



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A relação entre a qualidade de vida no trabalho, bem-estar subjetivo e intenção de Turnover

Thalyta Peixoto Lemos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

A relação entre a qualidade de vida no trabalho, bem-estar subjetivo e intenção de Turnover

Thalyta Peixoto Lemos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador(a):

Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, Professora Auxiliar
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2024

“A coragem não é a ausência do medo, mas a capacidade de agir apesar dele.” – Rollo May

A Deus e a todos que me deram forças para seguir, mesmo quando o medo se fazia presente, e acreditaram em mim, mesmo quando duvidei, dedico essa conquista.

Agradecimentos

Mais do que uma pesquisa científica, esse estudo é também o resultado de um longo percurso de desenvolvimento pessoal e profissional, refletindo um processo de aprendizado, crescimento e superação, que não seriam possíveis sem o apoio das diversas pessoas que estiveram presentes nesta caminhada.

Um primeiro agradecimento à minha orientadora, Professora Doutora Ana Patrícia Duarte, que sempre ofereceu suporte, além de paciência em todas as etapas desse percurso. O seu encorajamento e conhecimentos partilhados foram essenciais para a conclusão deste projeto.

Agradeço especialmente à minha família, que não mediu esforços em tornar esse sonho possível. Essa conquista não se tornaria real sem o incansável apoio, incentivo e compreensão constantes, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Por fim, agradeço também à organização que abriu as portas para que o presente estudo se tornasse possível, e também para todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a concretização desse projeto.

A todos, muito obrigada!

Resumo

Reconhecendo que a intenção de *turnover*, ou seja, o desejo voluntário de saída da empresa, é um importante indicador organizacional, sendo assunto de grande preocupação e estudos, a presente pesquisa teve como principal objetivo quantificar os níveis de qualidade de vida no trabalho (QVT), bem-estar subjetivo (BES) e intenção de *turnover*, assim como, avaliar a correlação existente entre as variáveis. Como amostra, foram selecionados cerca de 450 colaboradores de setores administrativos de uma empresa de retalho relevante em Portugal. A coleta de dados se deu em duas fases, por meio de um inquérito *online* enviado ao e-mail profissional de cada colaborador. Ao todo, foram coletadas 165 respostas válidas no primeiro inquérito e 136 no segundo, e após o reagrupamento dos inquéritos, foram selecionadas como amostra final 40 respostas. De acordo com os resultados obtidos, foi possível confirmar o que consta na literatura atual e suportar as hipóteses iniciais, ou seja, que maiores níveis de QVT e de BES estão associados a menores os níveis de intenção de *turnover*.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho; Bem-Estar Subjetivo; Intenção de *Turnover*.

Classificação PsycINFO: 3600 – Psicologia Organizacional e Recursos Humanos; 3660 – Comportamento Organizacional

Abstract

Recognizing that turnover intention, that is, the voluntary desire to leave the company, is an important organizational indicator, being a matter of great concern and study, the present research aimed to quantify the levels of quality of work life (QWL), subjective well-being (SWB), and turnover intention, as well as to evaluate the existing correlation between variables. As a sample, approximately 450 administrative employees from a relevant retail company in Portugal were selected. Data collection occurred in two phases, through an online survey sent to each employee professional email. In total, 165 valid responses were collected in the first survey and 136 in the second, and after regrouping the surveys, 40 responses were selected as the final sample. According to the results obtained, it was possible to confirm what is stated in the current literature and support the initial hypotheses, that is, higher levels of QWL and SWB, are correlated with lower the levels of turnover intention.

Key-words: Quality of Work Life; Subjective Well-Being; Turnover Intention.

PsycINFO Classification: 3600 – Organizational Psychology and Human Resources; 3660 – Organizational Behavior.

Índice

Agradecimentos	vii
Resumo	ix
Abstract	xi
Introdução.....	1
Capítulo 1. Enquadramento Teórico	3
1.1 Qualidade de Vida no Trabalho.....	3
1.2 Bem-Estar Subjetivo	6
1.3 Intenção de <i>Turnover</i>	8
1.4 Objetivos da Investigação e Hipóteses de Estudo.....	9
Capítulo 2. Método	13
2.1 Participantes	13
2.2 Procedimento	15
2.3 Instrumentos e medidas.....	16
2.3.1 <i>Qualidade de Vida no Trabalho (Variável Preditora)</i>	16
2.3.2 <i>Bem-Estar Subjetivo (Variável Mediadora)</i>	17
2.3.3 <i>Intenção de Turnover (Variável Critério)</i>	17
2.3.4 <i>Equilíbrio Trabalho-Vida, Satisfação no Trabalho e Relação Líder-Membro (Variáveis Controlo)</i>	17
Capítulo 3. Resultados	21
3.1 Análise descritiva e de correlações (Sub-amostra1 e Sub-amostra2).....	21
3.2 Análise descritiva e de correlações (Sub-amostra1,2), e verificação das hipóteses	24
Capítulo 4. Discussão e Conclusão.....	27
4.1. Implicações práticas e teóricas.....	29
4.2. Limitações do estudo e sugestões para a investigação futura.....	29
Referências	31
Anexos	37
Anexo A – Consentimento Informado (Fase 1)	37
Anexo B – Consentimento Informado (Fase 2).....	38
Anexo C – Dados Sociodemográficos (Fase 1)	39
Anexo D – Qualidade de Vida no Trabalho.....	41
Anexo E – Bem-Estar Subjetivo.....	42
Anexo F – Equilíbrio Trabalho-Vida	43
Anexo G – Intenção de <i>Turnover</i>	44
Anexo H – Satisfação no Trabalho	45
Anexo I – Relação Líder X Membro.....	46

Anexo J – Dados Sociodemográficos (Fase 2)	48
Anexo K – <i>Debriefing</i>	49

Índice de Quadros

Quadro 1.1. Necessidades principais da QVT.....	5
Quadro 2.1. Perfil da amostra e sub-amostras – Síntese das características sociodemográficas e profissionais.....	15
Quadro 3.1. <i>Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna (sub-amostra1)....</i>	23
Quadro 3.2. <i>Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna (sub-amostra2)....</i>	23
Quadro 3.3. <i>Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna (sub-amostra1,2)..</i>	26

Índice de Figuras

Figura 1.1. Modelo de investigação.....	11
--	----

Glossário de Siglas

BES – Bem-estar subjetivo

QVT – Qualidade de vida no trabalho

Introdução

Definida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como sendo a percepção que um indivíduo tem da sua posição na vida no contexto da cultura e dos sistemas de valores em que vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações, a Qualidade de Vida tem sido um tema recorrente na sociedade e uma preocupação comum entre as pessoas.

No âmbito das organizações não seria diferente, a considerar que o pilar profissional de um indivíduo tem especial impacto em todos os outros pilares da sua vida. Tendo em vista essa afirmação, o tema qualidade de vida no trabalho tornou-se alvo de muitas pesquisas, sendo definido por Limongi-França (1997) como o conjunto de ações desenvolvidas dentro de uma organização para promover melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. Esse conceito pode ser avaliado através da *Quality of Work Life Scale (QWLS)*, que foi projetada para verificar a influência do ambiente e requisitos do trabalho, o comportamento do supervisor e dos programas de suporte da organização sobre as necessidades dos colaboradores (Almeida, 2022).

Na mesma vertente de estudos, surgiu também o conceito de bem-estar subjetivo (BES), que tem como propósito compreender a forma em que as pessoas avaliam suas vidas, tendo como principais tópicos de pesquisa a satisfação e a felicidade. As avaliações dos níveis de BES, para além do estudo das características cognitivas, nomeadamente, a satisfação com a vida, foco do presente estudo, também incluem uma análise pessoal sobre a frequência com que os indivíduos experienciam emoções positivas e negativas (Diener et al., 1984).

Dentro de uma organização, existem diversos indicadores que avaliam o desenvolvimento e embasam o planejamento de estratégias de resolução de problemas e evolução, sendo um dos principais deles, o *turnover*. Se trata de um indicador organizacional bastante influenciado pela QVT (Mobley, 1992) e BES (Diener et al., 2003), que, de acordo com Chiavenato (1998), diz respeito à rotatividade de pessoal dentro de uma organização, e é calculado por meio da relação percentual entre a média das admissões e dos desligamentos, em relação ao número total de colaboradores da empresa. A literatura diz ainda que, o desejo voluntário de abandonar a empresa é um forte preditor do *turnover*, e nomeia esse fenômeno como intenção de *turnover* (Bayode & Duarte, 2022).

Em resumo, a literatura sugere que a QVT pode influenciar positivamente o BES, levando por esse meio a uma menor intenção de saída do emprego atual.

Face ao exposto, o presente estudo tem como principal objetivo avaliar os níveis de QVT, BES e Intenção de *Turnover*, assim como, a relação e interação entre eles, de uma empresa de retalho com uma taxa de rotatividade de recursos humanos expressiva. Para além disso, procura perceber se o BES dos colaboradores pode ajudar a explicar a relação entre a QVT e a intenção de *turnover*.

Nesse sentido, a presente investigação se faz relevante pois contribui com a literatura em alguns aspectos, sendo o primeiro deles o destaque a um indicador organizacional importante e as possíveis causas dos altos níveis de *turnover* nas empresas, visto que esse fenômeno causa grande impacto no funcionamento geral da organização, desde custos monetários associados que poderiam ser evitados até o transtorno de iniciar um processo de seleção, contratação e formação do novo colaborador para que o mesmo adquira as habilidades necessárias ao exercício das suas funções na empresa (Oliveira & Rocha, 2019). Para além disso, o estudo também visa ressaltar a importância de incentivar a preocupação com a qualidade de vida e o bem-estar dos seus colaboradores nas organizações.

Por fim, em termos de organização, o presente estudo foi estruturado em quatro capítulos, nos quais, o primeiro apresenta o enquadramento teórico referente às variáveis analisadas e a relação entre elas. No segundo capítulo, se encontra descrito o método utilizado, desde a caracterização da amostra, procedimento e instrumentos utilizados na recolha de dados. No terceiro capítulo, apresentam-se os resultados da análise estatística. Por último, no quarto capítulo discutem-se os resultados obtidos, as limitações do estudo e as propostas de investigações futuras, assim como as contribuições teóricas e práticas do mesmo.

Capítulo 1. Enquadramento Teórico

1.1 Qualidade de Vida no Trabalho

Nos últimos anos, o mercado tem se tornado cada vez mais dinâmico e competitivo, fazendo com que as organizações recorram a constantes inovações para manter seus colaboradores engajados e comprometidos (2024 Global Human Capital Trends, s.d.). Porém, muito mais do que salários e benefícios, as prioridades da sociedade têm sofrido alterações, e o tema qualidade de vida vem ganhando grande relevância. Nesse sentido, as empresas que demonstram preocupação com as suas pessoas, para além dos seus lucros, e promovem ações que visam a tão falada qualidade de vida no trabalho, são as que vem se tornando cada dia mais prósperas (Chiavenato, 1998).

Considera-se que a preocupação com a qualidade de vida tenha sido foco de atenção do homem desde os primórdios da humanidade, mas o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) começou a ser utilizado e ganhar relevância quando Eric Trist e alguns colaboradores do *Tavistock Institute* desenvolveram uma abordagem que tinha como objetivo diminuir o sofrimento da vida dos trabalhadores, por meio da realização de um estudo que analisava as relações entre o indivíduo, o trabalho e a organização, na década de 1950 (Dal Forno & Finger, 2015).

