

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA
PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE *TURNOVER* DOS
COLABORADORES

Beatriz Ester Fernandes Coelho

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional

Orientadora:

Prof. Doutora Carla F. Gomes da Costa, Prof. Auxiliar Convidada, ISCTE Business
School, Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro 2018

Agradecimentos

A realização da presente Dissertação é o culminar de dois anos de desenvolvimento pessoal e acadêmico. Representa o final de uma etapa muito ambicionada e também muito atribulada que não teria sido possível sem o apoio inestimável de quem esteve ao meu lado. Neste sentido, gostaria de agradecer a todos aqueles que fizeram parte deste percurso e que de uma forma ou outra contribuíram para o meu desenvolvimento.

Um agradecimento especial:

Aos meus pais, que sempre me inculcaram a importância de aprender, que sempre me guiaram no caminho certo e que sempre me motivaram a atingir os meus objetivos;

Ao meu irmão, por todos os conselhos e apoio incondicional;

Ao meu namorado, por toda a paciência que teve comigo e por permanecer sempre ao meu lado *no matter what*;

Ao meu chefe incrível e à empresa que me acolheu, porque sem eles este estudo não teria sido possível e por me darem, todos os dias, a possibilidade de crescer enquanto profissional;

A todos os meus amigos, que me deram sempre força para terminar este projeto;

E, por fim mas não menos importante, à *Professora Doutora Carla Costa*, por todo o acompanhamento, dedicação e orientação sem a qual a realização desta Dissertação não teria sido possível.

Resumo

A prevenção da intenção de *turnover* tem sido uma preocupação constante tanto para a gestão de recursos humanos como para as organizações. A perda do talento resulta em diversas consequências nefastas tais como a perda de conhecimento, novos gastos em recrutamento, quebras na produtividade e a perda de vantagem competitiva. Como tal, urge a necessidade de compreender os fatores que possam explicar e diminuir esta taxa de saída dos colaboradores da empresa. Dos diferentes fatores que têm sido associados à intenção de *turnover*, a inteligência emocional surge como uma característica indispensável na gestão das emoções que pode ter impacto na intenção de *turnover*. Contudo, a literatura tem-se focado na inteligência emocional do próprio, não demonstrando a importância que a inteligência emocional das chefias pode ter na retenção de talento. Diante desta ideia, esta Dissertação pretende demonstrar a influência de fatores individuais e contextuais na relação entre inteligência emocional das chefias e intenção de *turnover*.

O modelo de investigação foi testado numa amostra de cerca de 200 colaboradores escolarizados e com idades compreendidas entre os 20 e os 58 anos, numa consultora tecnológica. Os resultados obtidos permitem aferir uma relação significativa entre inteligência emocional das chefias e intenção de *turnover* e a potencialidade de pesquisas futuras neste tema. Nomeadamente, um modelo mais robusto para tentar perceber que outras variáveis podem mediar a relação entre inteligência emocional das chefias e intenção de *turnover*.

Palavras-chave: intenção de turnover, inteligência emocional das chefias, retenção de talento.

JEL: J63 (Turnover; Vacancies; Layoffs); M54 (Labor Management)

Abstract

The prevention of turnover intention has been a constant concern for both human resources management and organizations. The loss of talent results in a number of disastrous consequences, such as loss of knowledge, new recruitment expenditures, productivity losses and a loss of the competitive advantage. As such, there is an urgent need to understand the factors that can explain and reduce turnover intention. Regarding all the different factors that have been associated with turnover intention, emotional intelligence emerges as an indispensable characteristic in the management of emotions that can have a great impact on turnover intention. However, the literature has focused on self-emotional intelligence, not demonstrating the real effect that the emotional intelligence of the managers can have on talent retention. Given this idea, this dissertation intends to demonstrate the influence of individual and contextual factors in the relationship between emotional intelligence of the managers and turnover intention.

The research model was tested in a sample of about 200 highly educated employees between the ages of 20 and 58, in a technological consultancy firm. It was found a significant relationship between emotional intelligence of the managers and turnover intention and it showed the necessity to study the specificity of this business area. A more robust model should be studied in a larger sample, in order to understand which other variables may mediate the relationship between emotional intelligence of the managers and turnover intention.

Keywords: turnover intention, emotional intelligence of the managers, talent retention.

JEL: J63 (Turnover; Vacancies; Layoffs); M54 (Labor Management)

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

Índice

Introdução	9
Capítulo 1: Enquadramento Teórico	11
1.1. <i>Turnover</i>	11
1.2. Inteligência Emocional	15
1.2.1. Inteligência Emocional das Chefias	17
1.3. A relação entre a Inteligência Emocional das Chefias e a Intenção de Turnover dos Colaboradores	19
1.4. O papel mediador do <i>engagement</i> na relação da inteligência emocional das chefias e da intenção de <i>turnover</i> dos colaboradores	20
1.5. O papel mediador do <i>burnout</i> na relação entre inteligência emocional das chefias e intenção de <i>turnover</i> dos colaboradores	23
Capítulo 2: Modelo de Investigação	25
Capítulo 3: Método	26
3.1. Procedimento	26
3.2. Amostra	27
3.3. Instrumentos	27
Capítulo 4: Resultados	29
4.1. Estatística Descritiva	29
4.2. Teste de Hipóteses	29
Capítulo 5: Discussão de Resultados	32
5.1. Implicações Teóricas	34
5.2. Implicações Práticas	35
5.3. Limitações e pesquisas futuras	36
Referências Bibliográficas	37
Anexos	45

Índice de Quadros

<i>Quadro 1</i> – Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis em n estudo.....	29
<i>Quadro 2</i> - Regressão Linear Múltipla para explicar as mediações entre IEC, <i>Engagement</i> e IT e entre IEC, <i>Burnout</i> e IT.....	30

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Investigação 25

Figura 2 – Modelo do efeito da mediação 31

Lista de Abreviaturas

IE – Inteligência Emocional

IEC – Inteligência Emocional das Chefias

IT – Intenção de *Turnover*

Introdução

O séc. XXI é caracterizado pela rápida mudança, exigindo que as organizações se adaptem facilmente para que consigam sobreviver (Jaiswal & Dhar, 2015). Atualmente, a gestão de recursos humanos, é reconhecida por ter um impacto positivo para a vantagem competitiva das organizações (Tandung, 2016). Sendo que, uma das principais preocupações dos gestores de recursos humanos para atingir esse fim, tem sido a redução da intenção de *turnover* (Tandung, 2016).

Em particular, na área da tecnologia, tem sido notória a dificuldade de reter os profissionais mais especializados. Tem-se, inclusive, assistido a uma nova tendência nos profissionais de tecnologia, denominada “saltar de trabalho” que diz respeito à prática de movimentação de um trabalho para outro (Harden, Boakye & Ryan, 2016).

A retenção de talento é uma preocupação evidente para as organizações uma vez que a perda dos colaboradores mais competentes, tem consequências não só monetárias como também a perda de conhecimento e *expertise* que é fulcral para atingir os objetivos estratégicos da empresa (Harden, Boakye & Ryan, 2016).

Atendendo à importância de prevenir o *turnover* nas organizações, a presente Dissertação tem o intuito de encontrar fatores individuais e contextuais (*engagement*, *burnout* e inteligência emocional das chefias) que possam explicar a intenção de *turnover*.

Uma das linhas mais promissoras desta investigação é também a inteligência emocional. Postula-se que as chefias podem ter um impacto fulcral na prevenção do *turnover* através da atenção aos comportamentos e emoções dos seus subordinados e da gestão desses mesmos sentimentos (Carmeli, 2003; Prati, 2018)

Assim sendo, as questões orientadoras desta investigação foram:

1. Qual o impacto da Inteligência Emocional da Chefia na Intenção de Turnover dos Colaboradores?
2. Serão o *engagement* e o *burnout* variáveis explicativas da relação entre Inteligência Emocional da Chefia e IT?

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

Para tentar responder a estas questões, começou-se por estudar o enquadramento teórico (Capítulo 1) da temática, desenhou-se um modelo de investigação (Capítulo 2) e partiu-se para um estudo empírico de acordo com uma determinada metodologia e procedimento (Capítulo 3). A partir dos dados adquiridos, fez-se uma análise estatística (Capítulo 4), seguida de uma discussão tendo por base a revisão de literatura (Capítulo 5).

Com a presente investigação, pretende-se contribuir para uma compreensão mais aprofundada do impacto da inteligência emocional das chefias e, em particular, da intenção de *turnover*. Através de um maior entendimento destas variáveis, contribuir-se-á para uma gestão de recursos humanos mais eficaz que, por sua vez, trará maior sucesso para as organizações.

Capítulo 1: Enquadramento Teórico

1.1. *Turnover*

O *turnover* pode ser definido "a rotatividade dos trabalhadores no mercado de trabalho, entre empresas e funções" e pode ser voluntário (iniciado pelo próprio) ou involuntário (iniciado por outrem, como por exemplo em caso de despedimento) (Ongori, 2007). Por sua vez, a intenção de *turnover* é a intenção de mudar de emprego (Schyns, 2007).

A saída dos trabalhadores pode ter várias implicações para uma empresa, nomeadamente, gastos em recrutamento e formação, quebras na produtividade e a redução da vantagem competitiva no caso da perda de talento (Chowdhury & Nazmul, 2017). Como tal, a retenção dos trabalhadores, em especial do talento, é fulcral para o bom funcionamento das organizações, razão pela qual o *turnover* tem sido uma preocupação central tanto para os investigadores como para as organizações, e em particular, para a gestão de recursos humanos (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017; Lee, Hom, Eberly, & Mitchell, 2017).

