escala, foram invertidos todos os itens que na escala fossem negativos.

A consistência interna de todas as escalas foi calculada através do *Alpha de Cronbach*, sendo esta uma medida de avaliação do grau de fiabilidade dos resultados obtidos. Sendo que a escala utilizada dará sempre os mesmos resultados quando aplicada nas mesmas condições e à mesma amostra de indivíduos (Maroco & Garcia-Marques, 2006). Não obstante, todas as escalas estão sujeitas a erro, pelo que, para se categorizar como fiável se deve recorrer aos subsequentes critérios: se o valor for superior a .90 a escala apresenta uma consistência interna muito boa, se o valor de *Alpha de Cronbach* for entre 0.80 e 0.90 a escala apresenta uma consistência interna boa, se o valor de *Alpha de Cronbach* for entre 0.70 e 0.80 conclui-se que a escala apresenta uma consistência interna razoável, se o valor de *Alpha de Cronbach* for entre 0.60 e 0.70 conclui-se que a escala apresenta uma consistência interna fraca e se o valor de *Alpha de*

*Cronbach* for inferior a 0.60 concluiu-se que a consistência interna é inaceitável e não se deve usar a escala para a obtenção de resultados (DeVellis, 1991).

Quanto à análise da sensibilidade, foi realizado para todos os itens de cada escala o cálculo das medidas de tendência central, dispersão e distribuição, tal como a observação da normalidade.

Posteriormente, foi efetuado o cálculo da correlação de *Pearson* de forma a ser analisada a associação das variáveis da investigação.

Em último lugar, para se concluir a influência que as variáveis independentes, mediadoras e moderadas apresentam nas variáveis dependentes foi realizada a análise de trajetórias através de regressão linear e *Process* no *SPSS*.

## **2.4 Instrumentos**

### **2.4.1 Escala de Intenção de Turnover**

Foi escolhida a escala de Bártolo-Ribeiro (2018) para medir a intenção de *turnover* dos colaboradores, na qual foram adaptados alguns itens de Bozeman e Perrewé (2001) e acrescentados outros novos. Esta é constituída por oito itens, calculados através de uma escala tipo Likert de 5 pontos, indo de “1-Não se aplica nada a mim” a “5- Aplica-se totalmente a mim”. Sendo que nos itens 1, 4, 7 e 8 quanto mais perto do ponto 5 for a resposta maior a intenção de permanência, enquanto que nos itens 2, 3, 5 e 6 quanto mais perto do ponto 5 for a resposta maior a intenção de *turnover*. “É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta empresa” é um exemplo de item desta escala. A consistência interna da escala adaptada por Bártolo-Ribeiro (2018) para a realidade portuguesa é de .90.

### **2.4.2 Escala de Compromisso Organizacional Afetivo**

Para calcular o Compromisso Afetivo foi selecionada a escala de Meyer e Allen (1997), adaptada e traduzida por Nascimento et al. (2008). Esta consiste em 19 itens, divididos em três dimensões: seis itens correspondem ao compromisso afetivo (itens 2, 6, 7, 9, 11 e 15), seis itens ao compromisso normativo (itens 4, 5, 8, 10, 12 e 18) e sete itens ao compromisso calculativo (itens 1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19). No entanto, foi apenas utilizada a dimensão do compromisso afetivo. A escala é avaliada por meio de uma escala tipo Likert de sete pontos, indo de “1-Discordo Totalmente” a “7-Concordo Totalmente”. Um item desta escala é “Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus”. A escala adaptada de Nascimento et al. (2008) exibe um *Alpha de Cronbach* de .91.

### ***2.4.3 Escala de Percepção de Suporte da Chefia***

Para mensurar a percepção de suporte da chefia foi utilizada a escala de Eisenberger et al. (1986), adaptada e traduzida por Santos e Gonçalves (2010). Esta é constituída por oito itens, sendo avaliados através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos, indo de “1- Discordo Totalmente” a “7-Concordo Totalmente”. Tal como Shanock e Eisenberger (2006) fizeram no seu estudo, nesta dissertação foi igualmente substituída a palavra organização por chefia, numa versão reduzida da escala *Survey of Perceived Organizational Support*, neste caso a versão adaptada por Santos e Gonçalves (2010). Deve ainda ter sido em conta que nos itens 1, 4, 6 e 8 quanto mais perto do ponto 5 for a resposta maior a percepção de suporte da chefia, enquanto que nos itens 2, 3, 5 e 7 quanto mais perto do ponto 5 for a resposta menor a percepção de suporte da chefia. Um item representante desta escala é “A chefia valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional”. A escala adaptada por Santos e Gonçalves (2010) revelou um *Alpha* de *Cronbach* de .87.

### ***2.4.4 Escala de Percepção de Suporte da Organização***

Para mensurar a percepção de suporte da organização foi utilizada a escala de Eisenberger et al. (1986), adaptada e traduzida por Santos e Gonçalves (2010). Esta é constituída por 8 itens, sendo avaliados através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos, indo de “1- Discordo Totalmente” a “7-Concordo Totalmente”. Sendo que nos itens 1, 4, 6 e 8 quanto mais perto do ponto 5 for a resposta maior a percepção de suporte da organização, enquanto que nos itens 2, 3, 5 e 7 quanto mais perto do ponto 5 for a resposta menor a percepção de suporte da organização. Um item desta escala é “A empresa valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional”. A escala adaptada por Santos e Gonçalves (2010) revelou um *Alpha* de *Cronbach* de .87.

### ***2.4.5 Escala de Percepção de Suporte dos Colegas***

Para medir a percepção de suporte dos colegas de trabalho foi utilizada a escala de Hammer et al. (2004). Esta é composta por 5 itens, calculados através de uma escala tipo *Likert* de 5 pontos, indo de “1-Discordo bastante” a “5- Concordo bastante”. Para a utilização desta escala no questionário e garantir a sua fiabilidade foi efetuada uma adaptação para a língua portuguesa através do processo de tradução-retroversão. Um dos itens desta escala é “Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho”. A escala revelou um *Alpha* de *Cronbach* de .92.

#### ***2.4.6 Escala de Workplace Spirituality***

Para mensurar o *Workplace Spirituality*, isto é, mais concretamente a dimensão Trabalho Significativo foi selecionada a escala de Rego et al. (2007), adaptada à realidade portuguesa recorrendo às escalas de Ashmos e Duchon (2000) e Milliman et al. (2003). Esta consiste em 17 itens, divididos em cinco dimensões: cinco itens correspondem ao sentido de comunidade na equipa, cinco itens ao alinhamento do indivíduo com os valores da organização, três itens ao sentido de préstimo à comunidade, dois itens à alegria no trabalho e dois itens às oportunidades para a vida interior. No entanto, foi apenas utilizada a dimensão do sentido de préstimo à comunidade e da alegria no trabalho, que em conjunto representam a dimensão Trabalho Significativo da escala original de Ashmos e Duchon (2000) . A escala é avaliada por meio de um escala tipo Likert de seis pontos, indo de “1-Completamente falso” a “6-Completamente verdadeiro”. Um item representante desta escala é “O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida”. A escala adaptada por Rego et al. (2007) revelou um *Alpha de Cronbach* de .80.

### 3 RESULTADOS

#### 3.1 Qualidade Métrica dos Instrumentos

##### 3.1.1 Escala *Intenção de Turnover*

**Validade.** Na tabela 4 é apresentada a análise fatorial dos itens da Escala de *Intenção de Turnover*, recorrendo-se ao método de factorização do eixo principal com rotação *oblimin* (Delta=0). Sendo possível verificar que todos os itens desta escala são significativos, apresentando valores superiores a 0.6.

Tabela 4

Análise Fatorial para a Escala de *Intenção de Turnover*

| <i>Itens</i>                  | <i>Fator 1</i> | <i>h<sup>2</sup></i> |
|-------------------------------|----------------|----------------------|
| <i>Item 1</i>                 | .917           | .841                 |
| <i>Item 2</i>                 | .908           | .825                 |
| <i>Item 3</i>                 | .881           | .777                 |
| <i>Item 4</i>                 | .859           | .738                 |
| <i>Item 5</i>                 | .875           | .765                 |
| <i>Item 6</i>                 | .780           | .608                 |
| <i>Item 7</i>                 | .892           | .795                 |
| <i>Item 8</i>                 | .891           | .794                 |
| <i>Variância explicada(%)</i> |                | 76.79%               |

Um dos critérios de adequação para a utilização da técnica de análise fatorial foi dado pelo teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2 = 1651,097$ ,  $p = .000$ ), o que demonstrou a existência de correlações entre as variáveis. Foi igualmente realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que revelou um valor de KMO=.936, sendo um valor superior a .70, é adequado seguir com a realização da técnica de análise fatorial.

A análise realizada permite concluir que a escala *Intenção de Turnover* é unidimensional, isto é, apenas possui um fator. Na amostra em estudo verificou-se que o primeiro fator explicou, por si só, 76.79% da variância explicada.

Tabela 5

Validade da Escala Intenção de *Turnover*

| Escala                      | KMO   | X <sup>2</sup> | gl | p    | Variância explicada |
|-----------------------------|-------|----------------|----|------|---------------------|
| Intenção de <i>Turnover</i> | 0.936 | 1651.097       | 28 | .000 | 76.79%              |

**Fiabilidade.** Na Tabela 6, apresentam-se os valores do *Alpha* de *Cronbach* para todos os itens da escala de Intenção de *Turnover*

Tabela 6

Fiabilidade da Escala Intenção de *Turnover*

|                                       | Itens  | Média de escala se item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alpha se item for excluído | Valor total de Alpha |
|---------------------------------------|--------|--------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Escala de Intenção de <i>Turnover</i> | Item 1 | 17.975                               | 84.945                                     | .885                               | .815                            | .947                       | .956                 |
|                                       | Item 2 | 17.658                               | 81.510                                     | .877                               | .797                            | .947                       |                      |
|                                       | Item 3 | 18.058                               | 82.830                                     | .843                               | .738                            | .949                       |                      |
|                                       | Item 4 | 18.146                               | 85.949                                     | .812                               | .725                            | .951                       |                      |
|                                       | Item 5 | 17.897                               | 82.083                                     | .834                               | .545                            | .949                       |                      |
|                                       | Item 6 | 18.117                               | 85.310                                     | .721                               | .544                            | .957                       |                      |
|                                       | Item 7 | 18.117                               | 84.280                                     | .854                               | .776                            | .948                       |                      |
|                                       | Item 8 | 17.751                               | 83.482                                     | .851                               | .768                            | .948                       |                      |

A partir da análise da tabela 6 podemos concluir que a escala de Intenção de *Turnover* apresenta uma consistência interna muito boa, com um valor de *Alpha* de *Cronbach* de .95, não melhorando significativamente com a exclusão de itens.

**Sensibilidade.** Feita a análise à sensibilidade é possível verificar, analisando a tabela 7 que a escala não demonstra uma distribuição normal, no entanto são apresentados valores de assimetria inferiores a 3 e de achatamento inferiores a 8.

Tabela 7

Sensibilidade da Escala Intenção de *Turnover*

| <b>Escala</b>               | <b>K-S</b> | <b>p</b> | <b>Assimetria</b> | <b>Curtose</b> |
|-----------------------------|------------|----------|-------------------|----------------|
| Intenção de <i>Turnover</i> | .136       | <.001    | .475              | -1.139         |

### 3.1.2 Escala de Compromisso Organizacional Afetivo

**Validade.** A presente escala apresenta três dimensões, no entanto para este estudo foi decidido utilizar somente uma dimensão. Na tabela 8 é apresentada a análise fatorial dos itens da Escala de Compromisso Organizacional Afetivo recorrendo-se ao método de factorização do eixo principal com rotação *Varimax*. Sendo possível verificar que todos os itens desta escala são significativos, apresentando valores superiores a 0.6.

Tabela 8

Análise Fatorial para a Escala de Compromisso Organizacional Afetivo

| <b>Itens</b>                   | <b>Fator 1</b> | <b><math>h^2</math></b> |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| <i>Item 1</i>                  | .924           | .854                    |
| <i>Item 2</i>                  | .911           | .830                    |
| <i>Item 3</i>                  | .869           | .755                    |
| <i>Item 4</i>                  | .849           | .721                    |
| <i>Item 5</i>                  | .815           | .665                    |
| <i>Item 6</i>                  | .873           | .762                    |
| <i>Variância explicada (%)</i> |                | 76.42%                  |

Um dos critérios de adequação para a utilização da técnica de análise fatorial foi dado pelo teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2 = 1126.680$ ,  $p = <.001$ ), o que demonstrou a existência de correlações entre as variáveis. Foi igualmente realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que revelou um valor de KMO=.874, sendo um valor superior a .70, é adequado seguir com a realização da técnica de análise fatorial.

A análise realizada permite concluir que a escala Compromisso Organizacional Afetivo é unidimensional, isto é, apenas possui um fator. Na amostra em estudo verificou-se que o primeiro fator explicou, por si só, 76.42% da variância explicada.

Tabela 9

Validade da Escala Compromisso Organizacional Afetivo

| Escala                             | KMO  | X <sup>2</sup> | Gl | p     | Variância explicada |
|------------------------------------|------|----------------|----|-------|---------------------|
| Compromisso Organizacional Afetivo | .874 | 1126.680       | 15 | <.001 | 76.42%              |

**Fiabilidade.** Na Tabela 10, apresentam-se os valores do *Alpha* de *Cronbach* para todos os itens da escala de Compromisso Organizacional Afetivo.

Tabela 10

Fiabilidade da Escala de Compromisso Organizacional Afetivo

|                                              | Itens  | Média de escala se item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alpha se item for excluído | Valor total de Alpha |
|----------------------------------------------|--------|--------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Escala de Compromisso Organizacional Afetivo | Item 1 | 22.726                               | 87.788                                     | .881                               | .826                            | .917                       | .938                 |
|                                              | Item 2 | 23.073                               | 90.490                                     | .865                               | .807                            | .920                       |                      |
|                                              | Item 3 | 22.639                               | 91.977                                     | .804                               | .760                            | .927                       |                      |
|                                              | Item 4 | 23.278                               | 93.339                                     | .783                               | .673                            | .930                       |                      |
|                                              | Item 5 | 24.692                               | 92.479                                     | .740                               | .599                            | .936                       |                      |
|                                              | Item 6 | 22.565                               | 92.512                                     | .814                               | .739                            | .926                       |                      |

A partir da análise da tabela 10 podemos concluir que a escala de Intenção de *Turnover* apresenta uma consistência interna muito boa, com um valor de *Alpha* de *Cronbach* de .93, não melhorando significativamente com a exclusão de itens.

**Sensibilidade.** Feita a análise à sensibilidade é possível verificar, analisando a tabela 11 que a escala não demonstra uma distribuição normal, no entanto são apresentados valores de assimetria inferiores a 3 e de achatamento inferiores a 8.



Tabela 11

Sensibilidade da Escala Compromisso Organizacional Afetivo

| <b>Escala</b>       | <b>K-S</b> | <b><i>p</i></b> | <b>Assimetria</b> | <b>Curtose</b> |
|---------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| Compromisso Afetivo | .114       | <.001           | -.489             | -.987          |

### 3.1.3 Escala de Percepção de Suporte da Organização

**Validade.** Na tabela 12 é apresentada a análise fatorial dos itens da Escala de Percepção de Suporte da Organização recorrendo-se ao método de factorização do eixo principal com rotação *Varimax*. Sendo possível verificar que todos os itens desta escala são significativos, apresentando valores superiores a 0.6.

Tabela 12

Análise Fatorial para a Escala de Percepção de Suporte da Organização

| <b>Itens</b>                   | <b>Fator 1</b> | <b><i>h</i><sup>2</sup></b> |
|--------------------------------|----------------|-----------------------------|
| <i>Item 1</i>                  | .896           | .803                        |
| <i>Item 2</i>                  | .893           | .798                        |
| <i>Item 3</i>                  | .897           | .805                        |
| <i>Item 4</i>                  | .934           | .873                        |
| <i>Item 5</i>                  | .891           | .795                        |
| <i>Item 6</i>                  | .942           | .887                        |
| <i>Item 7</i>                  | .891           | .793                        |
| <i>Item 8</i>                  | .942           | .888                        |
| <i>Variância explicada (%)</i> |                | 83.02%                      |

Um dos critérios de adequação para a utilização da técnica de análise fatorial foi dado pelo teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2 = 2113.093$ ,  $p = <.001$ ), o que demonstrou a existência de correlações entre as variáveis. Foi igualmente realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que revelou um valor de KMO=.938, sendo um valor superior a .70, é adequado seguir com a realização da técnica de análise fatorial.

A análise realizada permite concluir que a escala Percepção de Suporte da Organização é unidimensional, isto é, apenas possui um fator. Na amostra em estudo verificou-se que o primeiro fator explicou, por si só, 83.02% da variância explicada.

Tabela 13

Validade da Escala de Percepção de Suporte da Organização

| Escala                              | KMO  | X <sup>2</sup> | Gl | p     | Variância explicada |
|-------------------------------------|------|----------------|----|-------|---------------------|
| Percepção de Suporte da Organização | .938 | 2113.093       | 28 | <.001 | 83.02%              |

**Fiabilidade.** Na Tabela 14, apresentam-se os valores do *Alpha* de *Cronbach* para todos os itens da escala de Percepção de Suporte da Organização.

Tabela 14

Fiabilidade da Escala Percepção de Suporte da Organização

| Itens  | Média de escala se item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alpha se item for excluído | Valor total de Alpha |
|--------|--------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Item 1 | 31.395                               | 181.515                                    | .863                               | .784                            | .967                       | .970                 |
| Item 2 | 31.048                               | 177.743                                    | .861                               | .773                            | .967                       |                      |
| Item 3 | 30.956                               | 179.258                                    | .866                               | .766                            | .967                       |                      |
| Item 4 | 31.536                               | 178.671                                    | .911                               | .847                            | .965                       |                      |
| Item 5 | 31.102                               | 177.200                                    | .859                               | .759                            | .968                       |                      |
| Item 6 | 31.526                               | 176.427                                    | .921                               | .910                            | .964                       |                      |
| Item 7 | 31.014                               | 176.701                                    | .857                               | .742                            | .968                       |                      |
| Item 8 | 31.541                               | 174.553                                    | .921                               | .910                            | .964                       |                      |

A partir da análise da tabela 14 podemos concluir que a escala de Percepção de Suporte da Organização apresenta uma consistência interna, muito boa, com um valor de *Alpha* de *Cronbach* de .97, não melhorando significativamente com a exclusão de itens.

