

Promotores da intenção de *turnover* e o papel do envolvimento e do *burnout* em contexto organizacional

Dissertação de Mestrado

Maria do Carmo da Luz Pimentel

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



Promotores da intenção de *turnover* e o papel do envolvimento e do *burnout* em contexto organizacional

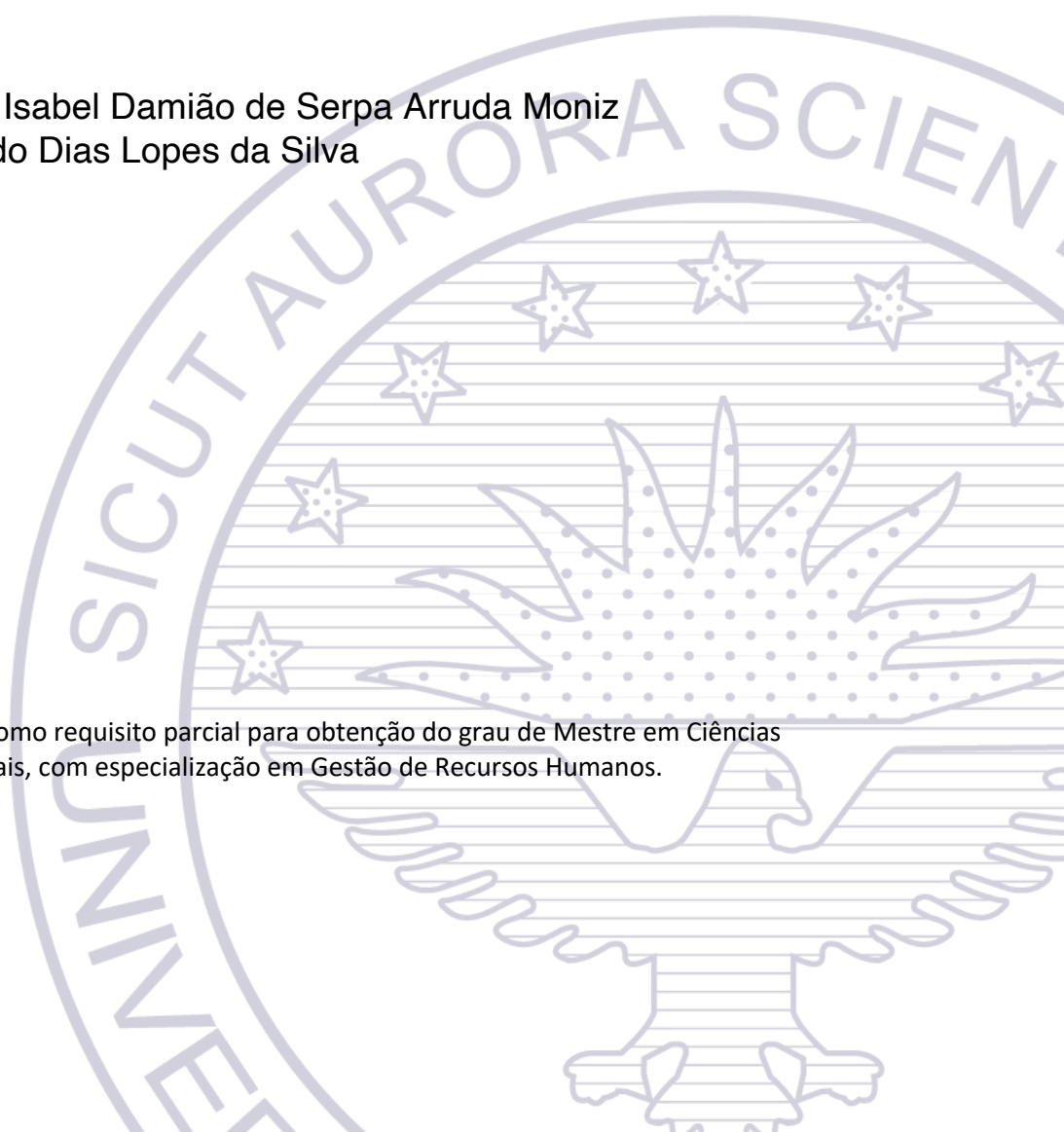
Dissertação de Mestrado

Maria do Carmo da Luz Pimentel

Orientadores

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

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



RESUMO

A criação de um local de trabalho produtivo e saudável passa pelo bem-estar de cada colaborador e pelo desenvolvimento das suas *soft skills*, sendo as características do ambiente de trabalho e o tipo de liderança exercido na organização determinantes neste processo. O propósito do presente estudo é investigar, na perspectiva dos colaboradores, o impacto da inteligência emocional das chefias na intenção de *turnover* dos colaboradores, tendo em consideração o papel mediador do *engagement*, do *burnout* e do compromisso organizacional. Além disto, também pretende estudar o efeito moderador das variáveis sociodemográficas na relação entre as variáveis em estudo. O modelo proposto apresenta um cariz vanguardista, devido às relações de mediação e moderação propostas entre as variáveis. Para este efeito, foi realizado um inquérito, dirigido a indivíduos inseridos no mercado de trabalho, na Região Autónoma dos Açores, para avaliar a perceção sobre a inteligência emocional da sua chefia direta e a sua autoperceção relativamente ao compromisso organizacional, sintomas de *burnout*, *engagement* e intenção de *turnover*. Os resultados revelaram que não é possível inferir que a inteligência emocional da chefia tem uma relação direta com a intenção de *turnover* dos colaboradores. Porém, é possível encontrar uma relação entre ambos os construtos quando estão na presença das variáveis mediadoras *burnout* ou compromisso organizacional, ou da variável moderadora estado civil. O modelo de investigação proposto é validado, pelo que este estudo se configura como um importante contributo académico, que propõe outra forma de estudar os motivos que antecedem a intenção de um indivíduo sair da organização em que trabalha.

Palavras-chave: *burnout*; compromisso organizacional; *engagement*; inteligência emocional da chefia; intenção de *turnover*.

ABSTRACT

Creating a productive and healthy workplace involves the well-being of each employee and the development of their soft skills, with the characteristics of the work environment and the type of leadership exercised in the organization determining this process. The purpose of the present study is to investigate, from the employees' perspective, the impact of managers' emotional intelligence on employees' turnover intentions, considering the mediating role of engagement, burnout and organizational commitment. Furthermore, it also intends to study the moderating effect of sociodemographic variables on the relationship between the variables under study. The proposed model has an *avant-garde* nature, due to the mediation and moderation relationships proposed between the variables. For this purpose, a survey was carried out, aimed at individuals in the job market, in the Autonomous Region of the Azores, to assess the perception of the emotional intelligence of their direct manager and their self-perception regarding organizational commitment, burnout symptoms, engagement and turnover intention. The results revealed that it is not possible to infer that the manager's emotional intelligence has a direct relationship with employees' turnover intentions. However, it is possible to find a relationship between both constructs when they are in the presence of the mediating variables burnout or organizational commitment, or the moderating variable marital status. The proposed research model is validated, which is why this study represents an important academic contribution, that proposes another way of studying the reasons that precede an individual's intention to leave the organization in which they work.

Keywords: burnout; engagement; leader emotional intelligence; organizational commitment; turnover intention.

DEDICATÓRIA

Para o meu pai.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, em primeiro lugar, aos meus orientadores, Prof.^a Doutora Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz e Prof. Doutor Osvaldo Lopes Dias da Silva, por toda a sabedoria que me transmitiram, por estarem sempre disponíveis para atender às minhas questões e pelo sentido de orientação imprescindível durante esta jornada. Agradeço, ainda, pela paciência e palavras de motivação, que sempre me ofereceram.

Quero agradecer à minha família por ter acreditado neste projeto. Sem este apoio crucial, nada seria concretizável. Em especial à minha mãe, que, como sempre, esteve presente em todas as pequenas vitórias nesta caminhada, como nos momentos de angústia, trazendo consigo a palavra certa, no momento certo.

Um sentido agradecimento ao meu filho, pela paciência e resiliência que teve ao longo deste processo, que muitas vezes abdicou do nosso tempo, para que eu pudesse realizar este objetivo.

Aos meus amigos - *quasi* família - que permanecem na minha alegria, na minha inquietação ou ausência, o meu agradecimento por torcerem por mim; por desejarem, genuinamente, a minha felicidade. Obrigada pelas vossas palavras de apoio e motivação, sempre que delas necessitei.

ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS	ix
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
2.1 Inteligência emocional: conceito	3
2.1.1 A inteligência emocional nas organizações	6
2.1.2 Inteligência emocional e liderança	6
2.2 Intenção de <i>turnover</i>	7
2.3 <i>Engagement</i> no trabalho	10
2.4 <i>Burnout</i>	13
2.5 Compromisso organizacional	17
CAPÍTULO III – MÉTODO	21
3.1 Propósito e hipóteses de investigação	21
3.2 Instrumentos utilizados e amostra	22
3.3 Técnicas de estatística	24
3.4 Caracterização da amostra.....	26
CAPÍTULO IV - ANÁLISE DE RESULTADOS	28
4.1 Análise das dimensões de estudo.....	28
4.1.1 Compromisso Organizacional	28
4.1.2 Inteligência emocional da chefia	29
4.1.3 <i>Burnout</i>	30
4.1.4 <i>Engagement</i>	31
4.1.5 Intenção de <i>turnover</i>	32
4.2 Avaliação da qualidade do modelo proposto/ teste de hipóteses	33
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	53
LISTA DE ANEXOS	54
Anexo 1: Questionário.....	55

Anexo 2: Caraterização da amostra	71
Anexo 3: Siglas dos itens do questionário.....	72
Anexo 4: Análise multigrupo.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Resultados da avaliação do modelo de medida.....	34
Tabela 2. Critério de Fornell-Larcker	34
Tabela 3. Heterotrait-Monotrait Ratio	34
Tabela 4. Resultados dos testes de significância das hipóteses de estudo	36
Tabela 5. Resultados da análise multigrupo	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelos conceituais da IE	5
Figura 2. Caracterização da amostra	27
Figura 3. Análise do compromisso organizacional.....	29
Figura 4. Análise da percepção dos colaboradores da IE da chefia.....	30
Figura 5. Análise do <i>burnout</i>	31
Figura 6. Análise do <i>engagement</i>	32
Figura 7. Análise da intenção de <i>turnover</i>	33
Figura 8. Modelo final PLS-SEM.....	35

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

AVE – Variância das médias extraídas
CBI - Copenhagen Burnout Inventory
CID-11 – Classificação Internacional de Doenças
CI – Consistência interna
CO – Compromisso organizacional
CR – Fiabilidade composta (composite reliability)
ECI - Inventário de Competência Emocional
EIR – Escala de Intenção de Rotatividade
EQ-I - Inventário de Quociente Emocional
Eurofound - European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions
HTMT - Heterotrait-Monotrait Ratio
IE – Inteligência emocional
IT – Intenção de *turnover*
JD-R – Job Demands-Resources Theory
MBI - Maslach Burnout Inventory
MSCEIT - Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
OMS – Organização Mundial da Saúde
PLS-SEM – Modelação de Equações Estruturais através do algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais
PLS-MGA - Partial Least Squares Multigroup Analysis
QI – Quociente de inteligência
RAA – Região Autónoma dos Açores
UWES - Utrecht Work Engagement Scale
WLEIS – Wong and Law Emotional Intelligence Scale

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações passa estreitamente pelo sucesso dos seus colaboradores. Existe um crescendo na valorização dos recursos humanos e na sua gestão, devido à constatação de que o bem-estar de cada funcionário é multiplicado e traduzido no bem-estar organizacional. A evolução observada ao longo do tempo na gestão de recursos humanos, como nas boas práticas organizacionais, permite fazer a avaliação de que as *hard skills* já não possuem o mesmo peso no recrutamento nem nas ações de gestão de recursos humanos. Em vez disso, as *soft skills* têm ganho afirmação na importância do seu papel dentro do mundo laboral e organizacional, não obstante de ainda existir um longo caminho a percorrer no seu reconhecimento e aplicação, principalmente em contextos organizacionais de menor dimensão.

A natureza intensiva do trabalho apresenta-se como um desafio emocional no dia a dia dos trabalhadores, tendo as chefias um papel crucial na gestão do trabalho, como no bem-estar dos colaboradores. Desde que a inteligência emocional (IE) foi conceptualizada nos anos 90, que tem sido considerada um fator não observável relevante associado ao sucesso organizacional (Coronado-Maldonado & Benítez- Márquez, 2023). Os colaboradores que não estão satisfeitos ou felizes no seu local de trabalho não hesitam em procurar alternativas para o seu emprego atual. O *turnover* representa um perigo para as organizações e, como tal, é um desafio para os investigadores que procuram descodificar os fatores que o desencadeiam. Neste sentido, é prudente avaliar a intenção associada ao *turnover*, que se revela um preditor significativo do fenómeno (Addai et al., 2022). Entre a intenção de *turnover* (IT) e a sua relação com a perceção da inteligência emocional da chefia existem outras variáveis que podem ter uma relação causal, como o *engagement* (envolvimento), o *burnout* e o compromisso organizacional (CO). Relativamente ao *engagement* são inúmeros os estudos que indicam que esta componente no trabalho está diretamente associada a um conjunto de resultados positivos, tanto a nível individual, como organizacional (Albrecht et al., 2018). De modo semelhante, o compromisso organizacional tem impacto significativo na satisfação com o trabalho e na performance e a sua ausência pode prejudicar a organização como um todo. Por sua vez, o *burnout*, que a partir de 2019 passou a constar na Classificação Internacional de Doenças (CID-11), representa outro risco para o indivíduo e para própria organização.

O propósito do presente estudo é investigar, na perspectiva dos colaboradores, o impacto da inteligência emocional das chefias na intenção de *turnover* dos colaboradores, tendo em consideração o papel mediador do *engagement*, do *burnout* e do compromisso organizacional. Além disto, também pretende estudar o efeito moderador das variáveis sociodemográficas nas hipóteses de estudo. Por conseguinte, existe um cariz vanguardista no modelo proposto, devido às relações de mediação e moderação propostas entre as variáveis de estudo, principalmente aquando da sua aplicação ao contexto açoriano.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo pertence à introdução, onde são apresentados o âmbito e os objetivos da dissertação, assim como a sua estrutura. No segundo capítulo – revisão de literatura – é exposto o estado da arte sobre cada um dos construtos estudados, nomeadamente a inteligência emocional, a intenção de *turnover*, o *engagement* no trabalho, o *burnout* e o compromisso organizacional. No terceiro capítulo – método – são apresentadas as hipóteses de investigação, os instrumentos utilizados, as técnicas de estatísticas colocadas em prática e a caracterização da amostra. No quarto capítulo – análise de resultados – é realizada uma análise às dimensões de estudo, em que se segue a avaliação do modelo proposto e o teste de hipóteses. Por último, no capítulo cinco – conclusão – são apresentadas e discutidas as principais conclusões obtidas neste estudo.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo é feita uma exposição do estado da arte sobre cada um dos construtos a serem estudados na presente dissertação. O primeiro construto a ser analisado é a inteligência emocional. Segue-se a revisão de literatura sobre a intenção de *turnover*, o *engagement* no trabalho, o *burnout* e, por fim, o compromisso organizacional.

2.1 Inteligência emocional: conceito

O conceito de inteligência emocional é complexo e existem variações na sua definição, assim como nos seus elementos chave (Stoyanova-Bozhkova et al., 2020). Os primeiros registos da noção de inteligência emocional remontam para os anos 20, com uma publicação de Thorndike, em que a definia como “a capacidade de compreender as pessoas” (Maldonado & Márquez, 2023). Algum tempo depois, nos anos 80, surge a Teoria das Inteligências Múltiplas de Gardner, que veio alargar o conceito de inteligência para uma noção mais ampla, que remete para o lado interpessoal e intrapessoal (Mayer et al., 2008; Maldonado & Márquez, 2023). Porém, o primeiro artigo científico que introduziu a definição do conceito de inteligência emocional foi de Salovey e Mayer, que surgiu em 1990. Estes autores começam por apontar a inteligência emocional como uma componente da perspectiva de Gardner de inteligência social. Seguidamente, concetualizaram a inteligência emocional como a capacidade de perceber e regular as emoções no próprio indivíduo e nos outros e defenderam que a inteligência emocional tem o seu foco em reconhecer e utilizar o estado emocional do próprio e dos outros na resolução de problemas, assim como na regulação do comportamento (Craig, 2019; Stoyanova-Bozhkova et al., 2020).

Nos anos seguintes, ainda na década de 90, Daniel Goleman provocou um *boom* no conceito de inteligência emocional com as suas publicações sobre o tema (Miao et al., 2017). De acordo com Goleman (1998, como citado em Fonseca, 2021), a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, assim como ter a capacidade de motivar e gerir as emoções em prol dos objetivos comuns. Segundo Faltas (2017), a inteligência emocional é o conjunto de habilidades e competências cognitivas e não cognitivas diretamente relacionadas com o comportamento e ações das pessoas nos mais variados setores. Este autor divide as teorias da inteligência emocional em três principais modelos, sendo eles o modelo da

performance de Goleman, o modelo das competências de Bar-On e o modelo da aptidão de Mayer & Salovey.