Uma das definições mais aceitas atualmente foi descrita por Limongi-França (1997), como sendo um conjunto de ações desenvolvidas dentro de uma organização que, através da avaliação das necessidades dos colaboradores, requisitos do trabalho, influência do ambiente e comportamento do supervisor, visam promover melhorias e inovações no ambiente de trabalho.

Goulart e Sampaio (1999), afirmam que a QVT está relacionada com a importância da saúde mental e a necessidade de garantir-la no ambiente de trabalho, buscando sempre a satisfação no trabalho e evitando níveis elevados de estresse. Para além disso, os autores entendem que a QVT viabiliza a compreensão concreta dos colaboradores enquanto sujeitos integrais, que buscam preencher as suas expectativas, necessidades e desejos. Corroborando com essa visão, pode-se também afirmar que a QVT cria um ambiente de trabalho mais integrado com os superiores, colegas e próprio ambiente laboral, visando sempre a compreensão das necessidades dos colaboradores, proporcionando assim uma maior integração dos mesmos (Moretti & Treichel, 2003).

Para avaliar a QVT, alguns autores se consagraram como referência no assunto e construíram modelos de análise específicos. Dentre eles, podemos destacar os seguintes:

- *Modelo de Walton (1973)*: De acordo com esse modelo, a QVT consiste no atendimento às necessidades e aspirações do indivíduo, por meio da responsabilidade social da empresa e

humanização do trabalho. Walton (1973) define oito categorias de avaliação da QVT, sendo elas:

- a) Compensação justa e adequada: categoria relacionada ao salário, tendo em conta fatores como a qualificação, experiência e nível de responsabilidade de cada colaborador;
- b) Condições de saúde e segurança no trabalho: se refere a não exposição a situações que podem ser prejudiciais à saúde, horários razoáveis, uso de equipamentos de proteção, entre outros;
- c) Uso das capacidades: relacionada com a autonomia do colaborador, informações, perspectivas e exercício de múltiplas habilidades;
- d) Oportunidades: se trata das possibilidades relacionadas ao crescimento da carreira, desenvolvimento de novas habilidades e possibilidades de promoção;
- e) Integração social: diz respeito ao bom relacionamento interpessoal e integração no ambiente de trabalho, livre de preconceitos e discriminações;
- f) Constitucionalismo: corresponde às normas, direitos e deveres dos colaboradores;
- g) Trabalho e vida: trata da conciliação entre o trabalho e a vida privada;
- h) Relevância Social: Remete à imagem que o trabalhador tem da organização e suas práticas, podendo afetar na valorização ou depreciação do seu trabalho e carreira.

- *Modelo de Hackman e Oldham (1975)*: Para os autores, a QVT está relacionada diretamente com os aspectos de satisfação, enriquecimento do cargo e motivação interna, sugerindo que as características da tarefa são determinantes para o surgimento de três estados psicológicos, que são a significância percebida, referindo-se à importância e relevância da tarefa e o impacto que ela tem para as outras pessoas, a responsabilidade percebida, relativa ao sentimento de responsabilidade dos colaboradores em relação ao seu trabalho, e a satisfação e motivação dos trabalhadores. Para além disso, Hackman e Oldham (1975) foram os responsáveis por desenvolver o *Job Diagnostic Survey* (JDS – Inquérito de Diagnóstico do Trabalho), na intenção de operacionalizar o modelo teórico, possibilitando verificar se é necessário reestruturar as atividades de um determinado trabalho, com o objetivo de aumento da motivação do colaborador e a melhoria na produtividade do mesmo e da empresa.

- *Modelo de Westley (1979)*: Diferente dos anteriores, esse modelo teórico considera também os aspectos externos à empresa, além dos aspectos internos. Nos seus estudos, Westley (1979) define quatro grandes grupos de obstáculos para a QVT, que teriam origem na natureza das organizações da sociedade industrial, nomeadamente, o obstáculo político, que pode ser o responsável pelo sentimento de insegurança no emprego, o obstáculo económico, referindo-se às desigualdades no sistema de remunerações, o obstáculo sociológico, relacionado à cultura e

estrutura da organização, e o obstáculo psicológico, que remete à alienação no trabalho. O autor reforça a importância da interpretação dos problemas por meio dessas grandes categorias, pois possibilita a definição concreta dos esforços necessários para a humanização do trabalho.

Para além dos modelos acima citados como exemplos de diferentes perspectivas da QVT, o modelo utilizado no presente estudo foi o proposto por Sirgy et al. (2001), o qual se baseia na teoria da satisfação de necessidades, proposta por Maslow (1947). Essa teoria sugere que a satisfação é dividida em cinco níveis, distribuídos em uma pirâmide, por hierarquia de relevância para a sobrevivência. Na base da pirâmide, o primeiro nível, se encontram as necessidades fisiológicas do ser humano (e.g. fome, sede, sexo), o segundo nível refere-se às necessidades de segurança, o terceiro, às necessidades sociais, incluindo afeição, amizade, e a sensação de pertencimento a um grupo, o quarto nível trata das necessidades de estima, como respeito próprio, reconhecimento e status, e o último nível remete à autorrealização do indivíduo e o alcance do seu próprio potencial (Maslow, 1947).

Tendo por base a teoria acima explicada, a escala desenvolvida por Sirgy et al. (2001), consiste na medida de satisfação das necessidades, por meio de 16 itens, subdivididos em 7 categorias de necessidades principais, especificadas no quadro 1.1.

Quadro 1.1

Necessidades principais da QVT

Necessidades de saúde e segurança	Benefícios relacionados ao trabalho, medidas preventivas de cuidados à saúde, segurança no trabalho.
Necessidades económicas	Remuneração, segurança no emprego e outras necessidades familiares
Necessidades sociais	Relações interpessoais e tempo livre no trabalho.
Necessidades de estima	Reconhecimento e valorização no trabalho, dentro e fora da organização.
Necessidades de atualização	Realização do seu potencial no trabalho dentro da organização.
Necessidades de conhecimento	A capacidade de aprendizagem e melhorias das habilidades profissionais.
Necessidades estéticas	Criatividade pessoal e no trabalho, e estética geral.

Nota. Informação retirada de Sirgy et al. (2001) e Sinval (2019)

As sete categorias de necessidades citadas são ainda categorizadas em necessidades de ordem inferior e de ordem superior, com base na teoria da pirâmide de Maslow. Os autores

definem que as necessidades de ordem inferior são as associadas à sobrevivência e segurança, ou seja, as duas primeiras, enquanto as de ordem superior são associadas à realização pessoal, satisfação psicológica e bem-estar (Sirgy et al., 2001).

Em resumo, corroborando com os modelos e estudos apresentados, é possível definir que uma renda satisfatória, o sentimento de orgulho no trabalho realizado, a imagem da empresa junto à sociedade, o equilíbrio entre o trabalho e o lazer, respeito aos direitos do indivíduo, recompensas justas, entre outros fatores, são alguns dos preditores da QVT (Vasconcelos, 2001, citando Sucesso, 1998).

Para além disso, Sinval et al. (2019) fazem um estudo de comparação dos níveis de QVT entre dois países, nomeadamente Brasil e Portugal, verificando que os resultados e necessidades de cada população se mostram diferentes. Ou seja, os autores afirmam que a QVT é influenciada pelos valores culturais, nível de desenvolvimento económico, e contexto atual. Sendo assim, ao planejar ações de promoção à QVT, é necessário levar em consideração as características subjetivas daquela população.

A preocupação com a QVT se faz importante nos ambientes organizacionais, considerando que está relacionada com a satisfação com a vida e com o trabalho, assim como com o bem-estar geral, comprometimento organizacional, espírito de equipa e a intenção de *turnover* (Sinval et al., 2019; Moretti & Treichel, 2003; Danna & Griffin, 1999).

1.2 Bem-Estar Subjetivo

Qual o significado de “viver bem”? O que é essencial para um é essencial para outros? Como podem alguns serem/estarem felizes com pouco, e outros tristes com muito? E afinal, o que é “muito”? E o que é “pouco”?

Perguntas como essas trazem uma reflexão sobre as subjetividades do ser humano, as prioridades de cada indivíduo e o que é realmente necessário para alcançar a tão almejada felicidade. Desde a Grécia Antiga, filósofos como Aristóteles tentam desvendar a essência da felicidade plena, mas, apenas nas últimas décadas pesquisadores se empenharam em trazer evidências científicas sobre o assunto e, após diversas investigações, construíram e instalaram o conceito de bem-estar no campo da psicologia (Siqueira & Padovam, 2008).

Apesar de muito estudado, o conceito geral de bem-estar ainda é um pouco vago (Danna & Griffin, 1999), entretanto, Ryan e Deci (2001), categorizaram o conceito em duas diferentes perspetivas. A primeira perspetiva foi nomeada como bem-estar psicológico, ancorada numa visão eudemónica, em que o foco do bem-estar não se encontra na felicidade em si, mas também na procura de significado na vida. Por outro lado, a segunda perspetiva refere-se ao conceito de

bem-estar subjetivo (Diener et al., 1984), ancorado numa visão hedónica, que iguala o bem-estar à felicidade, através da procura pelo prazer e o evitamento da dor.

A presente pesquisa tem como base a perspetiva hedónica do bem-estar, nomeadamente, o bem-estar subjetivo (BES). O conceito vem sendo estudado ao longo dos anos por diversos autores, podendo-se destacar Campbell et al. (1976), que passaram a sugerir que embora os indivíduos vivam em ambientes objetivamente definidos, é ao mundo subjetivo que eles respondem. Os trabalhos de Campbell et al. (1976) e Bradburn (1969) tiveram bastante relevância para o crescimento do BES, pois foi onde nasceram as duas principais dimensões da visão atual do conceito, sendo elas, dimensão cognitiva, que fala acerca da satisfação com a vida, e dimensão afetiva, que trata dos afetos positivos e negativos (Siqueira & Padovam, 2008; Diener, 1984).

Hoje, o BES tem duas dimensões principais: a Dimensão Afetiva, que estuda a maneira como os indivíduos experienciam as emoções positivas e negativas; e a Dimensão Cognitiva, que avalia os níveis de satisfação com a vida (Diener, 1984). Ao avaliar a Dimensão Afetiva, não são considerados apenas os sentimentos positivos ou negativos, mas a maior prevalência das emoções prazerosas em comparação aos sofrimentos. Diener et al. (2009) mostram também em seus estudos que a intensidade das emoções pouco tem relevância sobre os níveis de BES, pois as análises do bem-estar estão mais relacionadas com a frequência do que com a intensidade em que as emoções são vividas.

No que se refere à Dimensão Cognitiva do BES, a satisfação com a vida, Campbell et al. (1976) comenta que se trata do julgamento que o indivíduo faz da sua vida, baseado na sua própria reflexão sobre o quanto distante ou próximo ele se percebe das suas aspirações pessoais. Diener et al. (2002), através dos seus estudos afirma que conceito cognitivo de BES não pode ser definido por indicadores externos, mas requer uma autoavaliação do indivíduo. Nesse sentido, o BES é analisado de acordo com a forma em que cada pessoa avalia a sua própria vida, tendo como base conceções subjetivas, apoiadas em seus valores, crenças, emoções, experiências anteriores e suas próprias expectativas.