**Sensibilidade.** Realizada a análise à sensibilidade é possível verificar, analisando a tabela 15 que a escala não demonstra uma distribuição normal, no entanto são apresentados valores de assimetria inferiores a 3 e de achatamento inferiores a 8.

Tabela 15

Sensibilidade da Escala de Percepção de Suporte da Organização

| <b>Escala</b>                       | <b>K-S</b> | <b><i>p</i></b> | <b>Assimetria</b> | <b>Curtose</b> |
|-------------------------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| Percepção de Suporte da Organização | .134       | <.001           | -.325             | -1.234         |

### 3.1.4 Escala de Percepção de Suporte da Chefia

**Validade.** Na tabela 16 é apresentada a análise fatorial dos itens da Escala de Percepção de Suporte da Chefia recorrendo-se ao método de factorização do eixo principal com rotação *Varimax*. Sendo possível verificar que todos os itens desta escala são significativos, apresentando valores superiores a 0.6.

Tabela 16

Análise Fatorial para a Escala de Percepção de Suporte da Chefia

| <b>Itens</b>                   | <b>Fator 1</b> | <b><i>h</i><sup>2</sup></b> |
|--------------------------------|----------------|-----------------------------|
| <i>Item 1</i>                  | .886           | .785                        |
| <i>Item 2</i>                  | .861           | .741                        |
| <i>Item 3</i>                  | .877           | .768                        |
| <i>Item 4</i>                  | .920           | .846                        |
| <i>Item 5</i>                  | .930           | .864                        |
| <i>Item 6</i>                  | .914           | .835                        |
| <i>Item 7</i>                  | .872           | .761                        |
| <i>Item 8</i>                  | .897           | .805                        |
| <i>Variância explicada (%)</i> |                | 80.07%                      |

Um dos critérios de adequação para a utilização da técnica de análise fatorial foi dado pelo teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2 = 1910.312$ ,  $p = .000$ ), o que demonstrou a existência de correlações entre as variáveis. Foi igualmente realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que revelou um valor de KMO=.934, sendo um valor superior a .70, é adequado seguir com a realização da técnica de análise fatorial.

A análise realizada permite concluir que a escala Percepção de Suporte da Chefia é unidimensional, isto é, apenas possui um fator. Na amostra em estudo verificou-se que o primeiro fator explicou, por si só, 80.07% da variância explicada.

Tabela 17

Validade da Escala de Percepção de Suporte da Chefia

| Escala                         | KMO  | X <sup>2</sup> | Gl | p    | Variância explicada |
|--------------------------------|------|----------------|----|------|---------------------|
| Percepção de Suporte da Chefia | .934 | 1910.312       | 28 | .000 | 80.07%              |

**Fiabilidade.** Na Tabela 18, apresentam-se os valores do *Alpha* de *Cronbach* para todos os itens da escala de Percepção de Suporte da Chefia.

Tabela 18

Fiabilidade da Escala Percepção de Suporte da Chefia

|                                          | Itens  | Média de escala se item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alpha se item for excluído | Valor total de Alpha |
|------------------------------------------|--------|--------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Escala de Percepção de suporte da Chefia | Item 1 | 32.443                               | 171.925                                    | .849                               | .751                            | .960                       | .964                 |
|                                          | Item 2 | 32.209                               | 169.353                                    | .820                               | .715                            | .961                       |                      |
|                                          | Item 3 | 32.029                               | 170.353                                    | .840                               | .733                            | .960                       |                      |
|                                          | Item 4 | 32.507                               | 169.673                                    | .890                               | .855                            | .958                       |                      |
|                                          | Item 5 | 32.107                               | 163.675                                    | .907                               | .850                            | .956                       |                      |
|                                          | Item 6 | 32.634                               | 168.263                                    | .882                               | .848                            | .958                       |                      |
|                                          | Item 7 | 32.165                               | 167.561                                    | .834                               | .752                            | .961                       |                      |
|                                          | Item 8 | 32.663                               | 168.695                                    | .861                               | .816                            | .959                       |                      |

A partir da análise da tabela 18 podemos concluir que a escala de Percepção de Suporte da Chefia apresenta uma consistência interna muito boa, com um valor de *Alpha* de *Cronbach* de .96, não melhorando significativamente com a exclusão de itens.

**Sensibilidade.** Efetuada a análise à sensibilidade é possível verificar, analisando a tabela 19 que a escala não demonstra uma distribuição normal, no entanto são apresentados valores de assimetria inferiores a 3 e de achatamento inferiores a 8.

Tabela 19

Sensibilidade da Escala de Percepção de Suporte da Chefia

| <b>Escala</b>                  | <b>K-S</b> | <b>P</b> | <b>Assimetria</b> | <b>Curtose</b> |
|--------------------------------|------------|----------|-------------------|----------------|
| Percepção de Suporte da Chefia | .123       | <.001    | -.527             | -.914          |

### 3.1.5 Escala de Percepção de Suporte dos Colegas

**Validade.** Na tabela 20 é apresentada a análise fatorial dos itens da Escala de Percepção de Suporte dos Colegas recorrendo-se ao método de factorização do eixo principal com rotação *Varimax*. Sendo possível verificar que todos os itens desta escala são significativos, apresentando valores superiores a 0.6.

Tabela 20

Análise Fatorial para a Escala de Percepção de Suporte dos Colegas

| <b>Itens</b>                   | <b>Fator 1</b> | <b><math>h^2</math></b> |
|--------------------------------|----------------|-------------------------|
| <i>Item 1</i>                  | .920           | .846                    |
| <i>Item 2</i>                  | .922           | .850                    |
| <i>Item 3</i>                  | .900           | .810                    |
| <i>Item 4</i>                  | .937           | .877                    |
| <i>Item 5</i>                  | .949           | .901                    |
| <i>Variância explicada (%)</i> |                | 85.68%                  |

Um dos critérios de adequação para a utilização da técnica de análise fatorial foi dado pelo teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2 = 1139.907$ ,  $p = <.001$ ), o que demonstrou a existência de correlações entre as variáveis. Foi igualmente realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que revelou um valor de KMO=.900, sendo um valor superior a .70, é adequado seguir com a realização da técnica de análise fatorial.

A análise realizada permite concluir que a escala Percepção de Suporte dos Colegas é unidimensional, isto é, apenas possui um fator. Na amostra em estudo verificou-se que o primeiro fator explicou, por si só, 85.68% da variância explicada.

Tabela 21

Validade da Escala de Percepção de Suporte dos Colegas

| Escala                           | KMO   | X <sup>2</sup> | Gl | p     | Variância explicada |
|----------------------------------|-------|----------------|----|-------|---------------------|
| Percepção de Suporte dos Colegas | 0.900 | 1139.907       | 10 | <.001 | 85.68%              |

**Fiabilidade.** Na Tabela 22, apresentam-se os valores do *Alpha* de *Cronbach* para todos os itens da escala de Percepção de Suporte dos Colegas.

Tabela 22

Fiabilidade da Escala Percepção de Suporte dos Colegas

|                                            |        | Média de escala se item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alpha se item for excluído | Valor total de Alpha |
|--------------------------------------------|--------|--------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Escala de Percepção de suporte dos Colegas | Item 1 | 15.64                                | 22.712                                     | .874                               | .780                            | .950                       | .958                 |
|                                            | Item 2 | 15.48                                | 22.868                                     | .877                               | .798                            | .949                       |                      |
|                                            | Item 3 | 15.70                                | 22.720                                     | .845                               | .725                            | .954                       |                      |
|                                            | Item 4 | 15.60                                | 22.281                                     | .898                               | .817                            | .945                       |                      |
|                                            | Item 5 | 15.64                                | 21.691                                     | .918                               | .852                            | .942                       |                      |

A partir da análise da tabela 22 podemos concluir que a escala de Percepção de Suporte dos Colegas apresenta uma consistência interna muito boa, com um valor de *Alpha* de *Cronbach* de .95, não melhorando significativamente com a exclusão de itens.

**Sensibilidade.** Efetuada a análise à sensibilidade é possível verificar, analisando a tabela 23 que a escala não demonstra uma distribuição normal, no entanto são apresentados valores de assimetria inferiores a 3 e de achatamento inferiores a 8.

Tabela 23

Sensibilidade da Escala de Percepção de Suporte dos Colegas

| <b>Escala</b>                    | <b>K-S</b> | <b><i>p</i></b> | <b>Assimetria</b> | <b>Curtose</b> |
|----------------------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| Percepção de Suporte dos Colegas | .183       | <.001           | -1.127            | 0.216          |

### 3.1.6 Escala de Workplace Spirituality

**Validade.** Na tabela 24 é apresentada a análise fatorial dos itens da Escala de *Workplace Spirituality* recorrendo-se ao método de factorização do eixo principal com rotação *Varimax*. Sendo possível verificar que todos os itens desta escala são significativos, apresentando valores superiores a 0.6.

Tabela 24

Análise Fatorial para a Escala de Percepção de Workplace Spirituality

| <b>Itens</b>                   | <b>Fator 1</b> | <b><i>h</i><sup>2</sup></b> |
|--------------------------------|----------------|-----------------------------|
| <i>Item 1</i>                  | .884           | .782                        |
| <i>Item 2</i>                  | .888           | .789                        |
| <i>Item 3</i>                  | .865           | .748                        |
| <i>Item 4</i>                  | .902           | .814                        |
| <i>Item 5</i>                  | .853           | .728                        |
| <i>Variância explicada (%)</i> |                | 77.22%                      |

Um dos critérios de adequação para a utilização da técnica de análise fatorial foi dado pelo teste de Esfericidade de Bartlett ( $X^2 = 921.172$ ,  $p = <.001$ ), o que demonstrou a existência de correlações entre as variáveis. Foi igualmente realizado o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que revelou um valor de KMO=.801, sendo um valor superior a .70, é adequado seguir com a realização da técnica de análise fatorial.

A análise realizada permite concluir que a escala de *Workplace Spirituality* é unidimensional, isto é, apenas possui um fator. Na amostra em estudo verificou-se que o primeiro fator explicou, por si só, 77.22% da variância explicada.

Tabela 25

Validade da Escala de Workplace Spirituality

| Escala                        | KMO  | X <sup>2</sup> | Gl | p     | Variância explicada |
|-------------------------------|------|----------------|----|-------|---------------------|
| <i>Workplace Spirituality</i> | .801 | 921.172        | 10 | <.001 | 77.22%              |

**Fiabilidade.** Na Tabela 26, apresentam-se os valores do *Alpha* de *Cronbach* para todos os itens da escala de *Workplace Spirituality*.

Tabela 26

Fiabilidade da Escala Percepção de Workplace Spirituality

|                                         | Itens  | Média de escala se item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alpha se item for excluído | Valor total de Alpha |
|-----------------------------------------|--------|--------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Escala de <i>Workplace Spirituality</i> | Item 1 | 16.30                                | 35,357                                     | .813                               | .679                            | .907                       | .925                 |
|                                         | Item 2 | 16.42                                | 36.392                                     | .817                               | .767                            | .907                       |                      |
|                                         | Item 3 | 16.14                                | 36.207                                     | .782                               | .707                            | .913                       |                      |
|                                         | Item 4 | 15.98                                | 35.147                                     | .847                               | .835                            | .900                       |                      |
|                                         | Item 5 | 16.10                                | 35.073                                     | .771                               | .802                            | .916                       |                      |

A partir da análise da tabela 26 podemos concluir que a escala de *Workplace Spirituality* apresenta uma consistência interna muito boa, com um valor de *Alpha* de *Cronbach* de .92, não melhorando significativamente com a exclusão de itens.

**Sensibilidade.** Feita a análise à sensibilidade é possível verificar, analisando a tabela 27 que a escala não demonstra uma distribuição normal, no entanto são apresentados valores de assimetria inferiores a 3 e de achatamento inferiores a 8.

Tabela 27

Sensibilidade da Escala de Workplace Spirituality

| Escala                        | K-S  | p     | Assimetria | Curtose |
|-------------------------------|------|-------|------------|---------|
| <i>Workplace Spirituality</i> | .119 | <.001 | -.465      | -.988   |



### 3.2 Correlações

De forma a medir a direção e intensidade da associação entre as variáveis desta investigação, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Pearson*, pelo facto das variáveis serem intervalares.

Os coeficientes de correlação de *Pearson* demonstraram associações positivas e negativas estatisticamente significativas muito fracas, fracas, moderadas, fortes e muito fortes entre as diferentes escalas (ver tabela 28). A Perceção de Suporte dos Colegas apresentou correlações positivas moderadas com as restantes escalas, Perceção de Suporte da Chefia ( $r=.655, p<.001$ ), Perceção de Suporte da Organização ( $r=.644, p < .001$ ), Compromisso Afetivo ( $r=.652, p < .001$ ) e Trabalho Significativo ( $r=.656, p < .001$ ), com exceção da Intenção de *Turnover* ( $r=-.566, p < .001$ ) que apresentou uma correlação negativa fraca. Também a Perceção de Suporte de Chefia apresentou correlações moderadas com a escala de Trabalho Significativo ( $r=.720, p < .001$ ) e com a escala de Intenção de *Turnover* ( $r=-.770, p < .001$ ), e correlações fortes com a escala de Compromisso Afetivo ( $r=.788, p < .001$ ) e com a escala de Perceção de Suporte da Organização ( $r=.905, p < .001$ ). Por sua vez, a Escala de Intenção de *Turnover* apresentou correlações negativas e fortes com a escala de Compromisso Afetivo ( $r=-.846, p < .01$ ), e com a escala de Perceção de Suporte da Organização ( $r=-.817, p < .001$ ) e uma correlação negativa moderada com a escala de Trabalho Significativo ( $r=-.741, p < .001$ ).

Quanto à escala de Compromisso Afetivo esta apresenta correlações positivas e fortes com a escala de Perceção de Suporte da Organização ( $r=.856, p < .001$ ) e a escala de Trabalho Significativo ( $r=.813, p < .001$ ). A escala de Trabalho Significativo apresenta igualmente uma correlação positiva e moderada com a escala de Perceção de Suporte da Organização ( $r=.773, p < .001$ ).

Apenas a sazonalidade apresentou correlações muito fracas e fracas, estatisticamente significativas com as escalas de Perceção de Suporte da Chefia ( $r=.170, p < .050$ ), Perceção de Suporte da Organização ( $r=.218, p < .050$ ), Compromisso Afetivo ( $r=.209, p < .050$ ), Trabalho Significativo ( $r=.153, p < .050$ ) e Intenção de *Turnover* ( $r=-.188, p < .005$ ).

Tabela 28

Correlações de Pearson entre as diferentes escalas (Percepção de Suporte da Chefia, Percepção de Suporte da Organização, Compromisso Afetivo, Trabalho Significativo, Percepção de Suporte dos Colegas, Sazonalidade, Intenção de *Turnover*)

|                                     | N   | M    | DP    | Alfa | Percepção de Suporte da Chefia | Percepção de Suporte da Organização | Compromisso Afetivo | Trabalho Significativo | Percepção de Suporte dos Colegas | Sazonalidade | Intenção de <i>Turnover</i> |
|-------------------------------------|-----|------|-------|------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------------------|--------------|-----------------------------|
| Percepção de Suporte da Chefia      | 205 | 4.62 | 1.850 | .964 | 1                              |                                     |                     |                        |                                  |              |                             |
| Percepção de Suporte da Organização | 205 | 4.46 | 1.900 | .970 | .905**                         | 1                                   |                     |                        |                                  |              |                             |
| Compromisso Afetivo                 | 205 | 4.59 | 1.900 | .938 | .788**                         | .856**                              | 1                   |                        |                                  |              |                             |
| Trabalho Significativo              | 205 | 4.04 | 1.478 | .925 | .720**                         | .773**                              | .813**              | 1                      |                                  |              |                             |
| Percepção de Suporte dos Colegas    | 205 | 3.89 | 1.178 | .958 | .655**                         | .644**                              | .652**              | .656**                 | 1                                |              |                             |
| Sazonalidade                        | 205 | 1.15 | .354  |      | .170*                          | .218**                              | .209**              | .153*                  | .034                             | 1            |                             |
| Intenção de <i>Turnover</i>         | 205 | 2.56 | 1.303 | .956 | -.770**                        | -.817**                             | -.846**             | -.741**                | -.566**                          | -.188**      | 1                           |

\*  $p > .05$  \*\*  $p > .001$ .

### 3.3 T-test

De forma a analisar a diferença entre a região do Algarve e de Lisboa na intenção de saída e Compromisso Afetivo foi realizado um *test t* de *Student* para amostras independentes. O resultado demonstra que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (Lisboa vs. Algarve) em relação à Intenção de *Turnover* ( $p = .643$ ) e em relação ao Compromisso Afetivo ( $p = .956$ ), pois em ambos os casos o valor da significância estatística é superior a .05.

Tabela 29

T-Test Localização

|                             | Grupo   | N   | Média | Desvio Padrão | Sig Bilateral | t     | df  |
|-----------------------------|---------|-----|-------|---------------|---------------|-------|-----|
| Intenção de <i>Turnover</i> | Lisboa  | 122 | 2.60  | 1.360         | .643          | 2.914 | 203 |
|                             | Algarve | 83  | 2.51  | 1.221         |               |       |     |
| Compromisso Afetivo         | Lisboa  | 122 | 4.60  | 1.940         | .956          | 1.079 | 203 |
|                             | Algarve | 83  | 4.59  | 1.851         |               |       |     |

De forma a estudar com maior profundidade a sazonalidade foi realizado igualmente um *test t de Student* para amostras independentes entre os colaboradores que tinham a sua atividade profissional principal ligada ao sector do turismo e os colaboradores que não possuem a sua atividade profissional principal ligada a este sector. Ao analisar os resultados apresentados na Tabela 30 é perceptível que tanto na Intenção de *Turnover*, como no Compromisso Afetivo existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < .001$ ), sendo a média do compromisso afetivo ligeiramente mais elevada para os colaboradores que cuja profissão principal não está ligada ao sector do turismo ( $M = 5.55$ ,  $DP = 1.436$ ), comparativamente aos colaboradores que possuem a sua principal atividade profissional ligada a este sector ( $M = 4.43$ ,  $DP = 1.925$ ). Relativamente à Intenção de *Turnover*, ocorre o fenómeno oposto, sendo a média mais elevada para os colaboradores que cuja profissão principal está ligada ao Sector do Turismo ( $M = 1.97$ ,  $DP = .846$ ), comparativamente aos colaboradores que não possuem a sua principal atividade profissional ligada a este sector ( $M = 2.66$ ,  $DP = 1.342$ ).