Durante mais de 30 anos, os estudos do *turnover* eram todos de natureza preditiva, sendo o principal objetivo prever o *turnover* dos trabalhadores para o prevenir e assim, reduzir os seus custos (Hom *et al.*, 2017). O primeiro estudo empírico a ser publicado foi de Bills (1925) em que se demonstrou que os clérigos cujos pais eram profissionais ou proprietários de um negócio se despediam com maior facilidade. Foi a partir deste tipo de estudos preliminares que se tornou possível fazer uma teorização mais consistente acerca deste tema (Hom *et al.*, 2017).

A primeira teoria formal surgiu como um novo paradigma que mudou a visão dos investigadores do *turnover* (Lee *et al.*, 2017). Em 1958, March e Simon, focaram-se na participação dos trabalhadores nas organizações e descobriram que os colaboradores mais felizes e sem outras alternativas de emprego tinham maior tendência para permanecerem na empresa e participarem. Contudo, esta teoria só se tornou realmente revolucionária quando os autores Mobley (1977) e Price (1977) desenvolveram e testaram estes constructos para construírem os seus modelos do *turnover* (Hom *et al.*, 2017; Lee *et al.*, 2017).

Mobley (1977), centrou-se na forma como a insatisfação leva ao *turnover* para formular um modelo sequencial composto por nove fases: 1) insatisfação; 2) pensar em sair; 3) avaliar a utilidade subjetiva expectável da procura de trabalho e dos custos do despedimento; 4) ter a intenção de procurar um novo emprego; 5) procurar empregos alternativos; 6) avaliar as alternativas; 7) comparar as ofertas com o trabalho atual; 8) ter intenções de saída e 9) sair da empresa. Dois anos mais tarde, o autor construiu outro modelo para explicar as razões pelas quais os indivíduos saem de uma organização, tendo incluindo as alternativas de emprego como um dos fatores relevantes para o *turnover* (Hom *et al.*, 2017; Mobley, 1977).

Ao contrário de Mobley, o modelo de Price (1977) focou-se no porquê do *turnover* ao invés do como. Por influência do seu conhecimento sociológico, o autor introduziu as causas externas como causas influenciadoras do *turnover*. Em 1981, Price e Muller desenvolveram este estudo, destacando a influência da família para a decisão de um trabalhador permanecer ou sair de uma organização. No mesmo ano, Steers e Mowday (1981), refinaram os modelos existentes, adicionando o compromisso organizacional e o desempenho como preditores do *turnover* (Hom *et al.*, 2017).

Na maioria destas teorias, a saída dos trabalhadores é percebida de forma negativa pelos custos que gera. No entanto, Porter (1981) desafiou esta ideia através da introdução do “*turnover* funcional”. Este modelo surge a partir da ideia de que o mais prejudicial para a empresa é a saída de talento pois a saída de excedente ou mão-de-obra dispendiosa pode melhorar a eficácia organizacional (Hom *et al.*, 2017).

O desenvolvimento do constructo do *turnover* foi marcado por estas grandes teorias, desde March e Simon a Porter. O impacto destas pesquisas foi tal, que no início dos anos 90 houve um período de estagnação em que os investigadores apenas as refinavam ou desenvolviam. Até que, para responder à falta de novos conhecimentos sobre esta temática, Lee e Mitchel (1994) vêm alterar o paradigma existente com a proposta do “*Unfolding Model*”. Nesta fase, a importância do contexto tornou-se algo a ter em conta pelo que os autores definiram quatro caminhos que podem levar ao *turnover*. A ideia principal é que podem existir determinados acontecimentos ou eventos desorientadores que levem um indivíduo a sair da empresa tais como: 1) os trabalhadores

insatisfeitos saírem da empresa após terem outra oferta de trabalho; 2) ocorrer um acontecimento que potencia o colaborador a ativar um plano já existente – por exemplo, uma mulher que engravide e pretenda ser mãe a tempo inteiro; 3) a ocorrência de um acontecimento que vá contra os valores ou objetivos do trabalhador; 4) a receção de uma oferta de trabalho (Hom *et al.*, 2017).

Esta teoria continua a ser a perspetiva dominante nos dias de hoje (Hom *et al.*, 2017). Atualmente, segundo Chowdhury & Nazmul (2017), cerca de 15% da força de trabalho tem intenções de *turnover*. Isto significa que continua a ser pertinente estudar este tema com vista à adoção de medidas estratégicas de retenção dos trabalhadores. A diminuição do *turnover* é uma forma de reduzir custos, mas também de manter uma vantagem competitiva sobre as empresas concorrentes. Além disso, permite um melhor funcionamento da organização em diversas vertentes tais como a produtividade, a satisfação dos trabalhadores e o compromisso organizacional, sendo por isso uma preocupação atual das organizações e da gestão dos recursos humanos (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017; Lee, Hom, Eberly, & Mitchell, 2017).

O século XXI é então marcado pela teoria de Integração no Trabalho (*Job Embeddedness*) que vem complementar o “*Unfolding Model*” com uma mudança. Nesta teoria, o cerne da questão não é o porquê de os colaboradores saírem da empresa (ex: remuneração) mas sim o porquê dos trabalhadores permanecerem (ex: oportunidades de formação). Segundo os autores, existem fatores internos e externos que levam os colaboradores a ficarem numa empresa, tais como o ajuste ao trabalho, o ajuste à comunidade, a criação de ligações e por sacrifício (Hom *et al.*, 2017).

Esta teoria tem sido consistentemente pesquisada nos últimos anos e, de forma sumária, pode-se concluir que a Integração no Trabalho diminui o *turnover*, melhora o desempenho e os comportamentos de cidadania organizacionais e que pode moderar ou mediar os antecedentes causais do *turnover* (Lee *et al.*, 2017).

Com o reconhecimento de que o *turnover* a nível individual não explica totalmente os processos e resultados coletivos, surgiu uma nova tendência neste século, o *turnover* coletivo. Embora a importância do *turnover* coletivo já tivesse sido reconhecida décadas

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

antes, só recentemente é que se testou e teorizou diversos antecedentes organizacionais do *turnover*. Esta teoria é de particular importância para a gestão de recursos humanos pois diversos estudos já demonstraram que as práticas de recursos humanos são influenciadoras no aumento do compromisso coletivo e na diminuição das taxas de *turnover* (Hom *et al.*, 2017).

Por fim, é importante realçar que, independentemente das perspectivas que estudam o *turnover*, a linha condutora tem sido, desde o início, melhorar o funcionamento da organização, aumentar a produtividade e a vantagem competitiva e a redução de custos associado ao recrutamento e formação de novos trabalhadores (Chowdhury & Nazmul, 2017) Assim sendo, algumas das estratégias que têm sido apontadas para a diminuição do *turnover* são: o recrutamento de trabalhadores apropriados ao trabalho em si; a retenção de talento; uma chefia eficaz que fomente uma boa relação e um ambiente cooperativo; a aposta na formação dos trabalhadores; a identificação de problemas económicos; a satisfação no trabalho; a cultura organizacional; a sindicalização; e o equilíbrio entre família e trabalho (Hom *et al.*, 2017). Contudo, é fundamental que a gestão dos recursos humanos concilie as suas estratégias à realidade da sua organização através da percepção das razões pelas quais os trabalhadores saem da empresa e identificando formas de atrair e reter os colaboradores (Chowdhury & Nazmul, 2017; Lee *et al.*, 2017).

Na presente Dissertação segue-se a linha teórica de Price (1977) e de Steers e Mowday (1981) em que o principal foco é compreender o porquê da intenção de *turnover* através da análise de diferentes preditores. Para este efeito, foram escolhidas duas potenciais variáveis mediadoras da relação entre inteligência emocional das chefias (IEC) e IT e pretende-se compreender possíveis causas do *turnover* com o intuito de conseguir preveni-lo e reter o talento dentro das organizações de modo a aumentar a produtividade e sucesso das mesmas. Sendo que, uma forma de atração e retenção dos colaboradores pode estar relacionada com a IE, já que esta permite um melhor funcionamento e bem estar nas organizações (Levitats, 2017).

1.2. Inteligência Emocional

As organizações estão, cada vez mais, com dificuldade em assegurar a segurança e a fidelidade dos colaboradores devido ao ambiente altamente incerto e em constante alteração que se vive nas organizações. A IE, que abrange os estudos da inteligência e das emoções, veio realçar a importância de saber interpretar as próprias emoções e as dos outros para uma melhoria no bem estar nas empresas e na produtividade (Naseem, 2018; Levitats, 2017). A IE tem sido entendida como forma de melhorar o quotidiano, tornando-nos mais criativos, empreendedores, responsáveis, respeitadores, justos. Por outras palavras, tornar-nos membros da sociedade mais produtivos (Bekerman, 2018).

Numa organização, a interação dos indivíduos é inevitável, razão pela qual uma boa gestão das próprias emoções e dos outros é considerada fulcral para o sucesso organizacional. Muitas vezes existem situações complicadas na qual é preciso controlar ou minimizar as emoções negativas e para isso é fulcral ter a capacidade de compreender não só as próprias emoções como também as dos outros. Caso contrário, isso pode ter um impacto negativo na satisfação e desempenho laboral (Brunetto, Teo, Shacklock, & Farr-Wharton, 2012).