Verificando o conceito como um todo, estudos comprovaram que o bem-estar subjetivo pode ser influenciado por traços de personalidade do indivíduo (Diener et al., 2003). Os autores descrevem que os resultados obtidos por psicólogos apontam que fatores externos, tais como saúde, renda, formação, estado civil, entre outros, tem pouco impacto nos relatórios de BES ao longo dos anos. Em contrapartida, é possível perceber que os níveis de bem-estar subjetivo dos indivíduos são bastante estáveis durante a vida, sendo fortemente correlacionados com traços de personalidade também estáveis (Wilson 1967, citado por Diener et al. 2003). Ao pensar no

contexto laboral, fatores do trabalho, como a estrutura e o clima organizacional podem influenciar o bem-estar subjetivo, tal como a qualidade de vida no trabalho (Danna & Griffin, 1999).

Relativamente a consequentes do BES e no âmbito do trabalho e das organizações, estudos, citados a seguir, demonstram uma possível relação do BES com a produtividade e satisfação no trabalho. De acordo com Herrera e Torres (2019), o bem-estar subjetivo no ambiente de trabalho tem a capacidade de promover um maior comprometimento organizacional por parte dos trabalhadores.

Um estudo realizado por Ocasal et al (2024) através da revisão sistemática de 36 artigos científicos relevantes sobre Bem-Estar Subjetivo e Comprometimento Organizacional, mostrou que, a nível organizacional, a percepção dos colaboradores sobre a disponibilidade da empresa em implementar ações que visam a melhoria do seu bem-estar, priorizam as condições de trabalho favoráveis, um ambiente de trabalho respeitoso, e promovem o desenvolvimento profissional, emocional e económico está relacionada com a produtividade e o sentimento de pertencimento deles àquela organização. Sendo assim, é possível afirmar que o investimento em BES no ambiente laboral é uma das formas de incentivar o comprometimento e aumento da produtividade por parte dos colaboradores, gerando maior rentabilidade e sustentabilidade das empresas.

1.3 Intenção de *Turnover*

Um comportamento de interesse em inúmeras disciplinas é a rotatividade de colaboradores, e está constantemente sendo sujeita a análise e discussão em diferentes níveis de discurso (Mobley et al., 1979). Comummente conhecido como *turnover*, esse fenómeno diz respeito à rotatividade de funcionários, seja ela por desejo voluntário ou por iniciativa da organização e é considerado como um dos principais indicadores organizacionais dentro de uma empresa (Chiavenato, 1998).

Esse indicador tem ganhado grande relevância na gestão de empresas nos últimos anos, visto que a rotatividade de pessoal causa grandes impactos dentro das organizações, desde monetários, com os custos de contratação e acerto de contas de cada colaborador, até os impactos no funcionamento geral da empresa, no que diz respeito ao tempo de procura e recrutamento de um novo indivíduo para ocupar a vaga em aberto ou até mesmo os custos e tempo empreendidos na formação do novo funcionário até que o mesmo tenha a produtividade esperada e necessária para contribuir ativamente com a sua equipa (Oliveira & Rocha, 2019).

Por outro lado, apesar das diversas causas e consequências negativas do *turnover*, exploradas pela maior parte dos estudos, Mobley (1992) afirma que a rotatividade nula, ou quase nula, numa empresa também é um indicador de problemas no seu funcionamento interno, pois pode significar que a empresa não está evoluindo e se desenvolvendo. Segundo o autor, uma empresa que não movimenta seu quadro de funcionários é uma empresa parada, e que não atrai novos talentos, o que prejudica consideravelmente o seu desenvolvimento estratégico.

Diante de tais afirmações, verificamos que a melhor alternativa para as organizações é a busca do equilíbrio nas suas taxas de turnover, para evitar gastos e constrangimentos diversos e desnecessários com as saídas repentinhas, mas também permitir uma rotatividade mínima que gere evolução e desenvolvimento no seu modo de trabalho.

Chiavenato (2010) assegura que a rotatividade não é uma causa, mas o efeito de variáveis internas e externas da organização. Ele elenca como variáveis externas que influenciam o *turnover* as oportunidades de emprego disponíveis no mercado e/ou a conjuntura económica atual da sociedade ou do indivíduo. Já como variáveis internas, pode-se destacar a política salarial e de benefícios da empresa, oportunidade de crescimento profissional, condições físicas e psicológicas de trabalho e, também, as relações interpessoais no ambiente laboral.

Para além disso, a literatura passou também a avaliar os níveis de *turnover* das empresas e promover estudos que verificam a motivação por trás de cada saída. Sendo assim, passou a ser nomeado como intenção de *turnover* o desejo voluntário do colaborador em deixar a organização (Bayode & Duarte, 2022).

Alguns estudos apresentam como fatores preditores da intenção de *turnover* questões como a satisfação no trabalho, a identificação e comprometimento com a organização, fatores remuneratórios, benefícios, conciliação trabalho-família, formação, horário e regime laboral, formação, oportunidades de crescimento, entre outros (Torres, 2010; Arshad & Puteh, 2015; Mobley, 1977; Agarwal et al., 2012).

1.4 Objetivos da Investigação e Hipóteses de Estudo

Mediante a literatura apresentada, o objetivo do presente estudo foi verificar a existência ou não de relação entre a qualidade de vida no trabalho, o bem-estar subjetivo e a intenção de *turnover*, avaliando primeiramente os níveis de cada uma das variáveis, assim como, se o bem-estar subjetivo tem efeito mediador entre a qualidade de vida no trabalho e a intenção de *turnover*.

Sendo assim, foram sugeridas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H₁): Os níveis de QVT estão negativamente associados com a intenção de turnover.

Hipótese 2 (H₂): Os níveis de QVT estão positivamente associados com o bem-estar subjetivo.

Hipótese 3 (H₃): Os níveis de bem-estar subjetivo estão negativamente associados com a intenção de turnover dos trabalhadores.

Hipótese 4 (H₄): Os níveis de bem-estar subjetivo medeiam a relação entre QVT e intenção de turnover.

Analizando de uma forma mais detalhadas, relativamente à H₁, a afirmação significa que quanto maiores os níveis de QVT, menor a intenção de turnover apresentada pelos colaboradores. De acordo com a com Huang et al. (2007), as organizações que apresentam aos colaboradores uma melhor qualidade de vida no trabalho, são as que demonstram maiores níveis de contratação e retenção, e menor intenção de saída da empresa.

A H₂, por sua vez, afirma a relação entre QVT e BES é uma relação positiva. Ou seja, quando o nível de uma das variáveis cresce, os níveis da outra também sobem. Danna e Griffin (1999) afirmam em suas pesquisas que o BES pode ser um preditor da QVT, tendo em conta a sua relação significativa e direta.

No que se refere à H₃, a afirmação significa que de acordo com o crescimento dos níveis de BES, a intenção de turnover diminui. Estudos comprovam que pessoas com emoções positivas costumam lidar melhor com as situações de estresse e pressão no trabalho, sendo assim, não sentem a necessidade de estar sempre em busca de novos empregos, o que pode ser uma das justificativas da possível relação entre o BES e o Turnover (Diener et al., 2002).

Por último, a H₄ proposta visa analisar se existe uma relação entre a QVT e a intenção de turnover, mediada pelo BES. Como já verificado na literatura, sugere-se uma relação positiva entre a QVT e o BES (Danna e Griffin, 1999), e, estudos comprovam que promover a QVT gera nos colaboradores sentimentos de felicidade e satisfação, aumentando a percepção do BES, e o comprometimento no trabalho (Mendoza-Ocasal et al., 2022). Sendo assim, o presente estudo supõe uma possível relação entre a QVT e a intenção de turnover, mediada pelo BES.

Vale referir que a análise das hipóteses terá em conta também eventuais efeitos de variáveis apontadas pela literatura como sendo preditoras da intenção de turnover, definidas como variáveis controlo do presente estudo, nomeadamente, o equilíbrio trabalho-vida, a satisfação com o trabalho e a qualidade da relação líder-membro.

No que concerne a análise da satisfação no trabalho, Mobley (1977) afirma em seus estudos que a relação entre a intenção de *turnover* e a satisfação são opostas, ou seja, quanto maior um, menor o outro. Portanto, a verificação dessa variável se torna também relevante para o presente estudo.

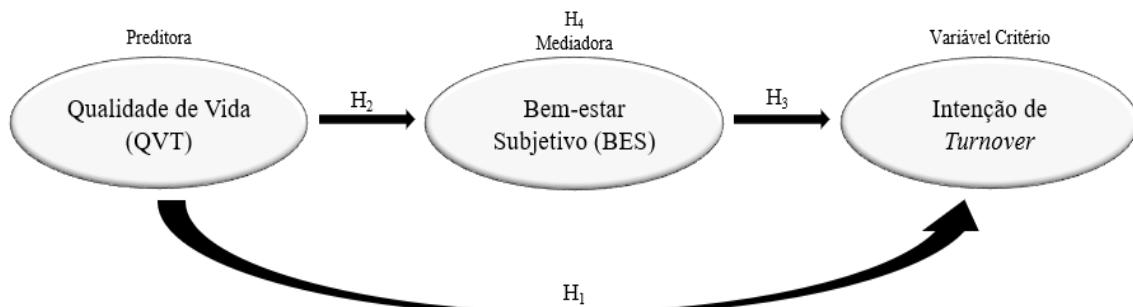
O autor, afirma ainda no mesmo estudo que a adoção de estratégias que promovem o equilíbrio trabalho-vida, de forma saudável, pode ajudar a criar um ambiente agradável e acolhedor no trabalho, reduzindo os níveis de intenção de saída (Mobley, 1977).

A avaliação da qualidade da relação líder-membro se faz relevante pois, mais do que reter os colaboradores, essas relações baseiam a cultura organizacional de uma empresa (Graen et al., 1982). Para além disso, Dulebohn et al. (2012) afirma que a positividade dessa relação gera um sentimento de integração no colaborador, que tende a não sentir a necessidade de procurar novos empregos.

Com base nos objetivos definidos e hipóteses sugeridas, o modelo de investigação proposto no presente estudo foi o que se apresenta na Figura 1.1.

Figura 1.1

Modelo de Investigação



Capítulo 2. Método

2.1 Participantes

A presente pesquisa se trata de um estudo quantitativo, e tem por população alvo colaboradores de uma empresa de retalho a operar em Portugal com uma taxa de rotatividade de recursos humanos expressiva. A amostra, definida por conveniência, conta com aproximadamente 445 colaboradores de serviços centrais (administrativos) da referida empresa, e tem como critério mínimo de inclusão a antiguidade de 6 meses ou mais de contrato de trabalho.

Responderam ao inquérito 165 colaboradores na primeira etapa (sub-amostra1), e 136 na segunda (sub-amostra2). Sendo que, ao agregar as duas etapas de coletas de dados, foi verificado que apenas 40 colaboradores responderam aos dois inquéritos (sub-amostra1,2).

Dos 40 colaboradores que responderam aos dois inquéritos, (sub-amostra1,2), 33 eram do género feminino (82,5%) e apenas 7 (17,5%) do género masculino. Relativamente à idade, a maior prevalência de respostas foi de colaboradores na faixa etária de 41 a 50 anos (18 pessoas, 45%), seguidos pelos colaboradores entre os 21 e 30 anos (10 pessoas, 25%), 31 a 40 anos (7 pessoas, 17,5%) e de 51 a 60 anos (12,5%). Sendo que a 95% da amostra (38 pessoas) são de nacionalidade portuguesa, e apenas 5% (2 pessoas) de outras nacionalidades.