Tabela 30

T-Test Principal Atividade

|                                        | Grupo | N   | Média | Desvio<br>Padrão | Sig<br>Bilateral | t      | df     |
|----------------------------------------|-------|-----|-------|------------------|------------------|--------|--------|
| <b>Intenção de<br/><i>Turnover</i></b> | Sim   | 175 | 2.66  | 1.342            | <.001            | 3.747  | 57.593 |
|                                        | Não   | 30  | 1.97  | 0.846            |                  |        |        |
| <b>Compromisso<br/>Afetivo</b>         | Sim   | 175 | 4.43  | 1.925            | <.001            | -3.735 | 48.832 |
|                                        | Não   | 30  | 5.55  | 1.436            |                  |        |        |

Assim sendo é possível concluir que a H8 não é suportada, pois apesar de existir um maior Compromisso Afetivo para com a organização em colaboradores que experienciem Sazonalidade, o mesmo fenómeno não se repete para os colaboradores da região do Algarve, não sendo verificada uma ligação entre Compromisso Afetivo e Intenção de *Turnover*. Quanto à Intenção de *Turnover* foi registada uma média menos elevada em colaboradores que não sofram de Sazonalidade e trabalhem na região do Algarve.

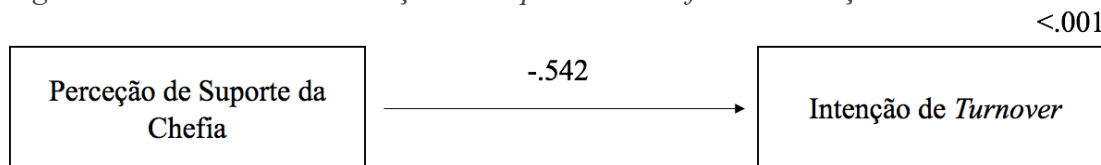
### 3.4 Teste das hipóteses

#### ***H1: A percepção de suporte da chefia influencia negativamente a intenção de turnover***

Com o objetivo de se verificar se a Percepção de Suporte da Chefia tem um efeito estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover*, foi efetuada uma regressão linear. Após a análise da mesma verificou-se que a Percepção de Suporte da Chefia tem um efeito direto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.542$ ;  $p = <.001$ ;  $R^2 = .593$ ), sendo responsável por 59.3% da variabilidade. Desta forma, é perceptível que a Hipótese 1 é suportada, mas ainda existe uma parte da variância por explicar por outras variáveis.

**Figura 2**

*Regressão linear entre a Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de Turnover*

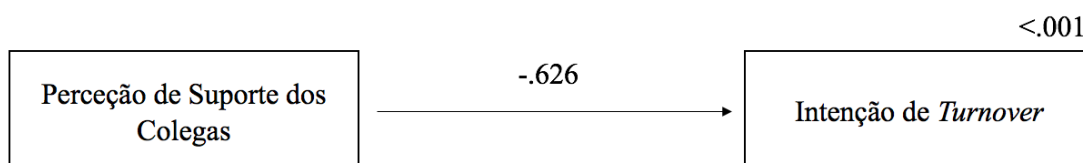


#### ***H2: A percepção de suporte dos colegas influencia negativamente a intenção de turnover***

Para se verificar se a Percepção de Suporte dos Colegas tem um efeito significativo na Intenção de *Turnover*, foi efetuada uma regressão linear, sendo possível concluir que a Percepção de Suporte dos Colegas tem um impacto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.626$ ;  $p = <.001$ ;  $R^2 = .321$ ), sendo responsável por 32.1% da variabilidade. Desta forma, é perceptível que a Hipótese 2 é suportada, mas apresenta ainda uma parte da variância por explicar por outras variáveis.

**Figura 3**

*Regressão linear entre a Percepção de Suporte dos Colegas e a Intenção de Turnover*



#### ***H3: A percepção de suporte da organização medeia a relação entre a percepção de suporte da chefia e a intenção de turnover***

Com o objetivo de se verificar se a Percepção de Suporte da Organização tem um efeito significativo enquanto variável mediadora entre a Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover*, foi efetuada uma análise da mediação em *Process* e confirmado se todas as condições necessárias para a mediação suceder se verificavam.

Em primeiro lugar foi verificado que a variável independente tem um efeito direto na variável dependente, na ausência da variável mediadora, isto é, que a Percepção de Suporte da Chefia tem um efeito direto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.542$ ;  $p = <.001$ ).

Seguidamente, foi verificado que a variável mediadora tem um efeito direto significativo sobre a variável dependente, isto é, que a Percepção de Suporte da Organização tem um efeito direto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.560$ ;  $p = <.001$ ).

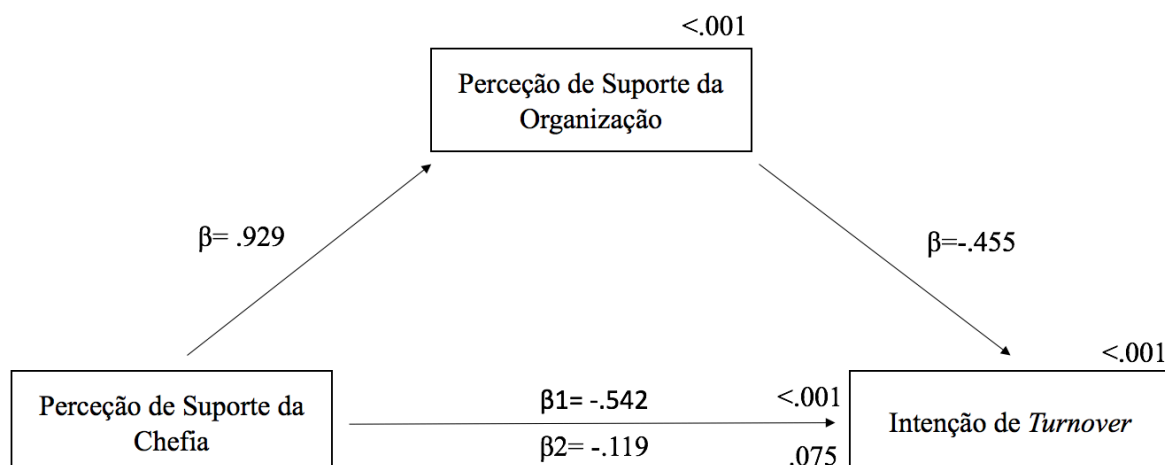
Posteriormente, foi verificado que a variável independente afeta significativamente a variável mediadora, isto é, que a Percepção de Suporte da Chefia tem um efeito direto estatisticamente significativo na Percepção de Suporte da Organização ( $\beta = .929$ ;  $p = <.001$ ).

Por fim, foi verificado que ao ser adicionada a variável mediadora, o efeito da variável independente na variável dependente enfraquece, isto é, o efeito mediado da Percepção de Suporte da Chefia na Intenção de *Turnover* enfraquece, não sendo estatisticamente significativo ( $\beta = -.119$ ;  $p = .075$ ). Quanto ao efeito mediado da Percepção de Suporte da Chefia na Percepção de Suporte da Organização ( $\beta = .929$ ;  $p = <.001$ ) e da Percepção de Suporte da Organização na intenção de *Turnover* ( $\beta = -.455$ ;  $p = <.001$ ) ambos são estatisticamente significativos, sendo assim uma mediação parcial.

Através desta análise foi possível concluir que a Percepção de Suporte da Organização tem um impacto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $p = <.001$ ;  $R^2 = .819$ ; BootLLCI =  $-.594$ ; BootULCI =  $-.266$ ). Também foi possível concluir que a Percepção de Suporte da chefia possui um impacto mais forte na Intenção de *Turnover* quando o mediador (Percepção de Suporte da Organização) possui uma relação mais forte, por si só, com a variável dependente (Intenção de *Turnover*). Desta forma, é perceptível que a Hipótese 3 é suportada.

**Figura 4**

*Regressão linear da mediação da percepção de Suporte da Organização*



***H4: O compromisso organizacional afetivo medeia a relação entre a percepção de suporte da chefia e a intenção de turnover***

Com o objetivo de se verificar se o Compromisso Organizacional Afetivo tem um efeito significativo enquanto variável mediadora entre a Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover*, foi efetuada uma análise da mediação em *Process*.

Em primeiro lugar foi verificado que a variável independente tem um efeito direto na variável dependente, na ausência da variável mediadora, isto é, que a Percepção de Suporte da Chefia tem um efeito direto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.542$ ;  $p < .001$ ).

Seguidamente, foi verificado que a variável mediadora tem um efeito direto significativo sobre a variável dependente, isto é, que o Compromisso Afetivo tem um efeito direto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.581$ ;  $p < .001$ ).

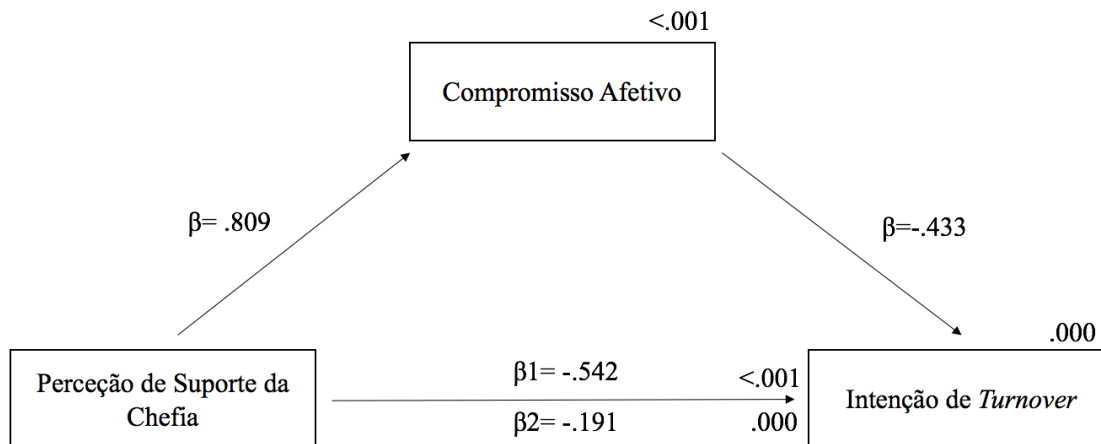
Posteriormente, foi verificado que a variável independente afeta significativamente a variável mediadora, isto é, que a Percepção de Suporte da Chefia tem um efeito direto estatisticamente significativo no Compromisso Afetivo ( $\beta = .809$ ;  $p < .001$ ).

Por fim, foi verificado que ao ser adicionada a variável mediadora, o efeito da variável independente na variável dependente enfraquece, isto é, o efeito mediado da Percepção de Suporte da Chefia na Intenção de *Turnover* enfraquece, mas continuando estatisticamente significativo ( $\beta = -.191$ ;  $p = .000$ ). Quanto ao efeito mediado da Percepção de Suporte de Chefia no Compromisso Afetivo ( $\beta = .809$ ;  $p < .001$ ) e do Compromisso Afetivo na intenção de *Turnover* ( $\beta = -.433$ ;  $p = .000$ ) ambos são estatisticamente significativos. Sendo assim uma mediação parcial.

Através desta análise foi possível concluir que o Compromisso Afetivo tem um impacto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $p < .001$ ;  $R^2 = .620$ ; BootLLCI =  $-.436$ ; BootULCI =  $-.264$ ). Também foi possível concluir que a Percepção de Suporte da Chefia possui um impacto mais forte na Intenção de *Turnover* quando o mediador (Compromisso Afetivo) possui uma relação mais forte, por si só, com a variável dependente (Intenção de *Turnover*). Desta forma, é perceptível que a Hipótese 4 é suportada.

**Figura 5**

*Regressão linear da mediação da percepção de Suporte do Compromisso Organizacional Afetivo*

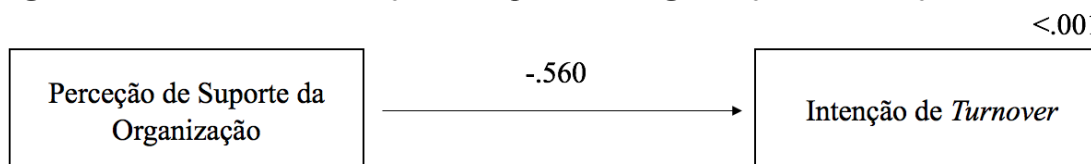


**H5: A percepção de suporte da organização influencia negativamente a intenção de turnover**

De forma a verificar se a Percepção de Suporte da Organização tem um efeito estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover*, foi efetuada uma regressão linear. Segundo a análise realizada podemos concluir que a Percepção de Suporte da Organização tem um impacto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* e desta forma afeta a mesma de forma significativa ( $\beta = -.560$ ;  $p = <.001$ ;  $R^2 = .665$ ), sendo responsável por 66.5% da variabilidade. Desta forma, é perceptível que a Hipótese 5 é suportada, mas apresenta ainda uma parte da variância por explicar por outras variáveis.

**Figura 6**

*Regressão linear entre a Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de Turnover*



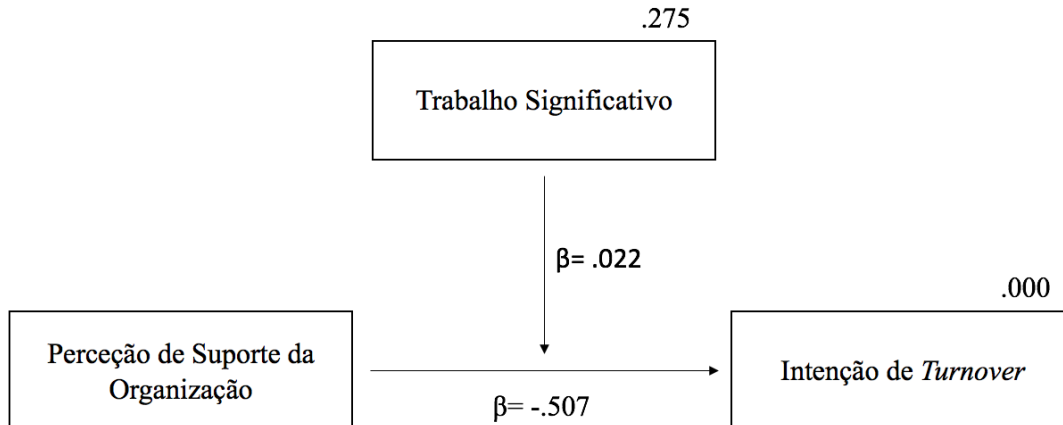
**H6: O trabalho significativo irá moderar a relação entre a percepção de suporte da organização e a intenção de turnover, de tal forma que o efeito será mais forte para os indivíduos que experienciem um trabalho mais significativo**

Com o objetivo de se verificar se o Trabalho Significativo tem um efeito estatisticamente significativo enquanto variável moderadora entre a Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de *Turnover*, foi efetuada uma análise da moderação em *Process*, sendo possível concluir que o Trabalho Significativo não tem um efeito estatisticamente significativo ( $\beta = .022$ ;  $p = .275$ ;  $R^2 = .836$ ), na relação entre a variável Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de *Turnover*. Desta forma, é perceptível que a Hipótese 6 não é suportada.

É ainda possível concluir que a relação direta entre a Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de *Turnover* é estatisticamente significativa ( $\beta = -.507$ ;  $p = .000$ ), tal como a relação entre o Trabalho Significativo e a Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.323$ ;  $p = .006$ ).

**Figura 7**

*Regressão linear da moderação do Trabalho Significativo*

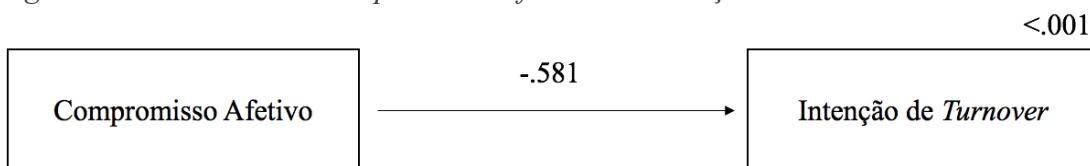


***H7: O compromisso organizacional afetivo influencia negativamente a intenção de turnover***

Com o propósito de se verificar se o Compromisso Afetivo tem um efeito estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover*, foi efetuada uma regressão linear, sendo possível concluir que o Compromisso Afetivo tem um efeito direto estatisticamente significativo na Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.581$ ;  $p = <.001$ ;  $R^2 = .715$ ), sendo responsável por 71.5% da variabilidade. Desta forma, é perceptível que a Hipótese 7 é suportada, tendo ainda uma parte da variância por explicar por outras variáveis, no entanto é o registo mais elevado.

**Figura 8**

*Regressão linear entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de Turnover*



***H8: A sazonalidade irá moderar a relação entre o compromisso organizacional afetivo e a intenção de turnover, de tal forma que o efeito será mais forte para os indivíduos que experienciem maior sazonalidade***

Com o objetivo de se verificar se a Sazonalidade tem um efeito significativo enquanto variável moderadora entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de *Turnover*, foi efetuada uma análise da moderação em *Process*, sendo possível concluir que a Sazonalidade não tem um impacto estatisticamente significativo, não afetando a relação entre o Compromisso Afetivo e

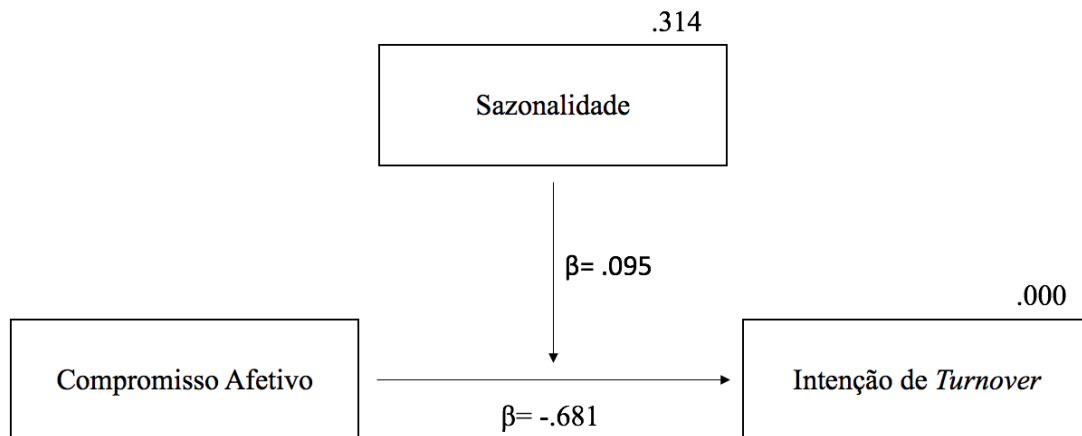


a Intenção de *Turnover* ( $\beta=.095$ ;  $p=.314$ ;  $R^2=.843$ ). Desta forma, é perceptível que a Hipótese 8 não é suportada.