A popularidade deste tema, ocorreu em 1995, com a publicação do livro de Daniel Goleman sobre IE. A partir daí os investigadores têm-se concentrado na relevância deste conceito para as organizações, na sua definição e na sua mensuração (Chauvet, 2016; Miao, Humphrey, & Qian, 2017). Embora não seja consensual se a IE é um traço de personalidade ou uma capacidade, é consensual a sua contribuição para atitudes, comportamentos e resultados mais positivos (Carmeli, 2003; Prati, 2018).

Embora tenha sido apenas em 1995 que o tema ganhou popularidade, foi em 1989 que surgiu a primeira definição por Salovey e Mayer. Os autores definem inteligência emocional como uma habilidade de perceber e gerir as emoções próprias e dos outros que permite a resolução de problemas e a escolha dos comportamentos mais adequados. Por outras palavras, significa que a emoção permite que o pensamento seja mais inteligente e que um indivíduo é capaz de pensar de forma inteligente sobre as suas emoções (Mayer & Salovey, 1997; Chauvet, 2016; Miao *et al.*, 2017). Para caracterizarem a IE, os autores

criaram um modelo de 4 dimensões: a) a percepção das emoções, que está relacionado com a capacidade de identificar e expressar emoções; b) a gestão das emoções no sentido de sermos capazes de regular as nossas emoções; c) integração das emoções que se refere à capacidade de perceber os nossos sentimentos e os processos cognitivos inerentes e d) entendimento das emoções, ou seja, a capacidade de reconhecer e aceitar as flutuações dos sentimentos (Mayer & Salovey, 1997).

Apesar de ter sido Goleman (1995) que popularizou o tema e de se ter baseado nas definições e no modelo de Salovey e Mayer, as suas ideias são frequentemente criticadas pelos académicos por não terem sido validadas cientificamente. Mesmo assim, o seu modelo - também composto por quatro vertentes - é um dos mais populares. Engloba nomeadamente a autoconsciência das nossas emoções (as fraquezas, as forças, os valores, entre outros), a gestão pessoal das mesmas, a consciência social (compreender as emoções dos outros) e, por fim, a gestão das relações (capacidade de gerir as emoções dos outros) (Castro, 2010; Chauvet, 2016).

Com o aumento de pesquisas sobre o tema, impulsionado pelo contexto económico e as características de rápida mudança do século XXI, Ashkanasy e Daus (2005) definiram três tipos de IE. O primeiro é a IE como habilidade, na qual se inclui a teoria de Salovey e Mayer e cuja mensuração se faz através de testes com perguntas objetivas de certo ou errado (como o MSCEIT). A segunda tipologia é a IE relatada pelo próprio, em que a IE é reconhecida como um traço de personalidade e avaliada segundo percepções pessoais - como na escala de Wong & Law (2002). O terceiro tipo é a IE mista que, apesar de utilizar também relatos dos próprios, inclui tanto competências como traços de personalidade. Um exemplo de uma escala deste tipo é a Bar-On Emotional Quotient Inventory (Miao, Humphrey, & Qian, 2016, 2017a; Miao *et al.*, 2017). O modelo de Bar-On data 1997 e divide as componentes da IE em cinco: Competências Emocionais Intrapessoais (como a independência), Competências Emocionais Interpessoais (por exemplo a empatia), Adaptabilidade (inclui a resolução de problemas), Gestão de Stresse (controlo de impulsos) e Componentes Gerais do Humor (como a alegria/otimismo) (Bar-On, Brown).

Os estudos da IE têm-se dividido entre as três tipologias e associados a diversas variáveis tais como satisfação no trabalho, compromisso organizacional, envolvimento no trabalho, conflito trabalho-família, desempenho organizacional e fatores sociodemográficos (idade, género, escolaridade, entre outros). A IE é considerada preditora de resultados organizacionais - como o desempenho e a produtividade – por isso, os estudos tentam perceber de que forma a IE contribui para o sucesso organizacional. Algumas das conclusões acerca da IE afirmam que está positivamente correlacionada com o desempenho e a satisfação e que indivíduos emocionalmente mais inteligentes, sentem-se mais comprometidos e, conseqüentemente, apresentam níveis de stress mais baixos (Nikolaou & Tsaousis, 2002; Wong & Law, 2002; Miao *et al.*, 2016, 2017).

1.2.1. Inteligência Emocional das Chefias

A importância da gestão das emoções para um melhor relacionamento nas organizações e para a produtividade em si, fez com que se começasse também a estudar a relação entre a liderança e a IE. Postula-se que a IE seja fundamental para que a chefia consiga perceber de que forma as diferentes percepções das regras organizacionais fazem sentir os colaboradores e para que exista um melhor funcionamento da organização (Prati, 2018).

Hooijberg, Hunt & Dodge (1997) integraram a IE nas teorias de liderança, afirmando que bons líderes precisam de entender as próprias emoções bem como as dos outros, para conseguirem regular as emoções quando interagem com os outros. Também Boal & Hooijberg (2000) afirmam que os líderes necessitam de adotar diferentes posturas consoante as circunstâncias e que, através da IE, os bons líderes conseguem adotar a postura mais correta para cada situação (Wong & Law, 2002).

Com a emergência da importância da IE nas teorias de liderança e para responder a uma lacuna existente na literatura, Wong & Law (2002) desenvolveram uma escala que pudesse ser utilizada nos estudos de gestão e liderança. Esta escala é composta por: 1) avaliação e expressão das próprias emoções, 2) avaliação e reconhecimento das emoções

nos outros, 3) regulação das emoções do próprio e 4) utilização das emoções para facilitar o desempenho.

Segundo diversos estudos uma boa relação entre chefias e subordinados contribui para a satisfação e retenção dos trabalhadores através da geração de sentimentos positivos, da gestão do stress e da insegurança e, conseqüentemente, das relações interpessoais (Jordan & Troth, 2011; Miao *et al.*, 2016). A título de exemplo, pode-se destacar o estudo de Carmeli (2003) cujos resultados indicam que gestores seniores emocionalmente inteligentes, estão mais comprometidos com o seu trabalho e tendem a estar mais satisfeitos com o mesmo. Este estudo comprova também que trabalhadores com elevados níveis de IE conseguem lidar mais facilmente com o conflito trabalho-família. Também segundo Prati (2018) chefias emocionalmente mais inteligentes podem ser benéficas na redução do stress porque conseguem dar mais suporte emocional aos trabalhadores.

Wong & Law (2002) defendem também que a partir do momento em que existe interação entre indivíduos, a regulação e o reconhecimento das emoções tornam-se fatores imprescindíveis para a qualidade dessas interações. Afirmam ainda que indivíduos emocionalmente mais inteligentes conseguem usar os seus mecanismos de regulação de emoção de forma a criar emoções positivas e promover o crescimento intelectual e emocional.

Ao nível do funcionamento das equipas, a IE tem demonstrado igualmente ser uma mais-valia para a interação e para a produtividade em si. Isto porque um líder emocionalmente mais inteligente encoraja e motiva a sua equipa, sendo capaz de melhorar não só os processos da equipa como também a sua própria produtividade (Prati, 2003).

Considera-se que os indivíduos emocionalmente mais inteligentes são mais resilientes, superam mais facilmente os sentimentos negativos e são mais empáticos pois conseguem ler as emoções dos outros e ajustam os seus comportamentos para agirem da melhor forma possível. Além disso, através do contágio emocional conseguem gerar sentimentos mais positivos nos outros o que, por sua vez, aumenta os níveis de satisfação, o compromisso organizacional e diminui a intenção de *turnover*. Assim sendo, urge a necessidade das organizações incluírem a IE, quer como traço quer como competência, nos processos de recrutamento e formação já que a presença de indivíduos

emocionalmente mais inteligentes nas empresas se traduz numa vantagem competitiva que leva ao sucesso organizacional (Jordan & Troth, 2011; Miao *et al.*, 2016, 2017).

Neste estudo, optou-se por seguir a perspetiva teórica de Wong & Law (2002) em que a IE é vista como um traço de personalidade e cuja escala se baseia em quatro dimensões da IE: 1) avaliação e expressão das próprias emoções, 2) avaliação e reconhecimento das emoções nos outros, 3) regulação das emoções do próprio e 4) utilização das emoções para facilitar o desempenho (Rodrigues, Rebelo & Coelho, 2011). Esta perspetiva teórica é uma das mais reconhecidas e a escala uma das mais utilizadas, nomeadamente em estudos do domínio organizacional (Wong & Law, 2002; Rodrigues, Rebelo & Coelho, 2011; Kong, 2017).

1.3. A relação entre a Inteligência Emocional das Chefias e a Intenção de Turnover dos Colaboradores

A IE é relevante para as organizações pois a regulação das emoções tem um impacto positivo nas relações interpessoais, na satisfação e no compromisso organizacional e, por consequência, na produtividade. Os estudos comprovam que gestores emocionalmente mais inteligentes são capazes de desenvolver e manter relações de qualidade, gerir os sentimentos negativos e ampliar os positivos (Jordan & Troth, 2011; Miao *et al.*, 2016, 2017). Além disso, segundo Miao *et al.* (2017), por conseguirem lidar mais facilmente com as emoções e com acontecimentos desorientadores, estes indivíduos são menos propensos a sair das empresas.