Relativamente às habilitações literárias, foi possível verificar que a maior parte dos colaboradores possui ensino superior concluído, sendo que apenas 13 (32,5%) possuem somente o ensino secundário. Os licenciados são os com maior representação, contando com 47,5% da amostra (19 pessoas), seguidos de 3 (7,5%) com pós-graduação concluída, 4 (10%) mestres e apenas 1 colaborador com doutoramento (2,5%).

No que diz respeito à situação contratual, 100% dos colaboradores respondeu que se encontra efetivo na empresa (contrato sem termo). Para além disso, 80% (32 pessoas) informaram que realizam teletrabalho em regime híbrido, 10% (4 pessoas) em teletrabalho completo e 10% (4 pessoas) em regime presencial. O horário laboral com maior incidência foi o full-time com folgas fixas, representando 95% da amostra, e apenas 5% trabalham em regime full-time com folgas rotativas.

Foi questionado aos colaboradores relativamente à antiguidade na empresa, tendo como dados apresentados que 55% (22 pessoas) trabalha na organização há mais de 15 anos, 15% (6 pessoas) entre 6 e 10 anos, e 30% (12 pessoas) entre 1 e 5 anos. Por fim, 32 colaboradores (80%) informaram que exercem um cargo de chefia na empresa, enquanto apenas 8 (20%) não exercem.

Visto que no decorrer da análise dos resultados, será verificado também a relação das variáveis com as amostras completas, se faz necessário a contextualização das duas subamostras representadas no presente estudo.

Na primeira fase (sub-amostra1), responderam ao inquérito 165 colaboradores, dos quais 125 (75,8%) eram do género feminino, 38 (23%) do género masculino, 1 (0,6%) género não binário e 1 (0,6%) preferiu não informar. No que diz respeito às idades, 31 colaboradores (18,8%) informaram ter entre 21 e 30 anos, 38 (23%) tinham de 31 a 40 anos, 70 (42,4%) de 41 a 50 anos, 25 (15,2%) tinham de 51 a 60 anos e apenas 1 (0,6%) informou ter mais de 60 anos. Relativamente à nacionalidade, 96,4% (N = 159) são portugueses e apenas 3,6% (N = 6) de outras nacionalidades.

As habilitações literárias foram classificadas da seguinte forma, 1,8% (N = 3) dos colaboradores concluíram apenas o 9º ano, 29,1% (N = 48) concluíram o ensino secundário, a maior prevalência foi nos casos de licenciados, representando 38,2% (N = 63) da amostra, 12,7% (N = 21) dos colaboradores informaram ter pelo menos uma pós-graduação, 17% (N = 28) possuem grau académico de mestre e apenas 1,2% (N = 2) possuem doutoramento.

Os colaboradores com contrato efetivo na empresa (sem termo) representam 99,4% (N = 164), tendo apenas 1 (0,6%) colaborador com contrato temporário (termo incerto). Relativamente ao regime de teletrabalho, 129 (78,2%) dos colaboradores informaram trabalhar em regime híbrido, 23 (13,9%) trabalhavam em regime totalmente presencial e 13 (7,9%) totalmente em teletrabalho. Verifica-se ainda que 150 (90,9%) colaboradores realizam horário laboral *full-time* com horário e folgas fixas, 13 (7,9%) também trabalham *full-time*, mas com horário e folgas rotativas, e 1 (0,6%) informou trabalhar em regime *part-time*, com horário e folgas fixas.

Constatou-se ainda que, no que diz respeito à antiguidade na empresa, 51 (30,9%) colaboradores já estão lá entre 1 e 5 anos, 24 (14,5%) de 6 a 10 anos, 6 (3,6%) de 11 a 15 anos e 84 (50,9%) já estão na empresa a mais de 15 anos. Por fim, 24,2% (N = 40) informaram exercer um cargo de chefia, enquanto 75,8% (N = 125) não exerce.

Na segunda fase (sub-amostra2), não foram coletados todos os dados sociodemográficos da primeira, sendo assim, dos 136 colaboradores que responderam ao segundo inquérito, 96 (70,6%) eram do género feminino, 31 (22,8%) do género masculino, e 9 (6,6%) preferiram não informar. Relativamente à idade, 16,2% (N = 22) tinham entre 21 e 30 anos, 19,9% (N = 27) informaram ter entre 31 a 40 anos, 46,3% (N = 63) de 41 a 50 anos, e 17,6% (N = 24) tinham de 51 a 60 anos. Ademais, 36 (26,5%) colaboradores informaram ter entre 1 e 5 anos de antiguidade na empresa, 16 (11,8) possuem de 6 a 10 anos, apenas 3 (2,2%) contam entre 11 e 14

15 anos, e 81 (59,6%) já são colaborares na empresa a mais de 15 anos. O Quadro 2.1. apresenta uma síntese do perfil e características sociodemográficas das sub-amostras do estudo.

Quadro 2.1

Perfil das subamostras – Síntese das características sociodemográficas e profissionais

	Sub-amostra1	Sub-amostra2	Sub-amostra1,2
<i>N</i>	165	136	40
Mulheres	75,8%	70,6%	82,5%
Idade média	41 a 50 anos	41 a 50 anos	41 a 50 anos
Nacionalidade portuguesa	96,4%	---	95%
Ensino superior	69,1%	---	67,5%
Antiguidade média na organização (anos)	11 a 15 anos	Mais de 15 anos	Mais de 15 anos
Contrato efetivo	99,4%	---	100%
Horário laboral (full time/folgas fixas)	90,9%	---	95%
Teletrabalho	86,1%	---	90%
Cargo de chefia	24,2%	---	20%

2.2 Procedimento

A pesquisa foi realizada por meio de um inquérito *online* elaborado na plataforma *Qualtrics*, disponibilizado aos colaboradores através do email profissional, em duas etapas para reduzir eventuais efeitos de fonte única (Podsakoff et al., 2024).

Para a recolha de dados, o *link* de acesso do referido inquérito foi enviado ao e-mail profissional de cada colaborador, tendo como remetente o Gerente de Gestão de Pessoas, a fim de gerar maior confiabilidade e adesão ao estudo.

Na primeira fase de aplicação, foi realizada no inquérito uma coleta inicial de dados sociodemográficos e, logo após, avaliadas as variáveis preditora e mediadora. Ao todo, foram 9 itens de dados sociodemográficos, 16 itens que avaliaram os níveis da QVT (Sinval et al., 2019), e 5 itens que avaliaram os níveis de BES dos colaboradores (Diener et al., 1984).

Para a segunda fase do estudo, as variáveis analisadas foram a critério e as de controlo, tendo o inquérito sido dividido da seguinte forma: 7 itens que avaliaram a intenção de *turnover* (Bozeman & Perrewé, 2001), 10 itens para verificar os níveis de equilíbrio trabalho-vida

(Netemeyer et al., 1996), 12 itens que analisaram a satisfação no trabalho (Lima et al., 1994) e 7 itens para avaliar a qualidade da relação líder-membro (Scandura & Graen, 1984).

A proposta de realização de um inquérito em duas etapas foi justificada pois, de acordo com pesquisas atuais, dividir questionários grandes em diferentes momentos pode aumentar a fidedignidade das respostas, diminuindo ainda a ocorrência de enviesamentos de método comum (Podsakoff et al., 2024).

A coleta de dados garantiu a confidencialidade das respostas e anonimato dos respondentes, sendo os questionários emparelhados por meio de um código criado pelo respondente. Tal garantia é dada no consentimento informado que inicia cada inquérito (Anexos A e B). No final do segundo inquérito foi apresentada uma ficha com informação adicional sobre o estudo ao participante (*Debriefing*; anexo K), conforme recomendado pelas boas práticas em investigação.

O primeiro inquérito foi disponibilizado aos colaboradores no período compreendido entre 15 de maio e 04 de junho de 2024, tendo sido enviado um *e-mail* lembrete ao inquérito no dia 20 de maio. Após isso, foi realizado um intervalo na coleta de dados, que durou de 05 a 30 de junho de 2024. Por último, a segunda fase da coleta dos dados teve seu início em 01 de julho e finalização em 24 de julho do mesmo ano, novamente com *um e-mail* lembrete no dia 11 de julho de 2024.

Após a finalização da coleta de dados, os dados presentes no software *Qualtrics*, foram exportados para o software *SPSS Statistics* (versão 29) para serem analisados e interpretados.

2.3 Instrumentos e medidas

2.3.1 Qualidade de Vida no Trabalho (Variável Preditora)

Traduzida e adaptada por Sinval (2019), a Escala de Qualidade de Vida no Trabalho (QWLS) foi a escolhida para avaliar a variável preditora do presente estudo, uma vez que está validada para a população portuguesa (Anexo D).

Originalmente desenvolvida por Sirgy et al. (2001), essa escala tem como objetivo mensurar a maneira em que o ambiente de trabalho, os requisitos do trabalho, o comportamento do supervisor e os programas de suporte da organização são percebidos para atender às necessidades dos trabalhadores. Ao todo, são avaliados 16 itens, subdivididos em 7 categorias, sendo elas: 1 – necessidades de saúde e segurança (“sinto-me fisicamente seguro/a no meu trabalho”); 2 – necessidades econômicas (“Estou satisfeito/a com o salário que recebo pelo meu trabalho”); 3 – necessidades sociais (“Tenho bons amigos no trabalho”); 4 – necessidades de

estima (“Sinto-me reconhecido/a pelo meu trabalho nesta organização”); 5 – necessidades de atualização (“Sinto que o meu emprego possibilita a realização de todo o meu potencial”); 6 – necessidades de conhecimento (“Sinto que estou sempre a aprender coisas novas que aprimoram o meu trabalho”); 7 – necessidades estéticas (“O meu emprego envolve imensa criatividade”). Os participantes são solicitados a responder cada item numa escala *Likert* de 7 pontos (1 – concordo totalmente; 7 – discordo totalmente). O coeficiente de alfa de *Cronbach* apurado indica que a medida apresenta uma boa consistência interna (Sub-amostra1 – $\alpha = .891$; Sub-amostra1,2 – $\alpha = .831$).

2.3.2 Bem-Estar Subjetivo (Variável Mediadora)

Para avaliar o Bem-Estar Subjetivo foi utilizada a Escala de Satisfação com a Vida (SWLS), desenvolvida por Diener et al. (1985).

Essa escala tem como objetivo medir a dimensão cognitiva do BES, composta por cinco itens (por exemplo, “As condições da minha vida são excelentes”). Os itens são medidos através de uma escala *Likert* de 7 pontos, onde 1 corresponde a “Discordo totalmente” e 7 a “Concordo plenamente” (Anexo E). Os resultados obtidos ao avaliar o BES apresentam um bom coeficiente de alfa de *Cronbach* (Sub-amostra1 – $\alpha = .865$; Sub-amostra1,2 – $\alpha = .844$).

2.3.3 Intenção de Turnover (Variável Critério)

A intenção de *turnover* foi avaliada por meio da escala *Turnover Cognition*, de Bozeman e Perrewé (2001). Classificada como *rating scale*, ela é composta por 5 itens, sendo 3 deles invertidos, e mensurada através de uma escala *Likert* de 5 pontos (1 – discordo totalmente; 5 – concordo totalmente) (Anexo G). Esta escala apresenta questões como “É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo” e “Não tenciono deixar meu emprego”.