O modelo da performance de Goleman (1998) defende que a inteligência emocional é um conjunto de competências e habilidades assentes em cinco domínios principais: autoconsciência, autorregulação, habilidade social, empatia e motivação. A partir deste pilar, surge uma subescala de aptidões, sendo elas autoconsciência emocional, autocontrolo emocional, adaptabilidade, orientação para o objetivo, perspetiva positiva, empatia, consciência organizacional, influência, *coaching*, gestão do conflito, trabalho em equipa e liderança inspiracional. Segundo o autor, é este conjunto de capacidades que determina a performance de líderes no mundo laboral (Goleman & Boyatzis, 2017; Faltas, 2017; Stoyanova-Bozhkova et al., 2020; Craig, 2022)

O modelo das competências de Bar-On (2000) sugere que a inteligência emocional é um sistema comportamental interconectado, que nasce das competências sociais e emocionais de um indivíduo e que influencia o seu comportamento, performance e relações. Este modelo apresenta uma escala com cinco dimensões: autoperceção, autoexpressão, interpessoal, tomada de decisão e gestão de stress. Por sua vez, esta escala é a base de uma subescala que apresenta quinze dimensões: autoestima, autorrealização, autoconsciência emocional, expressão emocional, assertividade, independência, relação interpessoal, empatia, responsabilidade social, resolução de problemas, teste de realidade, controlo de impulsos, flexibilidade, tolerância ao stress e otimismo (Faltas, 2017; Craig, 2022).

Por último, o modelo de aptidão de Mayer e Salovey (1997) sugere que as emoções que são reconhecidas e geridas são úteis para facilitar o pensamento e a tomada de decisão. Os autores desenvolveram um modelo assente em quatro ramos, sendo que cada ramo representa um grupo de habilidades que progride das competências mais básicas para as mais sofisticadas. O primeiro ramo, (1) perceção da emoção, remete para a capacidade de reconhecer emoções no outro, incluindo na linguagem corporal; o segundo ramo designa-se (2) utilizar a emoção para facilitar o pensamento; o terceiro ramo, (3) compreender a emoção, representa a capacidade de analisar as emoções e os seus efeitos; e o quarto ramo, designa-se (4) gestão das emoções (Mayer et al., 2016; Faltas, 2017; Cherry, 2018; Craig, 2022).

Posto isto, os modelos concetuais da inteligência emocional podem ser resumidos em duas abordagens, designadamente os modelos de aptidão e os modelos disposicionais, de traço ou mistos, oriundos da corrente de pensamento de Goleman. Os modelos de

aptidão atribuem à inteligência emocional um caráter cognitivo, enquanto os modelos mistos abordam a inteligência emocional como um constructo assente em características de personalidade, como também em aspetos cognitivos e motivacionais, de acordo com a Figura 1.

Figura 1. Modelos conceituais da IE

Goleman (1998)	Modelo da Performance (misto)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência • Autorregulação • Habilidade social • Empatia • Motivação
Bar-On (1997)	Modelo das Competências (misto)	<ul style="list-style-type: none"> • Autoperceção • Autoexpressão • Interpessoal • Tomada de decisão • Gestão de stress
Mayer & Salovey (2000)	Modelo de aptidão	<ul style="list-style-type: none"> • Perceção da emoção • Utilizar a emoção para facilitar o pensamento • Compreender a emoção • Gestão das emoções

Para operacionalizar e medir a inteligência emocional, os modelos mistos optam por instrumentos de autorresposta, com base nas disposições individuais, como o Inventário de Quociente Emocional (EQ-I) de Bar-On (1997) e o Inventário de Competência Emocional (ECI) de Boyatzis, Goleman e Rhee (2000). Por sua vez, os modelos de aptidão utilizam testes de desempenho, como o Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) e testes de autorresposta como a Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (2002) (Rodrigues et al., 2011; Iqbal & Qureshi, 2021).

2.1.1 A inteligência emocional nas organizações

O estudo da inteligência emocional no campo das organizações tem vindo a aumentar, uma vez que há uma crescente perceção de que não é apenas o quociente de inteligência (QI) que prediz o sucesso de um indivíduo, das equipas profissionais, nem da organização. Goleman, na década de 90, já afirmava esta mesma ideia, vincando a importância do controlo e expressão das emoções dos indivíduos (Gandra, 2016). Goleman afirma que a inteligência emocional é uma competência que pode ser aprendida e deverá ser uma das principais componentes das iniciativas de desenvolvimento profissional, sendo que não é apenas o expertise do indivíduo na sua área profissional que dita o seu sucesso. É necessário deter também um alto nível de inteligência emocional para conseguir um desempenho de excelência (Alonazi, 2020). De uma forma geral, Alsughayir (2020) afirma que áreas como a Gestão e a Psicologia colocam um grande relevo na melhoria da inteligência emocional, como sendo um aspeto fundamental na vida laboral e social. Este autor acrescenta que as interações emocionais são inevitáveis, particularmente em serviços como escolas, hospitais e bancos e, por isso, a inteligência cognitiva não é suficiente para que um indivíduo possa ter sucesso laboral ou social, uma vez que sem as emoções as pessoas podem ser equiparadas a máquinas.

2.1.2 Inteligência emocional e liderança

A natureza intensiva do trabalho apresenta-se como um desafio emocional no dia a dia dos trabalhadores, tendo as chefias um papel crucial na gestão do trabalho, como no bem-estar dos colaboradores. Desde que a inteligência emocional foi conceptualizada nos anos 90, que tem sido considerada um fator não observável relevante associado ao sucesso organizacional (Maldonado & Márquez, 2023). Os estudos atuais realizados no âmbito da gestão de negócios têm atribuído um grande foco à inteligência emocional, assim como às questões de liderança e desenvolvimento organizacional. A partir destes estudos podemos assumir que um conjunto capacidades de inteligência emocional equilibrado permite aos líderes a gestão eficaz das suas próprias emoções, assim como a dos outros, o que, por sua vez, se traduz na tomada de decisão com maior confiança e num estilo de liderança mais eficaz (Stoyanova-Bozhkova, 2020). Esta maior empatia perante as emoções dos colaboradores faz com que o líder tenha a capacidade de adaptar a sua resposta a estes, o que gera sentimentos positivos na equipa. Na mesma linha, Imron et

al. (2021) afirmam que as pessoas com maior nível de inteligência emocional conseguem lidar com os problemas organizacionais de forma mais eficaz, do que as pessoas com menor nível de inteligência emocional. Por este motivo, o papel dos líderes nas organizações tem vindo a sofrer alterações ao longo dos anos, sendo que atualmente as organizações enfatizam a necessidade de os líderes assumirem também um papel de coordenação e facilitação relativo ao comportamento dos colaboradores (Maldonado & Marquéz, 2023), em detrimento de apresentarem apenas capacidade técnica para a função (Alo et al., 2023).

A falta de inteligência emocional na capacidade de liderança da chefia pode implicar efeitos negativos diretamente nos colaboradores e, por consequência, causar um impacto dramático na organização como um todo. Um estudo realizado por Aloitaibi et al. (2020) verificou que a inteligência emocional tem uma correlação positiva com a liderança empoderadora e que, por sua vez, a liderança empoderadora tem uma correlação positiva com o *engagement* dos colaboradores no trabalho. Outro estudo, de Veshne e Munshi (2020), encontrou uma correlação significativa e positiva entre líderes com inteligência emocional e o *engagement* no trabalho. Estudos de Majeed e Jamshed (2020) e Imron et al. (2021) constataram que a inteligência emocional da chefia está diretamente correlacionada de forma negativa com a intenção de *turnover* dos colaboradores. Lee et al. (2022) concluíram, através da sua investigação, que a inteligência emocional dos líderes tem um efeito significativo e positivo na liderança transformacional. Por sua vez, Silitonga et al. (2020) verificaram uma correlação positiva e significativa entre a liderança transformacional e o compromisso organizacional, pelo que é possível deduzir que a inteligência emocional no líder tem uma relação positiva com o compromisso organizacional. Dyrbye et al. (2020) concluíram, no estudo que levaram a cabo, que a prevalência de sintomas de *burnout* nos colaboradores é muito superior quando estes avaliam de forma negativa, em todas as dimensões de liderança, a sua chefia direta.

2.2 Intenção de *turnover*

A intenção de *turnover* é um dos comportamentos mais estudados nas investigações de gestão. Surgiu com Porter e Steers, em 1973, que a definiram como “o próximo passo lógico após uma experiência de dissatisfação” (Aburumman et al., 2020). Em 1977, Mobley definiu o conceito como “o grau de probabilidade de um colaborador sair de uma

organização” (Huang et al., 2020). Mobley afirma que o processo tem início com a avaliação do presente trabalho e se esta for negativa, o colaborador começa a ponderar sair da organização, o que o leva a procurar outro emprego. Se encontrar uma opção viável e o custo de sair da sua organização atual for aceitável, o colaborador despede-se do seu cargo (Menezes et al. 2018). Entretanto, o conceito ganhou complexidade e formas mais completas de o definir. Podemos definir a intenção de *turnover* como um desejo consciente e deliberado de um colaborador que quer sair da sua entidade empregadora a curto prazo (Lim et al., 2017; Rabbi et al., 2015). Hancock et al. (2011) categorizam a intenção de *turnover* como o período de reflexão que antecede o *turnover* efetivo. Ressalve-se, ainda, a diferença entre intenção de *turnover* e o *turnover* efetivo. O *turnover* efetivo acontece quando um colaborador sai da organização em que trabalha. Por sua vez, a intenção de *turnover* apresenta maior ambiguidade, uma vez que simboliza a atitude de um colaborador perante a sua organização e a probabilidade de este sair da organização em que trabalha (Ngo-Henha, 2018).

O *turnover* pode ser categorizado como voluntário ou involuntário e funcional ou disfuncional (Lim et al., 2017). O *turnover* voluntário acontece quando um colaborador decide sair da organização de forma livre e espontânea, enquanto o *turnover* involuntário refere-se à saída de um funcionário por outros motivos, que não a sua vontade, como por e.g., motivo de doença. Quando o *turnover* se caracteriza por funcional refere-se à saída de colaboradores que não eram produtivos e desejáveis à organização. Por outro lado, o *turnover* disfuncional aplica-se quando os colaboradores eram indispensáveis ao bom funcionamento da organização (Zivkovic et al., 2020: 156).

A literatura sobre a intenção de *turnover* pode ser agrupada em três categorias, nomeadamente os antecedentes do *turnover*, efeitos e consequências do *turnover* e prevenção da intenção de *turnover* (Ongori, 2007, como citado em Menezes, 2018). O *turnover* representa um perigo para as organizações e, como tal, é um desafio para os investigadores que procuram descodificar os fatores que o desencadeiam. É neste sentido que é prudente avaliar a intenção associada ao *turnover*, que se revela um preditor significativo do fenómeno (Addai et al., 2022). Muitos estudos apontam para a correlação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de *turnover* (Pereira, 2017; Krekel et al., 2019; Ramlawati et al., 2020). Outros estudos apontam que os trabalhadores sentem vontade de abandonar o trabalho por sentirem que não são remunerados de forma adequada (Pereira, 2017; Addai et al., 2022). A falta de mobilidade na carreira também é apontada como um fator crítico (McGinley & Martinez, 2016). Outro fator são os moldes

das relações sociais dentro do trabalho, especialmente as relações entre líderes e subordinados (Huang et al., 2020; Addai et al., 2022). Os sentimentos de insegurança no trabalho também são sinalizados como um dos principais motivos (Addai et al., 2022).

Segundo Zeffane e Melhem (2017), a intenção de *turnover* nos colaboradores acontece quando estes sentem que as suas funções não correspondem às suas ambições e expectativas. Apesar de estarem sinalizados os vários antecedentes que conduzem à intenção de *turnover*, Park e Min (2020) realizaram uma meta análise, em que organizaram os indicadores de intenção de *turnover* em nove categorias: práticas de Gestão de Recursos Humanos, atitude perante o trabalho, *burnout*/ stress no local de trabalho, conflito de papéis, comportamento da chefia, emoção no trabalho, comportamento organizacional, suporte organizacional percebido e auto eficiência.

Para melhor explicar as razões pelas quais um indivíduo decide abandonar a sua organização, Maertz Jr. e Griffeth (2004) estruturaram um modelo com 8 forças motivacionais que influenciam a decisão final do trabalhador, sendo elas: forças afetivas, calculativas, contratuais, comportamentais, alternativas, normativas, morais ou éticas e constituintes.

As forças afetivas remetem para as respostas emocionais do trabalhador direcionadas à sua organização, que podem ser positivas ou negativas. A resposta emocional positiva traduz-se em conforto emocional, que leva o trabalhador a permanecer na organização. Por outro lado, a resposta emocional negativa, traduz-se em desconforto emocional, o que motiva o evitamento ou a desistência.

As forças calculativas dizem respeito ao pensamento calculista do trabalhador em considerar a probabilidade de obter benefícios futuros ao permanecer na organização ou, pelo contrário, não obter vantagens em permanecer, o que leva à sua saída.

As forças contratuais configuram-se nas obrigações para permanecer na organização, percebidas pelo trabalhador. Trata-se de um contrato psicológico, que depende de uma norma de reciprocidade.

As forças comportamentais dizem respeito ao desejo de evitar os custos que o despedimento acarretaria, devido a comportamentos passados ou a investimentos feitos na filiação.

As forças alternativas traduzem-se na magnitude e na força da crença de autoeficácia do trabalhador para conseguir um trabalho ou uma função alternativa.

As forças normativas indicam que o indivíduo atribui importância às expectativas que os outros têm sobre o seu papel na organização. Se corresponderem, ele sente motivação para permanecer. Se sentir que não correspondem, pode levar à sua saída.

As forças morais ou éticas colocam o trabalhador no equilíbrio entre o seu comportamento e os seus valores. Se o trabalhador possui a crença de que desistir do seu trabalho é errado, o mais certo é permanecer. Se, pelo contrário, acreditar que mudar de trabalhos com alguma frequência é bom, não vai hesitar em despedir-se.

As forças constituintes remetem para as relações interpessoais do trabalhador com os seus colegas, enquanto fator influenciador da sua permanência ou saída.

O *turnover* representa um custo extra para as organizações, tanto a nível de recursos financeiros, como de tempo, por implicar atrair e treinar novos colaboradores (Ozcan et al., 2020; Aburumman et al., 2019; Ramlawati et al., 2020; Addai et al., 2022). Quanto maior a rotação de colaboradores, maior serão os custos que a organização tem de suportar com o recrutamento e treino dos novos colaboradores, que vão substituir os que se despediram. Deste modo, a organização não consegue atingir a máxima eficiência (Ramlawati et al., 2020). Isto representa um efeito negativo na performance geral da organização e na sua sustentabilidade (Busari et al., 2017; Huang et al., 2020; Ramlawati et al., 2020).

Tem sido possível notar um crescendo na valorização dos recursos humanos das organizações, que são, cada vez mais, selecionados pelas suas altas qualificações e pelo seu perfil profissional (Pereira, 2017). A adoção de uma estratégia e de práticas de gestão adequadas diminuem a intenção de *turnover* dos colaboradores (Huang et al., 2020) e levam a que as organizações se consciencializem de que têm de ter a competência para reter os seus melhores colaboradores, de modo a que estes não sejam perdidos para outras entidades.

2.3 *Engagement* no trabalho

O conceito de *engagement* surgiu no início dos anos 90, apesar de não se conhecer ao certo em que altura surgiu o termo relacionado com o trabalho. Não obstante, o primeiro artigo científico publicado que faz a ponte entre ambos é de William Kahn (Schaufeli, 2013). Kahn, em 1990, conceitualizou o conceito como “envolvimento pessoal”, que definiu como o comprometimento do colaborador em trabalhar em uma envolvente de três componentes distintas: física, que diz respeito à intensidade de energia que se coloca

no trabalho; cognitiva, que remete para o foco e concentração ou absorção que se coloca nas tarefas; e emocional, que se refere à ativação emocional durante a realização de uma tarefa, como a alegria e prazer sentidos enquanto se trabalha (Kahn, 1990; Huang et al., 2022; Wontorczyk & Roznowski, 2022). Não obstante, o autor definiu que para existir o envolvimento no trabalho, são necessários alguns pré-requisitos, como a segurança no trabalho, a percepção de que o trabalho realizado é significativo/ valorizado e que o trabalhador é autónomo (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Posteriormente à teoria de Kahn, só uma década depois o tema do envolvimento no mundo laboral voltou a surgir. O renascimento do tema deveu-se sobretudo à crescente importância atribuída ao capital humano e à envoltura da Psicologia no emprego, como também ao aumento do interesse científico dos estados psicológicos positivos, fenómenos estes sustentados pela corrente da Psicologia Positiva (Schaufeli, 2013).

Schaufeli et al. (2002, como citado em Aloitabi et al., 2020) afirmam que o envolvimento no trabalho pode ser descrito como o estado positivo mental relacionado com o trabalho que se concetualiza em três constructos, designadamente o vigor, a dedicação e a absorção. O vigor remete para altos níveis de energia e resiliência cognitiva, enquanto o indivíduo se encontra a trabalhar, assim como o esforço e a persistência que manifesta face às dificuldades. Por sua vez, a dedicação refere-se a sentimentos de entusiasmo, inspiração e orgulho, enquanto o indivíduo desempenha o seu trabalho. Por último, a absorção refere-se à profunda concentração que mantém ao executar as suas tarefas, como também ao fascínio que o indivíduo sente com o seu trabalho. Assim, a abordagem científica mais popular é a de Schaufeli e Bakker (2010), que concetualizam o *engagement*, de um modo geral, como um afeto positivo, motivacional, recompensador e um estado mental relacionado com o trabalho (Wontorczyk & Roznowski, 2022). Bakker e Demerouti (2017) denominaram esta teoria como Job Demands-Resources Theory (JD-R) e defendem que o *engagement* é caracterizado por altos níveis de energia, combinados com altos níveis de dedicação e uma forte concentração no trabalho. Esta combinação só é possível, segundo os autores, através do equilíbrio entre os requisitos do trabalho e os recursos disponíveis para o realizar, tendo de existir uma relação positiva entre os recursos do trabalho e os recursos pessoais.