Dos estudos que confirmam a existência de uma relação negativa entre IE e IT, como é o caso de Brunetto *et al.* (2012), os resultados indicam que a IE prevê as perceções de bem estar e da satisfação, o que influencia a *engagement* e o compromisso afetivo e, consequentemente, afeta negativamente a intenção de *turnover*.

Em relação à IE das Chefias e à IT, grande parte dos estudos são direcionados a um tipo de liderança específica. Não obstante, considera-se que um líder emocionalmente inteligente pode reduzir a intenção de *turnover* dos colaboradores. Isto porque, por conseguirem perceber mais facilmente as emoções dos seus subordinados, conseguem melhorar os níveis de satisfação e prevenir o *turnover* (Miao *et al.*, 2016; Mohammad,

Lau, Law, & Miglin, 2014). Nos estudos que mencionam efetivamente de chefias, os resultados vão no mesmo sentido. No estudo de Carmeli (2003) foram questionados 262 gestores israelitas em que se comprovou a existência de uma relação direta negativa entre IE e IT.

Assim sendo, perante a pertinência da IE na geração de sentimentos e face ao que já foi estudado, propõe-se reforçar as ideias acima descritas.

H1: A Inteligência Emocional das Chefias está negativamente relacionada com a Intenção de *Turnover* dos Colaboradores

1.4. O papel mediador do *engagement* na relação da inteligência emocional das chefias e da intenção de *turnover* dos colaboradores

O estudo do *engagement* propiciou-se, em grande parte, devido à influência da psicologia positiva. Esta corrente incentiva a comunidade científica a olhar para o lado positivo dos indivíduos, para as suas qualidades e forças e não tanto para as patologias e comportamentos desviantes. Tendo em conta que o *engagement* é percecionado como um sentimento positivo em relação ao trabalho e que May *et al.*, (2004) o define como o oposto ao *burnout*, torna-se notória esta mudança de paradigma do estudo do negativo (*burnout*) para o estudo do positivo (*engagement*) (Ravichandran, Arasu, & Arun Kumar, 2011; Akhtar, Boustani, Tsivrikos, & Chamorro-Premuzic, 2015).

Ainda assim, o *engagement* tem sido percecionado pelos teóricos de diferentes formas, não existindo por isso, uma definição única. Tanto é considerado um comportamento no trabalho, como o oposto do *burnout*, como uma atitude do trabalhador. Também é frequentemente relacionado com a satisfação e, numa dimensão mais multidimensional, com a natureza individual e organizacional (Kaur, 2017).

Schaufeli *et al.*, (2002), define o *engagement* como um estado mental associado ao trabalho que é caracterizado pelo vigor, pela dedicação e pela absorção. Estas três características dizem respeito a um indivíduo energético e resiliente (vigor), que se

concentra no seu trabalho com entusiasmo (dedicação) de tal forma que nem dá pelo tempo passar (absorção) (Bakker & Demerouti, 2008). Já Harter et al. (2002) define como sendo um estado de envolvimento e entusiasmo pelo trabalho.

Em 2004, May, Gilson, & Harter, (2004) apresentam o *engagement* como sendo o oposto ao *burnout* e, em 2006, Saks (2006) defende que o *engagement* consiste em componentes cognitivas, emocionais e comportamentais que se relacionam com o desempenho individual. Para Khan, Masrek, & Nadzar (2015), o *engagement* refere-se aos indivíduos que consideram o seu trabalho importante e por isso estão envolvidos no mesmo com o intuito de realização pessoal e de progressão na carreira.

Postula-se que os trabalhadores *engaged* no seu trabalho criam o seu próprio *feedback* positivo, o seu cansaço é sentido com uma sensação positiva de realização e são regularmente vistos como um fonte de inspiração motivadora e de melhoria do ambiente em geral (Bakker & Demerouti, 2008). Por outro lado, trabalhadores que não se sintam *engaged* estão mais propensos a ter sentimentos desagradáveis, menos dispostos a relacionarem-se com os seus colegas e a serem menos proativos e criativos (Dong, Seo, & Bartol, 2014). Também Saks (2006) afirma que os trabalhadores *engaged* demonstram atitudes, comportamentos e intenções mais positivas e concluiu que o *engagement* organizacional é explicativo do compromisso organizacional, da satisfação no trabalho e das intenções de *turnover*.

Alguns dos antecedentes do *engagement* mais estudados são a liderança, as relações interpessoais no trabalho, os recursos disponíveis, os recursos pessoais, a remuneração, as emoções positivas, uma boa saúde, o contágio emocional e o desempenho organizacional (Bakker & Demerouti, 2008; Brunetto, Teo, Shacklock, & Farr-Wharton, 2012).

De particular relevância para esta dissertação, são os estudos em que o *engagement* é associado à IE e ao *turnover*. Novamente, é relevante mencionar o estudo de Brunetto *et al.*, (2012) em que se encontra uma relação indireta entre as variáveis. Já Chauvet (2016), num estudo realizado em África com 200 trabalhadores de organizações de voluntariado, encontrou uma correspondência positiva entre *engagement* e IE mas não entre *engagement* e intenção de *turnover*. Segundo o autor, os indivíduos podem estar

física e emocionalmente *engaged* no seu trabalho e mesmo assim quererem sair da empresa, concluindo que é necessária uma maior pesquisa sobre este tema (Chauvet, 2016).

Por contraste, Mendes & Stander (2011) encontraram significado estatístico relevante entre liderança, *empowerment*, *engagement* e IT e diversos autores confirmam que o *engagement* é um preditor da IT (Alarcon & Edwards, 2011; Simpson, 2009; Yalabik, Popaitoon, Chowne, & Rayton, 2013).

Relativamente à correspondência encontrada entre IE-*Engagement* de Chauvet (2016), esta já tinha sido anteriormente demonstrada por Durán, Extremera, & Rey (2004) com profissionais espanhóis, por Ravichandran, Arasu, & Arun Kumar (2011) no sector das Tecnologias da Informação, na Índia e ainda por Akhtar, Boustani, Tsivrikos, & Chamorro-Premuzic (2015) numa amostra de 1050 trabalhadores de diferentes sectores.

Os estudos explicam que os colaboradores que se preocupam com os outros, que se demonstram disponíveis para ajudar e que se preocupam com não magoarem os colegas, têm níveis de *engagement* mais elevados. Isto significa que a inteligência emocional permite uma melhoria das relações interpessoais e, conseqüentemente, um aumento no sentimento de *engagement*. Por outras palavras, indivíduos emocionalmente mais inteligentes estão mais propensos a estar *engaged* no seu trabalho (Akhtar, Boustani, Tsivrikos, & Chamorro-Premuzic, 2015).

Como tal, os autores defendem que o *engagement* está relacionado com indivíduos emocionalmente mais inteligentes porque demonstram maior preocupação com os seus colegas e que está relacionado com a diminuição de IT porque melhora as relações interpessoais. O que poderá explicar a intenção de *turnover dos* colaboradores, poderá ser o *engagement* com a empresa, sendo que estarão *engaged* devido à IE das chefias. Tendo em conta estas relações, então o *engagement* pode ser uma variável explicadora da relação entre IEC e IT dos colaboradores.

H2: O *engagement* medeia a relação entre a IE das Chefias e a IT dos
Colaboradores.

1.5. O papel mediador do *burnout* na relação entre inteligência emocional das chefias e intenção de *turnover* dos colaboradores

O conceito de *burnout* é um fenômeno global, que desde o início do seu estudo em 1970 até aos dias de hoje, tem sido percebido como um problema social que não pode ser ignorado. Inspirou inúmeras pesquisas com o intuito de se tentar perceber, cada vez melhor, maneiras de o prevenir e de o combater (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2008).

A origem do conceito aparece por Freudenberger (1974), um psiquiatra que utilizou o termo para descrever a perda de motivação e de compromisso dos voluntários de uma clínica em Nova Iorque, definindo *burnout* como um “*estado mental e físico de exaustão causado pela vida profissional*” (Freudenberger, 1974; Maslach, Leiter & Schaufeli, 2008; O’Connor, Neff & Pitman, 2018).

Seguindo a mesma linha de pensamento, também Maslach definiu o *burnout* como uma síndrome psicológica que ocorre em profissionais que trabalham diretamente com outras pessoas e que se caracteriza pela exaustão emocional, por um sentimento de despersonalização e pela falta de realização profissional (O’Connor, Neff & Pitman, 2018).

Embora o estudo do *burnout* tenha surgido nas áreas da saúde e nas áreas das ciências sociais - devido à estreita relação que estas áreas têm com questões emocionais e relações interpessoais -, rapidamente se expandiu para outras áreas profissionais, englobando chefias, empresários e trabalhadores de colarinho branco (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2008)

Com a expansão deste conceito e com a globalização a evidenciar cada vez mais os efeitos do *burnout* nos trabalhadores, a investigação sobre este tema foi-se desenvolvendo (O’Connor, Neff & Pitman, 2018). Ao longo dos anos, o *burnout* tem sido associado com insatisfação, baixos níveis de compromisso organizacional, quantidade de trabalho excessiva, absentismo e IT. Particularmente na área da saúde, inúmeros estudos indicam que um dos principais fatores que leva ao *turnover* dos enfermeiros é o *burnout*, indicando assim uma ligação direta positiva entre *burnout* e IT (Maslach and Leiter, 1999, Hayes et al, 2006, Maslach, Leiter & Schaufeli, 2008; Laschinger, 2012; O’Connor, Neff & Pitman, 2018).