A confiabilidade apresentada nessa variável foi mensurada pelo alfa de *Cronbach* que apresentou boa consistência interna na coleta geral dos dados, e uma excelente consistência na amostra final do estudo (Sub-amostra2 – $\alpha = .878$; Sub-amostra1,2 – $\alpha = .920$).

2.3.4 Equilíbrio Trabalho-Vida, Satisfação no Trabalho e Relação Líder-Membro (Variáveis Controlo)

Para além das variáveis de interesse, verificou-se a importância de incluir no inquérito outras três variáveis que, de acordo com a literatura, são apontadas como potenciais preditoras da intenção de saída. Assim, as variáveis de equilíbrio trabalho-vida, satisfação no trabalho e relação líder-membro foram incluídas no modelo de análise como variáveis de controlo,

considerando que demonstram relação com a intenção de *turnover*. (Arshad & Puteh, 2015; Mobley, 1977; Agarwal et al., 2012)

Sendo tema recorrente nas pesquisas atuais, o conceito de Equilíbrio Trabalho-Vida é definido por Hayman (2005) como a conciliação entre o papel laboral do colaborador e os demais papéis que este exerce na sociedade. Netemeyer (1996) afirma ainda que, muitos conflitos são originados pela falta de compatibilidade entre o trabalho e a família. Fundamentando essas afirmações, estudos comprovam que quando há o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, o colaborador tende a apresentar um maior envolvimento com o trabalho e a organização, assim como, as taxas de intenção de *turnover* são reduzidas (Arshad & Puteh, 2015).

Para medir o equilíbrio trabalho-vida do presente estudo foram utilizadas as escalas de conflito trabalho-família e conflito família-trabalho de Netemeyer et al. (1996), constituídas por 10 itens, traduzidas e adaptadas para a população portuguesa por Vicente (2021), de forma a medir o equilíbrio trabalho-vida familiar (e.g., “As exigências do meu trabalho coexistem com a minha vida familiar”) e o equilíbrio vida familiar-trabalho (e.g., “As exigências da minha vida familiar/pessoal coexistem com a minha vida profissional”) (Anexo F). Esta escala foi avaliada através de uma escala de tipo *Likert* de cinco itens (1= “Discordo totalmente”; 5=“Concordo totalmente”). A variável apresentou uma boa consistência interna de (Sub-amostra2 – $\alpha = .833$; Sub-amostra1,2 – $\alpha = .878$).

Com relação à variável de satisfação no trabalho, definida por Locke (1976) como o estado emocional decorrente das emoções positivas e/ou negativas experienciadas pelo colaborador no contexto do trabalho, estudos comprovam que, apesar de não particularmente forte, a relação entre a variável e a intenção de *turnover* é significativa e consistente, indicando que quanto maiores os níveis de satisfação no trabalho, menos intenção de saída (Mobley, 1977).

Para avaliar a satisfação no trabalho, foi utilizada a Escala de Satisfação no Trabalho, adaptada por Cardoso (2018) (Anexo H), baseada na escala construída por Lima et al. (1994). O instrumento em questão conta com 12 itens que avaliam a satisfação do colaborador em diversas esferas que influenciam o seu trabalho, que podem ser pontuadas numa escala *Likert* que varia de 1 (muito insatisfeito) a 5 (muito satisfeito). Um exemplo de item desta escala é “em relação à organização onde trabalho estou...”. O coeficiente de Alfa de Cronbach apresentado foi de (Sub-amostra2 – $\alpha = .694$; Sub-amostra1,2 – $\alpha = .738$).

Por último, a teoria *Leader-Member-Exchange (LMX)*, que surgiu inicialmente como uma alternativa para estudos sobre estilos de liderança, apresenta hoje uma das abordagens mais utilizadas para os estudos da qualidade da relação líder-membro, buscando explicar a função e

características pessoais do líder, e a interação com os membros e a organização (Dansereau, Graem, & Haga, 1975; Scandura & Graen 1984). De acordo com o estudo de Agarwal et al. (2012), foi possível verificar que quando líderes e membros cultivam uma relação próxima, de apoio, confiança e reciprocidade, existe uma maior contenção na intenção de *turnover*.

Para avaliar a qualidade dessa relação, foi utilizada a escala proposta por Scandura e Graen (1984) (Anexo I). Depois de traduzida, alguns dos itens presentes são “É habitual saber qual a satisfação que a sua chefia direta tem relativamente ao trabalho que você como colaborador/a desenvolve?” e “Como caracterizaria a sua relação de trabalho com a sua chefia direta?”. A escala foi avaliada por meio de uma escala *Likert* de 5 pontos, mas com diferentes âncoras para cada questão, ou seja, os pontos da primeira questão citada eram de 1 – raramente a 5 – frequentemente, enquanto na segunda questão os pontos eram avaliados entre 1 – extremamente ineficaz e 5 – extremamente eficaz.

Neste estudo, o alfa de *Cronbach* apresentado foi de (Sub-amostra₂ – $\alpha = .921$; Sub-amostra_{1,2} – $\alpha = .921$), demonstrando uma excelente consistência interna da variável.

Capítulo 3. Resultados

Neste capítulo serão analisados os dados extraídos dos inquéritos que foram agrupados em uma base de dados. As devidas análises foram realizadas no *software SPSS Statistics*, versão 29.

3.1 Análise descritiva e de correlações (Sub-amostra1 e Sub-amostra2)

Após a caracterização da amostra, foram calculadas as médias, desvio-padrão, consistências internas e correlações das variáveis propostas no presente estudo, como apresentado nos Quadros 3.1 e 3.2, incluindo as variáveis de controlo.

Analizando descritivamente as variáveis, foi possível verificar que os colaboradores apresentam uma média alta no que se refere à QVT ($M = 5.18$; $DP = .85$), e uma média moderada relativamente ao BES ($M = 4.57$; $DP = 1.16$), ambos numa escala de 7 pontos. Os colaboradores também apresentaram baixa intenção de saída, visto que o valor da média na variável critério do presente estudo, a intenção de *turnover*, situa-se ligeiramente abaixo do ponto médio da escala de 5 pontos ($M = 2.40$; $DP = .88$). A média apresentada na variável do Equilíbrio trabalho-vida foi moderada ($M = 3.70$; $DP = .56$), assim como, foi verificado também na Satisfação no trabalho ($M = 3.22$; $DP = .56$) e na Relação líder-membro ($M = 3.70$; $DP = .79$), todas com uma escala de 5 pontos.

No que se refere à análise de correlações, recorreu-se ao coeficiente de correlação de *Spearman* para a realização do cálculo, considerando que algumas variáveis apresentadas são de natureza qualitativa (e.g., género), razão pela qual a utilização do coeficiente de *Pearson* é desaconselhado (Pestana & Gagueiro, 2014).

Com base nos resultados obtidos, e apresentados no Quadro 3.1, foi possível verificar uma correlação positiva, moderada e significativa entre a QVT e o BES ($\rho = .47$, $p < 0.01$), o que significa que quanto maior a percepção de QVT por parte dos colaboradores, também é maior a percepção do BES. A associação entre o equilíbrio trabalho-família e a intenção de *turnover*, por sua vez, revelou-se negativa, moderada e significativa ($\rho = -.41$, $p < 0.01$), demonstrando que se o colaborador consegue equilibrar seus papéis no trabalho e na vida cotidiana, menores são as chances de saída da empresa.

A intenção de *turnover* apresentou ainda uma correlação negativa, fraca e significativa ($\rho = -.32$, $p < 0.01$) com a variável controlo relação líder-membro, o que significa que quanto melhor for a qualidade da relação entre colaboradores e líderes, menores os níveis de intenção de saída.

A variável relação líder-membro apresentou ainda uma correlação positiva, fraca e significativa com as variáveis equilíbrio trabalho-vida ($\rho = .309$, $p < 0.01$) e satisfação no

trabalho ($rho = .205$, $p < 0.05$), o que significa que níveis altos na qualidade dessa relação, representam também altos níveis de equilíbrio trabalho-vida e satisfação no trabalho.

Avaliando as correlações com as variáveis sociodemográficas, foi verificado que existe uma correlação negativa, fraca e significativa entre a idade dos colaboradores e a intenção de *turnover* ($rho = -.34$, $p < 0.01$), chamando atenção para o fato de que colaboradores mais jovens demonstram maior intenção de saída do que colaboradores mais velhos. Para além disso, a idade também apresenta uma correlação direta, fraca e significativa com a variável equilíbrio trabalho-vida ($rho = .16$, $p < 0.05$), demonstrando que quanto mais velhos, menores são os níveis de equilíbrio entre o trabalho e a vida.

No que se refere às demais variáveis sociodemográficas coletadas no presente estudo, não foram encontradas outras correlações significativas.

Quadro 3.1

Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna (sub-amostra1)

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5
1. Género	-	-					
2. Idade ^(a)	2.56	.98	-.177				
3. Habilidades literárias ^(b)	3.18	1.12	-.105	-.329**			
4. Qualidade de vida no trabalho (QVT)	5.18	.85	-.142	.059	.097	(.89)	
5. Bem-estar Subjetivo (BES)	4.57	1.16	.00	-.068	.201**	.475**	(.86)

Nota. N=165. Alpha de Cronbach em parêntesis;

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$;

(a) 0 = menos de 20 anos a 5 = mais de 60 anos; (b) 1 = até o 9º ano a 6 = doutoramento

Quadro 3.2

Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna (sub-amostra2)

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6
1. Género	-	-						
2. Idade ^(a)	6.65	.95	-.081					
3. Relação líder-membro	3.70	.79	-.205*	-.068	(.92)			
4. Satisfação no trabalho	3.22	.56	-.041	-.029	.205*	(.69)		
5. Equilíbrio trabalho-vida	3.70	.56	-.141	.169*	.309**	.147	(.83)	
6. Intenção de Turnover	2.40	.88	.030	-.340**	-.324**	.049	-.411**	(.87)

Nota. N=40. Alpha de Cronbach em parêntesis;

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$;

(b) 4 = menos de 20 anos a 9 = mais de 60 anos

3.2 Análise descritiva e de correlações (Sub-amostra1,2), e verificação das hipóteses

Considerando que o presente estudo foi realizado por meio de uma coleta de dados em duas etapas, a sub-amostra1,2 é produto do empalhamento das sub-amostras anteriormente citadas e descritas. Portanto, a análise do emparelhamento foi realizada à semelhança do tópico anterior. A média, desvio-padrão, correlações e consistência interna da sub-amostra1,2 podem ser verificadas no Quadro 3.3.

Primeiramente, no que se refere à descrição da amostra, foi possível verificar que a QVT, variável preditora do presente estudo, mantém-se com uma média moderada ($M = 5.26$; $DP = .68$), revelando-se ligeiramente mais alta em relação ao resultado anterior. O BES, variável mediadora, apresentou uma média também moderada ($M = 4.60$; $DP = 1.13$), entretanto, também expôs uma maior variabilidade de respostas de acordo com o desvio padrão apontado. Ambas as variáveis foram analisadas por meio de uma escala de 7 pontos.

A variável critério, Intenção de *turnover*, avaliada numa escala de 5 pontos, apresentou uma média baixa ($M = 2.27$; $DP = 0.97$), demonstrando que os colaboradores demonstram pouca intenção de saída da empresa.