Schuck (2011) realizou um levantamento exaustivo de definições académicas acerca do envolvimento no trabalho e organizou-as em quatro grupos principais: a abordagem da satisfação das necessidades; a abordagem do envolvimento-satisfação; a abordagem multidimensional; e a abordagem da antítese-*burnout* (Schaufeli, 2013).

A abordagem da satisfação das necessidades nasce da corrente de pensamento de Kahn, que definiu o envolvimento pessoal como a expressão física, cognitiva, emocional e mental do indivíduo na sua performance laboral (Khan, 1990).

A abordagem do envolvimento-satisfação, de acordo com a Gallup Organization, defende que o conceito de envolvimento no trabalho está relacionado com a satisfação e o entusiasmo com o trabalho (Harter, Schmidt & Hayes, 2002: 269, como citado em Schaufeli, 2013).

A abordagem multidimensional, ilustra a definição de Saks (2006), que definiu o envolvimento no trabalho como um construto distinto e único, que consiste no conjunto de componentes cognitivas, emocionais e comportamentais associadas com a performance individual do indivíduo. Esta abordagem é muito semelhante à de Kahn (1990), diferenciando apenas num aspeto: este autor não coloca o indivíduo como sendo apenas um trabalhador que desenvolve o trabalho na organização, mas realiza-o como sendo um membro que se sente parte da sua organização (Schaufeli, 2013).

A abordagem da antítese-*burnout*, nasceu da Psicologia da Saúde. Esta corrente olha para o envolvimento no trabalho como sendo o lado oposto do *burnout*. Assim, quem tem altos níveis de *engagement*, tem baixos níveis de *burnout* e vice-versa (Schaufeli, 2013).

Em suma, cada uma destas quatro abordagens enfatiza um aspeto diferente do *engagement* – (1) a sua relação com a performance, (2) o bem-estar do trabalhador, em oposição à síndrome de *burnout*, (3) a sua relação com trabalhos que possuem bons recursos e (4) a relação com o trabalho e com a organização (Schaufeli, 2013).

Nas últimas duas décadas, com o reconhecimento da importância de existir um foco nas dimensões positivas da experiência laboral, os estudos sobre o envolvimento no trabalho aumentaram de forma drástica e os investigadores continuam a atribuir uma grande importância ao construto (Bakker & Albrecht, 2018; Albrecht et al., 2018). Afinal, grande parte das pessoas passa mais de metade das suas vidas no trabalho (Albrecht, et al., 2021).

Mais recentemente, Bakker e Albrecht (2018) afirmam que os as pessoas que se sentem envolvidas no trabalho ficam completamente imersas nas suas atividades laborais. Contudo, alguns estudos apontam para flutuações entre as pessoas nos seus níveis de envolvimento no trabalho, que pode variar significativamente entre o tempo e os contextos que vivem. Albrecht et al. (2018) apontam para o suporte da liderança, a clareza da visão e dos valores organizacionais, o clima organizacional, o suporte organizacional

e da gestão de recursos humanos, como influenciadores diretos e indiretos do envolvimento no trabalho dos seus funcionários.

Segundo Pham (2021), o envolvimento no trabalho refere-se à interação, conexão e ligação entre os indivíduos e entre os indivíduos e a organização, de modo a atingirem os objetivos comuns. Este autor afirma ainda que os trabalhadores que querem permanecer ligados à sua função tornam-se entusiastas e energéticos no trabalho, o que acaba por ser um fator facilitador quando se trata de lidarem com as demandas da sua função. Assim, este autor conclui que o envolvimento no trabalho afeta de forma positiva o comportamento proativo dos trabalhadores.

As práticas da gestão de recursos humanos, como o empoderamento, o desenvolvimento de competências, um sistema de recompensas adequado ou os sistemas de partilha de informação, revelam-se benéficos para o envolvimento no trabalho, uma vez que contribuem para a perceção do trabalhador de que este é valioso, confiável e imprescindível para o bom funcionamento da organização (Pham, 2021; Amor et al., 2021). Os trabalhadores que se sentem verdadeiramente envolvidos no seu trabalho experienciam uma condição estável de energia positiva no seu trabalho e sentem-se capazes de realizar as tarefas inerentes às suas funções (Ojo et al., 2021). Com os estudos feitos nas últimas décadas, os investigadores passam a mensagem de que o envolvimento do trabalhador está associado a um conjunto de resultados positivos tanto a nível individual, como organizacional (Albrecht et al., 2018).

Todavia, a falta de *engagement* no trabalho pode implicar consequências para o trabalhador e para a organização. Um estudo de Jung et al. (2021) concluiu que a falta de *engagement* no trabalho tem uma relação negativa significativa com a intenção de *turnover*. Também Saks (2006: como citado em Saks 2019) apontou a insatisfação no trabalho, o fraco compromisso organizacional e a intenção de *turnover* como possíveis consequências da falta de *engagement* no trabalho.

2.4 Burnout

O *burnout* foi primeiramente descrito em 1974, por Freudenberger, psiquiatra americano, como o estado emocional, mental e físico de exaustão causado por stress prolongado (Jeung et al., 2018). Isto não significa, porém, que o *burnout* não existisse antes desta data. Existem relatos de sintomas associados a esta condição na literatura dos anos 20,

nomeadamente no romance *Buddenbrock*, de Thomas Mann (Maslach & Schaufeli, 1993). Em todo o caso, Freudenberger caracterizou o *burnout* como um incêndio interno, decorrente do desgaste de energia e recursos, o qual deteriora a relação subjetiva com o trabalho (Areosa & Queirós, 2020). Estas caracterizações de *burnout* referiam-se ao seu próprio corpo e estado mental. O autor trabalhava mais de 10 horas por dia e experienciou sentimentos de *burnout* em primeira mão (Hillert et al., 2020). Além dos autorrelatos, Freudenberger também registou os sintomas dos terapeutas que eram seus colegas e descreveu a sua perda crescente de motivação e sentimentos de exaustão (Areosa & Queirós, 2020; Maslach & Schaufeli 1993). Em 1976, a investigadora de Psicologia Social, Maslach, que estava a estudar conceitos psicológicos no mundo laboral, fez com que o conceito evoluísse para o âmbito académico (Maslach & Schaufeli, 1993). Ao contrário de Freudenberger, que abordou o fenómeno do *burnout* a partir de uma análise psicodinâmica, suportada na teoria psicanalítica, Maslach fez uma abordagem a partir da teoria do stress. A partir das publicações destes dois autores, começaram a surgir inúmeros estudos sobre *burnout*, oriundos de diversas áreas, como a medicina, educação, serviços sociais, psicologia, entre outros. Contudo, gerou-se alguma confusão acerca do real conceito de *burnout*, pois os autores atribuíam a mesma designação – *burnout* – a estados psicológicos ou físicos diferentes, como, e.g., a perspetiva clínica associa o *burnout* à depressão, enquanto a perspetiva organizacional associa o *burnout* à satisfação com o trabalho (Maslach & Schaufeli, 1993). Portanto, podemos assumir que existia uma falta de estudos empíricos na época. Estes estudos só começaram a surgir a partir dos anos 80. O conceito de *burnout*, mesmo no decorrer dos estudos empíricos, continuou a suscitar grandes questões. Foi difícil cingir o conceito a um fenómeno em concreto, uma vez que já vinha a ser utilizado para designar fenómenos diferentes, e.g., o uso de drogas crónico (Maslach & Schaufeli, 1993).

A European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound), em 2018, define o *burnout* como stress relacionado com o trabalho, provocado pela exposição continuada a fatores de stress crónicos do trabalho. Srivastava e Agrawal (2020) partilham esta ideia e acrescentam que o *burnout* resulta da perceção individual de uma ameaça a algo que valorizam, por motivo de demandas relacionadas com o trabalho, da perda de recursos para atingirem o seu objetivo no trabalho ou do retorno insuficiente do investimento que colocam no seu trabalho.

Hillert et al. (2020) afirmam que toda a pesquisa para elaborar um único conceito que gere consenso entre académicos ainda não atingiu os resultados pretendidos e que

muitos autores ainda têm dificuldades em definir concretamente o *burnout*. Estes autores apontam ainda que a linha que separa o *burnout* da depressão é muito fina e difícil de definir. Todavia, Shaufeli (2021) afirma que todos os académicos concordam num mesmo aspeto – a exaustão é a componente essencial do *burnout*. Por outro lado, é necessário clarificar sistematicamente os tipos de exaustão. Lizot e Alves (2021) afirmam que o profissional pode sentir insatisfação, cansaço, dúvidas e sentimentos de incapacidade perante a sua ocupação. É nesta ótica que se pode afirmar que o *burnout* pode prejudicar o desempenho não só dos colaboradores, como da organização (Eurofound, 2018; Jeung et al., 2018; Santi et al., 2020).

Maslach et al. (1986) foram pioneiros em desenvolver um modelo de análise do *burnout* a partir de três dimensões, designadamente a exaustão, o cinismo e a ineficácia no local de trabalho (Areosa & Queirós, 2020, Maslach & Leiter, 2008; Srivastava & Agrawal, 2020).

A exaustão refere-se a sentimentos de estar sobrecarregado e esgotado a nível emocional e físico. Os trabalhadores sentem que a sua energia esgotou e não conseguem encarar mais um dia ou atender a alguém que necessita deles. O descanso entre jornadas de trabalho não é suficiente para repor as energias (Areosa & Queirós, 2020). A exaustão representa a dimensão base de stress individual do *burnout* (Maslach & Leiter 2008).

O cinismo refere-se a uma resposta ao trabalho considerada negativa, hostil e que revela desapego. O cinismo geralmente desenvolve-se a partir da exaustão e o risco é de que o desapego se agrave em desumanização. Esta postura por parte do trabalhador surge como mecanismo de defesa, em que procura afastar-se do trabalho por ser motivo de desconforto. Esta componente representa a dimensão interpessoal do *burnout* (Areosa & Queirós, 2020; Maslach & Leiter, 2008).

A última dimensão, a ineficácia, refere-se a sentimentos de incompetência e de declínio da produtividade no trabalho. Isto leva a que as pessoas tenham sentimentos de derrota e de baixa autoestima. Esta componente representa a dimensão de autoavaliação do *burnout* (Areosa & Queirós, 2020; Maslach & Leiter 2008).

Para medir tais dimensões, Maslach e Jackson criaram o Maslach Burnout Inventory (MBI), que providencia avaliações distintas de cada uma das componentes e que se traduz no nível de *burnout* do respondente. Este foi o primeiro questionário que avalia os níveis de *burnout* nos indivíduos e que, por sua vez, causou um *boom* nos estudos empíricos sobre o conceito.

Em 2018, a Eurofound afirmou que há um crescendo na investigação científica sobre o *burnout*. Alguns destes artigos ainda se debruçam sobre a validade deste conceito, mas há uma grande quantidade que assume definitivamente a sua existência e coloca em discussão os seus diferentes estágios, fatores e sinais de alerta e que investigam as ações que os empregadores e colaboradores devem ter face a este conceito. Não obstante, estes estudos são desiguais e, por isso, difíceis de comparar, uma vez que utilizam testes diferentes para medir os níveis de *burnout*. Além disto, também não são levados a cabo pelas organizações com mais autoridade, como as instituições governamentais, mas são sobretudo utilizados no âmbito académico. Tendo isto presente, é feito um alerta na publicação para a necessidade de existirem medidas universais que possam medir os níveis de *burnout* na Europa, tendo em conta que este é um fenómeno que parece estar a aumentar, principalmente em Portugal e nos Países Baixos (Eurofound, 2018). Neste estudo, foram apontados como fatores potenciadores de *burnout* as grandes cargas de trabalho, longas horas de trabalho, a falta de autonomia no trabalho, o nível de confiança nas chefias, o desnível percebido entre a recompensa desejada e a recompensa obtida.

Em 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) incluiu o *burnout* na CID-11. Embora não seja classificada como uma condição de saúde, mas sim como um fenómeno ocupacional, o que a caracteriza como uma alteração do bem-estar psicossocial e não como uma doença. Na definição da OMS, o *burnout* implica a perceção de exaustão, abjunção mental ocupacional e redução da eficiência laboral. Pode também associar-se a comorbidades psiquiátricas, como o transtorno depressivo maior, transtornos dissociativos, transtorno adaptativo e dependência química (Passos et al., 2022). É também de notar que os sintomas do *burnout* não são apenas psicológicos. Existem sintomas físicos associados a esta condição, tais como dor de cabeça, fadiga crónica, problemas gastrointestinais, tensão muscular, hipertensão, distúrbios do sono, diabetes tipo 2, hipercolesterolemia, problemas cardiovasculares e respiratórios (Maslach & Leiter, 2008; Salvagioni et al., 2017, como citado em Eurofound, 2018). Além disto, existe maior incidência em mulheres do que em homens (Eurofound, 2018; Boamah et al., 2021).

Além das consequências para o próprio colaborador, o *burnout* também tem implicações negativas para a organização. Felicia et al. (2023) concluíram que o *burnout* tem efeito positivo na intenção de *turnover*. Um estudo de Holmström et al. (2023) encontrou uma relação negativa significativa entre altos níveis de *engagement* no trabalho e sintomas de *burnout*. Quanto maior a pontuação no *engagement*, menor a pontuação no

burnout. Outro estudo, de Sarisik et al. (2019), concluiu que o *burnout* tem uma relação negativa com o compromisso organizacional.

2.5 Compromisso organizacional

O compromisso organizacional está envolto em várias teorias e designações, o que cria alguma confusão associada a este construto. Em português surge descrito como “comprometimento”, “compromisso”, “empenhamento” e “implicação” (Fragoso, 2021). Hallberg e Schaufeli (2006), também remetem para a confusão de terminologias na língua inglesa, como “*commitment*”, “*engagement*” e “*involvement*”, quando se tratam na prática de três construtos distintos entre si. Desde logo, ressalve-se a diferença entre compromisso organizacional e o *engagement*, que é outro construto trabalhado neste estudo. O *engagement* no trabalho tem o seu foco na relação entre o colaborador e o trabalho que este realiza, enquanto o compromisso organizacional evidencia a relação do colaborador com a organização onde exerce as suas funções laborais (Kim et al., 2017).

É difícil precisar quando exatamente surgiu o interesse entre académicos em estudar este fenómeno. Aponta-se que o primeiro autor a abordar o compromisso organizacional foi Gouldner (1958), que introduziu e diferenciou colaboradores cosmopolitas e locais. Este autor categorizou os cosmopolitas como colaboradores que trabalham intensamente, mas que apresentam níveis baixos de lealdade relativos à sua organização, enquanto os locais trabalham de forma pouco intensa, procurando realizar o mínimo de tarefas possíveis, embora apresentem altos níveis de lealdade relativos à sua organização. Contudo, este autor não aborda os colaboradores que trabalham intensamente e manifestam altos níveis de lealdade pela organização em que trabalham (Mousa, 2021).

Desde então, o compromisso organizacional tem atraído o interesse dos psicólogos organizacionais (Loan, 2020) e nos anos 60 surge a sua primeira concetualização e teoria. Cohen (2007) afirma que o conceito de compromisso organizacional foi construído ao longo de três eras distintas: a primeira era tem a designação de “compromisso das apostas paralelas”. Esta era teve por base o trabalho de Becker (1960), que procurou, de forma pioneira, construir uma *framework* concetual que represente uma perspetiva sobre a relação do indivíduo com a sua organização. Segundo esta teoria, quando um indivíduo apresenta compromisso organizacional, deve-se a uma

agenda oculta ou investimentos ocultos que o mantêm preso à organização. Assim, as apostas paralelas representam o acumular de investimentos feitos pelo colaborador, que seriam perdidos, caso saísse da organização em que trabalha (Becker, 1960). Deste modo, esta teoria prevê uma estreita relação entre o compromisso organizacional e a intenção de *turnover* e o *turnover* voluntário (Cohen, 2007).

A segunda era conceitual nasceu nos anos 70 e designa-se “abordagem do apego afetivo”. Nesta abordagem do compromisso organizacional valoriza-se o apego psicológico dos colaboradores, em detrimento de fatores tangíveis, como as apostas paralelas. Porter et al. (1974, como citado em Mousa, 2021; Liou, 2008) afirmam que o compromisso organizacional é uma crença e aceitação dos objetivos e valores da organização e uma predisposição em realizar esforços para o bem-estar organizacional, assim como um forte desejo em manter-se como membro daquela organização. Mowday et al. (1979) descrevem o compromisso organizacional como a força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo em uma organização em particular e defendem que o compromisso organizacional é caracterizado por três fatores que se relacionam entre si: (1) uma crença forte e aceitação dos valores e objetivos da organização; (2) predisposição para exercer um esforço considerável pela organização; e (3) um forte desejo de permanecer na organização.

A terceira era é designada por “abordagens multidimensionais” e surgiu nos anos 80. O’Reilly e Chatman (1986) definem o compromisso organizacional como o apego psicológico do colaborador pela organização, que reflete o nível em que o indivíduo adotou as características ou perspectivas da organização. Estes autores defendem que este apego psicológico pode ser previsto através de três fatores independentes: (1) conformidade ou envolvimento instrumental em recompensas extrínsecas; (2) identificação ou envolvimento com base no desejo de filiação; e (3) internalização ou envolvimento previsível pela coerência entre os valores do indivíduo e da organização. Segundo Cohen (2007), estes autores fazem uma clara distinção entre dois processos de comprometimento – a troca instrumental e o apego afetivo. Destes dois processos, o autor classifica o apego afetivo, composto pela identificação e internalização, como tendo maior força no compromisso organizacional.

Dentro desta terceira era conceitual, Meyer e Allen (1991) sugerem que o compromisso organizacional é um estado psicológico composto por três componentes, que caracterizam a relação do colaborador com a sua organização e que têm implicações na decisão de permanecer ou sair da organização. As componentes são a afetiva, de

continuidade e normativa. A componente afetiva refere-se ao apego, identificação e envolvimento de um indivíduo com a sua organização. Os colaboradores mantêm-se na organização, porque assim o desejam. Este tipo de compromisso é frequentemente uma consequência de determinados acontecimentos, ações e políticas através das quais a organização fomenta conexões emocionais positivas com os seus colaboradores. Este tipo de compromisso entre os colaboradores tem a capacidade de melhorar processos operacionais nas organizações, aumenta a satisfação com o trabalho, aumenta a performance dos colaboradores e diminui a intenção de *turnover* (Meyer et al., 1997, como citado em Liou, 2008). A componente de continuidade (ou calculativa) refere-se à consciência do colaborador dos benefícios associados à sua permanência ou saída da organização. Os colaboradores mantêm-se na organização, por necessidade. Neste tipo de compromisso, os colaboradores tendem a efetuar estritamente apenas o trabalho necessário para manter o seu cargo (Meyer et al., 1997, como citado em Liou, 2008). O compromisso normativo, refere-se ao sentido de obrigação para com a organização, em que o colaborador sente que é moralmente correto permanecer. Os colaboradores mantêm-se na organização por dever (Fragoso, 2021; Meyer et al., 1997, como citado em Liou, 2008). Meyer e Allen (1991) afirmam que os indivíduos podem experienciar os três tipos de compromisso em simultâneo, em níveis diferentes. Apesar de existirem várias teorias em torno do compromisso organizacional, a de Meyer e Allen é a que reúne maior concordância académica e a que tem sido mais referida (Loan, 2020).

De acordo com uma revisão de literatura realizada por Liou (2008), este autor definiu e organizou os atributos do compromisso organizacional em seis:

- 1) Envolve apego à organização e aos seus objetivos;
- 2) É expressado através de processos de interação;
- 3) Implica a aceitação da organização e dos seus objetivos;
- 4) Implica uma vontade de contribuir para o bem-estar da organização e de busca dos seus objetivos;
- 5) Reflete uma atitude relativa à organização e seus objetivos;
- 6) É condicionado pelo contexto.

A literatura indica que a falta de compromisso organizacional dos colaboradores tem impacto significativo na sua satisfação com o trabalho e na sua performance, o que prejudica a organização como um todo. Um estudo levado a cabo por Loan (2020) concluiu que o compromisso organizacional está relacionado com a performance no

trabalho e que pode enaltecer ou inibir a vontade de um colaborador realizar o seu trabalho, o que afeta a sua produtividade e a qualidade do que produz. Herrera e Heras-Rosas (2021) afirmam que o compromisso organizacional está estreitamente ligado à satisfação no trabalho e concluíram empiricamente que este construto está ligado ao conceito de contrato psicológico. Outra consequência observada na falta de compromisso organizacional é a intenção de *turnover*. Guzeller e Celiker (2019) encontraram uma relação negativa moderada entre ambos os construtos. Por sua vez, Pratama et al. (2022) concluíram que existe uma relação negativa significativa entre os construtos.

As organizações aspiram criar ambientes de trabalho com altos níveis de performance e baixos níveis de *turnover*. Uma vez que o compromisso organizacional é considerado um dos fatores determinantes de tais condições, é necessário que as organizações tenham planos estratégicos que visem garantir que as suas equipas estão comprometidas em atingir os objetivos da empresa (Herrera & Heras-Rosas, 2021; Loan, 2021).

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

CAPÍTULO III – MÉTODO

Neste capítulo é abordado o método de investigação empregue nesta dissertação. Serão apresentadas as hipóteses de investigação, os instrumentos utilizados na construção do questionário, a amostra, assim como todos os procedimentos de recolha e análise de dados.

3.1 Propósito e hipóteses de investigação

O propósito do presente estudo é investigar, na perspectiva dos colaboradores, o impacto da inteligência emocional das chefias na intenção de *turnover*, tendo em consideração o papel moderador do *engagement* e do *burnout* no contexto organizacional açoriano.

Para cumprir este propósito, foram elaboradas as seguintes hipóteses de investigação:

H1: Inteligência emocional da chefia tem efeito positivo no *engagement* dos colaboradores.

H2: Inteligência emocional da chefia tem efeito no *burnout* no emprego.

H3: Inteligência emocional da chefia tem efeito negativo na intenção de *turnover* dos colaboradores.

H4: Inteligência emocional da chefia tem efeito positivo no compromisso organizacional dos colaboradores.

H5: O *burnout* no emprego tem efeito negativo no *engagement*.

H6: O *engagement* tem efeito na intenção de *turnover*.

H7: O *burnout* no emprego tem efeito negativo no compromisso organizacional.

H8: O compromisso organizacional no emprego tem efeito na intenção de *turnover*.

H9: O *burnout* no emprego tem efeito positivo na intenção de *turnover*.

H10: O *burnout* no emprego tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com a intenção de *turnover* dos colaboradores.

H11: O *burnout* no emprego tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com o *engagement* dos colaboradores.

H12: O *burnout* no emprego tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com o compromisso organizacional dos colaboradores.

H13: O *engagement* tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com a intenção de *turnover*.

H14: O compromisso organizacional tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com a intenção de *turnover*.

H15: Será que as variáveis de controlo (sexo, faixa etária, estado civil, habilitações literárias) têm um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1 a H14)?

3.2 Instrumentos utilizados e amostra

O questionário foi composto por grupos de questões, retirados de escalas utilizadas em outros estudos, em que os participantes são auscultados. Numa primeira abordagem, surge o consentimento informado, em que todos os participantes só podem prosseguir com a realização do questionário após afirmarem concordar com os seus termos. De seguida, os participantes são questionados sobre se se encontram inseridos no mercado de trabalho, qual a sua situação no mercado de trabalho e qual o setor de atividade onde exercem a sua profissão. Após esta auscultação seguem-se os blocos de perguntas que procuram avaliar cada dimensão de estudo. No final do questionário, surgem questões acerca dos dados sociodemográficos dos participantes – idade, sexo, estado civil, residência (região), escolaridade e antiguidade na empresa.

As dimensões avaliadas no questionário foram as seguintes:

- Compromisso organizacional

Esta dimensão de estudo foi avaliada através de seis itens da subescala do compromisso organizacional afetivo de Meyer e Allen (1997), adaptada e validada ao contexto português por Nascimento et al. (2008). Estes itens foram associados a três itens de Huang et al. (2007), relativos à intenção de *turnover*, que foram inseridos de forma intercalada, de modo a evitar enviesamentos. Assim, a avaliação do compromisso organizacional do colaborador fica mais completa ao ser associada à sua intenção de sair da empresa, através de afirmações como “sinto-me “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente” ou “tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma”. Este grupo de questões é composto por nove itens, avaliados por uma escala de tipo Likert de sete pontos, sendo 1 – discordo totalmente e 7 – concordo totalmente. De acordo com Nascimento et al. (2008), a escala do compromisso organizacional afetivo apresenta uma consistência interna de 0.91. Por sua vez, de acordo com Huang et al. (2007), a consistência interna da escala da intenção de *turnover* é de 0.82.

- Inteligência emocional da chefia

Esta dimensão de estudo foi medida através da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS), que é constituída por 16 itens formulados na positiva, em que cada item é composto por uma escala de resposta tipo Likert de sete pontos, sendo 1 – discordo totalmente e 7 – concordo totalmente. Os itens avaliam as quatro dimensões de inteligência identificadas por Davies et al. (1998), de acordo com Rodrigues et al. (2011). Estas dimensões são a avaliação e expressão das próprias emoções, a avaliação e reconhecimento das emoções nos outros, a regulação das emoções no próprio e a utilização das emoções para facilitar o desempenho. A avaliação destas dimensões é realizada através dos itens que contêm afirmações como “compreende bem as minhas emoções” e “é uma pessoa que se automotiva”. A consistência interna é de 0,82 para a escala global (Rodrigues et al., 2011).

- *Burnout*

Esta dimensão foi avaliada pelo instrumento Copenhagen Burnout Inventory (CBI), de Kristensen et al. (2005) e é constituído por três escalas: i) *burnout* pessoal, ii) *burnout* relacionado com o trabalho e iii) o *burnout* relacionado com o cliente (Fonte, 2011). A escala utilizada para esta dissertação foi a ii) *burnout* relacionado com o trabalho, uma vez que esta descreve a fadiga que é sentida por motivos relacionados com o contexto laboral em que o participante está inserido (Papaefstathiou et al., 2019). Esta escala é composta por sete itens, avaliados por uma escala de resposta tipo Likert de cinco pontos, que variam entre 0 – nunca e 5 – sempre. Cada item apresenta-se sob a forma de uma questão, como, e.g., “sente-se esgotado ao final do dia de trabalho?” e “o seu trabalho é frustrante?”. A consistência interna desta escala varia entre 0,87 e 0,73 (Fonte, 2011).

- Intenção de *turnover*

Esta dimensão foi avaliada através da Escala de Intenção de Rotatividade (EIR), de Siqueira et al. (1997). A EIR tem o objetivo de avaliar em que medida um indivíduo planeia sair da empresa em que trabalha (Silva et al., 2018). É composta por três itens, avaliados através de uma escala tipo Likert de sete pontos, que variam entre 1 – discordo totalmente e 7 – concordo totalmente. Os itens são os seguintes: “penso em sair da empresa onde trabalho”, “tenho vontade de sair da empresa onde trabalho” e “planeio sair da empresa onde trabalho”. A escala apresenta uma consistência interna geral de 0,95 (Silva et al., 2018).

- *Engagement*

Esta dimensão foi avaliada através do instrumento Utrecht Work Engagement Scale - 9 (UWES), de Schaufeli e Bakker (2009). A escala utilizada é composta por nove itens, avaliados numa escala de tipo Likert de seis pontos, que variam entre 0 – nunca e 6 – sempre (todos os dias). O objetivo deste instrumento é medir as três dimensões do *engagement*, designadamente o i) vigor, ii) a dedicação e iii) a absorção (Martins, 2013), através de afirmações como “no meu trabalho sinto-me repleto de energia” e “o meu trabalho inspira-me”. De acordo com Martins (2013), a consistência interna desta escala é de 0,89.

O questionário foi aplicado a indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, que se encontravam inseridos no mercado de trabalho açoriano. A recolha de dados decorreu entre julho de 2022 e junho de 2023, tendo o questionário sido disponibilizado online, através da plataforma *Google Forms*. O questionário foi enviado para várias organizações e colegas que o encaminharam em rede. O método de disseminação do questionário escolhido deveu-se à sua maior capacidade de abrangência de colaboradores e organizações e por permitir alcançar todas as ilhas do arquipélago dos Açores.

3.3 Técnicas de estatística

De modo a analisar os dados obtidos neste estudo, foi utilizada a análise exploratória de dados, adequada ao tipo de inquérito que foi aplicado no processo da recolha de dados. Para a análise exploratória, foi utilizado o programa de estatística SPSS versão 29. Através deste *software* foi possível realizar testes de estatística descritiva, que permitiram uma análise univariada, sendo possível analisar cada variável de forma isolada.

Para avaliar a qualidade das hipóteses de investigação do modelo proposto, foi utilizada a Modelação de Equações Estruturais através do algoritmo dos Mínimos Quadrados Parciais (PLS – SEM), através do *software* SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2022). A avaliação do PLS-SEM é desenvolvida em duas etapas: (i) avaliação do modelo de mensuração (relações entre os indicadores e construtos) e (ii) avaliação do modelo de consistência interna, validade convergente e validade discriminante. A consistência interna (CI) foi medida através do coeficiente alfa de Cronbach, que providencia uma estimativa da confiabilidade com base nas intercorrelações dos itens. Se os valores forem entre 0,60 e 0,70 são aceitáveis em estudos exploratórios; se forem entre 0,70 e 0,90 são

valores satisfatórios para um bom resultado; mas, se forem superiores a 0,95 sugerem que os itens podem estar a medir o mesmo fenómeno e, assim, estão a diminuir a validade do construto. A CI foi também medida através da confiabilidade composta – que, tal como o último, indica o nível de confiabilidade, de 0 a 1, sendo mais independente nas escalas e menos conservador (Russo & Stol, 2021).

A validade convergente é o nível em que uma medida se correlaciona de forma positiva com medidas alternativas do mesmo construto e foi medida através da variância médias extraídas (AVE), que providencia o grande valor médio dos *squared loadings* dos itens associados ao construto. Os valores desejados são superiores a 0,50, uma vez que isto sugere que o construto representa mais de 50% da variância dos itens (Russo & Stol, 2021). Por último, a validade discriminante representa o quão único/ singular um determinado construto é em relação a outro, de modo a garantir que os diferentes construtos alcançam diferentes conceitos. O teste é realizado com base nos critérios Fornell-Larcker, que requer que todas as correlações entre os construtos sejam menores do que as raízes quadradas do AVE; *cross loadings*, em que os itens devem ter valores mais elevados no construto que pretendem medir; e Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), que identifica a falta de validade discriminante, tendo como valor máximo 0,90 (Russo & Stol, 2021).

Foi realizada a análise das variáveis mediadoras, através do *software* SmartPLS. A variável mediadora é a variável que explica a relação entre a variável dependente e a variável independente (Latif, 2022). Segundo este autor, o primeiro passo na análise da relação de mediação entre as variáveis, é determinar a significância dos efeitos indiretos, com recurso ao procedimento *Bootstrapping*. Este procedimento é uma técnica inferencial não paramétrica, que fornece informações acerca da distribuição da população, que serve mais tarde como base para o teste das hipóteses de investigação. O segundo passo é determinar o tipo de efeito e/ou de mediação, que pode ser completa ou parcial. O efeito mediador completo existe quando apenas o efeito indireto entre a variável dependente e independente é significativo, o que nos mostra que para existir uma relação entre ambas é necessária a intervenção da variável de mediação. Pelo contrário, na mediação parcial, ambos os efeitos (direto e indireto) são significativos. A mediação parcial pode ser complementar ou competitiva. A mediação parcial complementar, observa-se quando existe uma relação positiva entre os efeitos diretos e indiretos, enquanto a mediação parcial competitiva mostra que existe uma relação negativa entre ambos os efeitos. Não obstante, a análise da relação de mediação entre variáveis também pode revelar que

apenas se verifica um efeito direto, ou seja, a variável mediadora não é significativa e não é, então, necessária ou que não existe qualquer efeito entre os três construtos, perante valores não significativos (Latif, 2022). Baron e Kenny (1986) afirmam que uma variável assume o papel de mediadora quando existe uma relação significativa entre i) variável mediadora e a variável independente, ii) entre a variável mediadora e variável dependente e iii) quando existe uma relação não significativa (ou fraca) entre a variável independente e dependente, na presença da terceira variável (mediadora).

Foi também realizada uma análise multigrupo (Partial Least Squares Multigroup Analysis (PLS-MGA)), através do software SmartPLS, para analisar a hipótese de estudo que contém uma variável moderadora (H15). A definição de variável moderadora é diferente de variável mediadora, uma vez que a primeira condiciona a direção e/ou força da relação entre a variável dependente e a variável independente (Baron & Kenny, 1986). Este teste é não paramétrico e o seu objetivo é testar se existem diferenças significativas entre os resultados de grupos específicos de variáveis, comparativamente com outros grupos de variáveis. Um resultado só é significativo de obtiver 5% de probabilidade de nível de erro, se o *p-value* for inferior a 0,05 ou superior a 0,95 (Ringle et al., 2022).

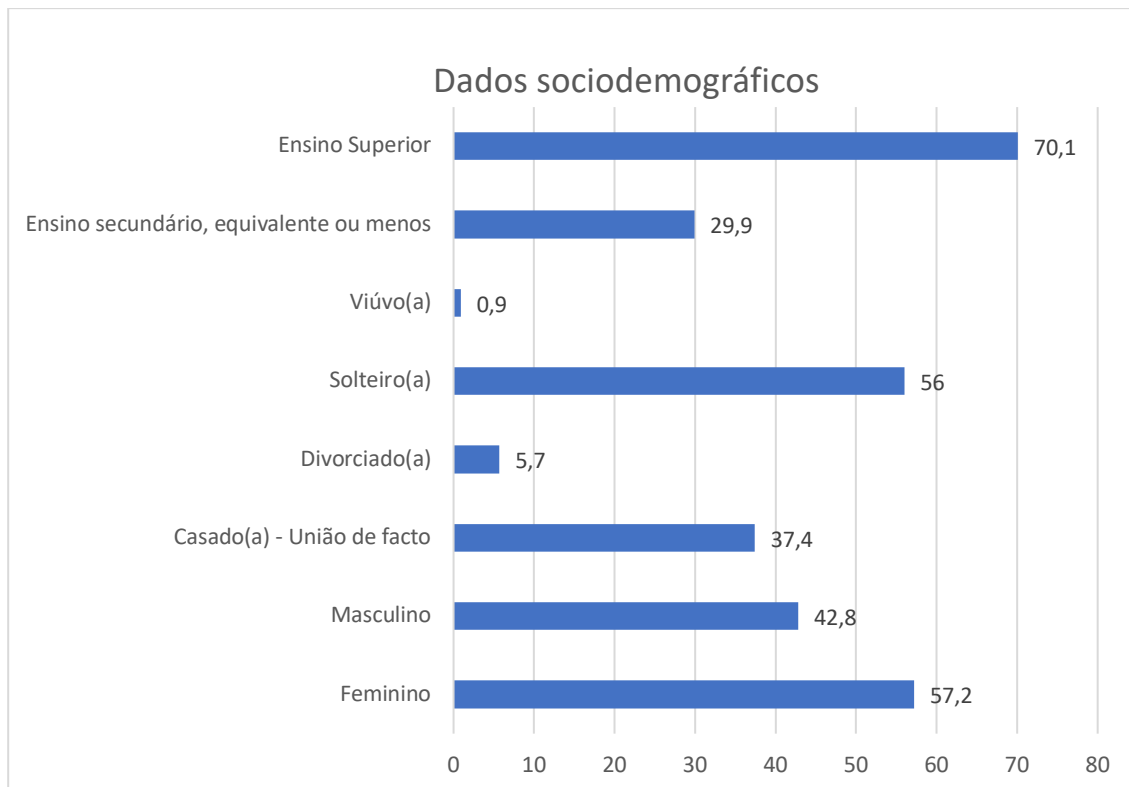
3.4 Caraterização da amostra

A amostra do presente estudo é composta por 318 respostas válidas. Deste grupo de inquiridos, 182 (57,2%) são do sexo feminino e 136 (42,8%) são do sexo masculino, sendo que a maioria dos inquiridos reside na RAA (91,5%). Quanto ao estado civil, 56% da amostra tem o estado solteiro, 37,4% está casado, 5,7% está divorciado e 0,9% está viúvo. Relativamente à escolaridade, 223 (70,1%) dos inquiridos completou o ensino superior, 95 (29,9%) tem o ensino secundário, equivalente ou menos, como pode ser observado na figura 2.

Do grupo de respostas válidas, 312 (98,1%) indivíduos encontram-se inseridos no mercado de trabalho. Relativamente à sua situação perante o mercado de trabalho, 83,3% são trabalhadores por conta de outrem, 6,9% são trabalhadores independentes, 5,7% estão em regime de estágio e 4,1% são trabalhadores-estudantes. O setor de atividade económica predominante dos inquiridos é o setor terciário com 87,7%. No que se refere à antiguidade na empresa, cerca de 22,5% dos inquiridos trabalha na empresa entre 0 a 1

anos, 35,2% deles entre 2 a 5 anos e 42,2% encontram-se a desempenhar funções na empresa há mais de 5 anos.

Figura 2. Caraterização da amostra



CAPÍTULO IV - ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo serão expostos os resultados obtidos em cada uma das dimensões de estudo, assim como os resultados produzidos pelos testes estatísticos, que validam ou não as hipóteses de investigação. Após esta exposição, será realizada uma discussão dos resultados.

4.1 Análise das dimensões de estudo

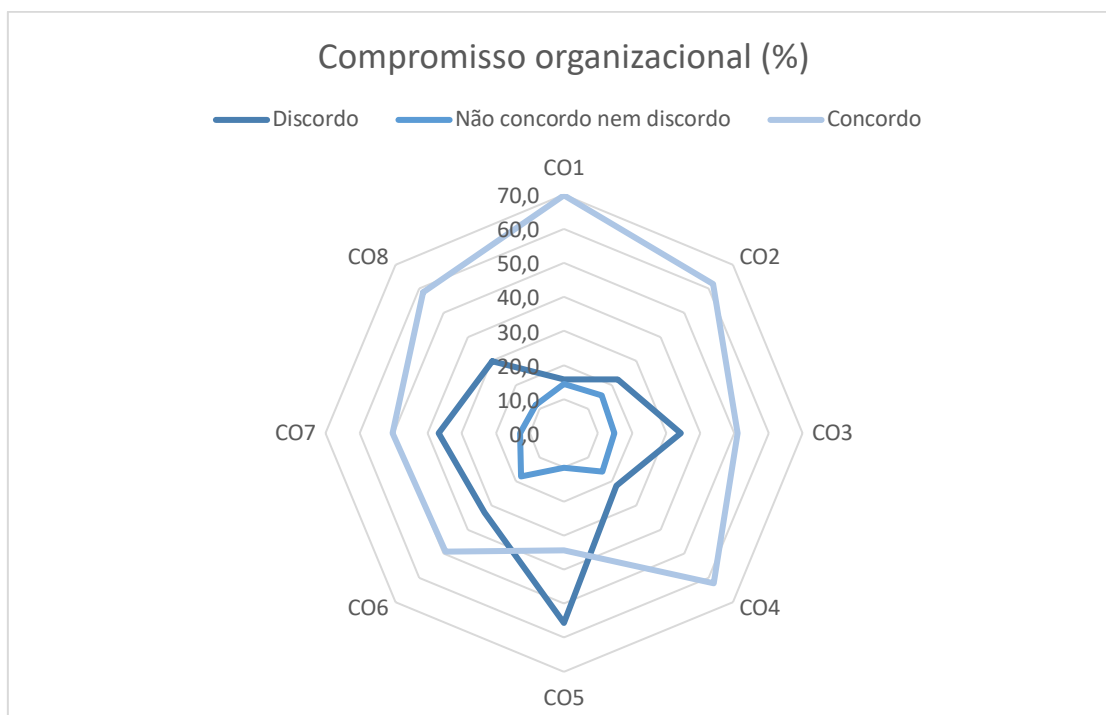
Neste subcapítulo são apresentados os resultados obtidos em cada dimensão de estudo, através dos testes estatísticos realizados. Nas dimensões do compromisso organizacional, da inteligência emocional, do *burnout* e do *engagement*, as várias categorias de resposta sofreram uma recodificação em 3 categorias, de forma a sumarizar as mesmas. Esta união de três categorias é o somatório dos respectivos valores. Assim, nas dimensões do compromisso organizacional e da inteligência emocional, as categorias “discordo totalmente”, “discordo moderadamente” e “discordo ligeiramente” foram unidas e recodificadas em “discordo”; as categorias “concordo ligeiramente”, “concordo moderadamente” e “concordo totalmente” foram unidas e recodificadas em “concordo”. Por sua vez, na dimensão do *burnout*, as categorias “nunca” e “raramente” foram ambas recodificadas na categoria “nunca e raramente” e as categorias “frequentemente” e “sempre” foram recodificadas em “frequentemente e sempre”. Por último, na dimensão do *engagement*, as categorias “nunca”, “quase nunca” e “raramente” foram agrupadas na categoria “nunca, quase nunca e raramente” e as categorias “regularmente” e “sempre” foram agrupadas na categoria “regularmente e sempre”.

4.1.1 Compromisso Organizacional

Na dimensão do compromisso organizacional, a maioria dos participantes (69,8%) afirma que concorda que se sente “emocionalmente ligado” à empresa onde se encontra atualmente (CO1). O mesmo acontece face ao item CO2, com a expressão “a empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim” (61,9%) e no item CO4, com a expressão “sinto-me como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente” (62,3%). Da população em estudo, 50,9% dos participantes afirma que tenciona manter-se na empresa onde trabalha atualmente até à sua reforma (CO3) e 58,5%

afirma que pensa em prosseguir a sua carreira na organização em que trabalha (CO8). Contudo, 55,7% dos participantes admite que pensam com frequência em deixar a organização onde trabalham (CO5). Relativamente à expressão “na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus” 55,7% dos participantes discorda.

Figura 3. Análise do compromisso organizacional

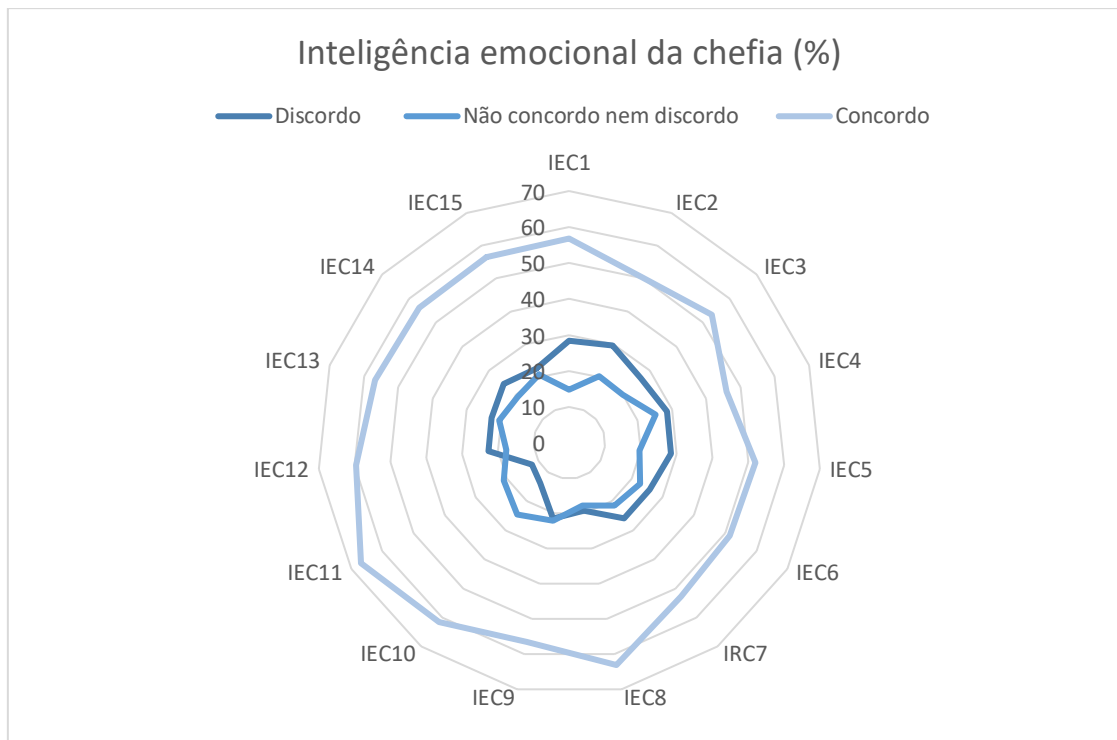


4.1.2 Inteligência emocional da chefia

Na dimensão da inteligência emocional da chefia, de uma forma geral, existe uma concordância dos participantes com todos os itens. O item em que a maioria dos participantes (66,9%) afirmou que concorda foi o item IEC11 “a minha chefia direta encoraja-se sempre a dar o seu melhor”. O segundo item com maior concordância (63,1%) foi o IEC8 “a minha chefia direta estabelece sempre metas para si próprio(a), tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir”. O terceiro item com maior percentagem de concordância (61,6%) foi o IEC10 “a minha chefia direta é uma pessoa que se automotiva”. O item que apresenta a menor percentagem de concordância (46%) é o IEC4 “a minha chefia direta reconhece as emoções dos seus amigos através do seu

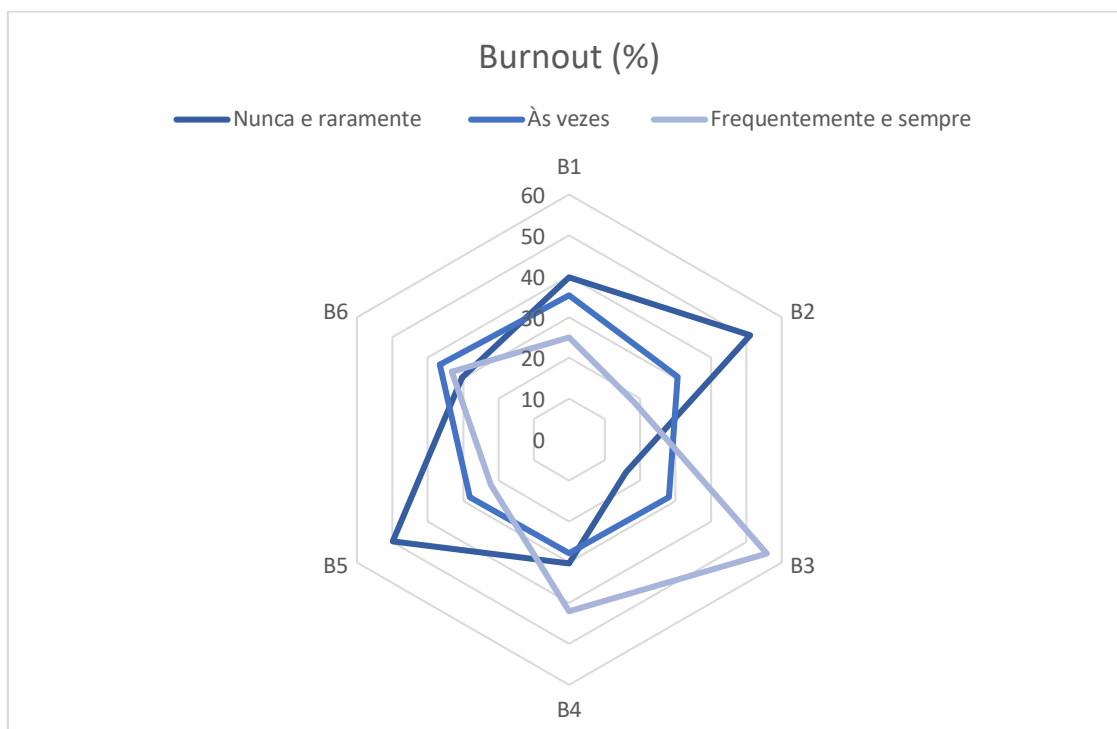
comportamento”. Neste item 28,6% dos participantes afirma discordar e 25,2% dos participantes afirma não concordar nem discordar.

Figura 4. Análise da percepção dos colaboradores da IE da chefia



4.1.3 *Burnout*

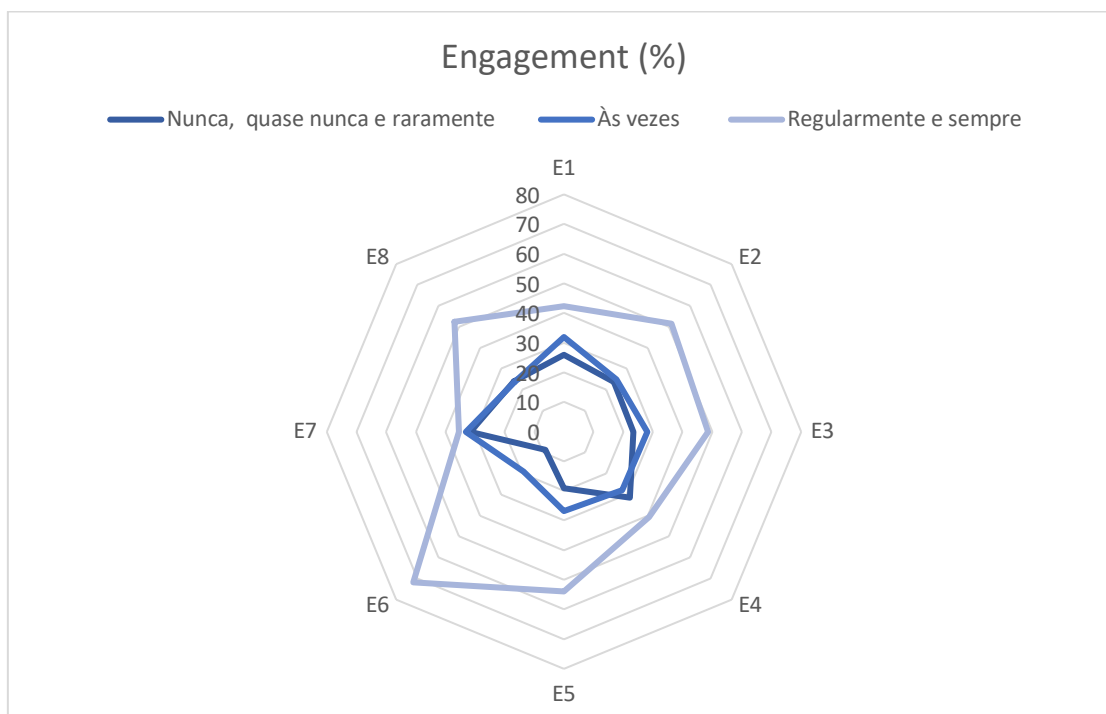
Na dimensão do *burnout*, 55,8% dos participantes afirma ter energia suficiente para a sua família e amigos durante o seu tempo de descanso (B3), enquanto apenas 16,1% responde com nunca e raramente a esta afirmação. Relativamente ao item B2, “sente que cada hora de trabalho é muito cansativa para si?”, 51,1% dos participantes responde com nunca e raramente e 18,3% responde de forma positiva. Dos participantes, 49,9% responde com nunca e raramente à questão “o seu trabalho é frustrante?” (B5), enquanto 22,1% responde de forma positiva. No item B1, 39,7% dos participantes afirma não se sentir esgotado de manhã ao pensar noutro dia de trabalho, enquanto 25% afirma que sim.

Figura 5. Análise do *burnout*

4.1.4 *Engagement*

Na dimensão do *engagement*, a maioria dos participantes (71,9%) afirma ter orgulho no trabalho que realiza (E6), enquanto apenas 8,8% responde com nunca, quase nunca e raramente. Também no item E5, a maioria dos participantes (53,9%) afirma sentir-se feliz quando trabalha intensamente e apenas 19,2% dos participantes responde de forma negativa a esta afirmação. No item E8, 52,4% dos participantes afirma estar imerso(a) no seu trabalho e no item E2 “estou entusiasmado(a) com o meu trabalho”, 51,4% dos participantes também respondeu com regularmente e sempre.

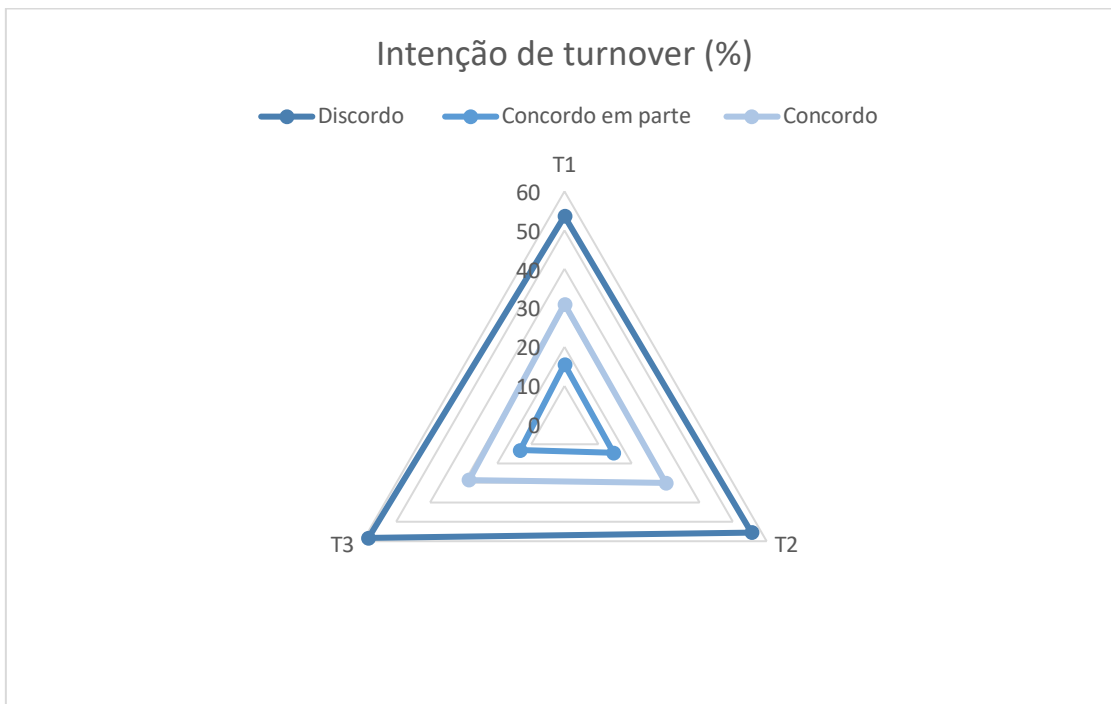
Figura 6. Análise do *engagement*



4.1.5 Intenção de *turnover*

Na dimensão da intenção de *turnover*, 53,6% dos participantes afirma pensar em sair da empresa onde trabalha (T1). No item T2, 55,5% dos participantes afirma ter vontade de sair da empresa onde trabalha. Por fim, 58,3% dos participantes afirma planejar sair da empresa onde trabalha (T3).

Figura 7. Análise da intenção de *turnover*



4.2 Avaliação da qualidade do modelo proposto/ teste de hipóteses

Para avaliar a qualidade das hipóteses de investigação do modelo proposto, foi utilizada a PLS-SEM, através do *software* SmartPLS 4.0. Após ter sido realizada a análise ao modelo inicial, verificou-se que os valores dos itens IEC9 e CO6 tinham valores de *outer loadings* inferiores a 0.5. Após serem retirados os dois itens (IEC9 e CO6) chegou-se ao modelo final PLS-SEM, que avalia as propriedades satisfatórias ao nível das validades convergente e discriminante. O Modelo Estrutural, por sua vez, avaliou-se através do coeficiente de determinação R² e com base nos resultados obtidos com recurso ao *Bootstrapping*. Após a retirada dos dois itens acima referidos o modelo foi reavaliado, tendo sido verificado que todos os valores da fiabilidade, validade convergente e validade discriminante são satisfatórios.

A fiabilidade dos dados foi medida através do coeficiente alfa de Cronbach, com base na fiabilidade composta (CR) e da validade convergente e discriminante. O alfa de Cronbach apresentou todos os valores superiores a 0,7, a CR apresentou, do mesmo modo, todos os valores superiores a 0,7 e a validade convergente, avaliada pela AVE, apresentou todos os valores superiores a 0,5, o que significa que todos os valores de consistência interna e validade convergente são satisfatórios, como pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1. Resultados da avaliação do modelo de medida

	Cronbach's Alpha α	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
<i>Burnout</i>	0,842	0,884	0,879	0,551
CO	0,922	0,922	0,938	0,683
<i>Engagement</i>	0,915	0,940	0,931	0,631
IE	0,958	0,964	0,963	0,652
IT	0,964	0,964	0,976	0,932

É também possível verificar a validade discriminante do modelo, através do critério de Fornell-Larcker, cujos valores apresentam-se satisfatórios, tendo em conta que são calculados através da AVE (tabela 2).

Tabela 2. Critério de Fornell-Larcker

	BU	CO	EN	IE	TU
<i>Burnout</i>	0,742				
CO	-0,450	0,827			
<i>Engagement</i>	-0,559	0,690	0,794		
IE	-0,377	0,594	0,577	0,807	
IT	0,529	-0,820	-0,616	-0,477	0,965

O critério HTMT apresenta todos os valores inferiores a 0,90, pelo que é possível afirmar que a validade discriminante foi estabelecida entre os construtos (tabela 3).

Tabela 3. Heterotrait-Monotrait Ratio

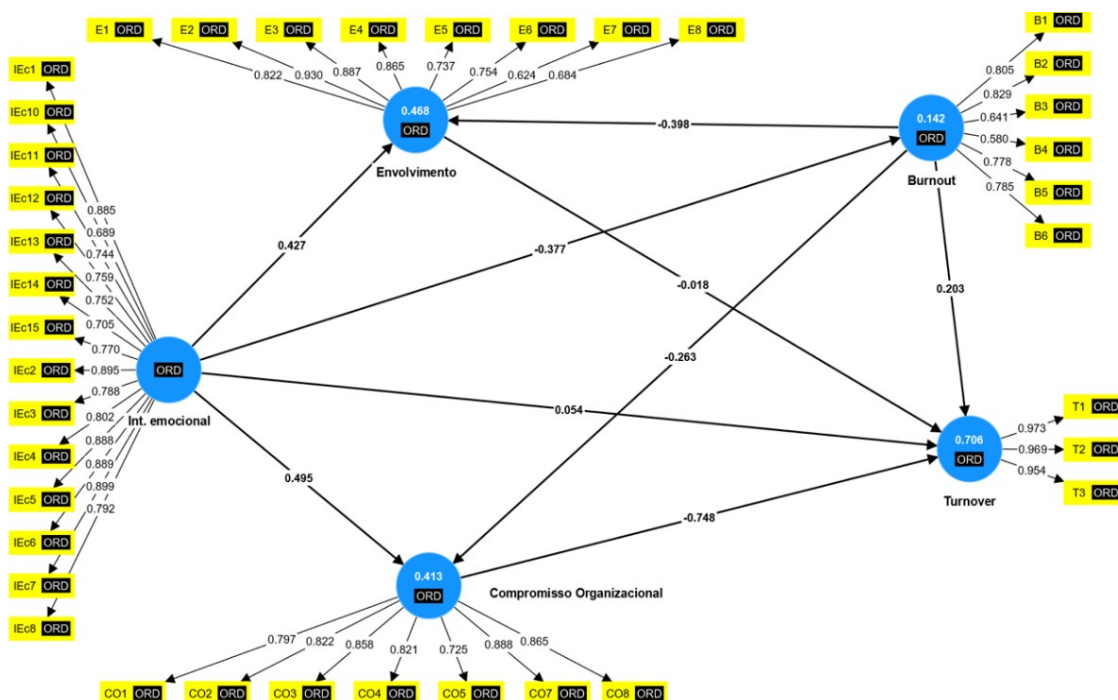
Construtos	HTMT
Compromisso Organizacional <-> <i>Burnout</i>	0,442
<i>Engagement</i> <-> <i>Burnout</i>	0,544
<i>Engagement</i> <-> Compromisso Organizacional	0,743
IE <-> <i>Burnout</i>	0,396

Tabela. 3 (continuação)

IE <-> Compromisso Organizacional	0,630
IE <-> <i>Engagement</i>	0,591
IT<-> <i>Burnout</i>	0,521
IT <-> Compromisso Organizacional	0,866
IT <-> <i>Engagement</i>	0,640
IT <-> IE	0,494

De acordo com a figura 8, a variação explicada dos construtos (R^2) suporta o modelo preditivo de investigação, uma vez que varia entre 0,142 e 0,706. Examinando os resultados obtidos, constata-se que o construto intenção de *turnover* é explicado em 70.6% pela inteligência emocional, pelo *engagement*, pelo compromisso organizacional e pelo *burnout*. Este modelo permite-nos concluir que a inteligência emocional apresenta o maior efeito no compromisso organizacional (0,495) e tem o segundo maior efeito no *engagement* (0,427). É possível também concluir que a inteligência emocional tem um efeito negativo no *burnout* (-0,377). Relativamente ao *burnout*, este tem o maior efeito negativo no *engagement* (-0,398) e o segundo maior efeito negativo no compromisso organizacional (-0,748).

Figura 8. Modelo final PLS-SEM



Com recurso ao procedimento *Bootstrapping*, existente no PLS-SEM, foi testada a significância relativa a todas as hipóteses sob investigação, sendo apresentado os respetivos resultados na tabela 4.

Tabela 4. Resultados dos testes de significância das hipóteses de estudo

	Coefficiente (B)	Estatística de teste T	p-value	Hipóteses
H1: IE → <i>Engagement</i>	0,427	9,833	0,000	Aceite
H2: IE → <i>Burnout</i>	-0,377	8,261	0,000	Aceite
H3: IE → IT	0,054	1,470	0,142	Rejeitada
H4: IE → CO	0,495	11,101	0,000	Rejeitada
H5: <i>Burnout</i> → <i>Engagement</i>	-0,396	8,304	0,000	Aceite
H6: <i>Engagement</i> → IT	0,018	0,355	0,723	Rejeitada
H7: <i>Burnout</i> → CO	0,263	5,625	0,000	Aceite
H8: CO → IT	-0,748	17,893	0,000	Aceite
H9: <i>Burnout</i> → IT	0,203	4,676	0,000	Aceite
H10: <i>Burnout</i> → IE → IT	-0,077	4,073	0,000	Aceite
H11: <i>Burnout</i> → IE → <i>Engagement</i>	0,150	6,252	0,000	Aceite
H12: <i>Burnout</i> → IE → CO	0,099	4,861	0,000	Aceite
H13: <i>Engagement</i> → IE → IT	-0,008	0,351	0,725	Rejeitada
H14: CO → IE → IT	-0,371	9,345	0,000	Aceite

De acordo com estes resultados é possível afirmar que a inteligência emocional tem um efeito significativo e positivo no *engagement*. Verifica-se também que a inteligência emocional tem efeito significativo no *burnout*. Assim, validamos as hipóteses de estudo H1 e H2. Verifica-se também que o *burnout* no emprego tem efeito negativo no *engagement* e no compromisso organizacional, o que nos permite validar a hipótese de estudo H5 e a H7. Relativamente à H8, existe um efeito estatisticamente significativo do compromisso organizacional na intenção de *turnover*, pelo que validamos a hipótese de

estudo. Verifica-se que o *burnout* no emprego tem um efeito significativo e positivo na intenção de *turnover*. Assim, a hipótese H9 é considerada válida. O *burnout* no emprego tem um papel moderador na relação entre inteligência emocional e a intenção de *turnover*, *engagement* e compromisso organizacional. Desta forma, são válidas as hipóteses H10, H11 e H12. O compromisso organizacional também apresenta um papel mediador na relação da inteligência emocional com a intenção de *turnover*, o que nos permite validar a H14. Contudo, não foi possível validar as hipóteses de estudo H3 e H4, H6 e H13 por não serem estatisticamente significativas.

Para testar a H15, que questiona se as variáveis de controlo (sexo, faixa etária, estado civil, habilitações literárias) têm um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1a a H14), foi utilizada a análise de multigrupo. Relativamente à variável de controlo sexo, esta apresenta um valor significativo na relação entre o *engagement* e a intenção de *turnover* (*p-value* 0,028). Esta relação tem o impacto mais forte nos indivíduos do sexo masculino (β 0,097), comparativamente com os indivíduos do sexo feminino (β -0,118). A variável estado civil apresentou um valor significativo na relação entre a inteligência emocional e a intenção de *turnover* (*p-value* 0,048). Esta relação tem um impacto mais forte nos indivíduos que são casados, divorciados ou viúvos (β 0,141), comparativamente com os indivíduos solteiros (β -0,016). A variável das habilitações literárias apresenta um valor significativo na relação entre o *burnout* e a intenção de *turnover* (*p-value* 0,020). Esta relação é mais forte nos indivíduos que têm o ensino secundário ou inferior (β 0,391), comparativamente com os indivíduos que frequentaram o ensino superior (β 0,138). Estes resultados podem ser observados na tabela 5. A variável de controlo faixa etária não apresenta qualquer relação significativa nas hipóteses deste estudo.

Tabela 5. Resultados da análise multigrupo

	p-value	β grupo 1	β grupo 2
Sexo → Envolvimento → IT	0,028	-0,118	0,097
Estado civil → IE → IT	0,048	0,141	-0,016
Habilitações literárias → <i>Burnout</i> → IT	0,020	0,391	0,138

Em suma, o modelo de investigação é suportado, sendo a intenção de *turnover* explicada pela inteligência emocional da chefia, pelo *engagement*, pelo compromisso organizacional e pelo *burnout*. Note-se que a inteligência emocional da chefia tem o maior efeito no compromisso organizacional e o *burnout* tem o maior efeito negativo no *engagement*. As hipóteses de investigação foram maioritariamente aceites, tendo sido rejeitadas as hipóteses H3, H4, H6 e H13. Na análise multigrupo, a variável de controlo sexo, apresenta uma relação significativa na hipótese de estudo H6, o estado civil na H3 e as habilitações literárias na H6.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

A presente dissertação de mestrado teve como propósito geral investigar, na perspectiva dos colaboradores, o impacto da inteligência emocional das chefias na intenção de *turnover* dos colaboradores, tendo em consideração o papel mediador do compromisso organizacional, do *engagement* e do *burnout*. Paralelamente, pretendeu estudar o efeito moderador das variáveis sociodemográficas na relação entre as variáveis em estudo.

A revisão de literatura permitiu colher conhecimento e clareza sobre cada conceito e o estado da arte sobre cada um dos construtos abordados na presente dissertação. Deste modo, foram criadas as questões de investigação que trouxeram foco e direção ao desenvolvimento do estudo.

Os instrumentos de recolha de dados utilizados, desde logo o questionário composto por seis escalas, assim como a análise de dados, permitiram avaliar a perceção dos colaboradores relativamente à inteligência emocional da sua chefia direta, assim como o efeito que esta tem na intenção de *turnover* e qual o impacto do compromisso organizacional, do *engagement* e do *burnout* nessa relação. No que respeita ao compromisso organizacional, a maioria dos participantes está emocionalmente ligada à empresa onde trabalha. Apesar de cerca de metade pretender permanecer na organização, a outra metade considera abandonar a sua organização. Relativamente à chefia direta, os participantes mostram que têm a perceção de que esta tem bons níveis de inteligência emocional, de uma forma global. Nos níveis de *burnout*, mais de metade dos participantes não apresenta sintomas de síndrome de *burnout* e, pelo contrário, a maioria dos participantes manifesta ter *engagement* no trabalho. Contudo, mais de metade dos participantes apresenta intenção de *turnover*.

Os resultados obtidos suportaram o modelo proposto, pelo que podemos concluir que a intenção de *turnover* é fortemente explicada pela inteligência emocional da chefia, pelo *engagement*, pelo compromisso organizacional e pelo *burnout*. A inteligência emocional da chefia, *per si*, tem impacto positivo no compromisso organizacional e no *engagement* e um impacto negativo no *burnout*. Os resultados permitiram também averiguar que o *burnout* tem um forte impacto negativo no *engagement* e no compromisso organizacional.