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

Por outro lado, também a existência de uma relação negativa entre IE e *burnout* tem sido estudada (Ciarrochi, Deane, & Anderson, 2002; Nikolaou & Tsaousis, 2002). No estudo de Gorgens-Ekermans & Brand (2012), verificou-se uma ligação direta entre IE e *burnout*, comprovando que a capacidade de gerir as próprias emoções positivas e negativas e nos outros, pode melhorar a resiliência ao stress e ao *burnout*. A pesquisa também indica que a IE pode melhorar os níveis de absentismo, a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional.

No que diz respeito à IE das Chefias em particular, num estudo acerca do *burnout* dos médicos alerta para a importância da chefia na redução do *burnout* e da promoção do *engagement*. Num estudo da Clínica Mayo, aferiu-se que a liderança do departamento/área, explicava 11% da variância do *burnout* (Balch, 2018). Tal como Balch (2018) refere, algumas boas práticas que devem ser adotadas pelas organizações passam pelos líderes conhecerem o próprio risco individual de *burnout* e o reconhecimento do impacto da liderança no risco de *burnout*. Desta forma torna-se possível melhorar o bem estar, o *engagement* e prevenir o *turnover*.

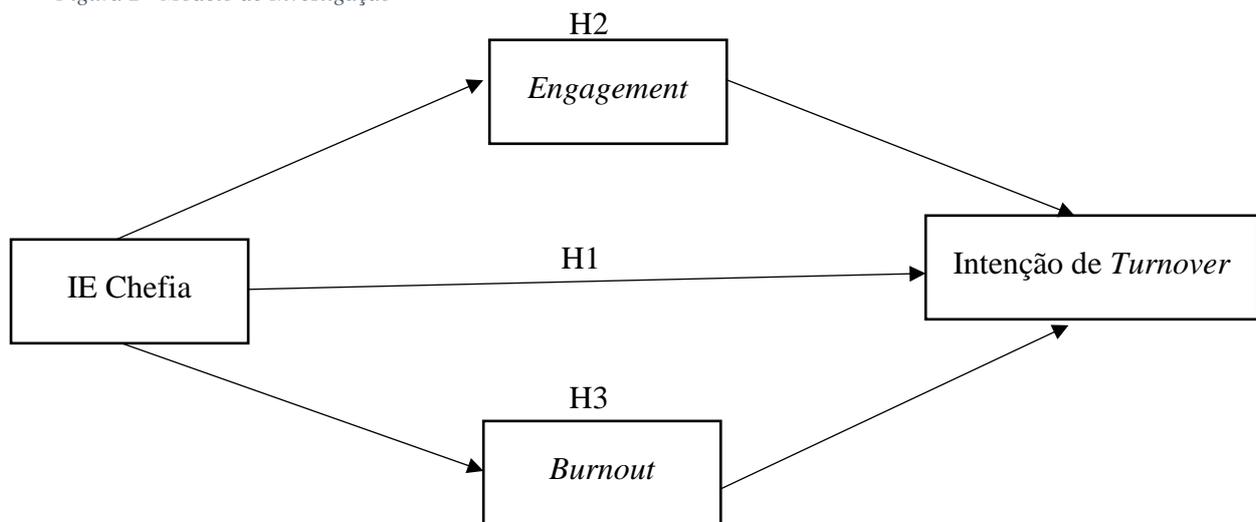
Tendo por base estes estudos, postula-se que chefias emocionalmente mais inteligentes consigam gerir e regular as próprias emoções e as dos outros de tal forma que consigam diminuir o *burnout* e, consequentemente, a IT. A explicação para a intenção de *turnover*, poderá ser os níveis de *burnout* que se alteram consoante a regulação das emoções por parte das chefias. Assim sendo, propõe-se estudar a mediação do *burnout* na relação entre IEC e IT.

H3: O *Burnout* dos Colaboradores medeia a relação entre Inteligência Emocional das
Chefias e a Intenção de Turnover

Capítulo 2: Modelo de Investigação

Tendo por base o que foi exposto anteriormente, foi realizado um esquema que engloba as hipóteses formuladas sustentando a revisão de literatura. Assim sendo, o modelo de investigação que se propõe estudar é o seguinte:

Figura 2 - Modelo de Investigação



H1: IEC está negativamente relacionada com a IT dos Colaboradores

H2: O *engagement* medeia a relação entre a IEC e a IT dos colaboradores

H3: O *burnout* medeia a relação entre a IEC e a IT dos colaboradores

Capítulo 3: Método

3.1. Procedimento

A recolha de dados ocorreu entre 16 de abril a 20 de maio de 2018 numa empresa de *outsourcing* do sector tecnológico, com 10 anos de existência em Portugal e mais de 500 trabalhadores.

Este ano, foi criado um novo departamento na empresa com o intuito de aumentar a retenção e a atração dos colaboradores, por isso, o presente estudo teve o intuito de encontrar motivos explanatórios para a saída dos colaboradores. Além disso, a empresa apresenta uma taxa de *turnover* elevada, razão pela qual as chefias pretenderam que o estudo fosse exclusivamente aplicado na mesma.

Sendo um dos grandes objetivos estratégicos da empresa para este ano, aumentar a retenção dos trabalhadores, existiu um grande envolvimento por parte das chefias na aplicação do estudo. Desde o início, foi demonstrado muito interesse na realização desta Dissertação e nos resultados, sendo visto como uma ferramenta poderosa na explicação da realidade da empresa e que poderia ser altamente benéfica para a mesma.

Atendendo a estas questões, foi utilizado como instrumento o inquérito por questionário devido à natureza do estudo e ao modelo anteriormente apresentado.

O questionário foi realizado no *Qualtrics*® e divulgado através de e-mail e na Newsletter corporativa do mês de maio, para todos os colaboradores. O questionário era composto por um breve enquadramento e explicação do objetivo do estudo, salientando o anonimato dos dados.

Esta divulgação surgiu como primeiro momento no âmbito de uma nova iniciativa da empresa que visa aplicar inquéritos de satisfação trimestralmente aos trabalhadores. Isto significa que a organização dará uso aos resultados da presente Dissertação para melhorar, não só a retenção dos seus colaboradores, como também aferir os níveis de satisfação da mesma. A divulgação do inquérito foi inclusive enviada, para todos os Colaboradores, pelo CEO e pelo Chefe do Departamento de desenvolvimento de recursos humanos, com o intuito de garantir o máximo de dados possível. O envolvimento não foi apenas da chefia mas também da equipa interna que, por diversas vezes, incentivaram os

colaboradores a responderem ao questionário, alertando para a importância do estudo na estratégia da empresa.

Após a obtenção dos dados, o tratamento dos mesmos foi realizado com recurso ao programa estatístico SPSS® versão 25.

3.2. Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 207 inquiridos, dos quais 146 (71%) são do sexo masculino e 61 (29%) do sexo feminino e com idades compreendidas entre os 20 e os 58 anos ($M=31.69$; $DP=7.37$).

Das habilitações escolares, a maioria tem o grau de licenciatura (133 inquiridos 64.3%), seguido de 52 trabalhadores (25.1%) com o grau de Mestrado, 13 (6.3%) com o ensino secundário e 9 (4.3%) realizaram um curso profissional.

Em relação à antiguidade na empresa, em média os colaboradores ficam 16.22 meses, ou seja, cerca de 1 ano e meio ($DP=18.68$).

3.3. Instrumentos

Inteligência Emocional da Chefia: Para medir a Inteligência Emocional da Chefia foi utilizada a escala de Wong & Law (2004): *Emotional Intelligence Scale*. Devido à dificuldade em encontrar uma escala disponível que medisse a Inteligência Emocional das Chefias, optou-se por adaptar esta escala, alterando a 1ª pessoa do singular para a 3ª pessoa do plural e solicitando aos inquiridos que respondessem tendo em conta a sua chefia direta. Alguns dos itens utilizados foram: “É uma pessoa que se auto motiva” e “Consegue controlar bem as suas emoções”. Esta escala tem uma consistência interna de **0.97**.

Intenção de Turnover: A intenção de turnover foi medida através da escala Turnover Intention Scale, desenvolvida por Bothma & Roodt's (2013), constituída por 3 itens. Foi traduzida segundo o procedimento de tradução e re-tradução para garantir a sua fiabilidade (Brislin, 1980). A escala de Likert varia de 1-5 entre “Nunca”, “Raramente”,

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

“Às vezes”, “Regularmente” e “Sempre”. À exceção da questão “Qual a probabilidade de aceitar outro emprego com a mesma compensação se lhe fosse oferecido?” em que a escala varia entre “altamente improvável” a “altamente provável” e na questão “em que medida o seu trabalho atual satisfaz as suas necessidades pessoais”, em que a escala varia entre “em grande medida” a “em pouca medida”. Na Análise Confirmatória de Componentes Principais tornou-se perceptível a presença de um único componente, com três itens válidos, com valores superiores a 0,5 e uma capacidade explicativa de 80%. A consistência interna da escala com os três itens é de **0.81**.