Relativamente às variáveis controlo dessa pesquisa, nomeadamente, equilíbrio trabalho-vida ($M = 3.65$; $DP = .64$), satisfação no trabalho ($M = 3.18$; $DP = .59$) e relação líder-membro ($M = 3.66$; $DP = .83$) os colaboradores apresentaram novamente médias moderadas, considerando que todas foram avaliadas por uma escala de 5 pontos e os resultados apresentados estavam próximos ao ponto médio das respetivas escalas.

Novamente calculadas segundo o coeficiente de *Spearman*, os resultados apresentados indicam correlações estatisticamente significativas entre as variáveis. A intenção de *turnover* apresentou uma correlação positiva, fraca e significativa com a variável das habilidades literárias ($\rho = .31$, $p < 0.05$), demonstrando que quanto maior o grau acadêmico do colaborador, maior a possibilidade de intenção de *turnover*. O equilíbrio trabalho-vida também apresentou uma correlação com a intenção de *turnover*, sendo ela negativa, fraca e significativa ($\rho = -.52$, $p < 0.01$), revelando que quanto maior o nível de equilíbrio entre a vida e o trabalho, menor a intenção de *turnover*.

A intenção de *turnover* está ainda relacionada negativa e significativamente com a idade dos colaboradores, a relação líder membro, a QVT e o BES ($\rho = -.32$; $\rho = -.33$; $\rho = -.39$; $\rho = -.33$, respetivamente, $p < 0.05$), demonstrando que quando essas variáveis apresentam níveis altos, existem baixas possibilidades que os colaboradores apresentem o desejo de sair da empresa.

Por último, não foi possível realizar o teste das hipóteses através de regressões, visto que a sub-amostra^{1,2} é demasiado reduzida. Vale ressaltar, todavia, que, os resultados obtidos nas relações entre a intenção de *turnover* com a QVT e o BES dão algum apoio às hipóteses 1 (H_1 : Os níveis de QVT estão negativamente associados com a intenção de *turnover*) e 3 (H_3 : Os níveis de bem-estar subjetivo estão negativamente associados com a intenção de turnover dos trabalhadores.) do presente estudo. De acordo com o resultado da correlação do BES com a QVT, a hipótese 2 (H_2 : Os níveis de QVT estão positivamente associados com o bem-estar subjetivo.) também recebeu algum suporte. Não foi possível realizar o teste de mediação para confirmar, ou não, a hipótese 4 (H_4 : Os níveis de bem-estar subjetivo medeiam a relação entre QVT e intenção de *turnover*.), pelo mesmo motivo.

O BES, por sua vez, apresentou relações positivas, moderadas e significativas com a relação líder-membro e com a QVT ($\rho = .41$; $\rho = .54$, $p < 0.01$; $p < 0.05$, respectivamente), indicando que quando o nível de uma dessas variáveis aumenta, os níveis de BES também aumentam. Para além disso, também foi possível verificar que existe uma relação positiva e significativa, ainda que fraca, entre o BES e o equilíbrio trabalho-vida ($\rho = .36$, $p < 0.05$).

Acerca da QVT, foi também possível verificar que colaboradores mais novos apresentam níveis de qualidade de vida menores, considerando que a QVT e a idade apresentam uma correlação negativa, fraca e significativa ($\rho = -.09$, $p < 0.05$). Por fim, é possível afirmar que a qualidade da relação líder-membro influencia positiva, moderada e significativamente a QVT ($\rho = .48$, $p < 0.01$), ou seja, quando melhor essa relação for, maiores índices de qualidade de vida no trabalho serão apresentados.

Quadro 3.3*Médias, desvio padrão, correlações e consistência interna. (sub-amostra1,2)*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Género	-	-									
2. Idade ^(a)	2.47	1.03	.036								
3. Habilidades literárias ^(b)	3.03	1.02	-.068	-.468**							
4. Relação líder-membro	3.66	.83	-.049	-.322*	.053	(.92)					
5. Satisfação no trabalho	3.18	.59	.017	.027	-.051	.155	(.73)				
6. Equilíbrio trabalho-vida	3.65	.64	.146	.164	-.500**	.166	.229	(.87)			
7. Qualidade de vida no trabalho (QVT)	5.26	.68	-.334*	-.098*	.046	.483**	-.016	.131	(.83)		
8. Bem-estar Subjetivo (BES)	4.60	1.13	-.031	-.270	.065	.411**	.256	.368*	.545*	(.84)	
9. Intenção de Turnover	2.27	.97	-.092	-.325*	.318*	-.331*	-.160	-.529**	-.396*	-.332*	(.92)

Nota. N=40. Alpha de Cronbach em parêntesis;

** $p < 0.01$; * $p < 0.05$;

(c) 0 = menos de 20 anos a 5 = mais de 60 anos; (b) 1 = até o 9º ano a 6 = doutoramento

Capítulo 4. Discussão e Conclusão

O presente estudo objetivou compreender a relação entre a Qualidade de vida no trabalho, o Bem-estar subjetivo e a Intenção de turnover, verificando os níveis apresentados de cada variável e a possível correlação e mediação entre elas.

Os resultados apresentados vão no sentido de a intenção de *turnover* ser diretamente afetada pelos níveis de percepção de qualidade de vida no trabalho e bem-estar subjetivo por parte dos colaboradores, indo exatamente ao encontro do exposto na literatura. Todavia, não foi possível confirmar o efeito entre as variáveis através de análises de regressão devido ao tamanho da sub-amostra 1,2.

No que diz respeito aos níveis de qualidade de vida no trabalho, foi verificado que em ambas as sub-amostras do estudo os resultados das médias foram altos, assim como, a QVT apresentou uma relação positiva com o BES, indicando que são diretamente interligadas. De acordo com Limongi-França (2003), as organizações que cuidam da saúde física e mental dos colaboradores, promovendo ações de QVT, tendem a apresentar níveis de BES mais elevados. Mendoza-Ocasal et al. (2022), afirma que as organizações devem entender os fatores importantes da percepção do bem-estar subjetivo para que seus objetivos sejam alcançados, considerando que, em sua investigação, a promoção da qualidade de vida no trabalho gerou nos colaboradores uma experiência de emoções positivas e sentimento de significado e propósito, comprovando a relação entre a QVT e o BES. Em outra pesquisa, realizada com funcionários de *IT*, foi verificado ainda que a qualidade de vida no trabalho desempenha um papel significativo no crescimento do BES em seus colaboradores (Agarwal, 2020). Sendo assim, nota-se que a literatura comprova e embasa a ligação verificada nos resultados do presente estudo

Relativamente à interação da QVT com a intenção de *turnover*, a literatura afirma a QVT tem um impacto significativo no comportamento do colaborador, entre eles, a intenção de *turnover* (Huang et al., 2007; Sirgy et al., 2001). Em um estudo realizado com trabalhadores de *IT* americanos e austríacos, que avaliava a relação entre as características do trabalho/organização e a intenção de *turnover*, mediada pela qualidade de vida no trabalho, foi possível verificar a existência de uma correlação negativa e significativa entre a QVT e a intenção de *turnover*, apontando que a QVT é um preditor chave da intenção de saída da empresa (Korunka et al. 2008). Segundo Torres (2010), ao avaliar a relação da frequência e das dimensões da QVT sobre a intenção de turnover, constatou-se que existe uma relação negativa da intenção de saída da empresa com a frequência da QVT, entretanto, ao estudar cada uma das

dimensões da QVT separadamente, elas demonstraram um fraco poder explicativo do desejo de deixar a organização. Portanto, os resultados obtidos no presente estudo corroboraram com a literatura. Primeiramente, no que diz respeito à média apurada, a intenção de *turnover* é considerada de moderada a baixa, demonstrando que os colaboradores não apresentam intenções significativas de saída da empresa. Ao verificar a correlação com o QVT, notou-se uma correlação negativa, ou seja, os resultados são opostos e quanto maior a qualidade de vida no trabalho, menores os índices de *turnover*.

No que toca os resultados no BES, o mesmo apresentou uma média moderada, demonstrando que os colaboradores apresentam níveis satisfatórios de bem-estar subjetivo. Avaliando a associação da variável com a intenção de *turnover*, foi possível verificar que a correlação das variáveis é significativa e negativa, corroborando com a afirmação de Mobley (1977) de que colaboradores mais satisfeitos no ambiente de trabalho demonstram menos intenção de saída. Wright e Bonett (2007), realizaram um estudo com 112 trabalhadores de uma empresa nos Estados Unidos, no qual, era examinada a relação do desempenho no trabalho, a satisfação no trabalho e o bem-estar dos colaboradores com a intenção de *turnover*, tendo como resultados apresentados a confirmação de que um alto nível de bem-estar acarreta num baixo nível de *turnover*, e vice-versa, demonstrando então que o bem-estar é um forte preditor da intenção de *turnover*, e do *turnover*, propriamente dito.

Para além disso, vale também ressaltar que foi possível verificar uma relação negativa e significativa da intenção de *turnover* com duas das três variáveis controlo do presente estudo, nomeadamente, relação líder-membro e equilíbrio trabalho-vida. Isso significa que níveis baixos dessas varáveis, implicam no aumento da intenção de *turnover*, assim como está comprovado na literatura.

Relativamente ao equilíbrio trabalho-vida, estudos referem que os colaboradores que demonstram menor desejo de deixar a organização são aqueles que reconhecem que possuem um bom equilíbrio entre o trabalho e sua vida privada (Rico, 2010). Assim como, no que diz respeito à qualidade da relação líder-membro, podemos destacar o estudo de Wells e Peachey (2011), que afirma que quando um colaborador percebe a liderança como encorajadora e que incentiva a participação na tomada de decisões, gera um sentimento de integração e pertencimento, diminuindo a intenção de *turnover*.

Finalizamos essa análise enfatizando que está cada dia mais evidente a necessidade de ações que promovam a QVT e o bem-estar subjetivo pois gerar benefícios diversos para a sociedade e organizações, e que todos devem buscar (Diener et al., 1999; Wright e Bonett, 2007).

4.1. Implicações práticas e teóricas

No que se refere às implicações do presente estudo, podemos destacar como uma implicação teórica a contribuição para a literatura atual, sugerindo ideias e reflexões que podem ser ponto de partida para pesquisas e investigações futuras.

Mais especificamente para o contexto organizacional onde o estudo foi realizado, nota-se, através da análise dos resultados obtidos, que a preocupação em proporcionar um bom ambiente de trabalho aos seus colaboradores já é uma prática da gestão da empresa estudada, pois os níveis das variáveis preditoras da intenção de *turnover* foram de moderados a altos. Entretanto, objetivando ainda mais melhorias, o presente estudo permite aos gestores uma análise mais detalhada das possíveis causas do desejo de abandono da empresa, possibilitando a construção de políticas internas mais assertivas que visam a promoção da QVT e do BES, reduzindo assim os seus níveis de rotatividade.

Sugere-se que a organização invista em programas de promoção e manutenção da saúde física e mental, através de parcerias com ginásios, associações, ou clínicas que possam promover, por exemplo, um acompanhamento psicológico facilitado aos colaboradores que assim desejarem.

Promover políticas de desconexão fora do trabalho também podem ser relevantes e apresentar resultados satisfatórios, pois incentiva a prática do equilíbrio entre as responsabilidades laborais e a vida privada do colaborador. Como foi mostrado no decorrer do presente estudo, a literatura vem, a cada dia de passa, comprovando a importância desse equilíbrio para a sociedade como um todo.

Recomenda-se também o investimento em práticas que incentivem o aprofundamento das relações interpessoais, por exemplo, atividades de *team building*. Práticas como essa tem efeitos positivos no sentido de gerar maior integração na equipa, mesmo que realizadas fora do contexto laboral proporcionando uma melhor comunicação, e refletindo no desempenho do trabalho.

Para além disso, o presente estudo ressaltou a importância da preocupação organizacional com assuntos que dizem respeito à satisfação no trabalho, equilíbrio trabalho-vida e qualidade da relação líder-membro, pois todas essas variáveis se correlacionam entre si e afetam diretamente o ambiente de trabalho.

4.2. Limitações do estudo e sugestões para a investigação futura

Embora os resultados apresentados tenham sido considerados bons, e da relevância do presente estudo, é importante salientar algumas limitações consideráveis. Como primeira limitação,

destaca-se a definição da amostra, que se tratou de uma pequena porcentagem da organização, num contexto muito específico de trabalho, o que não possibilitou um olhar mais geral da relação e apresentação das variáveis em diversos contextos de prestação de trabalho (e.g. regime presencial, horários rotativos e noturnos, atividades laborais com muitas horas de pé, entre outros). Ainda relativamente à amostra, uma limitação bastante relevante para o estudo foi a baixa adesão aos inquéritos, o que impossibilitou as análises por regressão e verificação de uma das hipóteses avaliadas.

Em termos do instrumento e método utilizado, a recolha de dados em duas fases pretendeu dar robustez aos dados recolhidos, minimizando enviesamentos de método comum (Podsakoff et al., 2024). Todavia, se mostrou também como uma limitação importante, pois, afetada pela baixa adesão aos inquéritos não possibilitou uma amostra emparelhada relevante, dificultando a análise dos dados como planejado ao início do estudo.

Para investigações futuras, sugere-se que a amostra definida seja mais variada e numerosa, permitindo que a análise dos dados e das correlações entre variáveis seja mais detalhada e consistente., assim como o teste de hipóteses através de análises de regressão múltipla. Ademais, também se faz relevante a reestruturação do inquérito utilizado, de forma a viabilizar um emparelhamento de dados mais relevante.

Por último, considerando a correlação negativa apresentada entre a idade e a intenção de *turnover*, associada ao alto índice de colaboradores com antiguidade elevada, a investigação de outras variáveis como a construção de carreira e cultura organizacional, também podem se fazer relevantes, no sentido de explorar a motivação por trás da intenção de *turnover* em colaboradores mais jovens.

Referências

- Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S. and Bhargava, S. (2012), "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement", *Career Development International*, Vol. 17 No. 3, pp. 208-230. <https://doi.org/10.1108/13620431211241063>
- Agarwal, S. (2020). *Trust as a missing link between quality of work life and subjective well-being*. *Ingeniería Solidaria*, 16(1), 1-21. <https://doi.org/10.16925/2357-6014.2020.01.06>
- Almeida, D. S. da C. (2022). *Qualidade de vida no trabalho e work engagement em profissionais da Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados*. Dissertação de mestrado não publicada. Viana do Castelo, IPVC. <http://repositorio.ipvc.pt/handle/20.500.11960/3121>
- Arshad, H., & Puteh, F. (2015). Determinants of turnover intention among employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1-15.
- Bayode, O. & Duarte, A.P. (2022). Examining the Mediating Role of Work Engagement in the Relationship between Corporate Social Responsibility and Turnover Intention: Evidence from Nigeria. *Administrative Sciences*, 12, 150. <https://doi.org/10.3390/admsci12040150>
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well being*. Chicago: Aldine Publishing.
- 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>
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.
- Cardoso, M. S. L. (2018). *A influência da cultura e das práticas de responsabilidade social na orientação para o cliente mediada pela satisfação no trabalho* (Master's thesis). https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/19918/4/master_marta_lopes_cardoso_o.pdf
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos Humanos*. Ed. Compactada, 5. ed. São Paulo, Atlas.
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro

- Dal Forno, C., & da Rosa Finger, I. (2015). Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 7(2). v. 07, n. 02, abr./jun. 2015, p. 103-112 DOI: 10.3895/rbqv.v7n2.3015
- Danna, K. & Griffin, R. (1999) Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00006-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00006-9)
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71–75. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa4901_13
- Diener, E., Lucas, R., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 63–73). Oxford: Oxford University Press.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403–425. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (2009). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 213-231). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A MetaAnalysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38. 1715-1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>.
- Goulart, I.; Sampaio, J. (orgs.). (1999) Qualidade de Vida, Saúde Mental e Psicologia Social. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Graen, G. B., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131 [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)

- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13 (1), 85-91.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Herrera, J. M. G. F., & Torres, C. E. C. (2019). Relación del bienestar subjetivo de los trabajadores con su compromiso hacia la organización. CES Psicología, 12(2), 126-140. <https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>
- Huang, T. C., Lawler, J., & Lei, C. Y. (2007). The effects of quality of work life on commitment and turnover intention. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), 735-750. <https://doi.org/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Korunka, C., Hoonaker, P., & Carayon, P. (2008). Quality of working life and turnover intention in information technology work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 8 (4), 409–423. <https://doi.org/10.1002/hfm.20099>
- Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1994). Culturas organizacionais. In Vala, M. B., Monteiro, M. B. e Lima, M. L., & Caetano, A. (Eds.) *Psicologia Social e das Organizações – Estudos em Empresas Portuguesas*, Lisboa: Celta Editora
- Limongi-França, A. C. (1997). Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicosomática*, 2, 79-83.
- Locke, E.A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In Dunnette M.D., *Handbook of Industrial and Organization Psychology*. Vol. 1, 1297- 1343.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review google schola*, 2, 21-28.
- Mendoza-Ocasal, D., Navarro, E., Ramírez, J., & García-Tirado, J. (2022). Subjective well-being and its correlation with happiness at work and quality of work life: an organizational vision. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 202-216.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>

- Mobley, W. H. (1992) *Turnover: causas, consequências e controle*. Porto Alegre: Ortiz.
- Moretti, S.; Treichel, A. (2003) Qualidade de Vida no Trabalho e auto-Realização Humana. *Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG*, Blumenau, 1,3, pp.73-80.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Ocasal, D. L. M., Martínez, M. A. G., & Santos, N. Q. (2024). Subjective well-being and labor productivity: a global and organizational perspective. *RAE - Revista De Administração De Empresas*, 64(5), e2023–0367. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020240504>
- Oliveira, L. B. & Rocha, J. T. de (2019). Uma análise qualitativa da rotatividade voluntária de empregados. *Revista Gestão e Planejamento*. 20 (1), 292-309. DOI: [10.21714/2178-8030gep.v20.5297](https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5297)
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2014). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS (6ª edição). Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It's bad, it's complex, it's widespread, and it's not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 17-61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Rico, J. R. M. V. (2010). Qualidade de vida no trabalho e intenção de turnover: um estudo exploratório sobre a influência das variáveis sexo e idade (Doctoral dissertation). <http://hdl.handle.net/10451/2636>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader–member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D.-J., & Marôco, J. (2019). The Quality of Work Life Scale: Validity Evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3>

- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R.. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 24(2), 201–209. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55, 241-302.
- Succoso, E. D. P. (1998). Trabalho e qualidade de vida. *Rio de Janeiro: Dunya*.
- Torres, J. M. B. C. P. (2010). Qualidade de vida no trabalho (QVT) e intenção de turnover: Efeito preditor de dimensões de QVT na intenção de turnover (Doctoral dissertation). <http://hdl.handle.net/10451/1904>
- Vasconcelos, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, 8(1), 23-35. [art03v08-1.PDF](#)
- Vicente, C. F. de O. (2021). Authentic leadership influence on work engagement of remote and non-remote employees through the mediating effect of work-family balance [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/23918>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2), 113-123. <https://doi.org/10.1177/001872677903200202>
- Wells, J. E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23-40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>
- Wilson, W. R. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67(4), 294–306. <https://doi.org/10.1037/h0024431>
- World Health Organization. (2019). WHOQOL: measuring quality of life: World Health Organization. *World Health Organization*. <https://www.who.int/tools/whoqol>
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141-160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- 2024 Global Human Capital Trends. (s.d.). Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado (Fase 1)

Caro(a) Participante,

O presente questionário surge no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, que me encontro a frequentar no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), como parte integrante da investigação para o desenvolvimento da Dissertação. O propósito passa por verificar os níveis de qualidade de vida e de bem-estar no trabalho dos colaboradores e a relação que tais variáveis têm com a intenção de permanência na organização.

O questionário está a ser realizado na empresa XXX, que aceitou colaborar com este estudo, autorizando a distribuição de questionários aos seus colaboradores.

A sua participação é voluntária, confidencial e anónima, não sendo pedida qualquer identificação pessoal. A recolha de dados é feita meramente para fins estatísticos e académicos, não procurando respostas certas ou erradas, mas sim a sua opinião pessoal. Apenas a equipa de investigação do Iscte terá acesso aos dados individuais, sendo que os mesmos serão analisados de forma agregada e nunca individualizada. A empresa XXX terá acesso a um relatório final com a descrição dos resultados alcançados.

O estudo vai decorrer em duas fases, isto é, dois questionários que vão abordar temas diferentes, com um espaçamento de uma semana. Neste sentido, irei pedir que gere um código único para depois dar continuidade na segunda fase. Reforço que a criação deste código não o/a vai identificar pessoalmente, mas permitirá fazer corresponder as respostas dadas nas duas fases.

As questões são acompanhadas de uma breve explicação do conteúdo e da forma de resposta, para tornar o questionário intuitivo e direto, com uma duração estimada de 7 minutos. Certifique-se que responde a todas as questões, para que a sua participação possa ser considerada.

Qualquer esclarecimento necessário pode ser feito através do e-mail: xxx@iscte-iul.pt. Agradeço desde já a sua colaboração e disponibilidade, que se revelam fundamentais para o desenvolvimento desta investigação.

Thalyta Lemos

Aceita participar nesta pesquisa?

- Sim
- Não

Anexo B – Consentimento Informado (Fase 2)

Caro(a) Participante,

O presente questionário surge no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, que me encontro a frequentar no Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), como parte integrante da investigação para o desenvolvimento da Dissertação. O propósito passa por verificar os níveis de qualidade de vida e de bem-estar no trabalho dos colaboradores e a relação que tais variáveis têm com a intenção de permanência na organização.

O questionário está a ser realizado na empresa XXX, que aceitou colaborar com este estudo, autorizando a distribuição de questionários aos seus colaboradores.

Há cerca de um mês foi convidado/a a participar neste estudo. Apresento-lhe agora a segunda fase do questionário. Neste sentido, deverá voltar a colocar o código único gerado anteriormente para dar continuidade ao estudo (apresento novamente as instruções dadas para a criação do mesmo).

Volto a reforçar que a sua participação é voluntária, confidencial e anónima, não sendo pedida qualquer identificação pessoal. A recolha de dados é feita meramente para fins estatísticos e académicos, não procurando respostas certas ou erradas, mas sim a sua opinião pessoal. A empresa XXX terá acesso a um relatório com os principais resultados do estudo.

As questões são acompanhadas de uma breve explicação do conteúdo e da forma de resposta, para tornar o questionário intuitivo e direto, com uma duração estimada de 8 minutos. Certifique-se que responde a todas as questões, para que a sua participação possa ser considerada.

Qualquer esclarecimento necessário pode ser feito através do e-mail: xxx@iscte-iul.pt.

Agradeço novamente a sua colaboração e disponibilidade, que se revelam fundamentais para o desenvolvimento desta investigação.