É ainda possível concluir que a única ligação estatisticamente significativa ocorre entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de *Turnover* ( $\beta=-.681$ ;  $p=.000$ ), tendo um efeito direto.

**Figura 9**

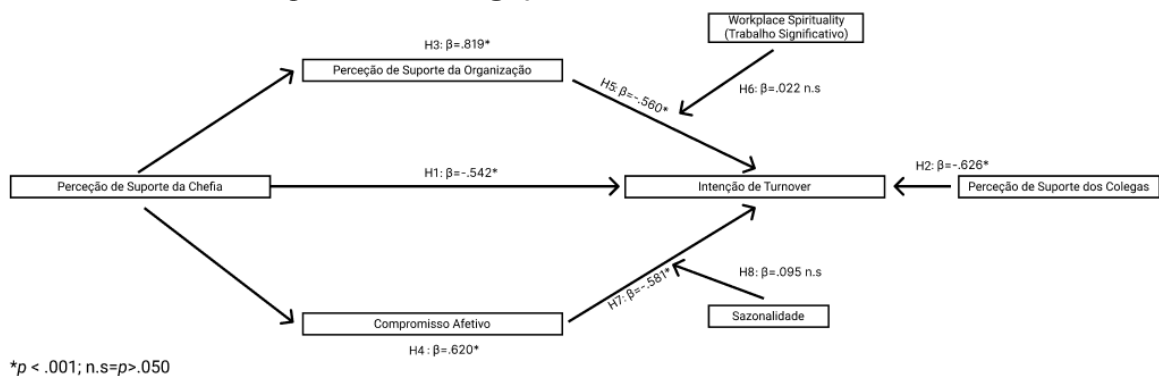
*Regressão Linear da Moderação da variável Sazonalidade*



Na figura 10 é possível encontrar o modelo conceptual final de investigação sumariado.

**Figura 10**

*Síntese do Modelo Conceptual de Investigação*



Fonte: Autoria Própria

## 4 DISCUSSÃO

Neste capítulo será abordada a conexão entre os resultados obtidos e o intuito definido inicialmente para o presente estudo. O objetivo deste estudo era contribuir para a identificação dos fatores que justificassem a Intenção de *Turnover* no setor turístico, tendo estes sido a Percepção de Suporte da Chefia, Percepção de Suporte da Organização, Percepção de Suporte dos Colegas, Compromisso Organizacional Afetivo, Sazonalidade e Trabalho Significativo.

Após ter sido realizada a análise dos resultados adquiridos através de questionário, foi possível obter algumas conclusões significativas.

Em conformidade com estudos anteriores, aferiu-se um impacto estatisticamente significativo entre a Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.542$ ), sendo muitas vezes a razão de saída da organização o término da relação entre o subordinado e a chefia (Fazio et al., 2017; Mete et al., 2021).

De acordo com Karatepe (2012), existe um impacto estatisticamente significativo e positivo entre a Percepção de Suporte dos Colegas e a Intenção de *Turnover*, sendo que os colaboradores do setor turístico que recebam apoio dos colegas, e se apercebam como membros de um grupo de trabalho, apresentam uma maior motivação para lidar com os pedidos e queixas exaustivos dos clientes de forma eficaz e uma menor Intenção de *Turnover*. Esta descoberta está de acordo com os resultados desta investigação, devido à Percepção de Suporte dos Colegas demonstrar ter um impacto estatisticamente significativo e positivo na Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.626$ ).

À semelhança do estudo de Newman et al. (2012), foi verificado que a Percepção de Suporte da Organização enquanto variável mediadora na relação entre a Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover* foi suportada, sendo estatisticamente significativa ( $\beta = .819$ ). Sendo possível explicar esta ligação pelo facto de quando os colaboradores consideram que a sua chefia os apoia, este seja visto como algo prestado igualmente pela organização (Guchait et al., 2015).

Tal como Fazio et al. (2017) apuraram no seu estudo, foi verificado que o Compromisso Afetivo enquanto variável mediadora na relação entre a Percepção de Suporte da Chefia e a Intenção de *Turnover* foi suportada, sendo estatisticamente significativa e demonstrando a necessidade tanto da Percepção de Suporte da Chefia como do Compromisso afetivo para reduzir a Intenção de *Turnover* ( $\beta = .620$ ). Desta forma as organizações devem ter um cuidado especial não só com o Compromisso Afetivo mas igualmente com a Percepção de Suporte da Chefia.

À semelhança da descoberta realizada por Jolly et al. (2021), também nesta investigação ocorreu um impacto estatisticamente significativo entre a Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.560$ ). Já o Trabalho Significativo enquanto variável moderadora

na relação entre a Percepção de Suporte da Organização e a Intenção de *Turnover* não foi suportada, demonstrando que o efeito de intenção de permanência na organização não é mais forte sendo adicionada a variável Trabalho Significativo. Uma possível explicação para esta ocorrência pode ser o facto de os colaboradores do setor turístico não perceberem o seu trabalho como significativo ou um fator essencial para a sua permanência como colaboradores de outros setores, funções ou países, como foi o caso de Bhaskar e Mishra (2019) que conseguiram comprovar esta moderação entre gerentes do setor tecnológico, manufatura, banca e educação na Índia.

Identicamente a estudos realizados no passado (Ausar et al., 2016; Islam et al., 2013; Ribeiro et al., 2020), aferiu-se um impacto estatisticamente significativo entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.581$ ). Sendo que quando os colaboradores apresentam um maior grau de Compromisso Afetivo para com a sua organização, as suas intenções de saída são menores.

Relativamente à Sazonalidade enquanto variável moderadora na relação entre o Compromisso Afetivo e a Intenção de *Turnover* não foi suportada, demonstrando que o efeito de intenção de permanecer na organização não é mais forte sendo adicionada a variável Sazonalidade. Este fenómeno pode ser explicado pelo facto de os colaboradores que experienciam sazonalidade, apesar de terem um maior Compromisso Afetivo para com a organização com que trabalham, verem a sua ligação para com estas organização como algo provisório (Thavamin & Kannan, 2016). Desta forma, as organizações devem motivar os colaboradores através da atribuição de responsabilidade, criação de plataformas de *feedback*, formação, atividades de *teambuilding* e aumentos salariais (Lundberg et al., 2009), de forma a atrair e reter os melhores colaboradores no ano seguinte (McCole, 2015).

## 5 CONCLUSÕES

Os recursos humanos especializados e competentes são essenciais e imprescindíveis no setor turístico, pois as organizações dependem destes colaboradores para o seu bom funcionamento, performance e cumprimento das expectativas dos clientes, tal como as regiões necessitam dos mesmos para garantir a existência de competitividade e de um sistema económico consistente e em contante crescimento (Arici, 2018; Mira et al., 2017; Tracey, 2014). No entanto este setor é visto como envolvendo uma exigente performance de trabalho e condições de trabalho carecidas, sendo estas, as baixas remunerações e perspetivas de promoção de carreira e os horários de trabalho extensos. Sendo que para reter colaboradores é necessário as organizações alterarem as suas características centrais e melhorem a reputação do setor (Hughes & Rog, 2008).

### 5.1 Implicações teóricas para a Gestão de Recursos Humanos

A Perceção de Suporte da Chefia apresenta uma opinião consensual entre investigadores de que é essencial para a retenção dos colaboradores (Arasli & Arici, 2019; Arici, 2018; Fazio et al., 2017; Mete et al., 2021), nesta investigação também foi possível verificar um impacto estatisticamente significativo entre a Perceção de Suporte da Chefia e a Intenção de Turnover, sendo possível responder positivamente à questão de partida “Qual a influência da Perceção de Suporte da Chefia na Intenção de Turnover?”.

Com relação à variável perceção de suporte dos colegas, os resultados demonstram que a variável tem um impacto estatisticamente significativo, estando de acordo com o estudo de Karatepe (2012).

No presente estudo, foi ainda considerado relevante acrescentar à relação entre a Perceção de Suporte de Chefia e Intenção de Turnover, tanto a perceção de suporte da organização como o Compromisso Afetivo como mediadores, tendo sido obtido um impacto estatisticamente significativo para ambas as mediações.

Os resultados permitiram averiguar igualmente que se trata de uma mediação parcial para a Perceção de Suporte da Organização, sendo que a Perceção de Suporte da Chefia diminui a Intenção de Turnover ao aumentar a Perceção de Suporte da Organização, tal como no estudo de Eisenberg et al. (2002). As chefias são assim vistas como agentes da organização que garantem que os colaboradores recebem apoio, contribuindo desta forma para o apoio organizacional (Astuti & Helmi, 2021).

Relativamente à mediação do Compromisso Afetivo, os resultados permitiram averiguar que se trata igualmente de uma mediação parcial, sendo que não existe somente uma relação significativa entre a variável mediadora e independente, mas igualmente um impacto direto entre a variável independente e dependente, estando de acordo com o estudo de Fazio et al. (2017), e sendo necessário um foco não só no Compromisso Organizacional, mas igualmente na Percepção de Suporte da Chefia de forma a mitigar a Intenção de *Turnover*.

Quanto à questão de partida “Poderá a Sazonalidade ser uma variável explicativa da relação entre o Compromisso Afetivo e Intenção de *Turnover*?”, o papel moderador da variável Sazonalidade não apresentou um resultado estatisticamente significativo, sendo que os colaboradores que não trabalham o ano todo no setor turístico, isto é que o setor turístico é a sua atividade secundária, demonstraram uma maior Intenção de *Turnover*. Este fenómeno pode ser explicado não só pelo facto de verem o seu trabalho neste setor como algo provisório (Thavamin & Kannan, 2016), mas igualmente pelo facto de os colaboradores que trabalham no setor enquanto atividade principal ainda terem os efeitos mais severos da pandemia presentes na sua memória, apresentando algum receio de o fenómeno se puder repetir por não conseguirem prever a duração da mesma, conduzindo assim a uma maior insegurança no trabalho (Bajrami et al., 2021; Yang et al., 2021).

Por fim, o mesmo fenómeno ocorreu relativamente ao impacto moderador da variável Trabalho Significativo, tendo a mesma enquanto variável moderadora um impacto estatisticamente não significativo. Esta ocorrência pode ser explicada pelo facto de no setor turístico não existir uma percepção do seu trabalho como significativo ou um fator essencial para a sua permanência na organização, indo desta forma os resultados contra o estudo de Bhaskar e Mishra (2019) que conseguiram verificar esta moderação entre gerentes do setor tecnológico, manufatura, banca e educação.

A presente investigação contribuiu para que as organizações turísticas consigam entender um pouco mais sobre quais as causas que levam à intenção de saída dos seus colaboradores e sobre a importância e necessidade de ter uma boa percepção de suporte tanto da organização, como da chefia e dos colegas de trabalho, tal como um bom compromisso afetivo para com a organização.

## **5.2 Implicações práticas para a Gestão de Recursos Humanos**

As implicações práticas desta investigação manifestam a possibilidade de serem fundamentais para auxiliar as organizações do setor turístico a compreender quais as práticas

de gestão de recursos humanos que devem de ser executadas, de forma a garantir que ocorra a retenção dos seus colaboradores.

Esta investigação enfatiza a importância das organizações darem suporte aos colaboradores, pois estes estimam e pretendem permanecer em empresas que suportem e se preocupem com a sua opinião (Islam et al., 2013).

O suporte da chefia é igualmente essencial para garantir a retenção dos colaboradores, desempenhando um papel chave na influência do compromisso e confiança dos colaboradores para com a organização. As organizações devem apostar na correta seleção, formação e criação de programas de desenvolvimento das chefias dando ênfase ao poder da sua influência no desenvolvimento de atitudes positivas para com a organização, especialmente no setor turístico onde os colaboradores raramente interagem com posições de poder superiores aos de chefia direta e onde o apoio da chefia é visto como parte do apoio da organização (Guchait et al., 2015).

Quanto ao suporte entre colegas este é identicamente necessário para garantir a sua permanência, devendo ser incutido um espírito de camaradagem e entreajuda entre colegas durante períodos difíceis, que pode não estar disponível fora do local de trabalho (Karatepe, 2012; McCole, 2015).

Por fim a perceção de compromisso afetivo para com a organização é igualmente fundamental para garantir que os colaboradores não demonstram uma intenção de saída e demonstram um maior compromisso para com a mesma, e um fator que pode aumentar o compromisso afetivo é a criação de formações, políticas e comportamentos próprios relativos às chefias que suportem e aumentem o compromisso organizacional dos colaboradores e considerem a sua opinião, podendo levar ultimamente à sua retenção e aumento da eficiência (Islam et al., 2013; Kundu et al., 2021). O aumento da perceção de suporte da chefia apresenta-se ainda como uma vantagem, ao ser uma medida prática e pouco dispendiosa comparada com outras alternativas como aumentos salariais, promoções ou recompensas (Arasli & Arici, 2019).

Sintetizando, ao as organizações investirem e disponibilizarem suporte aos seus colaboradores, contribuirão para seu o compromisso afetivo e incentivarem ao apoio e camaradagem tanto da chefia aos subordinados como entre colegas de trabalho, a intenção de saída dos colaboradores diminuirá e as organizações conseguirão uma maior taxa de retenção de colaboradores talentosos e consequentemente um aumento da sua performance.

### 5.3 Limitações e sugestões para estudos futuros

O presente estudo detém determinadas limitações que ao serem identificadas permitem melhorar os estudos futuros realizados nesta temática.

O primeiro aspeto a realçar é o facto de a recolha dados ter sido realizada através de uma amostra não probabilística, e assim sendo, não representativa da população portuguesa, sugerimos desta forma que seja realizado futuramente um estudo com uma amostra probabilística em organizações específicas da região de Lisboa e Algarve, para que todos os membros da população tenham a mesma probabilidade de serem selecionados.

Deve ser tido em conta também que as respostas deste estudo foram recolhidas num momento único, e sabendo que o setor turístico é representado por elevados níveis de *turnover* devido a todas as causas já anteriormente mencionadas, pode existir a necessidade de realizar um estudo longitudinal onde seja avaliado o comportamento de determinados colaboradores ao longo do tempo, inserindo se necessário novas variáveis que possam ser importantes para o estudo. Levando a que as respostas dos participantes não estejam, desta forma, suscetíveis à influência de fatores pessoais ou contextuais que podem afetar os resultados obtidos.

A presente investigação apresentou igualmente cinco escalas para identificar os fatores que influenciam a Intenção de *Turnover*, o que conduziu a um questionário de grande dimensão, no qual determinados participantes podem ter respondido com alguma aleatoriedade. Desta forma, em estudos futuros sugerimos que seja reduzido o número de escalas utilizadas de forma a garantir respostas mais espontâneas..

Num futuro estudo nacional seria igualmente interessante ter em conta outras áreas territoriais, como por exemplo a região do Porto, que teve de ser descartada nesta investigação pelo facto de não existir no INE dados relativos às dormidas mensais em alojamentos turísticos somente para este região em anos pré pandémicos. Ou mesmo a relação com outras variáveis, como por exemplo a perceção de suporte da chefia e a Intenção de *Turnover*. Podendo, desta forma, ser possível em estudos futuros investigar mais sobre o comportamento da sazonalidade na Intenção de *Turnover* nos colaboradores do setor turístico.

Outra sugestão a ter em conta, seria a divisão dos participantes em subgrupos relevantes (Lundberg et al., 2009) em termos de funções desempenhadas ou cargos atribuídos, de forma a ter um melhor entendimento dos efeitos destes grupos nas variáveis em estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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>
- Alkhateri, A. S., Abuelhassan, A. E., Khalifa, G. S. A., Nusari, M., & Ameen, A. (2018). The impact of perceived supervisor support on employees turnover intention: The mediating role of job satisfaction and affective organizational commitment. *International Business Management*, 12(7), 477-492. <https://doi.org/10.36478/ibm.2018.477.492>
- Alla, A. A., & Rajaa, O. (2019). A Review of the Literature on Employee Turnover. *American International Journal of Social Science*, 8(3), 22-29.  
<https://doi.org/10.30845/aijss.v8n3p4>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Almeida, F., & Silva, O. (2020). The impact of COVID-19 on tourism sustainability: Evidence from Portugal. *Advances in Hospitality and Tourism Research*, 8(2), 440-446.  
<https://doi.org/10.30519/ahtr.775340>
- Arasli, H., & Arici, H. E. (2019). Perceived supervisor support cure: Why and how to retain and reengage seasonal employees for the next season. *Journal of East European Management Studies*, 24(1), 61-88. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2019-1-61>
- Arici, H. E. (2018). Perceived supervisor support and turnover intention: Moderating effect of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0248>



- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). People resourcing. In M. Armstrong & S. Taylor (Eds.), *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13.<sup>th</sup> ed, pp. 207-278). Kogan Page.
- 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>
- Ashmos, D.P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.  
<https://doi.org/10.1177/105649260092008>
- Astuti, T., & Helmi, A. F. (2021). Perceived supervisor support and turnover intention: A meta-analysis study. *Buletin Psikologi*, 29(1), 1-13.  
<https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.54366>
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53.
- Bajrami, D. D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- Barreira, A. P., & Cesário, M. (2018). Factors influencing the choice of the Algarve region as a tourist destination: Does season matter? *International Journal of Tourism Research*, 20(5), 578–587. <https://doi.org/10.1002/jtr.2207>
- Bartlett, K. R., Johnson, K. R., & Schneider, I. E. (2016). Comparing strategic human resource development approaches for tourism and hospitality workforce planning. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 440-461.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1148569>

- Bártolo-Ribeiro, R. (2018). Desenvolvimento e validação de uma escala de intenções de saída organizacional. In M. Pereira, I. M. Alberto, J. J. Costa, J. T. Silva, C. P. A. Albuquerque, M. J. S. Santos, M. P. Vilar & T. M. D. Rebelo (Eds), *Diagnóstico e Avaliação Psicológica: Atas do 10º Congresso da AIDAP/AIDEP* (pp. 378-390). Associação Iberoamericana de Diagnóstico e Avaliação Psicológica (AIDAP-AIDEP)
- Baum, T. (1999). Seasonality in tourism: Understanding the challenges: Introduction. *Tourism Economics*, 5(1), 5-8. <https://doi.org/10.1177%2F135481669900500101>
- Baum, T. (2012). Human resource management in tourism: A small island perspective. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 6(2), 124-132. <https://doi.org/10.1108/17506181211233054>
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change?—A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, F. W., & Tews, M. J. (2016). Fun activities at work: Do they matter to hospitality employees?. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 279-296. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147938>
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482. <https://doi.org/10.5465/256788>
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200006\)21:4%3C391::AID-JOB15%3E3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200006)21:4%3C391::AID-JOB15%3E3.0.CO;2-9)

- Bhaskar, A.U., & Mishra, B. (2019). Putting workplace spirituality in context: Examining its role in enhancing career satisfaction and reducing turnover intentions with perceived organizational support as an antecedent. *Personnel Review*, 48(7), 1848-1865.  
<https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0305>
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life* (1.<sup>a</sup>ed.). John Wiley & Sons.
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010a). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269-285. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.15>
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010b). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162.  
<https://doi.org/10.1080/09585190903466954>
- 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>
- Brito-Henriques, E., Boavida-Portugal, I., & Arrobas, F. (2020). *COVID-19 e turismo: Danos reputacionais e efeitos da pandemia nos planos de férias e viagens*. Centro de Estudos Geográficos.  
<https://doi.org/10.33787/CEG20200001>
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). the role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513–540. <https://doi.org/10.1177/014920639902500403>
- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579>

- Chaolertseree, S., & Taephant, N. (2020). Outcomes of meaningful work with a focus on Asia: A systematic review. *The Journal of Behavioral Science*, 15(3), 101–116.
- Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118. [https://doi.org/10.1300/J171v04n02\\_06](https://doi.org/10.1300/J171v04n02_06)
- 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>
- Choi, K. (2006). A structural relationship analysis of hotel employees' turnover intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-337. <https://doi.org/10.1080/10941660600931150>
- Choi, Y., & Dickson, D. R. (2009). A case study into the benefits of management training programs: Impacts on hotel employee turnover and satisfaction level. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 103-116. <https://doi.org/10.1080/15332840903336499>
- Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G., & Han, H. (2021). A threat of customer incivility and job stress to hotel employee retention: Do supervisor and co-worker supports reduce turnover rates? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 1-18. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126616>
- Clark, J., Mauck, N., & Pruitt, S. W. (2021). The financial impact of COVID-19: Evidence from an event study of global hospitality firms. *Research in International Business and Finance*, 58, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101452>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Davidson, M. C. G., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466. <https://doi.org/10.1108/09596111011042686>
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845830>
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications* (1.<sup>a</sup>ed.). SAGE Publications.
- DiPietro, R. B., & Condly, S. J. (2007). Employee turnover in the hospitality industry: An analysis based on the CANE model of motivation. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(1), 1-22. [https://doi.org/10.1300/J171v06n01\\_01](https://doi.org/10.1300/J171v06n01_01)
- Duarte, A. P. (2015). Regional tourism as a strategic sector for Portugal: Sun, sea and much more. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, 65(2), 229–238. <https://doi.org/10.2298/ijgi1502229d>
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2007). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28(1), 81-104. <https://doi.org/10.1080/02732170701675268>
- Duchon, D., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 807-833. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.07.008>
- Dwesini, N. F. (2019). Causes and prevention of high employee turnover within the hospitality industry: A literature review. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(3), 1-15.

- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- 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., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512-525. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0338>
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545-561. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331075>
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A Comparison of two organizational commitment scales. *Personnel psychology*, 36(1), 87-98. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00505.x>
- Ausar, K., Kang, H. J. A., & Kim, J. S. (2016). The effects of authentic leadership and organizational commitment on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 181-199. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2014-0090>

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gouveia, P. M. (2014). A note on seasonal breaks in tourism demand time series. *Tourism and Hospitality Research*, 14(3), 123–130. <https://doi.org/10.1177/1467358414538996>
- Grech, V., Grech, P., & Fabri, S. (2020). A risk balancing act–tourism competition using health leverage in the COVID-19 era. *International Journal of Risk & Safety in Medicine*, 31(3), 121-130. <https://doi.org/10.3233/JRS-200042>
- Guchait, P., Cho., S., & Meurs, J. A. (2015) Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 290-315. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070>
- Hammer, T. H., Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: Workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 83-97. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.1.83>
- Han, J. W. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*. <https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0050>
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of management*, 37(1), 352-388. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0149206310383910>
- Hausknecht, J. P. (2017). Collective turnover. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 527-544. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113139>
- Hofstede Insights (s.d). Country comparison. Acedida a 8 dezembro, 2021, a partir de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/portugal/>

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *Academy of Management*, 2(1), 231-274.  
<https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- 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>
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- IEFP. (2021). Estatísticas Mensais.  
<https://www.iefp.pt/documents/10181/10581866/Estat%C3%ADstica+Mensal+Mercado+Emprego+agosto+2021.pdf/c1b1b26d-568a-488a-869e-68c9a96fddb1>. ISSN 0873 – 9846
- IEFP. (2022). Estatísticas Mensais.  
<https://www.iefp.pt/documents/10181/11324955/Estat%C3%ADstica+Mensal+Mercado+Emprego+janeiro+2022.pdf/40b0137d-2bb9-44a7-adfd-7aa38e6b6a69>. ISSN 0873 - 9846
- INE (s.d.). *Dormidas (N.º) nos estabelecimentos de alojamento turístico por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Tipo (alojamento turístico)*. Acedida a 10 dezembro, 2021, a partir de  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_indicadores&indOcorrCod=0009808&contexto=bd&selTab=tab2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009808&contexto=bd&selTab=tab2)
- INE. (2021a). *Estatísticas do Turismo – 2020*.  
<https://www.ine.pt/xurl/pub/280866098>. ISSN 0377-2306.



- INE. (2021b, outubro 29). *Pela primeira vez desde o início da pandemia, as dormidas de não residentes superaram as dos residentes - Setembro de 2021*.  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=472866961&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=472866961&DESTAQUESmodo=2)
- INE. (2021c, outubro 7). *Acompanhamento do impacto social e económico da pandemia – 79º reporte semanal*.  
[https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaquas&DESTAQUESdest\\_boui=524083466&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=524083466&DESTAQUESmodo=2)
- Islam, T., Khan, S. R., Ahmad, U. N. B.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>
- Iverson, R. D. (1999). An event history analysis of employee turnover: The case of hospital employees in Australia. *Human Resource Management Review*, 9(4), 397-418.  
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00027-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00027-3)
- Iverson, R. D., & Pullman, J. A. (2000). Determinants of voluntary turnover and layoffs in an environment of repeated downsizing following a merger: An event history analysis. *Journal of management*, 26(5), 977-1003.  
<https://doi.org/10.1177/014920630002600510>
- Jang, J., & George, R. T. (2012). Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 588-595.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.08.004>
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: a mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 19(2), 125–141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>

- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-component Model of Organizational Commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 51(3), 319-337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1553>
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2019). The impact of spirituality at work on workers attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1111-1135. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1314312>
- Jolly, P. M., McDowell, C., Dawson, M., & Abbott, J. (2021). Pay and benefit satisfaction, perceived organizational support, and turnover intentions: The moderating role of job variety. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102921>
- Kakkar, S. (2021). The outbreak of Sars-Cov-2 (COVID-19): Impact on international tourism. *Journal of Globalization Studies*, 12(1), 145-158. <https://doi.org/10.30884/jogs/2021.01.08>
- Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). the impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.904176>
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Karatepe, O. M., Yorganci, I., & Haktanir, M. (2009). An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 72-88. <http://doi.org/10.1080/15332960903408476>

- Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 36(4), 495-516.  
<https://doi.org/10.1177/1096348011413592>
- Kim, K., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(3), 318-339.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2010.487043>
- Kmieciak, R. (2021). Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: The mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0085>
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.  
<https://doi.org/10.1177/0013164488484024>
- Kundu, S. C., Alter, A. M., & Kumar, S. (2021). Effect of Perceived Supervisor Support on Affective Commitment: Mediation of Employee empowerment. *Journal of Strategic human Resource Management*, 10(2), 1-12.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.  
<https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Law, D. W. (2005). Interactive organizational commitment and hardiness in public accountants' turnover. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 383-393.  
<https://doi.org/10.1108/02686900510592061>
- Lee, C., & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality and Management*, 29(3), 344-353. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.08.008>

- Lee, G., Magnini, V. P., & Kim, B. P. (2011). Employee satisfaction with schedule flexibility: Psychological antecedents and consequences within the workplace. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 22-30. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.013>
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., Li, J., & Mitchell, T. R. (2017). On the next decade of research in voluntary employee turnover. *Academy of management perspectives*, 31(3), 201-221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Li, J., Kim, W. G., & Zhao, X. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193–204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.006>
- Li, Y. (2020). Linking organizational justice to affective commitment: The role of perceived supervisor support in Chinese higher education settings, *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 48(3), 237-250. <https://doi.org/10.1080/1359866X.2018.1542660>
- Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Perceived supervisor support as a mediator between Chinese university teachers' organizational justice and affective commitment. *Social Behavior and Personality*, 46(8), 1385-1396. <https://doi.org/10.2224/sbp.6702>
- Lindorff, M. (2005). Determinants of received social support: Who gives what to managers?. *Journal of Social and Personal Relationships*, 22(3), 323-337. <https://doi.org/10.1177%2F0265407505052439>
- Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>

- Lundberg, C., Gudmundson, A., & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6), 890-899.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>
- Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. *International journal of contemporary hospitality management*, 29(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0051>
- Maertz Jr, C. P., & Campion, M. A. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. In C. L. Cooper & I. T. Roberson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (13.<sup>th</sup>ed., pp. 49-81). John Wiley & Sons.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.  
<https://doi.org/10.1002/job.472>
- Mamun, C. A. A., & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63-71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.  
<https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martín, J. M. M., Aguilera, J. D. D. J., & Moreno, V. M. (2014). Impacts of seasonality on environmental sustainability in the tourism sector based on destination type: An application to Spain's Andalusia region. *Tourism Economics*, 20(1), 123-142.  
<https://doi.org/10.5367/te.2013.0256>

- McCole, D. (2015). Seasonal employees: The link between sense of community and retention. *Journal of Travel Research*, 54(2), 193-205.  
<https://doi.org/10.1177%2F0047287513513169>
- Mete, E. S., Sökmen, A., & Sökmen, A. (2021). The relationship between supervisor support and turnover intention: The moderator effect of leader-member exchange. *Gazi Journal of Economics and Business*, 7(3), 257-274. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2021.7.3.006>
- 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* (1<sup>st</sup>ed.). SAGE Publications, Inc. <https://www.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.  
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56-65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>

- Mira, M. D. R. C., Mónico, L. S., & Moura, A. F. A. (2017). Uma proposta de medida da qualidade dos recursos humanos em turismo. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 17(4), 260-268. <https://doi.org/10.17652/rpot/2017.4.13746>
- Mohsin, A., Lengler, J., & Kumar, B. (2013). Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 48-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.002>
- Moncarz, E., Zhao, J. and Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (4), 437-458. <https://doi.org/10.1108/09596110910955695>
- Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, 48(4), 607-618. <https://doi.org/10.2307/20159682>
- Muthuveloo, R., & Rose, R. C. (2005). Antecedents and outcomes of organisational commitment among malaysian engineers. *American Journal of Applied Sciences*, 2(6), 1095-1100. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2005.1095.1100>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. 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. <https://doi.org/10400.12/150>
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/00483481211189947>
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243–268. <https://doi.org/10.1177/1059601107313307>

- Nichols, H. M., Swanberg, J. E., & Bright, C. L. (2016). How does supervisor support influence turnover intent among frontline hospital workers? The mediating role of affective commitment. *Health Care Manager, 35*(3), 266–279.  
<https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000119>
- Oliveira, R., Pedro, M. I., & Marques, R. C. (2014). Cost efficiency of portuguese hotels in the Algarve: A comparative analysis using mathematical and econometric approaches. *Tourism Economics, 20*(4), 797–812. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0309>
- Ozkan, A. H., Elci, M., Karabay, M. E., Kitapci, H., & Garip, C. (2020). Antecedents of turnover intention: A meta-analysis study in the United States. *E&M Economics and Management, 23*(1), 93–110. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-007>
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management, 90*, 1-11.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>
- Pillai, S. G., Haldorai, K., Seo, W. S., & Kim, W. G. (2021). COVID-19 and hospitality 5.0: Redefining hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management, 94*, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102869>
- Pimentel, E. (2009). As causas da sazonalidade do turismo – a visão da oferta turística algarvia. *Revista Turismo & Desenvolvimento, 12*, 9-20.  
<https://doi.org/10.34624/rtd.v0i12.13311>
- Qiu, H., Haobin Ye, B., Hung, K., & York, Q. Y. (2015). Exploring antecedents of employee turnover intention–Evidence of China’s hotel industry. *Journal of China Tourism Research, 11*(1), 53-66. <https://doi.org/10.1080/19388160.2014.908756>
- Rasheed, M. I., Okumus, F., Weng, Q., Hameed, Z., & Nawaz, M. S. (2020). Career adaptability and employee turnover intentions: The role of perceived career opportunities and orientation to happiness in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 44*, 98-107. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>



- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53-75.  
<https://doi.org/10.1108/09534810810847039>
- Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (2008). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 13(1), 7-36.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.  
<https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ribeiro, N., Duarte, P., & Fidalgo, J. (2020). Authentic leadership's effect on customer orientation and turnover intention among Portuguese hospitality employees: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2097-2116. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0579>
- 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(2), 213-223. <https://doi.org/10.14417/lp.642>
- Self, T. T., & Gordon, S. (2019). The impact of coworker support and organizational embeddedness on turnover intention among restaurant employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), 394-423.  
<https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1599789>
- Self, T. T., Gordon, S., & Ghosh, A. (2022). Increasing management retention: The mediating role of organizational embeddedness on coworker support and turnover intention. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 23(1), 107-125.  
<https://doi.org/10.1080/15256480.2019.1708224>

- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.689>
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 49–58. <https://doi.org/10.1002/job.4030160107>
- Stanley, L., Vandenberghe, C., Vandenberg, R., & Bentein, K. (2013). Commitment profiles and employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 176–187.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.011>
- Steel, R. P., & Griffeth, R. W. (1989). The elusive relationship between perceived employment opportunity and turnover behavior: A methodological or conceptual artifact? *Journal of Applied psychology*, 74(6), 846–854. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.846>
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in Management and Applied Economics*, 5(2), 21-42.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2013). The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group & Organization Management*, 38(5), 630-653. <https://doi.org/10.1177/1059601113503039>
- Thanh, L. D., Thong, B. Q., Chon, L. V., & Nguyen, N. (2020). A model of antecedents strengthening organizational commitment. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(4), 1-12. <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.4.34>
- Thavamin, D. S. D., & Kannan, R. (2016). A study on – effectiveness of human resource management practices on hotel industry. *International Journal of Business and Administration Research review*, 3(14), 152-159.

- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97(6), 201–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>
- Tracey, J. B. (2014). A review of human resources management research: The past 10 years and implications for moving forward. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(5), 679-705. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2014-0056>
- Trindade, S. D. S. (2018). *Significado do trabalho e as expectativas sobre carreira: Estudo com jovens da Geração Z em processo de primeiro emprego* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Ciências Empresariais]. Repositório FUMEC. <https://repositorio.fumec.br/xmlui/handle/123456789/127>
- Turismo de Portugal. (2021, maio 7). Visão geral. [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx)
- UNWTO (s.d.). *Impact assessment of the covid-19 outbreak on international tourism*. Acedida a 18 novembro, 2021, a partir de <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>
- Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837-848. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.001>
- Yang, Y., Zhang, C. X., & Rickly, J. M. (2021). A review of early COVID-19 research in tourism: Launching the annals of tourism research's curated collection on coronavirus and tourism. *Annals of Tourism Research*, 91, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103313>

Zakarauskaitė, D., & Valickienė, R. P. (2020). The relationship between emerging adult's perceived coworker's support, perceived supervisor's support, sociodemographic characteristics, and their turnover intentions. *Social Work, 18*(1), 98-113.

<https://doi.org/10.13165/SD-20-18-1-07>

Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist, 45*(2), 240–251. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.240>

## ANEXOS

### Anexo A- Questionário

#### *Consentimento Informado*

O presente estudo surge no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos a decorrer na Universidade Europeia e incide sobre os fatores explicativos da intenção de *turnover* no setor turístico. Para participar neste estudo é necessário que trabalhe numa empresa do setor turístico que se situe em Lisboa ou no Algarve.

O estudo é realizado pela aluna Inês Vilhena (50042918@europaia.pt), sob a orientação da Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa (carla.costa@universidadeeuropeia.pt), que poderá contactar caso deseje colocar qualquer questão ou partilhar algum comentário.

A sua participação, consiste em preencher um questionário com a duração de 7 minutos. A sua participação é muito importante dado que as suas respostas irão contribuir para o desenvolvimento da temática da intenção de *turnover* no setor turístico.

A sua participação é anónima e os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico, sendo que nenhuma resposta será analisada individualmente. Se concordar em participar, clique no botão situado abaixo (sim) e prossiga para a página seguinte.

Agradeço desde já a sua atenção e colaboração.