Work engagement: O *engagement* foi medido através da Utrecht Work Engagement Scale (UWES), de Shaufeli & Bakker (2009). Foi traduzida segundo o procedimento de tradução e re-tradução para garantir a sua fiabilidade (Brislin, 1980). É composta por 9 itens, subdividida em 3 escalas (nomeadamente vigor, dedicação e absorção) e varia entre Nunca a Sempre (0 a 5 pontos). Uns dos itens representativos desta escala são “No meu trabalho sinto-me repleto de energia.” e “Tenho orgulho no trabalho que realizo. Esta escala apresenta uma consistência interna de **0.91**.

Burnout: Para medir o *burnout* optou-se por utilizar a escala Copenhagen Burnout Inventory de Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen (2005), validada para português por Fontes (2011). É composta por 7 itens, variando de Nunca (0 pontos) a Sempre (4 pontos). “Sente-se esgotado no final do dia de trabalho?” e “O seu trabalho é frustrante?” são dois exemplos de itens desta escala. A consistência interna é de **0.89**.

Capítulo 4: Resultados

4.1. Estatística Descritiva

Da análise do quadro 1, destacam-se as correlações positiva entre o *burnout* e a IT (0.47; $p < 0.01$) e entre a IEC e o *engagement* (0.40; $p < 0.01$).

Por sua vez, as correlações negativas mais significativas são entre o *burnout* e o *engagement* (-0.53, $p < 0.01$), entre o *burnout* e a IEC (-0.45, $p < 0.01$) e entre a IT e o *engagement* (-0.45, $p < 0.05$).

Quadro 1 – Médias, Desvios-Padrão e Correlações das Variáveis em estudo

Variáveis	M	DP	IEC	IT	Eng	Burnout
IEC	4.9	1.2	(0.97)			
IT	6.8	2.2	-0.37**	(0.80)		
Eng	4.8	0.9	0.41**	-0.45**	(9.17)	
Burnout	2.5	0.7	-0.45**	0.47**	-0.53**	(0.89)

Nota: Alfa de Cronbach assinalado a negrito; $p < 0.001$ **; $p < 0.05$ *

4.2. Teste de Hipóteses

Procedeu-se à realização de uma Regressão Linear através do MacroProcess, modelo 4 (Hayes, 2016), com o intuito de compreender a possibilidade de mediação das variáveis *engagement* e *burnout* na relação entre IEC e IT.

Como se pode observar na Tabela 2, os resultados indicam que a IEC está negativamente relacionada com a IT ($\beta = -0.17$, $t(205) = -3.332$, $p = 0.0010$), confirmando-se assim a H1: a Inteligência Emocional das Chefias está negativamente relacionada com a Intenção de *Turnover* dos Colaboradores.

Também se verifica que a IEC tem uma relação significativa positiva com o *engagement* ($\beta = 0.3063$, $t(205) = 6.37$, $p = 0.000$) e, por sua vez, uma relação significativa negativa entre IEC e IT ($\beta = -0.4105$, $t(204) = -6.0335$, $p = 0.000$).

Embora se verifique um efeito menor na relação entre IEC e a IT na presença do *engagement* ($\beta = -0.17$; $\beta = -0.12$), a IEC continua a ter impacto na IT ($p = 0.0010$) pelo

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

que se comprova a H2. Existe uma mediação parcial na relação do *engagement* entre IEC e IT dos colaboradores.

Do mesmo modo, é possível aferir que existe uma relação negativa significativa entre IEC e *burnout* ($\beta = -2.08$, $t(205) = -7.05$, $p = 0.000$) e uma relação positiva significativa entre *burnout* e IT ($\beta = 0.03$, $t(203) = 2.57$, $p = 0.010$).

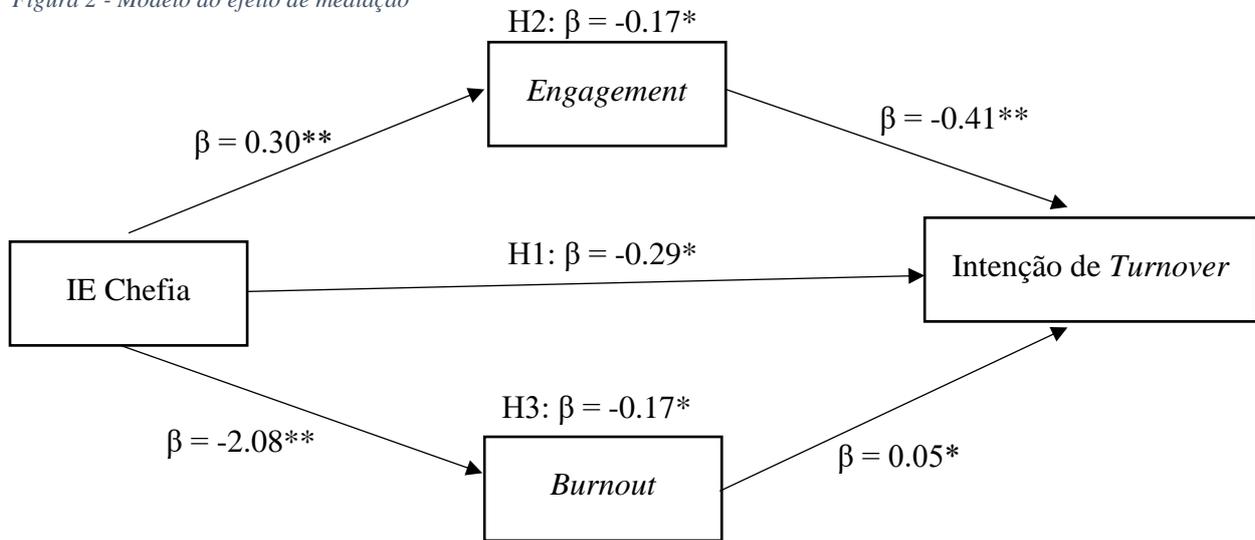
Contudo, novamente se verifica que embora exista um efeito menor na relação entre IEC e IT na presença do *burnout* ($\beta = -0.17$; $\beta = -0,10$), a IEC continua a ter impacto na IT ($p = 0.0006$), pelo que a H3 se comprova. O *burnout* medeia, ainda que parcialmente, a relação entre a IE das Chefiadas e a IT dos Colaboradores.

Quadro 2 – Regressão Linear Múltipla para explicar as mediações e a IT

	β	SE	t	P	CI Lower	CI Upper
IEC → ENG	0.30	0.48	6.37	0.0000	0.21	0.40
ENG → IT	-0.41	0,0	-6.03	0.0000	-5.44	-0.27
IEC → IT	-0.29	0.05	-3.33	0.0010	-0.2	-0.69
IEC → IT (EFEITO DIRETO)	-0.17	0.05	-3.33	0.0010	-0.27	-0.06
IEC → ENG → IT	-0.12	0.02			-0.18	-0.07
IEC → BURN	-2.08	0.29	-7.05	0.0000	-2.66	-1.50
BURN → IT	0.03	0.01	2.57	0.010	0.072	0.054
IEC → BURN → IT	-0.10	-0.32			-0.17	-0.05

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

Figura 2 - Modelo do efeito de mediação



Capítulo 5: Discussão de Resultados

A IT tem sido um estudo recorrente da gestão de recursos humanos devido à importância que tem na produtividade e nos custos diretos e indiretos das organizações (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). Diversos estudos têm-se focado nas razões pelas quais os trabalhadores saem da empresa com o intuito de aumentar a retenção do talento e, conseqüentemente, aumentar o valor competitivo da empresa (Chowdhury & Nazmul, 2017).

A IE tem também vindo a ganhar importância na gestão de recursos humanos com a percepção de que a gestão das emoções pode ser um fator imprescindível na satisfação e na retenção dos colaboradores (Miao *et al.*, 2016; Mohammad, Lau, Law, & Migin, 2014). Segundo Carmeli (2003), a IE das Chefias está negativamente correlacionada com a IT, hipótese igualmente confirmada no presente estudo. Postula-se que chefias emocionalmente mais inteligentes, por conseguirem gerir mais facilmente as suas próprias emoções e as dos seus subordinados, conseguem prevenir não só o *burnout* como também a IT (Nikolaou & Tsaousis, 2002).

Relativamente ao *burnout*, no estudo de Leiter & Maslach (1999) comprovou-se que os colaboradores em *burnout* são mais propensos a sair da empresa. A relação entre *burnout* e IT foi também comprovada neste estudo, bem como a relação entre IEC e IT, à semelhança do estudo de Brunneto et al (2012).

Considerando que, segundo Shaufeli, Leiter & Maslach (2008), o futuro dos estudos do *burnout* está no estudo do *engagement*, uma vez que estes conceitos são dois pólos opostos no bem estar dos trabalhadores, na presente Dissertação propôs-se também averiguar o impacto do *engagement* na IE das Chefias e na IT.

À semelhança dos estudos anteriores, aferiu-se uma relação direta entre *engagement* e IEC e entre *engagement* e IT. A premissa é que chefias emocionalmente mais inteligentes por conseguirem melhorar as relações interpessoais e gerar sentimentos positivos nos seus subordinados, que consigam aumentar o *engagement* dos mesmos, tal como Ravichandran, Arasu, & Arun Kumar (2011) indicam. Paralelamente, Mendes & Stander (2011) apresentam o *engagement* como preditora da IT.