A hipótese de estudo H1 foi suportada, pelo que se conclui que a inteligência emocional da chefia tem um efeito positivo no *engagement* no trabalho. Esta conclusão vai ao encontro das conclusões do estudo de Veshne e Munshi (2020), que também

encontraram uma correlação significativa e positiva entre líderes com inteligência emocional e o *engagement* no trabalho.

A hipótese de estudo H2 foi suportada, o que nos permite concluir que a inteligência emocional da chefia tem um efeito negativo no *burnout*. Este resultado tem apoio na conclusão de Dyrbye et al. (2020), que apurou que a prevalência de *burnout* entre os inquiridos era superior naqueles que atribuíam à sua chefia direta baixos níveis de inteligência emocional.

Majeed e Jamshed (2020), assim como Imron (2021), constataram que a inteligência emocional da chefia está diretamente correlacionada de forma negativa com a intenção de *turnover* dos colaboradores. Contudo, tal conclusão não foi possível validar nesta dissertação, uma vez que a hipótese de estudo H3 “inteligência emocional da chefia tem efeito negativo na intenção de *turnover*” foi rejeitada. Do mesmo modo, a hipótese H4 “inteligência emocional da chefia tem efeito positivo no compromisso organizacional” também foi rejeitada.

A hipótese de estudo H5 foi suportada, pelo que se conclui que a o *burnout* tem efeito negativo no *engagement* no trabalho. Este resultado vai ao encontro do estudo de Holmström et al. (2023), que encontraram uma relação negativa significativa entre altos níveis de *engagement* no trabalho e sintomas de *burnout*.

Apesar de Junge et al. (2021) concluírem que a falta de *engagement* no trabalho tem uma relação negativa significativa com a intenção de *turnover*, tal não foi possível validar nesta dissertação, dado que a hipótese de estudo H6 foi rejeitada.

A hipótese de estudo H7 foi suportada, pelo se conclui que o *burnout* no emprego tem efeito negativo no compromisso organizacional. Este resultado vai ao encontro da conclusão de Sarisik et al. (2019), que também averiguaram que o *burnout* tem uma relação negativa com o compromisso organizacional.

A hipótese de estudo H8 foi aceite, sendo possível afirmar que o compromisso organizacional tem efeito negativo na intenção de *turnover*. Esta relação também é suportada por Guzeller e Celiker (2019), que encontraram uma relação negativa moderada entre ambos os construtos.

A hipótese de estudo H9 foi aceite, pelo que se conclui que o *burnout* no emprego tem efeito positivo na intenção de *turnover*. Do mesmo modo, Felicia et al. (2023) concluíram que o *burnout* tem efeito positivo na intenção de *turnover*.

Relativamente às relações mediadoras, foi possível confirmar que o *burnout* tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com a intenção de

turnover dos colaboradores (H10); o *burnout* no emprego tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com o *engagement* nos colaboradores (H11); o *burnout* no emprego tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com o compromisso organizacional dos colaboradores (H12); e o compromisso organizacional tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com a intenção de *turnover* dos colaboradores (H14). A hipótese de estudo “o *engagement* tem um papel mediador na relação da inteligência emocional da chefia com a intenção de *turnover*” (H13) foi rejeitada.

Relativamente à hipótese de estudo H15, que questiona se as variáveis de controlo (sexo, faixa etária, estado civil, habilitações literárias) têm um papel moderador nas hipóteses apresentadas (H1a a H14), concluiu-se que existem três variáveis que apresentam relações significativas com as hipóteses de estudo. Na hipótese H6, “o *engagement* tem efeito na intenção de *turnover*”, a variável sexo tem um papel moderador na relação entre os construtos, sendo que esta relação é mais forte nos indivíduos do sexo masculino. A variável estado civil tem um papel moderador na relação entre a inteligência emocional da chefia e a intenção de *turnover* (H3), sendo que esta relação tem uma manifestação mais acentuada nos indivíduos que são casados, divorciados ou viúvos. Por fim, a variável habilitações literárias tem um papel moderador na relação entre o *burnout* e a intenção de *turnover* (H6), sendo que esta relação é mais forte nos indivíduos que frequentaram o ensino secundário ou inferior.

Em conclusão, não podemos inferir nesta dissertação que a inteligência emocional da chefia tem uma relação direta com a intenção de *turnover* dos colaboradores. Porém, é possível encontrar uma relação entre ambos os construtos quando estão na presença da variável mediadora *burnout* ou do compromisso organizacional, ou da variável moderadora estado civil.

O contributo mais significativo desta dissertação encontra-se no desenvolvimento do modelo de investigação, que, através da exploração de várias relações entre construtos, procura explicar a intenção de *turnover* dos colaboradores. A literatura, no que concerne à explicação do fenómeno da intenção de *turnover*, na sua maioria, prevê apenas relações diretas ou intermediadas por fatores como, e.g., a satisfação no trabalho e bem-estar organizacional, havendo alguma falha em estudar relações entre construtos psicológicos como o *engagement*, *burnout*, e, principalmente, o compromisso organizacional. Acrescenta-se, ainda, que este estudo, por ter sido aplicado à RAA, apresenta-se como

um contributo para as mudanças organizacionais necessárias nas organizações da Região, cuja cultura é assente em valores tradicionais e pouco progressistas.

Apontam-se, como principais limitações na realização desta dissertação, a escassez de literatura sobre algumas das relações entre construtos. Apesar de existir literatura significativa sobre todos os construtos abordados, há uma falha em estudar as relações de mediação e moderação entre cada uma destas variáveis em contexto organizacional. Sublinha-se, principalmente, esta carência no estudo da relação do compromisso organizacional dos colaboradores com a inteligência emocional da chefia. Além disto, a literatura que existe sobre a perceção dos colaboradores em relação à inteligência emocional da sua chefia está em menor número, quando comparada com a literatura existente sobre a inteligência emocional da chefia auto percebida, ou da inteligência emocional dos colaboradores e a sua relação com outros construtos psicológicos. Outra limitação prende-se com o facto de as técnicas de amostragem empregues não garantirem a representatividade da amostra para a RAA.

Sugere-se que, para trabalhos futuros, sejam estudadas as relações entre cada conjunto de variáveis, em contexto organizacional, nas suas relações de mediação/moderação respetivamente, para que mais dados se encontrem disponíveis e, assim, promover maior discussão académica sobre os antecedentes e motivos da intenção de *turnover* e a construção de outros modelos teóricos, principalmente acerca do compromisso organizacional e da perceção da inteligência emocional das chefias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, *10*, 641-652. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015>
- Addai, P., Mottey, R., Afrifah, M., & Boakye, A. O. (2022). Job insecurity and turnover intentions among banking sector employees: The moderating role of organizational support and ethical leadership. *SEISENSE Journal of Management*, *5*(1), 17-30. <https://doi.org/10.33215/sjom.v5i1.736>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, *23*(1), 67-85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful Work, Job Resources, and Employee Engagement. *Sustainability*, *13*, 4045. <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Alo, O., Arslan, A., Tian, A. Y., & Pereira, V. (2023). Exploring the limits of mindfulness during the COVID-19 pandemic: qualitative evidence from African context. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2022-0124>
- Alonazi, W. B. (2020). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance During COVID-19 Crisis: A Cross-Sectional Analysis. *Psychology Research and Behavior Management*, *13*, 749-757. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S263656>
- Alotaibi, S.M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(8), 971-991. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Alsughayir, A. (2021). The effect of emotional intelligence on organizational commitment: Understanding the mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, *11*, 1309-1316. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.11.008>
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*, *39*, 779-789. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.005>
- Areosa, J., & Queirós, C. (2020). Burnout: uma patologia social reconfigurada na era COVID-19? *International Journal on Working Conditions*, *20*, 72-90. <https://doi.org/10.25762/abh3-qh73>

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4-11. Work engagement: current trends", Career Development International
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2016). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273- 285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <http://www.jstor.org/stable/2773219>
- Boamah, S. A., Hamadi, H. Y., Havaei, F., Smith, H., & Webb, F. (2022). Striking a Balance between Work and Play: The Effects of Work–Life Interference and Burnout on Faculty Turnover Intentions and Career Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(809). <https://doi.org/10.3390/ijerph19020809>
- Busari, A. H., Mughal, Y. H., Khan, S. N., & Rasool, S. (2017). Analytical cognitive style moderation on promotion and turnover intention. *Journal of Management Development*, 36(2), 438-464. <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0184>
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M. D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), Article e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Craig, H. (2019). *The theories of emotional intelligence explained*. Positive Psychology. <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-theories/>
- Dyrbye, L. N., Major-Elechi, B., Hays, J. T., Fraser, C. H., Buskirk, S. J., & West, C. P. (2020). Relationship Between Organizational Leadership and Health Care Employee Burnout and Satisfaction. *Mayo Clinic Proceedings*, 95(4), 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2019.10.041>

- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/e_f18047en.pdf.
- Faltas, I. (2017). *Three Models of Emotional Intelligence*. Public Policy & Administration. <https://www.researchgate.net/publication/314213508>
- Felicia, F., Sudibjo, N., & Harsanti, H. R. (2023). Impact of psychosocial risk on intention to leave work during COVID-19 in Indonesia: The mediatory roles of burnout syndrome and job satisfaction. *Heliyon*, 9(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17937>
- Fonseca, B. S. (2021). *A importância da Inteligência Emocional do líder na eficácia da equipa: Um Estudo em Empresas de Recursos Humanos* [Dissertação de mestrado, Isla – Instituto Universitário]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/11755>
- Fonte, C. M. S. (2011). *Adaptação e validação para português do questionário de Copenhagen Burnout Inventory (CBI)* [Dissertação de mestrado, Universidade de Coimbra – Instituto Universitário]. Repositório científico da UC. <http://hdl.handle.net/10316/18118>
- Fragoso, P. J. A. (2021). *Práticas de recursos humanos, compromisso organizacional e desempenho dos militares: uma análise na Marinha Portuguesa* [Tese de Doutoramento em Psicologia, Universidade de Lisboa – Instituto Universitário]. Repositório da Universidade de Lisboa.
- Gandra, M. M. G. (2016). *A importância da Inteligência Emocional nas competências de Gestão. Um estudo de caso num operador logístico português* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusófona do Porto – Instituto Universitário]. Repositório Científico Lusófona. <http://hdl.handle.net/10437/7174>
- Goleman, D., & Boyatzis, E. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2019). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1). <http://dx.doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.

- Hallberg, U. E., & Schaufeli, W. B. (2006). "Same" But Different? *European Psychologist*, *11*(2), 119-127. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2011). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, *39*(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Herrera, J., & Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship with the Psychological Contract. *Frontiers of Psychology*, *11*, 609211. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hillert, A., Albrecht, A., & Voderholzer, U. (2020). The Burnout Phenomenon: A Résumé After More Than 15,000 Scientific Publications. *Frontiers in Psychiatry*, *11*, 519237. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.519237>
- Holmström, A., Tuominen, H., Laasanen, M., & Veermans, M. (2023). Teachers' work engagement and burnout profiles: Associations with sense of efficacy and interprofessional collaboration in school. *Teaching and Teacher Education*, *132*, 104251. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104251>
- Huang, I. C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., & Lin, C. S. (2020). Leader-member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership & Organization Development Journal*, *42*(2), 249-264. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2020-0094>
- Huang, S. Y. B., Huang, C. H., & Chang, T. W. (2022). A New Concept of Work Engagement Theory in Cognitive Engagement, Emotional Engagement, and Physical Engagement. *Frontiers in Psychology*, *12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.663440>
- 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*, *35*(6), 735-750. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2224/sbp.2007.35.6.735>
- Imron, A., Tunas, B., & Hamidah. (2021). The effect of emotional intelligence, leadership style, organizational culture and job satisfaction on turnover intention in banking. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, *25*(7), 1-14. <http://eprints.untirta.ac.id/id/eprint/6196>
- Iqbal, J., & Qureshi, N. (2021). A Cross-Cultural Evaluation of the Psychometric Properties of an Emotional Intelligence Scale in the Academia of Pakistan. *Ilkogretim Online - Elementary Education Online*, *20*(2), 1296-1307. <http://dx.doi.org/10.17051/ilkonline.2021.02.149>

- Jeung, D. Y., Kim, C., & Chang, S. J. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature. *Yonsei Medical Journal*, 59(2), 187–193. <https://doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/256287>
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S.-H., & Lim, S. Y. (2017). The Relationship Between Work Engagement and Organizational Commitment: Proposing Research Agendas Through a Review of Empirical Literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350–376. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/1534484317725967>
- Krekel, C., Ward, G., & Neve, J. E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal*, (March). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Latif, K. F. (2022). *What is the Difference between Mediator and Moderator?* Research with Fawad. <https://researchwithfawad.com>
- Lee, C., Li, Y., Yeh, W., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: The mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41. [http://dx.doi.org/10.47263/JASEM.1\(1\)04](http://dx.doi.org/10.47263/JASEM.1(1)04)
- Liou, S.-R. (2008). An Analysis of the Concept of Organizational Commitment. *Nursing Forum*, 43(3), 116–125. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2008.00103.x>
- Lizot, P. C., & Alves, C. F. (2021). A relação entre síndrome de burnout, stress, depressão, ansiedade e qualidade de vida de médicos. *Revista Universo Psi*, 2(1), 1-16. <http://seer.faccat.br/index.php/psi/article/view/1904>

- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10, 3307-3312. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Maertz Jr., C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces and Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis with Implications. *Journal of Management*, 30(5), 667-683. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.001>
- Majeed, N., & Jamshed, S. (2020). Nursing turnover intentions: The role of leader emotional intelligence and team culture. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 229-239. <https://doi.org/10.1111/jonm.13144>
- Martins, J. N. C. (2013). *Validação da versão portuguesa do questionário Utrecht Work Engagement para medir o Engagement no trabalho nos profissionais dos cuidados de saúde primários* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário]. Repositório ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/6322>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Schaufeli, W. B. (Coords.). (1993). *Professional Burnout*. Routledge.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 507-536. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>
- McGinley, S. P., & Martinez, L. (2016). The Moderating Role of Career Progression on Job Mobility: A Study of Work–Life Conflict. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 42(7), 1106-1129. <https://doi.org/10.1177/1096348016678449>
- Menezes, I. G., Lozado, J. A., Menezes, C. C. P. G., Moraes, E. R., Sandbrand, D., Muszynski, P., & Ruggeri, K. (September, 2018). *Development and Validation of the Multidimensional Turnover Intentions Scale* [Paper presentation]. 32nd Annual Conference of the British Academy of Management BAM 2018: "Driving productivity in uncertain and challenging times", Brighton, United Kingdom. <https://hull-repository.worktribe.com/output/2004663>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence effects on job satisfaction mediated by job resources, and a test of moderators. *Personality and Individual Differences, 116*, 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.031>
- Mousa, M. (2020). Organizational commitment in the public context: A voice from a parallel planet. In A. Farazmand (Ed.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4227-1
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nascimento, L. J., Lopes, A., & Salgueiro, F. M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*, 115-133. <http://hdl.handle.net/10400.12/150>
- Ngo-Henha, P. E. (2018). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Business, Human and Social Sciences, 10*(11). <https://doi.org/10.5281/zenodo.1316263>
- Ojo, A. O., Fawehinmi, O., & Yusliza, M. Y. (2021). Examining the Predictors of Resilience and Work Engagement during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability, 13*, 2902. <https://doi.org/10.3390/su13052902>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Ozkan, A. H., Elci, M., Karabay, M. E., Kitapci, H., & Garip, C. (2020). Antecedents of Turnover Intention: A Meta-analysis Study in the United States. *E&M Economics and Management, 23*(1), 93–110. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-1-007>
- Papaefstathiou, E., Tsounis, A., Malliarou, M., & Sarafis, P. (2019). Translation and validation of the Copenhagen Burnout Inventory amongst Greek doctors. *Health psychology research, 7*(1), 7678. <https://doi.org/10.4081/hpr.2019.7678>
- Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management, 90*, 102599. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

- Passos, B. G., Aragao, G. M. M., Sobrinho, A. K. F., da Silva, C. H. L. V., Erthal, G. L., Riedel, C. C. N., Cavalcanti, J. V. O., & Rocha, J. O. (2022). Fatores de risco para Síndrome de Burnout entre médicos: Risk factors for burnout syndrome among physicians. *Brazilian Journal of Health Review*, 5(5), 19965–19971. <https://doi.org/10.34119/bjhrv5n5-172>
- Pereira, D. S. A. (2017). *Práticas de promoção de saúde, bem-estar no trabalho, intenção de turnover e desempenho organizacional* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/15363>
- Pham, T. N. M. (2021). The Relationship Between Human Resource Management Practices, Work Engagement and Employee Behavior: A Case Study in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1003-1012. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no4.1003>
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The effect of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention with person organization fit as moderator variable. *Aptisi Transactions on Management*, 6(1), 74- 81. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i1.1722>
- Rabbi, F., Kimiya, F., & Farrukh, M. (2015). The Impact of Job Satisfaction, Perceived Availability of Job Alternative on Turnover Intention. *Journal for Studies in Management and Planning*, 1(11), 319-328. <http://internationaljournalofresearch.org/>
- Ramlawati, Trisnawati, E., Yasin, N. A. & Kurniawaty. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11, 511-518. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.016>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2022). *SmartPLS*. <https://www.smartpls.com>
- Rodrigues, N., Rebelo, T., & Coelho, J. V. (2011). Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. *Psychologica*, 55, 189-207. <http://hdl.handle.net/10316.2/5595>
- Russo, D., & Stol, K.-J. (2021). PLS-SEM for Software Engineering Research: An Introduction and Survey. *ACM Computing Surveys*, 54(4), 1-38. <https://doi.org/10.1145/3447580>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1). <https://doi.org/10.1108/joep-06-2018-0034>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