***Informações sociodemográficas de exclusão***

**Trabalha numa empresa do setor turístico**

☐ Sim ☐ Não

**Qual a localização da sua empresa:**

☐ Lisboa ☐ Algarve

***Intenção de Turnover (Escala de Bártolo-Ribeiro, 2018)***

Indique, segundo a sua opinião, em que grau se aplica a si cada uma das seguintes afirmações, assinalando apenas uma opção:

| Não se aplica nada a mim | Aplica-se pouco a mim | Aplica-se em parte a mim | Aplica-se muito a mim | Aplica-se totalmente a mim |
|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 1                        | 2                     | 3                        | 4                     | 5                          |

|                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>1. Estou a pensar permanecer nesta empresa o máximo de tempo possível</b>     |   |   |   |   |   |
| <b>2. É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta empresa</b>     |   |   |   |   |   |
| <b>3. Se pudesse, sairia desta empresa hoje</b>                                  |   |   |   |   |   |
| <b>4. Vou manter-me nesta empresa por mais de um ano</b>                         |   |   |   |   |   |
| <b>5. Estou a pensar deixar esta empresa num futuro próximo</b>                  |   |   |   |   |   |
| <b>6. Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra empresa</b> |   |   |   |   |   |
| <b>7. Estou a pensar ficar nesta empresa por mais algum tempo</b>                |   |   |   |   |   |
| <b>8. Se puder permanecerei nesta empresa o máximo de tempo possível</b>         |   |   |   |   |   |

***Percepção de Suporte da Chefia (Escala adaptada de Santos e Gonçalves, 2010)***

Por favor indique qual o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes ao suporte que a sua chefia lhe transmite:

| Discordo totalmente | Discordo bastante | Discordo um pouco | Nem discordo nem concordo | Concordo moderadamente | Concordo bastante | Concordo totalmente |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| 1                   | 2                 | 3                 | 4                         | 5                      | 6                 | 7                   |

|                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>1. A chefia valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional</b>                        |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>2. A chefia não aprecia devidamente o meu esforço profissional</b>                              |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>3. A chefia ignora os meus protestos</b>                                                        |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>4. A chefia preocupa-se realmente com o meu bem-estar</b>                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a chefia não iria aperceber-se</b> |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>6. A chefia preocupa-se com a minha satisfação profissional</b>                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>7. A chefia demonstra muito pouca preocupação por mim</b>                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>8. A chefia preza a minha realização profissional</b>                                           |   |   |   |   |   |   |   |



***Compromisso Organizacional Afetivo (Escala de Nascimento, 2008)***

Tendo em conta a empresa na qual trabalha, indique o seu grau de compromisso com a mesma:

| Discordo totalmente | Discordo moderadamente | Discordo ligeiramente | Nem concordo, nem discordo | Concordo ligeiramente | Concordo moderadamente | Concordo totalmente |
|---------------------|------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| 1                   | 2                      | 3                     | 4                          | 5                     | 6                      | 7                   |

|                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>1. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa</b>                   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>2. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim</b>               |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>3. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa</b>            |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>4. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus</b>     |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>5. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa</b> |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>6. Não me sinto como fazendo parte desta empresa</b>                         |   |   |   |   |   |   |   |

***Percepção de Suporte da Empresa (Escala de Santos e Gonçalves, 2010)***

Por favor indique qual o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes ao suporte que a sua empresa lhe transmite:

| Discordo totalmente | Discordo bastante | Discordo um pouco | Nem discordo nem concordo | Concordo moderadamente | Concordo Bastante | Concordo totalmente |
|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| 1                   | 2                 | 3                 | 4                         | 5                      | 6                 | 7                   |

|                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>1. A empresa valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional</b>                        |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>2. A empresa não aprecia devidamente o meu esforço profissional</b>                              |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>3. A empresa ignora os meus protestos</b>                                                        |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>4. A empresa preocupa-se realmente com o meu bem-estar</b>                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a empresa não iria aperceber-se</b> |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>6. A empresa preocupa-se com a minha satisfação profissional</b>                                 |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>7. A empresa demonstra muito pouca preocupação por mim</b>                                       |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>8. A empresa preza a minha realização profissional</b>                                           |   |   |   |   |   |   |   |

*Espiritualidade na empresa (Escala de Rego et al., 2007)*

Por favor indique qual o grau de veracidade que atribui a cada um dos seguintes aspetos tendo em conta a experiência na sua atual empresa:

|                     |   |   |   |   |   |   |                          |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
| Completamente falso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Completamente verdadeiro |
|---------------------|---|---|---|---|---|---|--------------------------|

|                                                                                                          |   |   |   |   |   |   |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
| <b>1. O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida</b>         |   |   |   |   |   |   |                          |
| Completamente falso                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Completamente verdadeiro |
| <b>2. Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo</b> |   |   |   |   |   |   |                          |
| Completamente falso                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Completamente verdadeiro |
| <b>3. Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade</b>                                                |   |   |   |   |   |   |                          |
| Completamente falso                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Completamente verdadeiro |
| <b>4. Sinto alegria no meu trabalho</b>                                                                  |   |   |   |   |   |   |                          |
| Completamente falso                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Completamente verdadeiro |
| <b>5. Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho</b>                                |   |   |   |   |   |   |                          |
| Completamente falso                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Completamente verdadeiro |

***Percepção de Suporte dos Colegas (Escala de Hammer et al., 2004)***

Por favor indique qual o seu grau de concordância com cada uma das seguintes afirmações referentes ao suporte que os seus colegas de trabalho lhe transmitem:

| Discordo bastante | Discordo um pouco | Nem discordo nem concordo | Concordo um pouco | Concordo bastante |
|-------------------|-------------------|---------------------------|-------------------|-------------------|
| 1                 | 2                 | 3                         | 4                 | 5                 |

|                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| <b>1. Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho</b>        |   |   |   |   |   |
| <b>2. Sinto-me aceite no meu grupo de trabalho</b>                 |   |   |   |   |   |
| <b>3. Os meus colegas são compreensivos se eu tiver um mau dia</b> |   |   |   |   |   |
| <b>4. Os meus colegas apoiam-me quando eu preciso</b>              |   |   |   |   |   |
| <b>5. Sinto-me confortável com os meus colegas de trabalho</b>     |   |   |   |   |   |

### ***Informações sociodemográficas***

#### **Sexo:**

☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não responder

#### **Idade:**

\_\_\_\_\_

#### **Habilitações:**

☐ 4ºAno ☐ 6ºAno ☐ 9ºAno ☐ 12ºAno ☐ Frequência Universitária ☐ Licenciatura  
☐ Mais do que Licenciatura

#### **Antiguidade na sua empresa atual (em meses ou anos):**

Por favor mencione se são meses ou anos após o número

\_\_\_\_\_

#### **Qual o seu vínculo laboral:**

☐ Contrato de trabalho sem termo (Contrato de efetividade)

☐ Contrato de trabalho com termo

Outro, mencione qual: \_\_\_\_\_

#### **O setor turístico é a sua principal atividade profissional:**

☐ Sim

☐ Não

#### **Em que atividade do setor turístico trabalha:**

☐ Hotelaria ☐ Transportes ☐ Restauração ☐ Agência de viagens ☐ Atividades recreativas e culturais ☐ Alojamento (excluindo hotelaria)

#### **Rendimento mensal:**

\_\_\_\_\_

Questões somente para os colaboradores que respondam que o setor turístico não é a sua atividade profissional principal:

#### **Quais são os meses predominantes do ano que trabalha no setor turístico:**

☐ Inverno (Dezembro a Março)

☐ Primavera (Março a Junho)

☐ Verão (Junho a Setembro)

☐ Outono (Setembro a Dezembro)

**É por opção própria que não trabalha no setor turístico o ano todo?**

- ☐ Sim
- ☐ Não

**Mencione em que setor se insere a sua atividade económica secundária:**

- ☐ Setor primário (Agricultura, pecuária, pesca, silvicultura e extração mineira)
- ☐ Setor secundário (Indústria e construção cívil)
- ☐ Setor terciário (Saúde, educação, banca e transportes)

Questão somente para quem responda hotelaria na atividade do setor turístico em que trabalha, independentemente de ser atividade primária ou secundária:

**Em que categoria se classifica o estabelecimento hoteleiro onde trabalha:**

- ☐ 1 estrela
- ☐ 2 estrelas
- ☐ 3 estrelas
- ☐ 4 estrelas
- ☐ 5 estrelas

Obrigada pela sua disponibilidade. Caso pretenda contactar os investigadores para esclarecer qualquer questão poderá enviar um email para os seguintes adereços: [50042918@europaia.pt](mailto:50042918@europaia.pt) e [carla.costa@universidadeeuropaia.pt](mailto:carla.costa@universidadeeuropaia.pt)

## Anexo B – Amostra da população

### ➔ Médias

#### Resumo de processamento do caso

|       | Incluídos |             | Casos Excluídos |             | Total |             |
|-------|-----------|-------------|-----------------|-------------|-------|-------------|
|       | N         | Porcentagem | N               | Porcentagem | N     | Porcentagem |
| Idade | 205       | 100,0%      | 0               | 0,0%        | 205   | 100,0%      |

#### Relatório

| Idade |     |             |
|-------|-----|-------------|
| Média | N   | Erro Desvio |
| 33,83 | 205 | 11,993      |

#### Sexo

|        |                       | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|-----------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Feminino              | 117        | 57,1        | 57,1               | 57,1                    |
|        | Masculino             | 81         | 39,5        | 39,5               | 96,6                    |
|        | Prefiro não responder | 7          | 3,4         | 3,4                | 100,0                   |
|        | Total                 | 205        | 100,0       | 100,0              |                         |

#### Habilitações

|        |                          | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|--------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 6ºAno                    | 1          | ,5          | ,5                 | ,5                      |
|        | 9ºAno                    | 15         | 7,3         | 7,3                | 7,8                     |
|        | 12ºAno                   | 62         | 30,2        | 30,2               | 38,0                    |
|        | Frequência universitária | 28         | 13,7        | 13,7               | 51,7                    |
|        | Licenciatura             | 66         | 32,2        | 32,2               | 83,9                    |
|        | Mais do que licenciatura | 33         | 16,1        | 16,1               | 100,0                   |
|        | Total                    | 205        | 100,0       | 100,0              |                         |

#### Antiguidade na sua empresa atual (em meses ou anos)

|        |                 | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|-----------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Menos de 1 ano  | 35         | 17,1        | 17,9               | 17,9                    |
|        | 1 a 4 anos      | 78         | 38,0        | 39,8               | 57,7                    |
|        | 5 a 9 anos      | 37         | 18,0        | 18,9               | 76,5                    |
|        | 10 a 14 anos    | 13         | 6,3         | 6,6                | 83,2                    |
|        | 15 a 19 anos    | 13         | 6,3         | 6,6                | 89,8                    |
|        | 20 a 29 anos    | 11         | 5,4         | 5,6                | 95,4                    |
|        | 30 ou mais anos | 9          | 4,4         | 4,6                | 100,0                   |
|        | Total           | 196        | 95,6        | 100,0              |                         |
| Omisso | 99              | 9          | 4,4         |                    |                         |
| Total  |                 | 205        | 100,0       |                    |                         |

### Qual o seu vínculo laboral

|        |                                                          | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|----------------------------------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Contrato de trabalho sem termo (Contrato de efetividade) | 113        | 55,1        | 55,1               | 55,1                    |
|        | Contrato de trabalho com termo                           | 83         | 40,5        | 40,5               | 95,6                    |
|        | Outro                                                    | 9          | 4,4         | 4,4                | 100,0                   |
|        | Total                                                    | 205        | 100,0       | 100,0              |                         |

### Rendimento

|        |               | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Até 500€      | 4          | 2,0         | 2,0                | 2,0                     |
|        | 501€ a 800€   | 66         | 32,2        | 33,0               | 35,0                    |
|        | 801€ a 1100€  | 80         | 39,0        | 40,0               | 75,0                    |
|        | 1101€ a 1400€ | 37         | 18,0        | 18,5               | 93,5                    |
|        | 1401€ a 1700€ | 4          | 2,0         | 2,0                | 95,5                    |
|        | 1701€ a 2000€ | 7          | 3,4         | 3,5                | 99,0                    |
|        | 2001€ ou mais | 2          | 1,0         | 1,0                | 100,0                   |
|        | Total         | 200        | 97,6        | 100,0              |                         |
| Omisso | 99            | 5          | 2,4         |                    |                         |
| Total  |               | 205        | 100,0       |                    |                         |

### Qual a localização da sua empresa

|        |         | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|---------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Lisboa  | 122        | 59,5        | 59,5               | 59,5                    |
|        | Algarve | 83         | 40,5        | 40,5               | 100,0                   |
|        | Total   | 205        | 100,0       | 100,0              |                         |

### Em que atividade do setor turístico trabalha?

|        |                                    | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Hotelaria                          | 87         | 42,4        | 42,4               | 42,4                    |
|        | Transportes                        | 24         | 11,7        | 11,7               | 54,1                    |
|        | Restauração                        | 34         | 16,6        | 16,6               | 70,7                    |
|        | Agência de viagens                 | 25         | 12,2        | 12,2               | 82,9                    |
|        | Atividades recreativas e culturais | 17         | 8,3         | 8,3                | 91,2                    |
|        | Alojamento (excluindo hotelaria)   | 18         | 8,8         | 8,8                | 100,0                   |
|        | Total                              | 205        | 100,0       | 100,0              |                         |



**Em que categoria se classifica o estabelecimento hoteleiro onde trabalha?**

|        |            | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | 1 estrela  | 1          | ,5          | 1,1                | 1,1                     |
|        | 2 estrelas | 6          | 2,9         | 6,9                | 8,0                     |
|        | 3 estrelas | 12         | 5,9         | 13,8               | 21,8                    |
|        | 4 estrelas | 32         | 15,6        | 36,8               | 58,6                    |
|        | 5 estrelas | 36         | 17,6        | 41,4               | 100,0                   |
|        | Total      | 87         | 42,4        | 100,0              |                         |
| Omisso | 99         | 118        | 57,6        |                    |                         |
| Total  |            | 205        | 100,0       |                    |                         |

**Quais são os meses predominantes do ano que trabalha no setor turístico?**

|        |                          | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|--------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Verão (Junho a Setembro) | 30         | 14,6        | 100,0              | 100,0                   |
| Omisso | 99                       | 175        | 85,4        |                    |                         |
| Total  |                          | 205        | 100,0       |                    |                         |

**Mencione em que setor se insere a sua atividade económica secundária:**

|        |                                                                                | Frequência | Porcentagem | Porcentagem válida | Porcentagem acumulativa |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|--------------------|-------------------------|
| Válido | Setor primário (Agricultura, pecuária, pesca, silvicultura e extração mineira) | 4          | 2,0         | 13,3               | 13,3                    |
|        | Setor secundário (Indústria e construção civil)                                | 3          | 1,5         | 10,0               | 23,3                    |
|        | Setor terciário (Saúde, educação, banca e transportes)                         | 23         | 11,2        | 76,7               | 100,0                   |
|        | Total                                                                          | 30         | 14,6        | 100,0              |                         |
| Omisso | 99                                                                             | 175        | 85,4        |                    |                         |
| Total  |                                                                                | 205        | 100,0       |                    |                         |

## Anexo C – Qualidades Métricas (Escala Intenção de *Turnover*)

### Teste de KMO e Bartlett

|                                                       |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,936     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 1651,097 |
|                                                       | gl.                 | 28       |
|                                                       | Sig.                | ,000     |

### Variância total explicada

| Componente | Total | Autovalores iniciais |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|-------|----------------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
|            |       | % de variância       | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 6,143 | 76,794               | 76,794       | 6,143                                            | 76,794         | 76,794       |
| 2          | ,490  | 6,130                | 82,924       |                                                  |                |              |
| 3          | ,413  | 5,167                | 88,091       |                                                  |                |              |
| 4          | ,263  | 3,283                | 91,374       |                                                  |                |              |
| 5          | ,226  | 2,826                | 94,200       |                                                  |                |              |
| 6          | ,173  | 2,160                | 96,360       |                                                  |                |              |
| 7          | ,167  | 2,084                | 98,443       |                                                  |                |              |
| 8          | ,125  | 1,557                | 100,000      |                                                  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Comunalidades

|                                                                        | Inicial | Extração |
|------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| Estou a pensar permanecer nesta empresa o máximo de tempo possível     | 1,000   | ,841     |
| É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta empresa     | 1,000   | ,825     |
| Se pudesse, sairia desta empresa hoje                                  | 1,000   | ,777     |
| Vou manter-me nesta empresa por mais de um ano                         | 1,000   | ,738     |
| Estou a pensar deixar esta empresa num futuro próximo                  | 1,000   | ,765     |
| Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra empresa | 1,000   | ,608     |
| Estou a pensar ficar nesta empresa por mais algum tempo                | 1,000   | ,795     |
| Se puder permanecerei nesta empresa o máximo de tempo possível         | 1,000   | ,794     |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

|                                                                        | Componente<br>1 |
|------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Estou a pensar permanecer nesta empresa o máximo de tempo possível     | ,917            |
| É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta empresa     | ,908            |
| Se pudesse, sairia desta empresa hoje                                  | ,881            |
| Vou manter-me nesta empresa por mais de um ano                         | ,859            |
| Estou a pensar deixar esta empresa num futuro próximo                  | ,875            |
| Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra empresa | ,780            |
| Estou a pensar ficar nesta empresa por mais algum tempo                | ,892            |
| Se puder permanecerei nesta empresa o máximo de tempo possível         | ,891            |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,956             | 8          |

### Estatísticas de item-total

|                                                                        | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| Estou a pensar permanecer nesta empresa o máximo de tempo possível     | 17,9756                                | 84,945                                     | ,885                               | ,815                            | ,947                                    |
| É muito provável que num futuro próximo venha a sair desta empresa     | 17,6585                                | 81,510                                     | ,877                               | ,797                            | ,947                                    |
| Se pudesse, sairia desta empresa hoje                                  | 18,0585                                | 82,830                                     | ,843                               | ,738                            | ,949                                    |
| Vou manter-me nesta empresa por mais de um ano                         | 18,1463                                | 85,949                                     | ,812                               | ,725                            | ,951                                    |
| Estou a pensar deixar esta empresa num futuro próximo                  | 17,8976                                | 82,083                                     | ,834                               | ,745                            | ,949                                    |
| Atualmente, estou ativamente à procura de outro emprego noutra empresa | 18,1171                                | 85,310                                     | ,721                               | ,544                            | ,957                                    |
| Estou a pensar ficar nesta empresa por mais algum tempo                | 18,1171                                | 84,280                                     | ,854                               | ,776                            | ,948                                    |
| Se puder permanecerei nesta empresa o máximo de tempo possível         | 17,7512                                | 83,482                                     | ,851                               | ,768                            | ,948                                    |

### Descritivas

|                  |                                          |                 | Estatística | Estatística do teste Padrão |
|------------------|------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------------|
| turn_total_total | Média                                    |                 | 2,5665      | ,09105                      |
|                  | 95% de Intervalo de Confiança para Média | Limite inferior | 2,3869      |                             |
|                  |                                          | Limite superior | 2,7460      |                             |
|                  | 5% da média aparada                      |                 | 2,5191      |                             |
|                  | Mediana                                  |                 | 2,2500      |                             |
|                  | Variância                                |                 | 1,699       |                             |
|                  | Erro Padrão                              |                 | 1,30360     |                             |
|                  | Mínimo                                   |                 | 1,00        |                             |
|                  | Máximo                                   |                 | 5,00        |                             |
|                  | Amplitude                                |                 | 4,00        |                             |
|                  | Amplitude interquartil                   |                 | 2,38        |                             |
|                  | Assimetria                               |                 | ,475        | ,170                        |
|                  | Curtose                                  |                 | -1,139      | ,338                        |

### Testes de Normalidade

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |             |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|---------------------------------|-------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|                                 | Estatística | gl  | Sig.  | Estatística  | gl  | Sig.  |
| turn_total_total                | ,136        | 205 | <,001 | ,902         | 205 | <,001 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo D– Qualidades Métricas (Escala de Compromisso Organizacional Afetivo)

### Teste de KMO e Bartlett

|                                                       |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,874     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 1126,680 |
|                                                       | gl                  | 15       |
|                                                       | Sig.                | <,001    |

### Variância total explicada

| Componente | Total | Autovalores iniciais |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|-------|----------------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
|            |       | % de variância       | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 4,585 | 76,423               | 76,423       | 4,585                                            | 76,423         | 76,423       |
| 2          | ,548  | 9,130                | 85,553       |                                                  |                |              |
| 3          | ,373  | 6,212                | 91,766       |                                                  |                |              |
| 4          | ,229  | 3,815                | 95,581       |                                                  |                |              |
| 5          | ,151  | 2,514                | 98,095       |                                                  |                |              |
| 6          | ,114  | 1,905                | 100,000      |                                                  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Comunalidades

|                                                                       | Inicial | Extração |
|-----------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa                   | 1,000   | ,854     |
| Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim               | 1,000   | ,830     |
| Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa            | 1,000   | ,755     |
| Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus     | 1,000   | ,721     |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa | 1,000   | ,665     |
| Não me sinto como fazendo parte desta empresa                         | 1,000   | ,762     |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

|                                                                       | Componente<br>1 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa                   | ,924            |
| Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim               | ,911            |
| Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa            | ,869            |
| Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus     | ,849            |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa | ,815            |
| Não me sinto como fazendo parte desta empresa                         | ,873            |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,938             | 6          |

### Estatísticas de Item-total

|                                                                       | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa                   | 22,7268                                | 87,788                                     | ,881                               | ,826                            | ,917                                    |
| Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim               | 23,0732                                | 90,490                                     | ,865                               | ,807                            | ,920                                    |
| Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa            | 22,6390                                | 91,977                                     | ,804                               | ,760                            | ,927                                    |
| Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus     | 23,2780                                | 93,339                                     | ,783                               | ,673                            | ,930                                    |
| Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa | 23,6927                                | 92,479                                     | ,740                               | ,599                            | ,936                                    |
| Não me sinto como fazendo parte desta empresa                         | 22,5659                                | 92,512                                     | ,814                               | ,739                            | ,926                                    |

### Descritivas

|           |                                          | Estatística | Estatística do teste Padrão |
|-----------|------------------------------------------|-------------|-----------------------------|
| com_total | Média                                    | 4,5992      | ,13274                      |
|           | 95% de Intervalo de Confiança para Média |             |                             |
|           | Limite inferior                          | 4,3375      |                             |
|           | Limite superior                          | 4,8609      |                             |
|           | 5% da média aparada                      | 4,6658      |                             |
|           | Mediana                                  | 5,0000      |                             |
|           | Variância                                | 3,612       |                             |
|           | Erro Padrão                              | 1,90056     |                             |
|           | Mínimo                                   | 1,00        |                             |
|           | Máximo                                   | 7,00        |                             |
|           | Amplitude                                | 6,00        |                             |
|           | Amplitude interquartil                   | 3,17        |                             |
|           | Assimetria                               | -,489       | ,170                        |
|           | Curtose                                  | -,987       | ,338                        |

### Testes de Normalidade

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |      |      | Shapiro-Wilk |      |      |       |
|---------------------------------|------|------|--------------|------|------|-------|
| Estatística                     | gl   | Sig. | Estatística  | gl   | Sig. |       |
| com_total                       | ,114 | 205  | <,001        | ,917 | 205  | <,001 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo E- Qualidades Métricas (Escala de Percepção de Suporte da Organização)

### Teste de KMO e Bartlett

|                                                       |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,938     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 2113,093 |
|                                                       | gl                  | 28       |
|                                                       | Sig.                | ,000     |

### Variância total explicada

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 6,642                | 83,023         | 83,023       | 6,642                                            | 83,023         | 83,023       |
| 2          | ,335                 | 4,191          | 87,213       |                                                  |                |              |
| 3          | ,276                 | 3,452          | 90,665       |                                                  |                |              |
| 4          | ,212                 | 2,649          | 93,314       |                                                  |                |              |
| 5          | ,204                 | 2,548          | 95,863       |                                                  |                |              |
| 6          | ,162                 | 2,029          | 97,892       |                                                  |                |              |
| 7          | ,115                 | 1,444          | 99,335       |                                                  |                |              |
| 8          | ,053                 | ,665           | 100,000      |                                                  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Comunalidades

|                                                                                           | Inicial | Extração |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| A empresa valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional                        | 1,000   | ,803     |
| A empresa não aprecia devidamente o meu esforço profissional                              | 1,000   | ,798     |
| A empresa ignora os meus protestos                                                        | 1,000   | ,805     |
| A empresa preocupa-se realmente com o meu bem-estar                                       | 1,000   | ,873     |
| Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a empresa não iria aperceber-se | 1,000   | ,795     |
| A empresa preocupa-se com a minha satisfação profissional                                 | 1,000   | ,887     |
| A empresa demonstra muito pouca preocupação por mim                                       | 1,000   | ,793     |
| A empresa preza a minha realização profissional                                           | 1,000   | ,888     |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

|                                                                                           | Componente<br>1 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| A empresa valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional                        | ,896            |
| A empresa não aprecia devidamente o meu esforço profissional                              | ,893            |
| A empresa ignora os meus protestos                                                        | ,897            |
| A empresa preocupa-se realmente com o meu bem-estar                                       | ,934            |
| Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a empresa não iria aperceber-se | ,891            |
| A empresa preocupa-se com a minha satisfação profissional                                 | ,942            |
| A empresa demonstra muito pouca preocupação por mim                                       | ,891            |
| A empresa preza a minha realização profissional                                           | ,942            |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### Estatísticas de item-total

|                                                                                           | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| A empresa valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional                        | 31,3951                                | 181,515                                    | ,863                               | ,784                            | ,967                                    |
| A empresa não aprecia devidamente o meu esforço profissional                              | 31,0488                                | 177,743                                    | ,861                               | ,773                            | ,967                                    |
| A empresa ignora os meus protestos                                                        | 30,9561                                | 179,258                                    | ,866                               | ,766                            | ,967                                    |
| A empresa preocupa-se realmente com o meu bem-estar                                       | 31,5366                                | 178,671                                    | ,911                               | ,847                            | ,965                                    |
| Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a empresa não iria aperceber-se | 31,1024                                | 177,200                                    | ,859                               | ,759                            | ,968                                    |
| A empresa preocupa-se com a minha satisfação profissional                                 | 31,5268                                | 176,427                                    | ,921                               | ,910                            | ,964                                    |
| A empresa demonstra muito pouca preocupação por mim                                       | 31,0146                                | 176,701                                    | ,857                               | ,742                            | ,968                                    |
| A empresa preza a minha realização profissional                                           | 31,5415                                | 174,553                                    | ,921                               | ,910                            | ,964                                    |

### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,970             | 8          |

### Descritivas

|           |                                          |                 | Estatística | Estatística do teste Padrão |
|-----------|------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------------|
| pso_total | Média                                    |                 | 4,4665      | ,13275                      |
|           | 95% de Intervalo de Confiança para Média | Limite inferior | 4,2047      |                             |
|           |                                          | Limite superior | 4,7282      |                             |
|           | 5% da média aparada                      |                 | 4,5174      |                             |
|           | Mediana                                  |                 | 4,8750      |                             |
|           | Variância                                |                 | 3,612       |                             |
|           | Erro Padrão                              |                 | 1,90065     |                             |
|           | Mínimo                                   |                 | 1,00        |                             |
|           | Máximo                                   |                 | 7,00        |                             |
|           | Amplitude                                |                 | 6,00        |                             |
|           | Amplitude interquartil                   |                 | 3,38        |                             |
|           | Assimetria                               |                 | -,325       | ,170                        |
|           | Curtose                                  |                 | -1,234      | ,338                        |

### Testes de Normalidade

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |             |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|---------------------------------|-------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|                                 | Estatística | gl  | Sig.  | Estatística  | gl  | Sig.  |
| pso_total                       | ,134        | 205 | <,001 | ,922         | 205 | <,001 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo F- Qualidades Métricas (Escala de Percepção de Suporte da Chefia)

### Teste de KMO e Bartlett

|                                                       |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,934     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 1910,312 |
|                                                       | gl                  | 28       |
|                                                       | Sig.                | ,000     |

### Variância total explicada

| Componente | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|----------------------|----------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
|            | Total                | % de variância | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 6,406                | 80,073         | 80,073       | 6,406                                            | 80,073         | 80,073       |
| 2          | ,484                 | 6,044          | 86,117       |                                                  |                |              |
| 3          | ,322                 | 4,019          | 90,136       |                                                  |                |              |
| 4          | ,225                 | 2,818          | 92,953       |                                                  |                |              |
| 5          | ,218                 | 2,726          | 95,679       |                                                  |                |              |
| 6          | ,134                 | 1,676          | 97,355       |                                                  |                |              |
| 7          | ,116                 | 1,449          | 98,803       |                                                  |                |              |
| 8          | ,096                 | 1,197          | 100,000      |                                                  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Comunalidades

|                                                                                          | Inicial | Extração |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| A chefia valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional                        | 1,000   | ,785     |
| A chefia não aprecia devidamente o meu esforço profissional                              | 1,000   | ,741     |
| A chefia ignora os meus protestos                                                        | 1,000   | ,768     |
| A chefia preocupa-se realmente com o meu bem-estar                                       | 1,000   | ,846     |
| Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a chefia não iria aperceber-se | 1,000   | ,864     |
| A chefia preocupa-se com a minha satisfação profissional                                 | 1,000   | ,835     |
| A chefia demonstra muito pouca preocupação por mim                                       | 1,000   | ,761     |
| A chefia preza a minha realização profissional                                           | 1,000   | ,805     |

Método de Extração: análise de Componente Principal.



### Matriz de componente<sup>a</sup>

Componente  
1

|                                                                                          |      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| A chefia valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional                        | ,886 |
| A chefia não aprecia devidamente o meu esforço profissional                              | ,861 |
| A chefia ignora os meus protestos                                                        | ,877 |
| A chefia preocupa-se realmente com o meu bem-estar                                       | ,920 |
| Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a chefia não iria aperceber-se | ,930 |
| A chefia preocupa-se com a minha satisfação profissional                                 | ,914 |
| A chefia demonstra muito pouca preocupação por mim                                       | ,872 |
| A chefia preza a minha realização profissional                                           | ,897 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### Estatísticas de item-total

|                                                                                          | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| A chefia valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional                        | 32,4439                                | 171,925                                    | ,849                               | ,751                            | ,960                                    |
| A chefia não aprecia devidamente o meu esforço profissional                              | 32,2098                                | 169,353                                    | ,820                               | ,715                            | ,961                                    |
| A chefia ignora os meus protestos                                                        | 32,0293                                | 170,352                                    | ,840                               | ,733                            | ,960                                    |
| A chefia preocupa-se realmente com o meu bem-estar                                       | 32,5073                                | 169,673                                    | ,890                               | ,855                            | ,958                                    |
| Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a chefia não iria aperceber-se | 32,1073                                | 163,675                                    | ,907                               | ,850                            | ,956                                    |
| A chefia preocupa-se com a minha satisfação profissional                                 | 32,6341                                | 168,263                                    | ,882                               | ,848                            | ,958                                    |
| A chefia demonstra muito pouca preocupação por mim                                       | 32,1659                                | 167,561                                    | ,834                               | ,752                            | ,961                                    |
| A chefia preza a minha realização profissional                                           | 32,6634                                | 168,695                                    | ,861                               | ,816                            | ,959                                    |

### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,964             | 8          |

### Descritivas

|           |                                          | Estatística     | Estatística do teste Padrão |
|-----------|------------------------------------------|-----------------|-----------------------------|
| psc_total | Média                                    | 4,6207          | ,12926                      |
|           | 95% de Intervalo de Confiança para Média | Limite inferior | 4,3659                      |
|           |                                          | Limite superior | 4,8756                      |
|           | 5% da média aparada                      | 4,6897          |                             |
|           | Mediana                                  | 5,1250          |                             |
|           | Variância                                | 3,425           |                             |
|           | Erro Padrão                              | 1,85067         |                             |
|           | Mínimo                                   | 1,00            |                             |
|           | Máximo                                   | 7,00            |                             |
|           | Amplitude                                | 6,00            |                             |
|           | Amplitude interquartil                   | 3,00            |                             |
|           | Assimetria                               | -,527           | ,170                        |
|           | Curtose                                  | -,914           | ,338                        |

### Testes de Normalidade

|           | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|-----------|---------------------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|           | Estatística                     | gl  | Sig.  | Estatística  | gl  | Sig.  |
| psc_total | ,123                            | 205 | <,001 | ,919         | 205 | <,001 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo G- Qualidades Métricas (Escala de Percepção de Suporte dos Colegas)

### Teste de KMO e Bartlett

|                                                       |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,900     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 1139,907 |
|                                                       | gl                  | 10       |
|                                                       | Sig.                | <,001    |

### Variância total explicada

| Componente | Total | Autovalores iniciais |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|-------|----------------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
|            |       | % de variância       | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 4,284 | 85,689               | 85,689       | 4,284                                            | 85,689         | 85,689       |
| 2          | ,246  | 4,918                | 90,607       |                                                  |                |              |
| 3          | ,226  | 4,518                | 95,125       |                                                  |                |              |
| 4          | ,135  | 2,705                | 97,830       |                                                  |                |              |
| 5          | ,109  | 2,170                | 100,000      |                                                  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Comunalidades

|                                                          | Inicial | Extração |
|----------------------------------------------------------|---------|----------|
| Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho        | 1,000   | ,846     |
| Sinto-me aceito no meu grupo de trabalho                 | 1,000   | ,850     |
| Os meus colegas são compreensivos se eu tiver um mau dia | 1,000   | ,810     |
| Os meus colegas apoiam-me quando eu preciso              | 1,000   | ,877     |
| Sinto-me confortável com os meus colegas de trabalho     | 1,000   | ,901     |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

|                                                          | Componente<br>1 |
|----------------------------------------------------------|-----------------|
| Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho        | ,920            |
| Sinto-me aceito no meu grupo de trabalho                 | ,922            |
| Os meus colegas são compreensivos se eu tiver um mau dia | ,900            |
| Os meus colegas apoiam-me quando eu preciso              | ,937            |
| Sinto-me confortável com os meus colegas de trabalho     | ,949            |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### Estatísticas de Item-total

|                                                          | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| Recebo ajuda e apoio dos meus colegas de trabalho        | 15,64                                  | 22,712                                     | ,874                               | ,780                            | ,950                                    |
| Sinto-me aceito no meu grupo de trabalho                 | 15,48                                  | 22,868                                     | ,877                               | ,798                            | ,949                                    |
| Os meus colegas são compreensivos se eu tiver um mau dia | 15,70                                  | 22,720                                     | ,845                               | ,725                            | ,954                                    |
| Os meus colegas apoiam-me quando eu preciso              | 15,60                                  | 22,281                                     | ,898                               | ,817                            | ,945                                    |
| Sinto-me confortável com os meus colegas de trabalho     | 15,54                                  | 21,691                                     | ,918                               | ,852                            | ,942                                    |

### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,958             | 5          |

### Descritivas

|           |                                          |                 | Estatística | Estatística do teste Padrão |
|-----------|------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------------|
| Col_total | Média                                    |                 | 3,8976      | ,08231                      |
|           | 95% de Intervalo de Confiança para Média | Limite inferior | 3,7353      |                             |
|           |                                          | Limite superior | 4,0598      |                             |
|           | 5% da média aparada                      |                 | 3,9938      |                             |
|           | Mediana                                  |                 | 4,2000      |                             |
|           | Variância                                |                 | 1,389       |                             |
|           | Erro Padrão                              |                 | 1,17850     |                             |
|           | Mínimo                                   |                 | 1,00        |                             |
|           | Máximo                                   |                 | 5,00        |                             |
|           | Amplitude                                |                 | 4,00        |                             |
|           | Amplitude interquartil                   |                 | 1,60        |                             |
|           | Assimetria                               |                 | -1,127      | ,170                        |
|           | Curtose                                  |                 | ,217        | ,338                        |

### Testes de Normalidade

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |      |      |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|---------------------------------|------|------|-------|--------------|-----|-------|
| Estatística                     | gl   | Sig. |       | Estatística  | gl  | Sig.  |
| Col_total                       | ,183 | 205  | <,001 | ,836         | 205 | <,001 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo H- Qualidades Métricas (Escala de Workplace Spirituality)

### Teste de KMO e Bartlett

|                                                       |                     |         |
|-------------------------------------------------------|---------------------|---------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,801    |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 921,172 |
|                                                       | gl                  | 10      |
|                                                       | Sig.                | <,001   |

### Variância total explicada

| Componente | Total | Autovalores iniciais |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|------------|-------|----------------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
|            |       | % de variância       | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1          | 3,861 | 77,225               | 77,225       | 3,861                                            | 77,225         | 77,225       |
| 2          | ,599  | 11,970               | 89,196       |                                                  |                |              |
| 3          | ,270  | 5,396                | 94,592       |                                                  |                |              |
| 4          | ,176  | 3,527                | 98,119       |                                                  |                |              |
| 5          | ,094  | 1,881                | 100,000      |                                                  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Comunalidades

|                                                                                                | Inicial | Extração |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------|
| O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida         | 1,000   | ,782     |
| Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo | 1,000   | ,789     |
| Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade                                                | 1,000   | ,748     |
| Sinto alegria no meu trabalho                                                                  | 1,000   | ,814     |
| Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho                                | 1,000   | ,728     |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Matriz de componente<sup>a</sup>

|                                                                                                | Componente<br>1 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida         | ,884            |
| Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo | ,888            |
| Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade                                                | ,865            |
| Sinto alegria no meu trabalho                                                                  | ,902            |
| Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho                                | ,853            |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

### Estatísticas de Item-total

|                                                                                                | Média de escala se o item for excluído | Variância de escala se o item for excluído | Correlação de item total corrigida | Correlação múltipla ao quadrado | Alfa de Cronbach se o item for excluído |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------------|
| O trabalho que eu realizo está relacionado com aquilo que considero importante na vida         | 16,30                                  | 35,357                                     | ,813                               | ,679                            | ,907                                    |
| Vejo que existe uma ligação entre o meu trabalho e os benefícios para a sociedade como um todo | 16,42                                  | 36,392                                     | ,817                               | ,767                            | ,907                                    |
| Quando trabalho, sinto que sou útil à sociedade                                                | 16,14                                  | 36,207                                     | ,782                               | ,707                            | ,913                                    |
| Sinto alegria no meu trabalho                                                                  | 15,98                                  | 35,147                                     | ,847                               | ,835                            | ,900                                    |
| Na maior parte dos dias, é com prazer que venho para o trabalho                                | 16,10                                  | 35,073                                     | ,771                               | ,802                            | ,916                                    |

### Estatísticas de confiabilidade

| Alfa de Cronbach | N de itens |
|------------------|------------|
| ,925             | 5          |

### Descritivas

|                                          |                 | Estatística | Estatística do teste Padrão |
|------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------------|
| Esp_total                                | Média           | 4,0468      | ,10327                      |
| 95% de Intervalo de Confiança para Média | Limite inferior | 3,8432      |                             |
|                                          | Limite superior | 4,2505      |                             |
| 5% da média aparada                      |                 | 4,0984      |                             |
| Mediana                                  |                 | 4,4000      |                             |
| Variância                                |                 | 2,186       |                             |
| Erro Padrão                              |                 | 1,47866     |                             |
| Mínimo                                   |                 | 1,00        |                             |
| Máximo                                   |                 | 6,00        |                             |
| Amplitude                                |                 | 5,00        |                             |
| Amplitude interquartil                   |                 | 2,60        |                             |
| Assimetria                               |                 | -,465       | ,170                        |
| Curtose                                  |                 | -,988       | ,338                        |

### Testes de Normalidade

| Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |             |     | Shapiro-Wilk |             |     |       |
|---------------------------------|-------------|-----|--------------|-------------|-----|-------|
|                                 | Estatística | gl  | Sig.         | Estatística | gl  | Sig.  |
| Esp total                       | .119        | 205 | <.001        | .928        | 205 | <.001 |

a. Correlação de Significância de Lilliefors

## Anexo I- Correlações

### Correlações

|                                                             |                       | pso_t  | com_t  | Esp_t  | Col_total | O setor turístico é a sua principal atividade profissional? | turn_t |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------|--------|--------|--------|-----------|-------------------------------------------------------------|--------|
| pso_t                                                       | Correlação de Pearson | 1      | ,905** | ,788** | ,720**    | ,655**                                                      | ,170*  |
|                                                             | Sig. (2 extremidades) |        | <,001  | <,001  | <,001     | <,001                                                       | ,015   |
|                                                             | N                     | 205    | 205    | 205    | 205       | 205                                                         | 205    |
| com_t                                                       | Correlação de Pearson | ,905** | 1      | ,856** | ,773**    | ,644**                                                      | ,218** |
|                                                             | Sig. (2 extremidades) | <,001  |        | <,001  | <,001     | <,001                                                       | ,002   |
|                                                             | N                     | 205    | 205    | 205    | 205       | 205                                                         | 205    |
| Esp_t                                                       | Correlação de Pearson | ,788** | ,856** | 1      | ,813**    | ,652**                                                      | ,209** |
|                                                             | Sig. (2 extremidades) | <,001  | <,001  |        | <,001     | <,001                                                       | ,003   |
|                                                             | N                     | 205    | 205    | 205    | 205       | 205                                                         | 205    |
| Col_total                                                   | Correlação de Pearson | ,720** | ,773** | ,813** | 1         | ,656**                                                      | ,153*  |
|                                                             | Sig. (2 extremidades) | <,001  | <,001  | <,001  |           | <,001                                                       | ,028   |
|                                                             | N                     | 205    | 205    | 205    | 205       | 205                                                         | 205    |
| O setor turístico é a sua principal atividade profissional? | Correlação de Pearson | ,655** | ,644** | ,652** | ,656**    | 1                                                           | ,034   |
|                                                             | Sig. (2 extremidades) | <,001  | <,001  | <,001  | <,001     |                                                             | ,631   |
|                                                             | N                     | 205    | 205    | 205    | 205       | 205                                                         | 205    |
| turn_t                                                      | Correlação de Pearson | ,170*  | ,218** | ,209** | ,153*     | ,034                                                        | 1      |
|                                                             | Sig. (2 extremidades) | ,015   | ,002   | ,003   | ,028      | ,631                                                        |        |
|                                                             | N                     | 205    | 205    | 205    | 205       | 205                                                         | 205    |

\*\* . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### Estatísticas Descritivas

|                                                             | Média  | Desvio Padrão | N   |
|-------------------------------------------------------------|--------|---------------|-----|
| tur_total                                                   | 3,4335 | 1,30360       | 205 |
| com_total                                                   | 4,5992 | 1,90056       | 205 |
| pso_total                                                   | 4,6207 | 1,85067       | 205 |
| pso_total                                                   | 4,4665 | 1,90065       | 205 |
| Esp_total                                                   | 4,0468 | 1,47866       | 205 |
| Col_total                                                   | 3,8976 | 1,17850       | 205 |
| O setor turístico é a sua principal atividade profissional? | 1,15   | ,354          | 205 |

## Anexo J- Testes t

### Estatísticas de grupo

|                  | Qual a localização da sua empresa | N   | Média  | Desvio Padrão | Erro de média padrão |
|------------------|-----------------------------------|-----|--------|---------------|----------------------|
| com_total        | Lisboa                            | 122 | 4,6052 | 1,94096       | ,17573               |
|                  | Algarve                           | 83  | 4,5904 | 1,85122       | ,20320               |
| turn_total_total | Lisboa                            | 122 | 2,6014 | 1,36025       | ,12315               |
|                  | Algarve                           | 83  | 2,5151 | 1,22185       | ,13412               |

### Teste de amostras independentes

|                  |                                 | Teste de Levene para igualdade de variâncias |      | teste-t para Igualdade de Médias |         |               |             |                 |                          |                                         |          |
|------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|------|----------------------------------|---------|---------------|-------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------------------|----------|
|                  |                                 | Z                                            | Sig. | t                                | df      | Significância |             | Diferença média | Erro de diferença padrão | 95% Intervalo de Confiança da Diferença |          |
|                  |                                 |                                              |      |                                  |         | Unilateral p  | Bilateral p |                 |                          | Inferior                                | Superior |
| com_total        | Variâncias iguais assumidas     | 1,079                                        | ,300 | ,055                             | 203     | ,478          | ,956        | ,01483          | ,27108                   | -,51967                                 | ,54933   |
|                  | Variâncias iguais não assumidas |                                              |      | ,055                             | 181,659 | ,478          | ,956        | ,01483          | ,26864                   | -,51523                                 | ,54489   |
| turn_total_total | Variâncias iguais assumidas     | 2,914                                        | ,089 | ,465                             | 203     | ,321          | ,643        | ,08637          | ,18584                   | -,28005                                 | ,45280   |
|                  | Variâncias iguais não assumidas |                                              |      | ,474                             | 188,001 | ,318          | ,636        | ,08637          | ,18208                   | -,27281                                 | ,44556   |

### Estatísticas de grupo

|                  | O setor turístico é a sua principal atividade profissional? | N   | Média  | Desvio Padrão | Erro de média padrão |
|------------------|-------------------------------------------------------------|-----|--------|---------------|----------------------|
| com_total        | Sim                                                         | 175 | 4,4352 | 1,92515       | ,14553               |
|                  | Não                                                         | 30  | 5,5556 | 1,43661       | ,26229               |
| turn_total_total | Sim                                                         | 175 | 2,6679 | 1,34246       | ,10148               |
|                  | Não                                                         | 30  | 1,9750 | ,84677        | ,15460               |

### Teste de amostras independentes

|                  |                                 | Teste de Levene para igualdade de variâncias |       | teste-t para Igualdade de Médias |        |               |             |                 |                          |                                         |          |
|------------------|---------------------------------|----------------------------------------------|-------|----------------------------------|--------|---------------|-------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------------------|----------|
|                  |                                 | Z                                            | Sig.  | t                                | df     | Significância |             | Diferença média | Erro de diferença padrão | 95% Intervalo de Confiança da Diferença |          |
|                  |                                 |                                              |       |                                  |        | Unilateral p  | Bilateral p |                 |                          | Inferior                                | Superior |
| com_total        | Variâncias iguais assumidas     | 13,403                                       | <,001 | -3,043                           | 203    | ,001          | ,003        | -1,12032        | ,36818                   | -1,84627                                | -,39437  |
|                  | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | -3,735                           | 48,832 | <,001         | <,001       | -1,12032        | ,29996                   | -1,72315                                | -,51748  |
| turn_total_total | Variâncias iguais assumidas     | 20,233                                       | <,001 | 2,732                            | 203    | ,003          | ,007        | ,69286          | ,25361                   | ,19281                                  | 1,19291  |
|                  | Variâncias iguais não assumidas |                                              |       | 3,747                            | 57,593 | <,001         | <,001       | ,69286          | ,18493                   | ,32262                                  | 1,06309  |

## Anexo K- Regressão Linear entre a Escala de Perceção de Suporte da Chefia e a Escala de Intenção de *Turnover*

### Resumo do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,770 <sup>a</sup> | ,593       | ,591                | ,83372                    |

a. Preditores: (Constante), psc\_total

### Coefficientes<sup>a</sup>

| Modelo |             | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados | t       | Sig.  |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|---------|-------|
|        |             | B                             | Erro Erro | Beta                      |         |       |
| 1      | (Constante) | 5,073                         | ,157      |                           | 32,323  | <,001 |
|        | psc_total   | -,542                         | ,032      | -,770                     | -17,197 | <,001 |

a. Variável Dependente: turn\_total\_total

## Anexo L- Regressão Linear entre a Escala de Percepção de Suporte dos Colegas e a Escala de Intenção de *Turnover*

**Resumo do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,566 <sup>a</sup> | ,321       | ,317                | 1,07700                   |

a. Preditores: (Constante), Col\_total

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo |             | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados | t      | Sig.  |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|--------|-------|
|        |             | B                             | Erro Erro | Beta                      |        |       |
| 1      | (Constante) | 5,008                         | ,260      |                           | 19,227 | <,001 |
|        | Col_total   | -,626                         | ,064      | -,566                     | -9,791 | <,001 |

a. Variável Dependente: turn\_total\_total

## Anexo M- Process da Mediação da Escala de Percepção de Suporte da Organização

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : turn\_t

X : psc\_t

M : pso\_t

Sample

Size: 205

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

pso\_t

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|----------|--------|----------|-------|
| ,9054 | ,8198 | ,6542 | 923,5412 | 1,0000 | 203,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI  |
|----------|-------|-------|---------|-------|--------|-------|
| constant | ,1697 | ,1523 | 1,1149  | ,2662 | -,1305 | ,4699 |
| psc_t    | ,9299 | ,0306 | 30,3898 | ,0000 | ,8695  | ,9902 |

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

turn\_t

Model Summary

R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p  
,8199      ,6723      ,5624      207,2078      2,0000      202,0000      ,0000

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 5,1501 | ,1416 | 36,3698 | ,0000 | 4,8709 | 5,4293 |
| psc_t    | -,1193 | ,0668 | -1,7849 | ,0758 | -,2511 | ,0125  |
| pso_t    | -,4550 | ,0651 | -6,9922 | ,0000 | -,5834 | -,3267 |

\*\*\*\*\* DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Direct effect of X on Y

| Effect | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI  |
|--------|-------|---------|-------|--------|-------|
| -,1193 | ,0668 | -1,7849 | ,0758 | -,2511 | ,0125 |

Indirect effect(s) of X on Y:

|       | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|-------|--------|--------|----------|----------|
| pso_t | -,4231 | ,0823  | -,5947   | -,2662   |

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

----- END MATRIX -----

| Coeficientes <sup>a</sup> |                               |      |                           |       |       |
|---------------------------|-------------------------------|------|---------------------------|-------|-------|
| Modelo                    | Coeficientes não padronizados |      | Coeficientes padronizados |       | Sig.  |
|                           | B                             | Erro | Beta                      | t     |       |
| 1                         | (Constante)                   | ,170 | ,152                      | 1,115 | ,266  |
|                           | psc_total                     | ,930 | ,031                      | ,905  | <,001 |

a. Variável Dependente: pso\_total

## Anexo N- Process da Mediação da Escala de Compromisso Afetivo

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4

Y : turn\_t

X : psc\_t

M : com\_t



Sample  
Size: 205

\*\*\*\*\*

**OUTCOME VARIABLE:**

**com\_t**

**Model Summary**

| R     | R-sq  | MSE    | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|--------|----------|--------|----------|-------|
| ,7879 | ,6208 | 1,3764 | 332,3624 | 1,0000 | 203,0000 | ,0000 |

**Model**

|          | coeff | se    | t       | p     | LLCI  | ULCI   |
|----------|-------|-------|---------|-------|-------|--------|
| constant | ,8603 | ,2209 | 3,8954  | ,0001 | ,4248 | 1,2957 |
| pse_t    | ,8092 | ,0444 | 18,2308 | ,0000 | ,7216 | ,8967  |

\*\*\*\*\*

**OUTCOME VARIABLE:**

**turn\_t**

**Model Summary**

| R     | R-sq  | MSE   | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|----------|--------|----------|-------|
| ,8628 | ,7444 | ,4387 | 294,1506 | 2,0000 | 202,0000 | ,0000 |

**Model**

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 5,4457 | ,1293 | 42,1322  | ,0000 | 5,1909 | 5,7006 |
| pse_t    | -,1917 | ,0407 | -4,7112  | ,0000 | -,2719 | -,1115 |
| com_t    | -,4334 | ,0396 | -10,9392 | ,0000 | -,5116 | -,3553 |

\*\*\*\*\* **DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y**

\*\*\*\*\*

**Direct effect of X on Y**

| Effect | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| -,1917 | ,0407 | -4,7112 | ,0000 | -,2719 | -,1115 |

**Indirect effect(s) of X on Y:**

|       | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|-------|--------|--------|----------|----------|
| com_t | -,3507 | ,0440  | -,4360   | -,2640   |

\*\*\*\*\* **ANALYSIS NOTES AND ERRORS**

\*\*\*\*\*

**Level of confidence for all confidence intervals in output:**

**95,0000**

**Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:**

**5000**

----- END MATRIX -----

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo | Coeficientes não padronizados |      | Coeficientes padronizados | t     | Sig.  |
|--------|-------------------------------|------|---------------------------|-------|-------|
|        | B                             | Erro | Beta                      |       |       |
| 1      | (Constante)                   | ,860 | ,221                      | 3,895 | <,001 |
|        | psc_total                     | ,809 | ,044                      | ,788  | <,001 |

a. Variável Dependente: com\_total

## Anexo O- Regressão Linear entre a Escala de Percepção de Suporte da Organização e a Escala de Intenção de *Turnover*

**Resumo do modelo**

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,817 <sup>a</sup> | ,667       | ,665                | ,75396                    |

a. Preditores: (Constante), pso\_total

**Coefficientes<sup>a</sup>**

| Modelo | Coeficientes não padronizados |       | Coeficientes padronizados | t      | Sig.  |
|--------|-------------------------------|-------|---------------------------|--------|-------|
|        | B                             | Erro  | Beta                      |        |       |
| 1      | (Constante)                   | 5,069 | ,135                      | 37,611 | <,001 |
|        | pso_total                     | -,560 | ,028                      | -,817  | <,001 |

a. Variável Dependente: turn\_total\_total

## Anexo P- Process da Moderação do Trabalho Significativo

### Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.1 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.    [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : turn\_t  
X : pso\_t  
W : Esp\_t

Sample  
Size: 205

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
turn\_t

Model Summary

|       |       |       |          |        |          |       |
|-------|-------|-------|----------|--------|----------|-------|
| R     | R-sq  | MSE   | F        | df1    | df2      | p     |
| ,8360 | ,6988 | ,5195 | 155,4554 | 3,0000 | 201,0000 | ,0000 |

#### Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 5,6950 | ,3111 | 18,3060 | ,0000 | 5,0815 | 6,3084 |
| pso_t    | -,5071 | ,0934 | -5,4311 | ,0000 | -,6912 | -,3230 |
| Esp_t    | -,3239 | ,0935 | -3,4644 | ,0006 | -,5083 | -,1396 |
| Int_1    | ,0221  | ,0202 | 1,0945  | ,2751 | -,0177 | ,0619  |

#### Product terms key:

Int\_1 :      pso\_t   x      Esp\_t

#### Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     |         |        |        |          |       |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
|     | R2-chng | F      | df1    | df2      | p     |
| X*W | ,0018   | 1,1979 | 1,0000 | 201,0000 | ,2751 |

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----

### Anexo Q- Regressão Linear entre a Escala de Compromisso Organizacional e a Escala de Intenção de *Turnover*

#### Resumo do modelo

| Modelo | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
|--------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| 1      | ,846 <sup>a</sup> | ,716       | ,715                | ,69603                    |

a. Preditores: (Constante), com\_total

#### Coefficientes<sup>a</sup>

| Modelo |             | Coeficientes não padronizados |           | Coeficientes padronizados | t       | Sig.  |
|--------|-------------|-------------------------------|-----------|---------------------------|---------|-------|
|        |             | B                             | Erro Erro | Beta                      |         |       |
| 1      | (Constante) | 5,236                         | ,128      |                           | 41,052  | <,001 |
|        | com_total   | -,581                         | ,026      | -,846                     | -22,640 | <,001 |

a. Variável Dependente: turn\_total\_total

### Anexo R- Process da Moderação da Sazonalidade

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 \*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

Model : 1

Y : tur\_tot

X : com\_tot  
W : Ativ

Sample  
Size: 205

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:

tur\_tot

Model Summary

| R     | R-sq  | MSE   | F        | df1    | df2      | p     |
|-------|-------|-------|----------|--------|----------|-------|
| ,8473 | ,7179 | ,4866 | 170,4899 | 3,0000 | 201,0000 | ,0000 |

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | ,1660  | ,5811 | ,2857   | ,7754 | -,9797 | 1,3118 |
| com_tot  | ,6819  | ,1056 | 6,4582  | ,0000 | ,4737  | ,8901  |
| Ativ     | ,5633  | ,5336 | 1,0556  | ,2924 | -,4890 | 1,6155 |
| Int_1    | -,0950 | ,0943 | -1,0081 | ,3146 | -,2809 | ,0908  |

Product terms key:

Int\_1 : com\_tot x Ativ

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F      | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0014   | 1,0163 | 1,0000 | 201,0000 | ,3146 |

-----

Focal predict: com\_tot (X)

Mod var: Ativ (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

com\_tot Ativ tur\_tot .

BEGIN DATA.

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| 2,6986 | 1,0000 | 2,3130 |
| 4,5992 | 1,0000 | 3,4284 |
| 6,4997 | 1,0000 | 4,5437 |
| 2,6986 | 2,0000 | 2,6199 |
| 4,5992 | 2,0000 | 3,5546 |
| 6,4997 | 2,0000 | 4,4894 |

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

com\_tot WITH tur\_tot BY Ativ .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS

\*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

NOTE: Standardized coefficients not available for models with moderators.

----- END MATRIX -----