Contudo, e ao contrário do que seria expectável, tanto a mediação do *burnout* como do *engagement* na relação entre IEC e IT não se comprovou totalmente. Este resultado pode estar relacionado, não só com o tamanho reduzido da amostra, mas também com a particularidade da sua natureza. Como anteriormente referido, o estudo foi realizado numa empresa de *outsourcing* de IT, o que significa que os colaboradores estão a trabalhar no Cliente e não na própria empresa o que pode ter impacto nos resultados obtidos.

Como o colaborador não trabalha diretamente com a empresa, mas sim com o Cliente a que está alocado, o *engagement* e/ou o *burnout* podem não ser totalmente justificativos da sua saída. Por exemplo, um colaborador pode estar *engaged* com a empresa e, simultaneamente, estar *engaged* no cliente em que se encontra, o que significa que podem existir outros fatores que levem à saída do colaborador e não somente o *engagement*.

Esta premissa pode ser corroborada através da análise dos Questionários de Saída da empresa, em que se torna perceptível que a maioria dos Colaboradores (45%), sai da empresa para ser internalizado no Cliente. O *feedback* dado sobre a empresa é muito positivo mas, por vezes, o mesmo não se verifica em relação ao *feedback* da empresa em que o colaborador está alocado. À semelhança do que parece acontecer com o *engagement*, também relativamente ao *burnout* pode querer dizer que o colaborador pode estar em *burnout* relativamente ao trabalho no cliente e não necessariamente em *burnout* com a empresa.

Tendo em conta que a investigação neste sector de atividade em particular ainda não está muito desenvolvida, seria interessante analisar estas relações e perceber que outras variáveis podem explicar a IT.

5.1. Implicações Teóricas

Parece ser consensual entre os teóricos de que a IE é fundamental na melhoria das relações interpessoais nas organizações, nomeadamente nas relações entre líder e liderado. Isto porque, a regulação das próprias emoções e dos outros é fundamental para a melhoria do bem estar organizacional, levando a resultados mais positivos. (Jordan & Troth, 2011; Miao *et al.*, 2016, 2017; Prati, 2018).

À semelhança do que os autores defendem, também no presente estudo se encontrou uma relação significativa negativa entre IEC e IT. Respondendo à pergunta de partida anteriormente formulada “qual o impacto da Inteligência Emocional da Chefia na Intenção de Turnover dos Colaboradores?”, os resultados indicam que colaboradores com chefias emocionalmente mais inteligentes têm menos intenção de *turnover*. Estes resultados podem ser interpretados relativamente à capacidade da chefia lidar com as emoções e gerar sentimentos mais positivos nos seus subordinados. Estes resultados vão de encontro aos estudos de Brunetto *et al.* (2012) e Carmeli (2003).

À questão de partida “serão o *engagement* e o *burnout* variáveis explicativas da relação entre IEC e IT?”, os resultados demonstraram que ambas as variáveis explicam a relação entre IEC e IT, parcialmente. Isto significa que podem existir outras variáveis que, em conjunto com estas, expliquem mais significativamente a relação entre IEC e IT.

O papel do *engagement* como mediador é semelhante aos resultados encontrados no estudo Mendes & Stander (2011) e de Brunetto *et al.* (2012). Contudo, sendo esta uma mediação parcial e não total, é pertinente mencionar o estudo de Chauvet (2016) em que o autor afirma que os colaboradores podem estar *engaged* e mesmo assim quererem sair da empresa. Assim, e tal como mencionado também pelo autor, urge a necessidade de pesquisar outras variáveis contextuais que expliquem esta relação.

Relativamente ao *burnout*, apesar de diversos estudos (Nikolaou & Tsaousis, 2002; O'Connor, Neff & Pitman, 2018; Balch 2018) terem encontrado relações entre as variáveis, nomeadamente entre *burnout* e IT e *burnout* e IEC, a mediação apenas se comprovou parcialmente. Por isso, embora esta premissa seja promissora tendo em conta os resultados encontrados na revisão de literatura, será preciso um modelo mais robusto

e que englobe outras variáveis para que se possa efetivamente explicar de forma mais significativa a relação entre IEC e IT.

5.2. Implicações Práticas

As implicações práticas da presente Dissertação podem ser fulcrais para que as empresas de *outsourcing* verifiquem as suas práticas de gestão de recursos humanos com o intuito de analisarem que outras ferramentas adicionais devem utilizar para garantir a retenção do talento nas organizações. O foco apenas no *engagement* e/ou no *burnout* poderá não ser suficiente para reter os colaboradores.

Tal como Balch (2018) refere, cada instituição é confrontada com diversos fatores complexos que podem contribuir para o *burnout* e, conseqüentemente, para a IT e não existe uma solução única que possa ser aplicada universalmente. Tendo em conta a realidade complexa da amostra, urge a necessidade de olhar mais aprofundadamente para todos os outros fatores que podem estar a contribuir para a saída dos colaboradores.

Não obstante, a IEC demonstrou ter um impacto significativo na IT, pelo que as organizações devem apostar num recrutamento que tenha a IE como fator-chave. Como já comprovado pela literatura, a IE pode gerar sentimentos mais positivos e ajudar a mitigar os sentimentos negativos pelo que uma chefia emocionalmente mais inteligente pode ser fulcral para a produtividade das organizações. Como tal, recrutar trabalhadores que sejam emocionalmente mais inteligentes pode ser uma estratégia eficaz no aumento do bem estar das organizações e conseqüentemente, na IT (Miao, Humphrey & Qian, 2016).

Para a empresa em que o estudo foi realizado, este estudo é pertinente no sentido em que demonstrou a necessidade de alargar o foco e reajustar a estratégia da empresa, tendo em atenção mais fatores além do *engagement* e do *burnout*. Por esta razão, estão a ser desenhadas diversas iniciativas que poderão também ter impacto na IT, nomeadamente no que diz respeito às práticas de gestão de recursos humanos. Algumas das ações desenvolvidas pela empresa tem sido a aposta na formação, com o intuito de fornecer mais ferramentas de desenvolvimento das capacidades dos colaboradores e o redesenho

do processo de avaliação de desempenho para garantir um maior acompanhamento e reconhecimento dos consultores.

5.3. Limitações e pesquisas futuras

Uma das principais limitações do estudo foi o tamanho da amostra que, sendo reduzida, não pode ser considerada significativa ou representativa. Como referido anteriormente, a especificidade da amostra pode também ser considerada uma limitação, no sentido em que, por ser uma empresa cujo modelo de negócio é o *outsourcing* pode ter um impacto diferente na leitura dos dados. Assim, seria relevante desenvolver os estudos sobre esta realidade de negócio, por exemplo fazendo um estudo comparativo entre empresas concorrentes.

Tendo também em conta que a área da tecnologia é caracterizada pelos seus elevados níveis de rotatividade, devido à procura ser maior que a oferta, pode ser necessário um modelo mais robusto para perceber efetivamente que outras variáveis podem ser consideradas explicativas da IT, bem como a realização de um estudo longitudinal.

Por fim, uma amostra maior iria permitir testar outras relações como, por exemplo, o impacto das práticas de recursos humanos na relação entre IEC e IT. Tendo em conta que a segunda razão mais indicada nos Questionários de Saída é “Falta de perspectivas de Evolução” (14%), este pode ser outro fator explicativo da relação entre IEC-IT que seria interessante estudar.

Referências Bibliográficas

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence–outcome relationships. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 134(2), 169–184. <https://doi.org/10.1080/00223980009600860>
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44–49. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.08.040>
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27(3), 294–298. <https://doi.org/10.1002/smi.1365>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350–360. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350>
- Bacha, N. S. (2016). *Antecedents and Consequences Employee Attrition : a Review of Literature*.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Balch, C. M., & Shanafelt, T. D. (2018). The Role of Leaders, Supervisors, and Individual Surgeons in Reducing Burnout and Promoting Physician Wellness. In *Surgical*

- Mentorship and Leadership* (pp. 267-282). Springer, Cham.
- Bekerman, Z., & Zembylas, M. (2018). Emotion, Emotional Intelligence and Motivation. In *Psychologized Language in Education* (pp. 67-78). Palgrave Macmillan, New York.
- Bills, M. A. (1925). Social Status of the Clerical Worker and His Permanence on the Job. *Journal of Applied Psychology*, 9(4), 424–427. <https://doi.org/10.1037/h0065881>
- Brislin, R.W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In: Triandis, H.C. and Berry, J. W., Eds., *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology*, Allyn and Bacon, Boston, 389-444.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428–441. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00198.x>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
- Cai, J. (2015). *An investigation of the relationship of leadership and employees' engagement and turnover intention - Emotional intelligence and tenure as moderators Jing Cai*.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2016-0047>
- Chauvet, I. (2016). *Work engagement and turnover intentions of employees in selected South African*.
- Chowdhury, A. M., & Nazmul, H. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization : A conceptual view “ Factors affecting employee turnover and sound retention. *Problems and Perspectives in Management*, 15(April), 63–71. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

- Ciarrochi, J., Deane, F. P., & Anderson, S. (2002). Emotional intelligence moderates the relationship between stress and mental health. *Personality and individual differences*, 32(2), 197-209.
- Dong, Y., Seo, M. G., & Bartol, K. M. (2014). No pain, no gain: An affect-based model of developmental job experience and the buffering effects of emotional intelligence. *Academy of Management Journal*, 57(4), 1056–1077. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0687>
- Durán, A., Extremera, N., & Rey, L. (2004). Self-reported emotional intelligence, burnout and engagement among staff in services for people with intellectual disabilities. *Journal of Disability Policy Studies*, 15(2), 97–112.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Fonte, C. M. S. D. (2011). *Adaptação e validação para português do questionário de Copenhagen Burnout Inventory (CBI)* (Master's thesis).
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Görgens-Ekermans, G., & Brand, T. (2012). Emotional intelligence as a moderator in the stress–burnout relationship: a questionnaire study on nurses. *Journal of clinical nursing*, 21(15-16), 2275-2285.
- Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(11), 1625–1635. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004>
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International journal of*