Thalyta Lemos

Aceita participar nesta pesquisa?

- Sim
- Não

Anexo C – Dados Sociodemográficos (Fase 1)

Para iniciar esta primeira fase do estudo, peço que indique alguns dados pessoais. Relembro que o preenchimento garante o seu anonimato e confidencialidade. As respostas obtidas servirão para caracterizar os participantes do estudo.

Género

- Masculino
- Feminino (1)
- Não binário (3)
- Prefere não dizer

Nacionalidade

- Portuguesa
- Espanhola
- Brasileira
- Outra. Qual? _____

Género

- Menos de 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

Habilidades Literárias (último ano concluído)

- Até o 9º ano
- Entre o 10º e o 12º ano
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Há quantos anos trabalha na organização atual?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Exerce algum cargo de chefia?

- Sim
- Não

Em que regime de trabalho esteve na última semana?

- Totalmente em trabalho presencial
- Regime híbrido
- Totalmente em teletrabalho
- Outra. Qual? _____

Situação Contratual

- Efetivo (Contrato sem termo)
- Contrato de trabalho a Temo Incerto
- Contrato de trabalho a termo Certo
- Estagiário/a
- Outra situação. Qual? _____

Qual o horário laboral realizado atualmente?

- Full-time – horário e folgas fixas
- Full-time – horário e folgas rotativas
- Part-time – horário e folgas fixas
- Part-time – horário e folgas rotativas
- Outro. Qual? _____

Anexo D – Qualidade de Vida no Trabalho

As seguintes afirmações procuram perceber o seu nível de satisfação e qualidade de vida no trabalho. Indique em que posição se encontra, utilizando a seguinte escala de resposta:

Concordo totalmente	Concordo	Concordo pouco	Não concordo nem discordo	Discordo pouco	Discordo	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Sinto-me fisicamente seguro/a no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
2. O meu trabalho oferece bons benefícios para a saúde.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu faço o meu melhor para me manter saudável e em forma.	1	2	3	4	5	6	7
4. Estou satisfeito/a com o salário que recebo pelo meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto que o meu emprego nesta organização é estável.	1	2	3	4	5	6	7
6. O meu emprego beneficia a minha família.	1	2	3	4	5	6	7
7. Tenho bons amigos no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
8. Tenho tempo suficiente fora do trabalho para desfrutar de outras coisas importantes na vida.	1	2	3	4	5	6	7
9. Sinto-me reconhecido/a pelo meu trabalho nesta organização.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tanto os colegas desta organização, como as pessoas da mesma profissão respeitam-me como profissional e especialista na minha área de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
11. Sinto que o meu emprego possibilita a realização de todo o meu potencial.	1	2	3	4	5	6	7
12. Sinto que estou a concretizar o meu potencial como especialista na minha área de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Sinto que estou sempre a aprender coisas novas que aprimoram o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
14. Este emprego permite aperfeiçoar as minhas competências profissionais.	1	2	3	4	5	6	7
15. O meu emprego envolve imensa criatividade.	1	2	3	4	5	6	7
16. O meu emprego permite-me desenvolver a minha criatividade fora do trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo E – Bem-Estar Subjetivo

Indique em que grau concorda ou discorda com as seguintes afirmações.

Discordo Totalmente	Discordo	Discordo Mais ou Menos	Não Concordo nem Discordo	Concordo Mais ou Menos	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. Em muitos aspectos, a minha vida aproxima-se dos meus ideais.	1	2	3	4	5	6	7
2. As minhas condições de vida são excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estou satisfeito com a minha vida.	1	2	3	4	5	6	7
4. Até agora, consegui obter aquilo que era importante na vida.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se pudesse viver a minha vida de novo, não alteraria praticamente nada.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo F – Equilíbrio Trabalho-Vida

Tendo em conta a sua percepção sobre o seu equilíbrio trabalho e vida, indique o seu nível de concordância com as seguintes afirmações.

Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda Totalmente
1	2	3	4	5

1. Concluo as atividades do meu trabalho mesmo com o tempo exigido pela minha vida familiar/pessoal.	1	2	3	4	5
2. As exigências do meu trabalho coexistem com a minha vida familiar/pessoal.	1	2	3	4	5
3. Apesar do meu trabalho, consigo manter os planos familiares/pessoais.	1	2	3	4	5
4. Os meus problemas familiares/pessoais não interferem com a minha performance no trabalho.	1	2	3	4	5
5. Mantenho as atividades da minha vida profissional apesar das exigências da minha vida familiar/pessoal.	1	2	3	4	5
6. O tempo que dispenso no meu trabalho faz com que seja fácil responder às responsabilidades familiares/pessoais.	1	2	3	4	5
7. As exigências da minha vida familiar/pessoal coexistem com a minha vida profissional.	1	2	3	4	5
8. As dificuldades que o meu trabalho produz não me impedem de responder às responsabilidades familiares/pessoais.	1	2	3	4	5
9. A minha vida familiar/pessoal coexiste com as minhas responsabilidades no trabalho, como cumprir tarefas diárias, trabalhar fora de horas e ter o trabalho realizado a tempo.	1	2	3	4	5
10. As tarefas que pretendo realizar na esfera pessoal coexistem com as exigências que o trabalho requer.	1	2	3	4	5

Anexo G – Intenção de *Turnover*

Este conjunto de informações está direcionado quanto à intenção de mudar de local de trabalho. Neste sentido, indique a sua opinião sobre as seguintes afirmações.

Discorda Totalmente	Discorda	Não concorda nem discorda	Concorda	Concorda Totalmente
1	2	3	4	5

1. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	1	2	3	4	5
2. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5
3. Não tenciono deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5
4. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	1	2	3	4	5
5. Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	1	2	3	4	5

Anexo H – Satisfação no Trabalho

Nas atuais circunstâncias da sua vida profissional, até que ponto está satisfeito/a com cada um dos diferentes aspectos do seu trabalho? Pensado no seu grau de satisfação no trabalho, indique em que medida se encontra satisfeito/a ou insatisfeito/a com cada um dos aspectos descritos abaixo.

Muito insatisfeito/a	Insatisfeito/a	Nem satisfeito/a nem insatisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a
1	2	3	4	5

1. Em relação à Organização onde trabalho estou...	1	2	3	4	5
2. Em relação à Área/Departamento da empresa onde trabalho estou...	1	2	3	4	5
3. Em relação à colaboração e clima de relação com os meus colegas de trabalho estou...	1	2	3	4	5
4. Em relação à remuneração/benefícios sociais que recebo, estou...	1	2	3	4	5
5. Em relação à competência e funcionamento da minha chefia direta estou...	1	2	3	4	5
6. Em relação ao trabalho que realizo estou...	1	2	3	4	5
7. Em relação às condições de trabalho (conforto, segurança, adequação do posto de trabalho) estou...	1	2	3	4	5
8. Em relação ao horário que tenho estou...	1	2	3	4	5
9. Em relação às perspetivas de evolução profissional estou...	1	2	3	4	5
10. Em relação à formação profissional que recebo estou...	1	2	3	4	5
11. Em relação à avaliação de desempenho realizada estou...	1	2	3	4	5
12. Tudo somado, e considerando todos os aspectos do meu trabalho e da minha vida nesta Empresa, estou...	1	2	3	4	5

Anexo I – Relação Líder X Membro

As afirmações que se apresentam em baixo, remetem agora para a **relação que estabelece com a sua chefia direta**. Pense nessa relação e responda, por favor, de acordo com o que sente no seu contexto laboral e de acordo com a escala de resposta definida para cada afirmação. Reforçamos, mais uma vez, que não existem respostas certas nem erradas.

1. É habitual saber qual a satisfação que a sua chefia direta tem relativamente ao trabalho que você como colaborador/a desenvolve?

- Raramente
- Ocasionalmente
- Por vezes
- Com alguma frequência
- Frequentemente

2. Em que medida a sua chefia direta comprehende os seus problemas e necessidade no desempenho das suas funções?

- Nada
- Pouco
- Moderadamente
- Bastante
- Muito

3. Em que medida a sua chefia direta reconhece as suas potencialidades?

- Nada
- Pouco
- Moderadamente
- Bastante
- Muito

4. Independentemente da autoridade formal da sua chefia direta, qual a possibilidade desta utilizar o seu poder para o/a ajudar a resolver problemas no desempenho das suas funções?

- Nenhuma

- Pouco
- Alguma
- Elevada
- Muito elevada

5. Independentemente da autoridade formal da sua chefia direta, qual a possibilidade desta o/a defender mesmo que isso envolva “custos” pessoais para ela?

- Nenhuma
- Pouco
- Alguma
- Elevada
- Muito elevada

6. A confiança que tem na sua chefia é tal que defenderia a posição dele/a mesmo na sua ausência?

- Discorda totalmente
- Discorda
- Não concorda nem discorda
- Concorda
- Concorda totalmente

7. Como caracterizaria a sua relação de trabalho com a sua chefia direta?

- Extremamente ineficaz
- Abaixo da média
- Média
- Acima da média
- Extremamente eficaz

Anexo J – Dados Sociodemográficos (Fase 2)

Para terminar, peço que indique novamente alguns dados pessoais. Relembro que o preenchimento garante o seu anonimato e confidencialidade.

Género

- Masculino
- Feminino
- Não binário
- Prefere não dizer

Idade

- Menos de 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Mais de 60 anos

Há quantos anos trabalha na organização atual?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 5 anos
- De 6 a 10 anos
- De 11 a 15 anos
- Mais de 15 anos

Anexo K – Debriefing

Caro/a Participante,

Muito obrigado pela sua participação neste estudo!

Terminada a sua participação, a qual muito valorizamos, gostávamos de lhe fornecer mais informação sobre o mesmo. Este estudo está a ser realizado por Thalyta Lemos, sob a supervisão da Professora Patrícia Duarte, no âmbito da preparação da dissertação de mestrado em Psicologia Social e das Organizações.

O estudo insere-se na linha de pesquisa sobre saúde e bem-estar no trabalho e tem como objetivo geral investigar os efeitos da qualidade de vida no trabalho ao nível da rotatividade voluntária dos trabalhadores/as da empresa XXX. A qualidade de vida no trabalho diz respeito à medida em que o trabalho proporciona a satisfação de variadas necessidades individuais, incluindo necessidades económicas, sociais, de saúde e segurança, de reconhecimento, de atualização e de criatividade.

Mais especificamente, neste estudo pretende-se investigar como a qualidade de vida experienciada no trabalho se relaciona com os níveis de bem-estar no trabalho e de satisfação com a vida dos colaboradores desta empresa e a relação que tais variáveis têm com o desejo de permanência na organização. Outros aspetos como a satisfação no trabalho, a conciliação trabalho-vida familiar/pessoal e a qualidade da relação com a chefia são também considerados na pesquisa.

Caso queira ter acesso aos resultados finais do estudo, esclarecer alguma dúvida ou enviar um comentário, poderá contactar-nos através do email: xxx@iscte-iul.pt.

Uma vez mais agradecemos o tempo que investiu na participação neste estudo, a qual é fundamental para a concretização do mesmo.

Bem-haja!

Thalyta Lemos

Se tiver interesse em saber mais sobre o tema deste estudo, poderá aceder à seguinte fonte: Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021). A importância do bem-estar organizacional. Disponível em:
https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/contributo_cientifico_opp_a_import_nci_a_do_bem_estar_organizacional.pdf