- Santi, M. W., Nandini, N., & Alfiansyah, G. (2020). The effect of burnout syndrome on turnover intention using organizational commitment as an intermediate variable. *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*, 8(2). <https://doi.org/10.20473/jaki.v8i2.2020.109-122>
- Sarisik, M., Bogan, E., & Zengin, B. (2019). The impact of burnout on organizational commitment: A study of public sector employees in Turkey. *Journal of Global Business Insights*, 4(2), 106-118. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.4.2.1066>
- Schaufeli, W. (2013). *Employee Engagement in Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203076965>
- Schaufeli W. (2021). The burnout enigma solved? *Scandinavian Journal of work, environment & health*, 47(3), 169–170. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3950>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Coords.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (Cap. 2, pp. 10-24). Psychology Press.
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & Fauji, A. (2020). The relationship of transformational leadership, organizational justice and organizational commitment: A mediation effect of job satisfaction. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 89-108. <https://ssrn.com/abstract=3986678>
- Silva, A. A. d., Machado, W. d. L., Souza, L. A. S. d., Barbosa, N. M. S., Assis, R. S. d., & Oliveira, M. Z. d. (2018). Adaptação e propriedades psicométricas da escala de intenção de Turnover e busca de emprego. *Avaliação Psicológica*, 17(4), 462–472. <http://dx.doi.org/10.15689/ap.2018.1704.6.06>
- Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7). <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>
- Stoyanova-Bozhkova, S., Paskova, T., & Buhalis, D. (2022). Emotional intelligence: A competitive advantage for tourism and hospitality managers. *Tourism Recreation Research*, 47(4), 359-371. <https://doi.org/10.1080/02508281.2020.1841377>
- Veshne, N., & Munshi, M. M. (2020). Enhancing Employee Engagement through Emotionally Intelligent Leaders. *Srusti Management Review*, 13(2), 32-39. http://srustimanagementreview.ac.in/paperfile/544313466_Enhancing%20Employee%20Engagement%20through%20Emotionally%20Intelligent%20L.pdf

Wontorczyk, A. & Roznowski, B. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. *International Journal of Environmental, Research and Public Health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>

Zeffane, R., & Melhem, S. J. B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations*, 39(2). <http://dx.doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135>

Zivkovic, A., Fosic, I., Starcevic, D. P. (16-17 April, 2020). *Employee turnover trends in Croatia* [Paper presentation]. 52nd International Scientific Conference on Economic and Social Development, Porto, Portugal.

ANEXOS

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1: Questionário
- Anexo 2: Caracterização da amostra
- Anexo 3: Siglas dos itens do questionário
- Anexo 4: Análise multigrupo

Anexo 1: Questionário

Promotores da Intenção de Turnover e o Papel do Envolvimento e do Burnout em Contexto Organizacional

Caro(a) participante,

O presente questionário encontra-se inserido no Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais com especialização em Gestão de Recursos Humanos, da Universidade dos Açores.

O objetivo deste questionário é analisar alguns fatores relevantes no contexto organizacional, designadamente competências que se relacionam com a inteligência emocional em líderes e colaboradores, tendo em vista a criação de um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

O mesmo destina-se aos indivíduos com mais de 18 anos e que se encontrem inseridos no mercado de trabalho. Caso se encontre reformado(a)/aposentado(a), ou se for estudante, doméstico(a), ou estiver desempregado(a) este inquérito não se aplica a si.

Todos os dados recolhidos são estritamente confidenciais e é salvaguardado o anonimato de todos os participantes, sendo a informação recolhida usada apenas para fins de investigação. Durante o preenchimento e até à submissão do formulário pode, em qualquer momento, recusar a sua participação, ou interromper o seu preenchimento, sendo que nenhuma informação será guardada.

Grata pela sua colaboração! Se pretender algum esclarecimento acerca desta investigação, por favor, contate o seguinte correio electrónico:

Maria do Carmo Pimentel: 20162080@uac.pt

*Obrigatório

1. Consentimento informado *

Marcar apenas uma oval.

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

Seção sem título

2. Encontra-se inserido no mercado de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

3. Qual a sua situação perante o mercado de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

Estagiar L/T

Trabalhador-estudante

Trabalhador por conta de outrem

Trabalhador independente

4. Qual o setor de atividade económica onde exerce a sua atividade profissional? *

Marcar apenas uma oval.

Setor primário (agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca)

Setor secundário (indústria extrativa, indústria transformadora, produção e distribuição de eletricidade, gás e água e construção)

Setor terciário (comércio por grosso e a retalho; transportes e armazenagem; alojamento, restauração e similares; atividades financeiras e de seguros; atividades imobiliárias, educação, atividades de saúde humana e apoio social; outros setores).

Analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 7, correspondendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo moderadamente), 3 (discordo ligeiramente), 4 (não concordo nem discordo), 5 (concordo ligeiramente), 6 (concordo moderadamente) e 7 (concordo totalmente). Selecione apenas uma opção para cada afirmação.

5. Sinto-me “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Sinto-me como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Penso com frequência em deixar a organização onde trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Analise o seu grau de concordância em relação à sua chefia direta com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 7, correspondendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo moderadamente), 3 (discordo ligeiramente), 4 (não concordo nem discordo), 5 (concordo ligeiramente), 6 (concordo moderadamente) e 7 (concordo totalmente). Selecione apenas uma opção para cada afirmação.

13. A minha chefia direta, na maioria das vezes, tem uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. A minha chefia direta compreende bem as minhas emoções. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. A minha chefia direta compreende verdadeiramente o que sinto. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. A minha chefia direta sabe sempre se estou ou não contente. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. A minha chefia direta reconhece as emoções dos seus amigos através do seu comportamento.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. A minha chefia direta faz uma boa observação das emoções dos outros. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. A minha chefia direta é sensível aos sentimentos e emoções dos outros. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. A minha chefia direta compreende bem as emoções das pessoas que o/a rodeiam. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. A minha chefia direta estabelece sempre metas para si próprio(a), tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. A minha chefia direta tem por hábito dizer a si próprio(a) que é uma pessoa competente.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. A minha chefia direta é uma pessoa que se auto motiva. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. A minha chefia direta encoraja-se sempre a dar o seu melhor. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. A minha chefia direta é capaz de controlar o seu temperamento, conseguindo, assim, lidar com as dificuldades de forma racional.

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. A minha chefia direta consegue controlar bem as suas emoções. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. A minha chefia direta é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado(a). *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. A minha chefia direta possui um bom controlo das suas emoções. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Responda às seguintes questões, utilizando uma escala de 1 a 5, correspondendo: 1 (nunca), 2 (raramente), 3 (às vezes), 4 (frequentemente) e 5 (sempre). Seleccione apenas uma opção para cada afirmação.

29. Sente-se esgotado no final do dia de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Sente-se esgotado de manhã ao pensar noutro dia de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Sente que cada hora de trabalho é muito cansativa para si? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. Tem energia suficiente para a sua família e amigos durante o seu tempo de descanso? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. O seu trabalho é emocionalmente esgotante? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. O seu trabalho é frustrante? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Sente-se exausto devido ao seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Analise o seu grau de concordância com as seguintes afirmações, utilizando uma escala de 1 a 7, correspondendo: 1 (discordo totalmente), 2 (discordo bastante), 3 (discordo), 4 (concordo em parte), 5 (concordo), 6 (concordo bastante) e 7 (concordo totalmente). Selecione apenas uma opção para cada afirmação.

36. Penso em sair da empresa onde trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. Planeio sair da empresa onde trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique com que frequência sente as seguintes situações, utilizando uma escala de 0 a 5, correspondendo: 0 (nunca), 1 (quase nunca - algumas vezes num ano), 2 (raramente - uma vez por mês ou menos), 3 (às vezes - algumas vezes por mês), 4 (regularmente - uma vez por semana) e 5 (sempre - todos os dias). Selecione apenas uma opção para cada afirmação

39. No meu trabalho sinto-me repleto de energia. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso(a). *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. O meu trabalho inspira-me. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. Quando acordo pela manhã sinto vontade de ir trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

44. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

45. Tenho orgulho no trabalho que realizo. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Estou imerso(a) no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

47. Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar. *

Marcar apenas uma oval.

0	1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dados Sociodemográficos

48. Idade *

49. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

50. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- Solteiro(a)
 Casado(a) - União de facto
 Divorciado(a)
 Viúvo(a)

51. Residência *

Marcar apenas uma oval.

- Região Autónoma dos Açores
 Região Autónoma da Madeira
 Portugal Continental

52. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

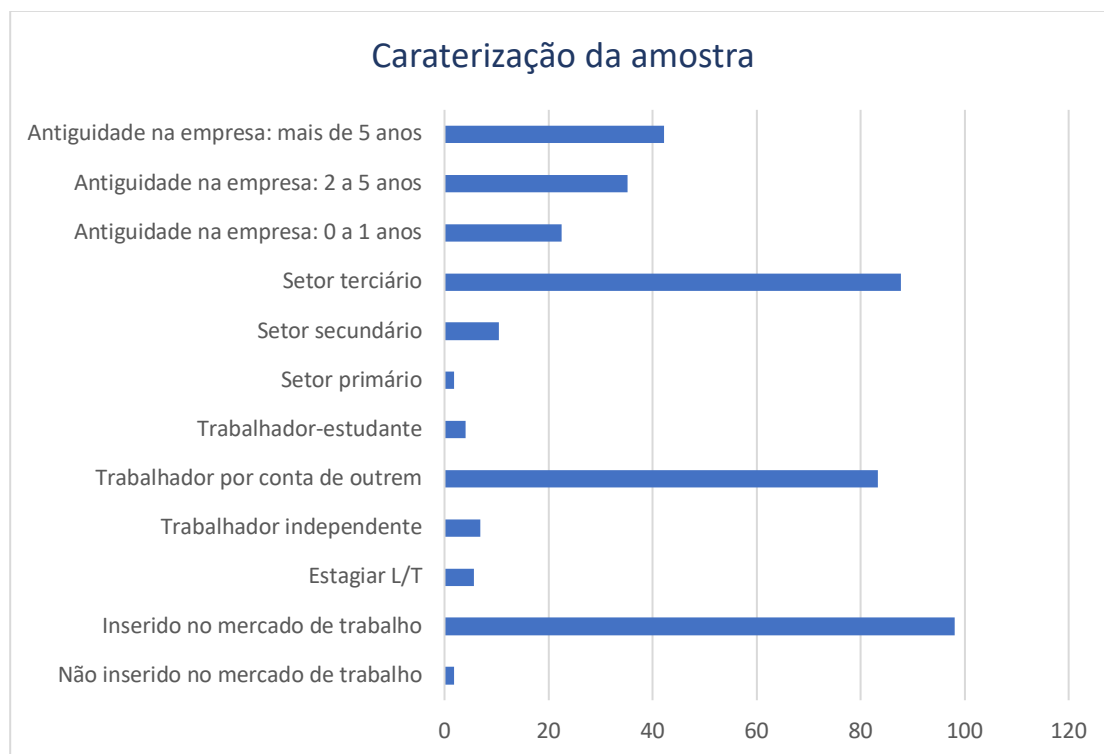
- 2º ciclo (5º- 6º ano) ou menos
 3º ciclo (7º- 9º ano) ou Ensino Secundário
 Ensino Superior

53. Antiguidade na empresa (em anos)? *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Anexo 2: Caraterização da amostra



Anexo 3: Siglas dos itens do questionário

Compromisso organizacional	
CO1	Sinto-me “emocionalmente ligado” à empresa onde estou atualmente.
CO2	A empresa onde estou atualmente tem um grande significado pessoal para mim.
CO3	Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma.
CO4	Sinto-me como “fazendo parte da família” na empresa onde estou atualmente.
CO5	Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus.
CO6	Penso com frequência em deixar a organização onde trabalho.
CO7	Na realidade sinto os problemas da empresa onde estou atualmente como se fossem meus.
CO8	Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira na empresa onde estou atualmente.
CO9	Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho.
Inteligência emocional da chefia	
IE1	A minha chefia direta compreende bem as minhas emoções.
IE2	A minha chefia direta compreende verdadeiramente o que sinto.
IE3	A minha chefia direta sabe sempre se estou ou não contente.
IE4	A minha chefia direta reconhece as emoções dos seus amigos através do seu comportamento.
IE5	A minha chefia direta faz uma boa observação das emoções dos outros.
IE6	A minha chefia direta é sensível aos sentimentos e emoções dos outros.
IE7	A minha chefia direta compreende bem as emoções das pessoas que o/a rodeiam.
IE8	A minha chefia direta estabelece sempre metas para si próprio(a), tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir.
IE9	A minha chefia direta tem por hábito dizer a si próprio(a) que é uma pessoa competente.
IE10	A minha chefia direta é uma pessoa que se auto motiva.
IE11	A minha chefia direta encoraja-se sempre a dar o seu melhor.
IE12	A minha chefia direta é capaz de controlar o seu temperamento, conseguindo, assim, lidar com as dificuldades de forma racional.
IE13	A minha chefia direta consegue controlar bem as suas emoções.
IE14	A minha chefia direta é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado(a).

IE15	A minha chefia direta possui um bom controlo das suas emoções.
<i>Burnout</i>	
B1	Sente-se esgotado de manhã ao pensar noutra dia de trabalho?
B2	Sente que cada hora de trabalho é muito cansativa para si?
B3	Tem energia suficiente para a sua família e amigos durante o seu tempo de descanso?
B4	O seu trabalho é emocionalmente esgotante?
B5	O seu trabalho é frustrante?
B6	Sente-se exausto devido ao seu trabalho?
<i>Engagement</i>	
E1	No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso(a).
E2	Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho.
E3	O meu trabalho inspira-me.
E4	Quando acordo pela manhã sinto vontade de ir trabalhar.
E5	Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.
E6	Tenho orgulho no trabalho que realizo.
E7	Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar.
E8	Estou imerso(a) no meu trabalho.
<i>Intenção de turnover</i>	
T1	Penso em sair da empresa onde trabalho.
T2	Tenho vontade de sair da empresa onde trabalho.
T3	Planeio sair da empresa onde trabalho.

Anexo 4: Análise multigrupo

Escolaridade

	2-tailed (Group_1 vs Group_2) p value	Original (Group_1)	Original (Group_2)
Burnout -> Compromisso Organizacional	0,190	-0,356	-0,230
Burnout -> Envolvimento	0,998	-0,403	-0,406
Burnout -> Turnover	0,020	0,391	0,138
Compromisso Organizacional -> Turnover	0,223	-0,652	-0,771
Envolvimento -> Turnover	0,806	0,003	-0,027
Int. emocional -> Burnout	0,628	-0,409	-0,364
Int. emocional -> Compromisso Organizacional	0,901	0,505	0,494
Int. emocional -> Envolvimento	0,550	0,391	0,444
Int. emocional -> Turnover	0,202	0,129	0,018

Estado civil

	2-tailed (Group_1 vs Group_2) p value	Original (Group_1)	Original (Group_2)
Burnout -> Compromisso Organizacional	0,761	-0,286	-0,258
Burnout -> Envolvimento	0,556	-0,374	-0,427
Burnout -> Turnover	0,221	0,267	0,154
Compromisso Organizacional -> Turnover	0,442	-0,771	-0,704
Envolvimento -> Turnover	0,314	0,034	-0,068
Int. emocional -> Burnout	0,999	-0,391	-0,393
Int. emocional -> Compromisso Organizacional	0,902	0,492	0,481
Int. emocional -> Envolvimento	0,146	0,488	0,366
Int. emocional -> Turnover	0,048	0,141	-0,016

Faixa etária

	2-tailed (Group_1 vs Group_2) p value	Original (Group_1)	Original (Group_2)
Burnout -> Compromisso Organizacional	0,569	-0,247	-0,301
Burnout -> Envolvimento	0,446	-0,368	-0,442
Burnout -> Turnover	0,669	0,199	0,239
Compromisso Organizacional -> Turnover	0,780	-0,739	-0,715
Envolvimento -> Turnover	0,659	0,002	-0,043
Int. emocional -> Burnout	0,120	-0,467	-0,318
Int. emocional -> Compromisso Organizacional	0,442	0,517	0,444
Int. emocional -> Envolvimento	0,932	0,429	0,422
Int. emocional -> Turnover	0,098	0,003	0,136

Sexo

			2-tailed (Group_1 vs Group_2) p value
Burnout -> Compromisso Organizacional	-0,290	-0,207	0,419
Burnout -> Envolvimento	-0,448	-0,331	0,246
Burnout -> Turnover	0,165	0,240	0,418
Compromisso Organizacional -> Turnover	-0,746	-0,762	0,837
Envolvimento -> Turnover	-0,118	0,097	0,028
Int. emocional -> Burnout	-0,391	-0,378	0,887
Int. emocional -> Compromisso Organizacional	0,500	0,505	0,944
Int. emocional -> Envolvimento	0,438	0,415	0,791
Int. emocional -> Turnover	0,111	0,006	0,182

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

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

DM

2023



Promotores da intenção de turnover e do burnout em contexto organizacional

Maria do Carmo da Luz Pimentel