- nursing studies*, 43(2), 237-263.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hooijberg, R., Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (1997). Leadership complexity and development of the leaderplex model. *Journal of management*, 23(3), 375-408.
- Ilies, R., Curşeu, P. L., Dimotakis, N., & Spitzmuller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity: Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4–14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626199>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.
- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260-280.
- Kaur, Sukhmeet (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Literature Review. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 7-32.
- Khan, A., Masrek, M. N., & Nadzar, F. M. (2015). Analysis of competencies, job satisfaction and organizational commitment as indicators of job performance: A conceptual framework. *Education for Information*, 31(3), 125–141. <https://doi.org/10.3233/EFI-150954>
- Khatri, N., Fern, C. T., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>
- Kong, F. (2017). The validity of the Wong and Law Emotional Intelligence Scale in a Chinese sample: Tests of measurement invariance and latent mean differences across gender and age. *Personality and Individual Differences*, 116, 29-31.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (2012). The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout

- and retention outcomes: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, 49(10), 1266-1276.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., & Mitchell, T. R. (2017). On the Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1999). Six areas of worklife: a model of the organizational context of burnout. *Journal of health and Human Services administration*, 472-489.
- Levitats, Z., & Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, 95(3), 759-775.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 305–320.
- Maslach, C., Leiter, M. P., & Schaufeli, W. (2008). Measuring burnout. In *The Oxford handbook of organizational well being*.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*.
- Mendes, F., & Stander, M. W. (2011). Positive organisation: The role of leader behaviour in work engagement and retention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model 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. (2016). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13–24.

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

<https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>

- 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>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mohammad, F. N., Chai, L. T., Aun, L. K., & Migin, M. W. (2014). EMOTIONAL INTELLIGENCE AND TURNOVER INTENTION. *International Journal of Academic Research, 6*(4).
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *The Journal of Behavioral Economics, 19*(3), 321–335. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90034-5](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90034-5)
- Naseem, K. (2018). Job Stress, Happiness and Life Satisfaction: The Moderating Role of Emotional Intelligence Empirical Study in Telecommunication Sector Pakistan. *J. Soc. Sci, 4*(1), 7-14.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Analysis, 10*(1). <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- O'Connor, K., Neff, D. M., & Pitman, S. (2018). Burnout in mental health professionals: A systematic review and meta-analysis of prevalence and determinants. *European Psychiatry, 53*, 74-99.
- Ongori, H. (2007). A brief review of the literature. *African Journal of Business Management, 1*(6), 49–54. <https://doi.org/10.1177/036354657700500601>
- Pitt, L. F., Foreman, S. K., & Bromfield, D. (1995). Organizational commitment and service delivery: Evidence from an industrial setting in the UK. *The International Journal of Human Resource Management, 6*(2), 369–389. <https://doi.org/10.1080/09585199500000024>
- Prati, L. M., & Karriker, J. H. (2018). Acting and performing: influences of manager

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

- emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 37(1), 101-110.
- Portas, S. S. N. (2011). *A inteligência emocional e o desempenho laboral*.
- Pregolato, A. (2014). *The relationship between trait emotional intelligence*.
- Ravichandran, K., Arasu, R., & Arun Kumar, S. (2011). The Impact of Emotional Intelligence on Employee Work Engagement Behavior: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 157–169. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p157>
- 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.
- Romanelli, F., Cain, J., & Smith, K. M. (2006). Emotional intelligence as a predictor of academic and/or professional success. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 70(3), 69. <https://doi.org/10.5688/aj700369>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589–599. <https://doi.org/10.5465/AMR.1981.4285698>
- Schyns, B., Torka, N., & Gossling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Mastering Chinese Business Model by Conducting Indigenous Management Research*, 12(7), 660–679. <https://doi.org/10.1108/09574090910954864>
- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625–638. <https://doi.org/10.1177/001872678904200705>
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012–1024. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.05.003>

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

- Steers, R., & Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=6806199&site=bsi-live>
- Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- van der Linden, D., Pekaar, K. A., Bakker, A. B., Schermer, J. A., Vernon, P. A., Dunkel, C. S., & Petrides, K. V. (2017). Overlap between the general factor of personality and emotional intelligence: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 143(1), 36–52. <https://doi.org/10.1037/bul0000078>
- Tandung, J. C. (2016). The link between HR attributions and employees' turnover intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18(1), 55.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

Anexos

QUESTIONÁRIO

Objetivo

Este questionário faz parte de um estudo académico que tem como objetivo recolher informação acerca das opiniões dos colaboradores sobre diferentes aspetos do seu trabalho.

Confidencialidade

O questionário é anónimo e confidencial, sendo que os dados sociodemográficos pedidos servem apenas para fins estatísticos.

Instruções

Para cada afirmação deverá assinalar a sua escolha de acordo com a categoria da escala que melhor traduz a sua opinião.

Não existem respostas certas ou erradas, o que conta é a sua opinião sobre os assuntos abordados.

Obrigada pela sua colaboração!

Engagemet Indique por favor com que frequência sente as seguintes situações:	Escala					
	Nunca	Quase nunca (algumas vezes num ano)	Raramente (uma vez por mês ou menos)	Às vezes (algumas vezes por mês)	Regularmente (uma vez por semana)	Sempre (todos os dias)
No meu trabalho sinto-me repleto de energia.	0	1	2	3	4	5
No meu trabalho sinto-me forte e vigoroso(a).	0	1	2	3	4	5
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	0	1	2	3	4	5
O meu trabalho inspira-me.	0	1	2	3	4	5
Quando acordo pela manhã sinto vontade ir trabalhar.	0	1	2	3	4	5
Sinto-me feliz quando estou a trabalhar intensamente.	0	1	2	3	4	5
Tenho orgulho no trabalho que realizo.	0	1	2	3	4	5
Estou imerso(a) no meu trabalho.	0	1	2	3	4	5
Esqueço-me de tudo o resto quando estou a trabalhar.	0	1	2	3	4	5

Intenção de Turnover (Giffen, 2015) Indique por favor a sua opinião nas seguintes situações:	Escala				
	Nunca	Raramente (uma vez por mês ou menos)	Às vezes (algumas vezes por mês)	Regularmente (1 vez por semana)	Sempre (todos os dias)
Com que regularidade sonha em obter outro emprego que vá mais de encontro às suas necessidades pessoais?	1	2	3	4	5
Com que regularidade se sente frustrado quando não lhe é dada a oportunidade de atingir os seus objetivos pessoais no trabalho?	1	2	3	4	5
Com que regularidade considera sair do seu emprego?	1	2	3	4	5

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

Burnout (Copenhagen Burnout Inventory Kristensen, Borritz, Villadsen and, Christensen, 2005) Indique por favor a sua concordância com as seguintes situações:	Escala				
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
Sente-se esgotado no final do dia de trabalho?	0	1	2	3	4
Sente-se esgotado de manhã ao pensar noutro dia de trabalho?	0	1	2	3	4
Sente que cada hora de trabalho é muito cansativa para si?	0	1	2	3	4
Tem energia suficiente para a sua família e amigos durante o seu tempo de descanso? ®	0	1	2	3	4
O seu trabalho é emocionalmente esgotante?	0	1	2	3	4
O seu trabalho é frustrante?	0	1	2	3	4
Sente-se exausto devido ao seu trabalho?	0	1	2	3	4

Inteligência Emocional da Chefia (WLEIS) Indique por favor a sua concordância em relação à sua chefia direta nas seguintes situações:	Escala						
	Discordo totalmente	Discordo moderadamente	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo moderadamente	Concordo totalmente
Na maioria das vezes tem uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.	1	2	3	4	5	6	7
Compreende bem as minhas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
Compreende verdadeiramente o que sinto.	1	2	3	4	5	6	7
Sabe sempre se estou ou não contente.	1	2	3	4	5	6	7
Reconhece as emoções dos seus amigos através do seu comportamento.	1	2	3	4	5	6	7
É um bom observador das emoções dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
É sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
Compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam.	1	2	3	4	5	6	7
Estabelece sempre metas para si próprio, tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir.	1	2	3	4	5	6	7
Tem por hábito dizer a si próprio que é uma pessoa competente.	1	2	3	4	5	6	7
É uma pessoa que se auto-motiva.	1	2	3	4	5	6	7
Encoraja-se sempre a dar o seu melhor.	1	2	3	4	5	6	7
É capaz de controlar o seu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.	1	2	3	4	5	6	7
Consegue controlar bem as suas emoções.	1	2	3	4	5	6	7
É capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado.	1	2	3	4	5	6	7
Possui um bom controlo das suas emoções.	1	2	3	4	5	6	7

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DAS CHEFIAS NA PREVENÇÃO DA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

Informações Sociodemográficas
Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
Idade:
Escolaridade: <input type="checkbox"/> Ensino Primário (1º ao 4º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Médio (5º ao 9º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (10º ao 12º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Superior
Antiguidade na Empresa: