

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **O impacto da inteligência emocional na intenção de saída: o papel mediador do *burnout* e do compromisso organizacional**

Maria Inês Vitória Claro

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Henrique Duarte, Professor Associado com Agregação do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional de ISCTE-IUL

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



# iscte

CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

## **O impacto da inteligência emocional na intenção de *saída*: o papel mediador do *burnout* e do compromisso organizacional**

Maria Inês Vitória Claro

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Henrique Duarte, Professor Associado com Agregação do Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional de ISCTE-IUL

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

Novembro, 2021



## **Agradecimentos**

O presente trabalho de investigação é o resultado de cinco anos de estudo dos quais me sinto muito agradecida, não só pela experiência enriquecedora que foi, mas também pelas pessoas que passaram no meu caminho e que certamente o marcaram.

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador e professor Henrique Duarte, por todo o apoio e acompanhamento ao longo destes meses. Foi um prazer trabalhar consigo!

Aos meus pais por acreditarem em mim e não deixarem que nada me falte.

A toda a minha família do qual me orgulho e me ensina tanto todos os dias. É, de facto, um privilégio estar rodeada de pessoas que me inspiram tanto.

À Sofia, que esteve sempre presente em todos os momentos da minha vida e que, sem dúvida, marcou o meu percurso académico. Não poderia deixar de te agradecer pela tua amizade ao longo de todos estes anos.

Por último, à pessoa que mais me ouviu queixar do quão difícil estava a ser esta jornada, que foi a chave para eu acabar este ciclo com sucesso e que mais me encorajou a não desistir. João, as palavras nunca serão suficientes para te agradecer.



## Resumo

A presente dissertação intitulada de “*O impacto da inteligência emocional na intenção de saída: o papel mediador do burnout e do compromisso organizacional*” tem como objetivos 1) verificar se existe uma relação significativa entre a inteligência emocional e a intenção de saída, 2) verificar se os indivíduos mais inteligentes emocionalmente revelam ter maior capacidade lidar com o stress no trabalho e, conseqüentemente, menor intenção de saída do local onde trabalham e 3) observar qual o impacto do compromisso organizacional na relação entre inteligência emocional e intenção de saída. A recolha de dados foi realizada mediante a elaboração de um questionário *online* e a amostra é composta por 133 participantes. Após a realização dos modelos de mediação, os resultados mostraram que tanto o *burnout* como o compromisso organizacional desempenham um papel mediador significativo na relação entre inteligência emocional e intenção de saída. Por fim, os resultados obtidos são argumentados e são colocadas sugestões para futuras investigações, sendo ainda mencionadas e discutidas algumas limitações deste estudo.

**Palavras-chave:** inteligência emocional; intenção de saída; *burnout*; compromisso organizacional; mediação



## Abstract

The present study named “*The impact of emotional intelligence on turnover intention: the mediating role of burnout and organizational commitment*” aims to 1) analyse if there is a significant relation between emotional intelligence and turnover intention, 2) see if more emotional intelligent individual reveal to have more capacity to cope with stress at work and, consequently, less turnover intention and 3) verify the impact of organizational commitment in the relation between emotional intelligence and turnover intention. The data collection was performed regarding the elaboration of an online survey and the sample is composed by 133 participants. Thereafter the realization of two mediation models, the results showed that burnout and organizational commitment play a significant mediator role in the relation between emotional intelligence and turnover intention. In conclusion, the obtained results are discussed and suggestions for future investigations are made. Additionally, some limitations for this study are presented and discussed.

**Keywords:** emotional intelligence, turnover intention, burnout, organizational commitment, mediation



# Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	v
I Introdução .....	1
II Enquadramento Teórico .....	3
2.1 <i>Burnout</i> nas organizações.....	3
2.2 Inteligência emocional .....	6
2.3 Intenção de saída .....	7
2.4 Compromisso Organizacional.....	9
III Método .....	12
3.1 Participantes .....	12
3.2 Plano de estudo.....	13
3.3 Instrumentos .....	13
3.3.1 <i>Burnout</i> .....	13
3.3.2 Inteligência Emocional.....	13
3.3.3 Intenção de saída .....	14
3.3.4 Compromisso Organizacional.....	14
3.4 Procedimento.....	14
IV Resultados .....	15
4.1 Análise Fatorial Exploratória .....	15
4.2 Teste de Hipóteses.....	19
V Discussão.....	23

VI Referências .....	27
VII Anexos .....	37
<b>Anexo A</b> Tabela de correlações .....	37
<b>Anexo B</b> Consentimento Informado.....	38
<b>Anexo C</b> Escala de Burnout de Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen (2005) - <i>Copenhagen Burnout Inventory (CBI)</i> .....	39
<b>Anexo D</b> Escala de <i>Intenção de saída Cognition</i> (Bozeman e Perrewe's, 2001).....	41
<b>Anexo E</b> Escala de Inteligência Emocional de Wong & Law (2002) .....	42
<b>Anexo F</b> Escala de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997) .....	43
<b>Anexo G</b> Variáveis sociodemográficas e de controlo.....	44

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Análise Fatorial Exploratória da escala de <i>Burnout</i> .....	16
Tabela 2. Análise Fatorial Exploratória da escala de Intenção de saída .....	17
Tabela 3. Análise Fatorial Exploratória da escala de Inteligência Emocional .....	18
Tabela 4. Análise Fatorial Exploratória da escala de Compromisso Organizacional .....	19
Tabela 5. Resultados para a mediação ( <i>Burnout</i> ).....	20
Tabela 6. Resultados para a mediação (Compromisso Organizacional) .....	22



## I Introdução

A gestão de pessoas tem se tornado um fator essencial e central nas organizações, uma vez que uma má gestão pode pôr em causa o seu sucesso e produtividade. Como? O recrutamento, seleção e formação de trabalhadores são muito dispendiosos para as organizações (Rosch, 2001), por isso, é fulcral que os colaboradores se sintam motivados e satisfeitos com o seu trabalho de modo a serem mais produtivos e a haver um retorno desse investimento. Contrariamente, um trabalhador que se sinta desmotivado, com muito stress, injustiçado ou insatisfeito com o seu trabalho vai acabar por diminuir a sua produtividade e, mais tarde, ter a intenção de se demitir. Por sua vez, a intenção de saída, pode afetar a performance organizacional e, segundo Mathis e Jackson (2003), as práticas que promovem a permanência dos seus trabalhadores pode poupar milhões de euros, por ano, às empresas.

Por outro lado, o *burnout* constitui, também, um problema central nas organizações, visto que, devido à elevada competição e incerteza que existe atualmente, este está a ser cada vez mais presente e falado. A elevada carga horária ou volume de trabalho, insegurança no trabalho e falta de apoio por parte dos colegas e chefes para cumprir as tarefas são as principais causas de *burnout* em Portugal. Assim, é fundamental que as chefias previnam o aparecimento destes riscos psicossociais e que adotem medidas para os combater, pois trará inúmeros benefícios não só para o colaborador como para a organização, tais como, maior produtividade, diminuição do tempo perdido devido ao absentismo ou presentismo e respetiva redução de custos e aumento do compromisso, motivação e satisfação com o trabalho (OPP, 2014).

Neste estudo, apresenta-se o Compromisso Organizacional (CO) como uma variável que, segundo a literatura, está associada a inúmeros *outcomes* positivos para a organização, tais como, a redução da intenção de saída (Williams & Hazer, 1986), aumento da produtividade (Bateman & Strasser, 1984) e diminuição do absentismo (Morris & Sherman, 1981). Como alguns estudos comprovam que o CO está positivamente associado à inteligência emocional (Nikolaou & Tsaousis, 2002) e que, para além disso, é um bom preditor da intenção de saída (Cohen & Hudecek, 1993), no presente estudo pretende-se avaliar o papel mediador do CO na relação entre inteligência emocional e intenção de saída.

Adicionalmente, abordar-se-á a Inteligência Emocional (IE) dos colaboradores e o papel mediador do *burnout* na relação entre IE e de intenção de saída. Vários estudos empíricos verificaram que existe uma relação negativa entre IE e *burnout* (Lee, 2017; Petrides et al., 2011), uma vez que indivíduos emocionalmente inteligentes têm maior capacidade de

compreender emoções (próprias e dos outros) e de lidar com as mesmas. Assim, pretende-se investigar a relação entre a inteligência emocional dos colaboradores e a sua intenção de saída (Leiter & Maslach, 2009) e o papel mediador do *burnout* e do CO.

## II Enquadramento Teórico

### 2.1 *Burnout* nas organizações

O *Burnout* está associado ao exercício da profissão no qual o indivíduo experiencia um esgotamento físico, mental e perda de motivação devido, por exemplo, à carga horária excessiva ou falta de clareza na definição das funções (Porto, 2017). Este termo surgiu em 1974, pelo médico Herbert Freudenberger, relacionado apenas a profissões onde se tinha que lidar com pessoas, como por exemplo, médicos, enfermeiros, bombeiros, professores, entre outros. Mais tarde, Maslach e Jackson (1981) descreveram três consequências negativas do burnout: 1) a exaustão emocional (falta de energia e entusiasmo e sentimento de esgotamento de recursos); 2) a despersonalização (o indivíduo mostra frieza, insensibilidade e indiferença perante as necessidades dos outros) e 3) a redução da realização pessoal e profissional (tendência em auto avaliar-se negativamente) (de Oliveira & de Oliveira, 2016). Em contrapartida, outros autores afirmam que a despersonalização e a falta de realização pessoal não fazem parte do síndrome de *burnout* (Kristensen et al., 2005). A despersonalização é considerada, então, uma estratégia de *coping* e a diminuição de realização pessoal uma consequência (Tamayo & Troccoli, 2009). Atualmente, o *burnout* é definido por apenas duas dimensões – exaustão emocional e cinismo (Halbesleben & Demerouti, 2005). A exaustão emocional consiste na maneira como o indivíduo experiencia o stress, surgindo, sentimentos de sobrecarga e esgotamento. O cinismo refere-se à atitude de distanciamento do indivíduo perante o trabalho, normalmente associado a uma resposta insensível e muito pouco empática do mesmo.

Existem várias teorias na literatura que ajudam a clarificar as causas e mecanismos que dizem respeito ao *burnout*. Muitas destas teorias são utilizadas como guia para a intervenção.

A teoria *Person-Organization Fit* (Caplan, 1987) argumenta que o stress pode surgir devido à falha no ajuste das competências do indivíduo aos recursos/habilidades e exigências do trabalho. Esta falha de ajuste pode ter três formas: a) as exigências do trabalho sobrepõem-se às habilidades do indivíduo; b) o ambiente de trabalho não satisfaz as necessidades de indivíduo e c) a combinação das duas situações (Edward et al., 1998).

De acordo com Karasek (1979) no modelo de exigências vs controlo, o stress resulta da interação entre as exigências psicológicas e o controlo do trabalho. As exigências psicológicas estão relacionadas com as exigências cognitivas e emocionais e conflito interpessoal. Por outro lado, o controlo do trabalho é definido por dois componentes: 1) autoridade de decisão

(capacidade do indivíduo de tomar decisões sobre o seu trabalho) e 2) critério de competências (a quantidade de competências usadas pelo indivíduo numa determinada tarefa). Assim, esta teoria sugere que existe maior probabilidade de *burnout* se o indivíduo experienciar altas exigências e baixo controlo do trabalho (Hassard & Cox, 2011).

Por outro lado, o modelo da desigualdade esforço-recompensa, assume a existência de um contrato psicológico baseado na norma social de reciprocidade, onde o esforço que o indivíduo gasta no trabalho é recompensado com dinheiro ou oportunidades de carreira. O stress e exaustão emocional podem surgir quando não existe essa tal reciprocidade. Para além disso, Siegrist (1996) refere que o stress associado a este desequilíbrio pode surgir nas três seguintes condições: a) o trabalhador tem um contrato de trabalho mal definido ou tem poucas alternativas de emprego; b) aceita a falta de reciprocidade na esperança de melhores condições de trabalho e c) lida com as exigências do trabalho devido ao compromisso organizacional excessivo (Hassard & Cox, 2011).

Os autores Cox e McKay (1976) sugerem o modelo transaccional onde pressupõem que o indivíduo se sente stressado quando a perceção de exigências da função sobrepõe-se à perceção de capacidade. Este modelo tem em conta as variações de pessoa para pessoa e, contrariamente às outras teorias, os modelos transaccionais não são limitados pelos tipos e número de stressores que os indivíduos podem considerar. A avaliação individual das exigências e capacidades percecionadas podem ser influenciadas por muitos fatores: personalidade, exigências situacionais, capacidade de enfrentar o acontecimento, experiências passadas e estado de stress, já experienciado, no momento.

Para além disso, a teoria da conservação dos recursos (ou COR - *Conservation of Resources*) de Hobfoll (2001) é uma das principais teorias que explica o processo de *burnout*. O princípio básico desta teoria é que os indivíduos se esforçam para obter, reter e proteger as coisas que mais valorizam (casamento, estabilidade familiar, tempo livre, bom salário, etc.), sendo estas denominadas por recursos. O stress psicológico ocorre quando: 1) existe ameaça de perda de recursos, 2) os indivíduos perdem alguns dos seus recursos ou 3) os indivíduos não conseguem obter recursos suficientes após investimento significativo.

A literatura reconhece as fontes de stress no trabalho, sendo estas o papel do trabalhador na organização, relações com os colegas, conflito entre trabalho e família, desenvolvimento da carreira e o clima e estrutura organizacional. O elevado stress pode levar a reações cognitivas (atenção reduzida e esquecimento), emocionais (sentir-se nervoso e/ou irritado), comportamentais (comportamento impulsivo, agressividade) e fisiológicas (aumento da

frequência cardíaca, pressão sanguínea e hiperventilação). Para além disso, também pode ter consequências a longo-prazo no indivíduo, tais como, deficiência cognitiva, risco para a saúde comportamental, social e psicológica, doença cardiovascular e distúrbios musculoesqueléticos (Hassard & Cox, 2011). De acordo com a Associação Portuguesa de Psicologia da Saúde Ocupacional (2016), em Portugal 13,7% da população ativa encontrava-se em estado de *burnout* e 82% estavam em risco elevado de entrar em *burnout*. As causas mais comuns são: elevada carga horária ou volume de trabalho, insegurança no trabalho e falta de apoio por parte dos colegas e chefes para cumprir as tarefas.

Por um lado, as condições físicas no local trabalho têm vindo a melhorar de ano para ano, contudo existe, atualmente, uma grande pressão psicológica no trabalho devido ao aumento do desemprego, aumento da incerteza e instabilidade laboral, aumento da carga e ritmo de trabalho, entre outros. O que leva ao aumento dos riscos psicossociais e diminuição da saúde mental dos colaboradores. Os riscos psicossociais têm consequências tanto para o trabalhador como para o empregador e, por conseguinte, consequências têm elevados custos para as organizações.

Segundo o estudo da Ordem dos Psicólogos Portugueses (2014), sobre o custo dos problemas de saúde psicológica no trabalho, estes podem ser divididos entre custos para os indivíduos (perda de salário, gastos adicionais com consultas e tratamentos médicos), custos para os empregadores que, por sua vez, estão divididos entre custos diretos (despesas de saúde) e custos indiretos (diminuição da produtividade, absentismo, presentismo, reforma antecipada, entre outros). De acordo com Loeppke et al. (2009), 70% dos custos indiretos supramencionados estão associados à falta de saúde psicológica. Neste estudo da OPP (2014), é referido que um dos principais custos indiretos associados à falta de saúde psicológica é o absentismo e é estimado que, em Portugal, os trabalhadores falem 1,3 dias por ano devido a problemas de saúde psicológica. O custo associado ao absentismo por problemas de saúde tem um total de 47 554 125 euros, sendo que este valor é referente às PME existentes em Portugal (349 756, segundo os dados do INE) e às grandes empresas (INE, 2008). Com os mesmos cálculos estimaram o custo associado ao presentismo com o valor de, aproximadamente, 282 milhões de euros (ler estudo para informações mais detalhadas).

Com isto, é possível entender que é de extrema importância que as chefias previnam o aparecimento destes riscos psicossociais e que adotem medidas para os combater, pois trará inúmeros benefícios não só para o colaborador como para a organização, tais como, maior produtividade, diminuição do tempo perdido devido ao absentismo ou presentismo e respetiva

redução de custos e aumento do compromisso, motivação e satisfação com o trabalho (OPP, 2014).

## **2.2 Inteligência emocional**

A inteligência emocional (IE) foi definida por Mayer e Salovey (1989) como um conjunto de habilidades (verbais ou não verbais) que melhor possibilitam um indivíduo de gerir, reconhecer, expressar, perceber e avaliar as suas emoções e as dos outros. Por sua vez, essa habilidade fará com que o indivíduo lide com as pressões e exigências com maior sucesso. De acordo com estes autores, a IE é caracterizada por quatro dimensões: 1) a percepção de emoções (isto é, o indivíduo é capaz de expressar e identificar emoções); 2) a gestão de emoções (ou seja, ter a capacidade de regular as próprias emoções); 3) a integração das emoções (refere-se ao facto de perceber o que se está a sentir, bem como, os processos cognitivos envolvidos) e 4) o entendimento das emoções (ou seja, o reconhecimento e aceitação dos próprios sentimentos) (Mayer & Salovey, 1997).

Este tema popularizou-se com o livro do autor Daniel Goleman (1995) onde propôs um modelo, também com quatro dimensões. Sendo essas, a auto consciencialização das próprias emoções, a gestão de emoções, a consciência social (isto é, ter a capacidade de entender as emoções dos outros) e a gestão das relações (ou seja, em que medida se é capaz de gerir as emoções dos outros). A partir daí surgiu um grande interesse em perceber e estudar este conceito. Mais tarde, Ashkanasy e Daus (2005), propuseram três definições diferentes da IE: a) uma habilidade que se mede através de testes com perguntas de certo ou errado; b) um traço de personalidade avaliado segundo percepções individuais e c) a IE mista, ou seja, inclui competências, bem como, traços de personalidade. Por outro lado, a IE é também abordada com um aspeto importante para a saúde mental. Segundo Sparrow (2005), existe uma relação significativa entre IE, auto-estima e autoconfiança, levando assim, o indivíduo a atingir maiores níveis de saúde (não só mental como física), felicidade e sucesso na sua vida.

Nos últimos anos tem surgido um grande interesse em estudar a IE em contexto organizacional, devido aos resultados positivos que pode trazer para a organização. Uma vez que a interação social é inevitável nas empresas e que, por vezes surgem tantos conflitos entre colaboradores nos quais as chefias têm de saber lidar, uma boa gestão e consciencialização de emoções pode levar ao sucesso da organização. Estudos anteriores confirmam a importância em saber interpretar emoções e os benefícios que pode trazer para, por exemplo, o bem-estar,

performance no trabalho, satisfação com o trabalho, comportamentos de cidadania organizacional, conflito entre trabalho e família e liderança (Ashkanasy & Daus, 2002; Gooty et al., 2010; Ganzach, 1998; Kluemper et al., 2013). Para além dos aspetos já referidos, a IE tem também um grande impacto no *burnout*. Segundo Lee (2017), a autorregulação emocional está negativa e significativamente associada ao stress, sugerindo assim, que quanto mais habilidades de IE o indivíduo tiver, menor a probabilidade de ter *burnout*. Do mesmo modo, um estudo que investigava o efeito da inteligência emocional na relação da Tríade Negra (inclui três traços de personalidade: Narcisista, Maquiavélica e Psicopata) e *burnout*, verificou-se que a mesma minimizava os efeitos negativos dos traços da Tríade Negra e contribuía para a redução do *burnout*. (Petrides et al., 2011). Assim, prevê-se que o *burnout* tenha uma relação negativa e significativa com a inteligência emocional (primeira hipótese).

No presente estudo, prevê-se também que a IE esteja negativamente associada à intenção de saída (terceira hipótese), tal como confirmado em vários estudos anteriores, como por exemplo, em Raza et al. (2018) onde se verificou que a IE dos colaboradores não só diminuía a sua frustração e stress no trabalho como contribuía para que os mesmos tivessem menor intenção de sair da organização. Neste sentido, sugere-se que a IE pode ser a chave para fazer com que os colaboradores entendam melhor as situações e, por conseguinte, consigam lidar melhor com pressões no local de trabalho. De acordo com Mohammad et. al, (2014), as organizações podem utilizar a IE para diminuir a rotatividade, melhorar a cultura organizacional, estimular a criatividade e fazer com os seus trabalhadores aceitem e se adaptem melhor à mudança.

Com base na literatura mencionada, a segunda hipótese do presente estudo prevê que o *burnout* dos colaboradores medeia a relação entre a IE e a intenção de saída.

### **2.3 Intenção de saída**

O conceito de intenção de saída foi definido por Hom e Griffeth (1991) como a vontade consciente de um indivíduo de se demitir voluntariamente do seu emprego. Este tópico tornou-se muito relevante na literatura, uma vez que pode ter consequências nefastas para as organizações, como por exemplo, afetar o lucro e a produtividade das mesmas (Shaw et al., 2005). Segundo Abassi e Hollman (2000), as chefias devem reconhecer os seus colaboradores como o principal contributo para alcançar o sucesso, pois, ter indivíduos altamente motivados é crucial para a produtividade da organização (Iqbal, 2010).

De acordo com Heneman e Judge (2009), existem vários tipos de *turnover*, nomeadamente: involuntário (quando é uma escolha da organização e não do colaborador) ou voluntário (quando o próprio trabalhador inicia o processo de retirada). O *turnover* involuntário pode ser 1) *turnover* de evacuação (o trabalhador é indisciplinado ou mostra um fraco desempenho) ou 2) *turnover* de redução (devido a uma reestruturação de organização ou redução de custos). O *turnover* voluntário pode ser dividido em 1) *turnover* evitável (quando a *turnover* de trabalhador podia ter sido evitada com, por exemplo, uma revisão salarial ou uma promoção) e 2) *turnover* inevitável (devido a circunstâncias incontornáveis, tais como, morte do empregado ou colocação do cônjuge noutra área geográfica).

A intenção de saída pode surgir quando as práticas de RH exercidas na empresa (compensações, reconhecimento, avaliação de desempenho, oportunidades de progressão de carreira, entre outras) não vão de encontro aos valores do trabalhador, provocando assim, uma insatisfação com o trabalho e, conseqüentemente, intenção de saída (Al-Emadi et al., 2015; Long et al., 2014). De acordo com o estudo de Westerman e Cyr (2004), que relaciona as três subdimensões da teoria “Person-Organization fit” (congruência de valores, congruência do ambiente de trabalho e congruência de personalidade) com as variáveis satisfação, compromisso e intenção de permanecer na organização, comprovou-se que quanto maior a congruência entre os valores individuais dos colaboradores e os valores da organização maior a satisfação e compromisso dos colaboradores e, por conseguinte, maior a intenção de permanecer na organização. O mesmo se verificou para o ambiente de trabalho. Por outro lado, segundo o modelo de Mobley et al. (1979), existem vários determinantes que causam a intenção de saída da organização, nomeadamente, determinantes organizacionais (condições de trabalho, recompensas, clima organizacional, características da função, etc.), contexto económico (desemprego, inflação, entre outros), determinantes individuais não relacionados com o trabalho (idade, personalidade, responsabilidade familiar, condições socioeconómicas, etc) e determinantes individuais relacionados com o trabalho (status, nível de aptidão, nível hierárquico e profissionalismo) (Duarte, 2020). Perante todos estes aspetos o indivíduo faz uma avaliação da sua situação atual e de possíveis alternativas (Mobley et al., 1979).

Segundo o estudo de Lee e Mitchell (1994), existe uma determinada altura em que as forças motivacionais, externas e internas, dos colaboradores os vão fazer reavaliar o seu trabalho. Tanto as forças internas (satisfação/insatisfação com o trabalho), como as forças externas (incapacidade de lidar com fatores externos, como por exemplo, recompensas e reconhecimento) podem influenciar consideravelmente a intenção de saída (Jannat et al., 2020).

Por isso, é de extrema importância implementar práticas à luz destes fatores para que haja uma diminuição da rotatividade nas organizações (Chen, 2014). Por outro lado, segundo Leiter e Maslach (2009) num estudo com 667 enfermeiros, verificou-se que a intenção de saída está fortemente correlacionada com o *burnout*, mais precisamente, devido à exaustão pela carga de trabalho, conflitos de valor e injustiça e sistemas de recompensa inadequados.

## 2.4 Compromisso Organizacional

Num mercado de trabalho cada vez mais competitivo, o CO tem sido identificado como uma importante variável a ter em conta para perceber o comportamento dos colaboradores, uma vez que está associado a inúmeros *outcomes* positivos para a organização, tais como, a intenção de saída (Williams & Hazer, 1986), produtividade (Bateman & Strasser, 1984) e absentismo (Morris & Sherman, 1981).

A ideia de CO foi, primeiramente, conceptualizada por Becker (1960). Com uma abordagem unidimensional, este autor caracterizava o CO como uma troca entre investimentos dos colaboradores ao permanecerem na organização e benefícios providenciados pela mesma. Por outro lado, de acordo com Mowday et al. (1979), o CO define-se pela forte identificação do indivíduo com a organização, podendo esta relação estar caracterizada por três fatores: 1) exercício de um esforço considerável em benefício da organização, 2) identificação e aceitação dos valores e objetivos da organização e 3) forte vontade em se manter membro da organização. Adicionalmente, Angle e Perry (1983) sugerem duas diferentes abordagens para o CO. A primeira é a abordagem centrada no indivíduo, que acredita que o compromisso resulta das ações dos colaboradores e a segunda abordagem – centrada na organização – considera que o compromisso é o resultado do equilíbrio entre as expectativas do colaborador e o reconhecimento/benefícios que a organização providencia.

No estudo de Meyer e Allen (1991), foi desenvolvido um modelo tridimensional no qual o CO é constituído por uma componente afetiva, instrumental e normativa. Com a componente afetiva, considera-se que os indivíduos permanecem na organização porque o desejam, pois estabeleceram um vínculo afetivo com a mesma. Os colaboradores com compromisso afetivo caracterizam-se por serem altamente motivados e empenhados em contribuir para o sucesso da organização. A componente instrumental está relacionada com os custos associados ao abandono da organização e, por isso, os colaboradores permanecem na empresa porque precisam e por dependência para com os benefícios materiais (como por exemplo, o salário).

Por fim, o compromisso normativo acontece quando o colaborador se sente obrigado a permanecer na empresa devido a, por exemplo, pressões sociais. Assim, indivíduos com compromisso normativo caracterizam-se por terem sentimentos de dever moral e responsabilidade para com a organização (Meyer & Allen, 1991).

No entanto, é importante referir que existe um conjunto de antecedentes, isto é, condições que propiciam o desenvolvimento do CO. Ao nível do compromisso afetivo, as características pessoais (idade, género, educação, entre outros) podem influenciar o CO (Hackman & Oldman, 1976). Segundo Griffin e Bateman (1986), a influência das características pessoais no CO difere consoante a senioridade/estatuto do indivíduo na organização, uma vez que dando mais anos “à casa” a atitude para com a mesma pode ser diferente. Outros preditores do compromisso afetivo podem ser a estrutura organizacional e a experiência no trabalho (Meyer & Allen, 1991).

Vários estudos investigam as consequências positivas do elevado nível de CO para a organização (Williams & Hazer, 1986; Bateman & Strasser, 1984; Morris & Sherman, 1981), porém alguns revelaram a consequências positivas do baixo nível de CO para o indivíduo. Por exemplo, um indivíduo com pouco CO é provável que vá procurar outro trabalho e, deste modo, melhorar a sua capacidade mental e de trabalho no seu novo emprego (Angle & Perry, 1981). Em contrapartida, o baixo nível de CO pode resultar na falta de confiança por parte das chefias para com o colaborador (Kanter, 1997) e dificuldade de progressão de carreira (Hacker, 1978).

O mais comum de se observar na literatura são, então, as consequências positivas do CO, nomeadamente, aumento da motivação e comportamentos de cidadania organizacional e decréscimo da rotatividade (O'Reilly & Chatman, 1986; Hackett et al., 1994; Meyer, et al., 1993; Cohen, 1993). Meyer e Allen (1991) propõem que o seu modelo tridimensional medeia a relação entre satisfação no trabalho e intenção de saída e, posteriormente, verificou-se que as duas dimensões do CO – compromisso afetivo e normativo – apresentam uma mediação total do efeito da satisfação laboral na rotatividade.

Por outro lado, um estudo de Nikolaou e Tsaousis (2002) mostrou uma forte relação entre o CO e a IE. Os resultados revelaram que o uso das emoções tinha uma importância para o CO, ao contrário do controlo das emoções que não mostrou ter grande impacto. Outro estudo de Carmeli (2003) revelou que, o compromisso afetivo estava positivamente relacionado com a inteligência emocional. De facto, os colaboradores com maiores níveis de inteligência emocional mostraram um maior compromisso afetivo e vínculo à organização. No entanto, também se notaram resultados não significativos, como por exemplo, a relação entre IE e compromisso instrumental (Carmeli, 2003). Em contrapartida, no estudo de Wong e Law

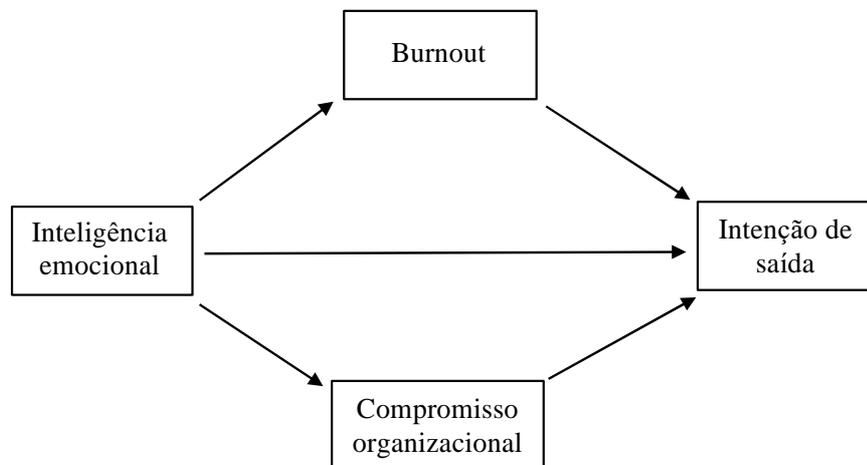
(2002) é possível observar que a IE não tem impacto nem no CO nem na intenção de saída. Uma das possíveis explicações é a probabilidade de a inteligência emocional só ter um efeito significativo no CO e na intenção de saída em empregos que envolvam uma maior carga emocional. Ou seja, indivíduos mais inteligentes emocionalmente, mas que não tem oportunidades no trabalho para utilizarem essa competência, é expectável que apresentem menos compromisso para com o seu trabalho e maior intenção de saída da organização.

Posto isto, com base nos estudos mencionados é possível prever que o CO se correlacione positivamente com a IE (quarta hipótese) e, também, que o CO medie a relação entre IE e intenção de saída, constituindo assim a quinta e última hipótese do estudo.

Com a presente investigação pretende-se analisar o papel mediador do *burnout* na relação entre IE e intenção de saída. Adicionalmente, pretende-se observar qual a influência do CO na relação entre a IE e a intenção de saída (Da Camara et al., 2015). Deste modo, os objetivos do estudo passam por 1) verificar se existe uma relação significativa entre a IE e a intenção de saída, 2) ver se os indivíduos mais inteligentes emocionalmente revelam ter maior capacidade lidar com o stress no trabalho e, conseqüentemente, menor intenção de saída do local onde trabalham e 3) observar qual o impacto do CO na relação entre IE e intenção de saída.

Não existindo um modelo que englobe todas estas variáveis foi elaborado um modelo teórico (Figura 1). É de notar que, neste modelo são consideradas variáveis de controlo, nomeadamente, o género, a idade, as habilitações literárias e a antiguidade na empresa.

**Figura 1: Modelo teórico**



### **III Método**

#### **3.1 Participantes**

No presente estudo participaram 157 indivíduos, no entanto, apenas 133 responderam a todas as questões. Assim, a amostra é constituída por 133 participantes, dos quais 57.9% são do sexo feminino e 42.1% são do sexo masculino. Foram criados intervalos de idades (1= Até 25 anos; 2= 26 a 30 anos; 3= 31 a 35 anos; 4= 36 a 40 anos; 5= 41 a 45 anos; 6= 46 a 50 anos; 7= 51 a 55 anos; 8= 56 a 60 anos; 9= Mais de 60 anos), posto isto, pode-se verificar que a média de idades dos participantes está no intervalo de 31 a 35 anos.

A maioria dos participantes trabalha a *full-time* (93.2%) e apresenta-se como trabalhador efetivo (63.2%). Relativamente ao tipo de organização, 66.2% dos participantes trabalham numa entidade privada e 42.1% trabalham numa organização com mais de 250 trabalhadores. Para além disso, 72.2% dos participantes referiram que não assumem uma posição de chefia e 85.7% indicam que na sua atividade profissional reportam a uma chefia direta, ou seja, tem um chefe que supervisiona o seu trabalho.

No que toca a habilitações literárias, é possível observar que a maior parte dos participantes frequentou o Ensino Superior, sendo que 34.6% tem a Licenciatura, 42.9% tem o Mestrado e 0.8% fez o Doutoramento. Nota-se também que, 0.8% tem apenas o 9º ano e 18% tem o Ensino Secundário concluído.

Relativamente à antiguidade na organização, foram criados intervalos (1 = Até 1 ano; 2 = 2 a 5 anos; 3 = 6 a 10 anos; 4 = 11 a 15 anos; 5 = 16 a 20 anos; 6 = Mais de 21 anos) e é possível observar que a média de anos de trabalho é de 2 a 5 anos.

## **3.2 Plano de estudo**

Este é um estudo correlacional, uma vez que esta investigação tem como objetivo observar a relação das variáveis *burnout*, IE e intenção de saída. Para além disso, pretende-se verificar se o CO influencia, de algum modo, a relação entre IE e intenção de saída.

## **3.3 Instrumentos**

Neste estudo utilizou-se um questionário composto por 4 escalas que avaliaram o Compromisso Organizacional, o *Burnout*, a Intenção de saída e a Inteligência Emocional.

### **3.3.1 *Burnout***

Para avaliar o *Burnout* foi utilizada a escala *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI) de Kristensen et al. (2005), adaptada para a língua portuguesa por Fontes (2011), com 13 itens, dos quais seis avaliam a *burnout* pessoal (“Com que frequência se sente emocionalmente exausto”; “Com que frequência pensa: ‘Eu não aguento mais isto’”) e sete avaliam o *burnout* relacionado com o trabalho (“Sente que cada hora de trabalho é cansativa para si”; “o seu trabalho deixa-o/a frustrado/a”). As respostas eram dadas através de uma escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1- Sempre; 2- Frequentemente; 3- Às vezes; 4- Raramente e 5- Nunca (ver Anexo C).

### **3.3.2 Inteligência Emocional**

Para analisar a IE foi utilizada a escala de Wong e Law (2002) – *Emotional Intelligence Scale*, adaptada para o contexto português por Rodrigues et al. (2011). Esta escala tem por base quatro dimensões da IE e é constituída por 16 itens com escala de Likert de 7 pontos -1 (“discordo totalmente”) a 7 (“concordo totalmente”). Dos 16 itens, quatro dizem respeito à capacidade de avaliação das próprias emoções (“Compreendo bem as minhas emoções”), quatro referem-se à capacidade de avaliação das emoções dos outros (“Sou um bom observador das emoções dos outros”), quatro avaliam o uso das emoções (“Sou uma pessoa que se auto motiva”) e os restantes quatro itens avaliam a regulação das emoções (“Consigo controlar bem as minhas

emoções”), (ver Anexo E Anexo D). Mais à frente, vai ser possível observar que cada um destes quatro grupos de itens serão tratados como sub-dimensões da IE. Assim, a avaliação das próprias emoções refere-se à dimensão “auto reconhecimento emocional”, a avaliação das emoções dos outros refere-se à “empatia”, o uso de emoções refere-se à “auto motivação” e a regulação das emoções refere-se à dimensão da “auto regulação emocional”.

### **3.3.3 Intenção de saída**

Para averiguar a Intenção de saída foi utilizada a escala *Turnover Cognition* (Bozeman & Perrewe, 2001) validada para português por Pimenta (2012). Esta escala é composta por 4 itens (“É provável que venha a procurar outro trabalho num futuro próximo”) com escala de Likert de 7 pontos em que 1 é discordo totalmente e 7 é concordo totalmente. (ver Anexo D)

### **3.3.4 Compromisso Organizacional**

Para medir o Compromisso Organizacional, foi utilizada a Escalas de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997), adaptada para português por Nascimento et al. (2008). Esta é uma escala composta por 5 itens, do tipo Likert de 5 pontos variando entre 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), (ver Anexo F).

## **3.4 Procedimento**

A recolha de dados foi realizada através do *software Qualtrics*, sendo que o único critério de inclusão passava por: trabalhar para a mesma entidade patronal há, pelo menos, três meses, quer esteja a trabalhar nas instalações da organização, em regime de teletrabalho ou em regime híbrido. O questionário foi partilhado via e-mail e por redes sociais, nomeadamente, *Facebook* e *LinkedIn*, onde os participantes responderiam às questões após o consentimento informado, garantido assim a total confidencialidade e anonimato dos resultados.

No que toca a análise de dados, o tratamento dos mesmos foi realizado através do programa *IBM SPSS Statistics v.25*. Primeiramente, foi explorada a estrutura fatorial de cada uma das variáveis através da Análise Fatorial Exploratória (AFE), com rotação *Varimax* e avaliada a sua consistência interna. A AFE é um método estatístico utilizado para avaliar a dimensionalidade de um conjunto de itens de modo a identificar o menor número de traços latentes assegurando, deste modo, uma maior fiabilidade das escalas utilizadas (Osborne, 2014). Para testar a adequação dos dados para se proceder a uma análise fatorial, foi utilizado o teste de esfericidade

de Barlett e Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Os valores do índice de KMO que indicam que a análise fatorial é apropriada vão de 0,5 a 1 (Kaiser & Rice, 1977). Por isso, se se verificar um índice de KMO abaixo de 0,5 indica que a análise fatorial não é aceitável.

De modo a testar as hipóteses do estudo e a significância do modelo apresentado, conduziram-se duas mediações através do programa *IBM SPSS Statistics*, com recurso à macro PROCESS (Hayes, 2006), modelo 4. Foi incluído o método de *bootstrapping* ao qual é estimado o intervalo de confiança (de 95%) entre variáveis, possibilitando assim, a verificação da significância ou não significância dos efeitos de mediação.

## IV Resultados

Primeiramente, verificou-se, através dos coeficientes de correlação de *Pearson*, que todas as variáveis se correlacionam significativamente entre si, à exceção da intenção de saída com IE e IE com o CO. O *burnout* tem uma correlação significativa e negativa com a intenção de saída ( $r = -.27$ ;  $p < .05$ ). Verificou-se também, que o *burnout* se correlaciona significativamente com a quarta dimensão da IE, referente ao uso das emoções ( $r = .24$ ;  $p < .05$ ). Para além disso, observa-se uma relação significativa entre o compromisso organizacional e a quarta dimensão da IE (auto motivação). Adicionalmente, verificou-se que o compromisso organizacional se correlaciona significativamente com a intenção de saída ( $r = -.73$ ;  $p < .01$ ). O Anexo A, mostra a média, desvio-padrão e correlações entre todas as variáveis do estudo, incluindo as variáveis de controlo (idade, género, habilitações literárias e antiguidade na empresa).

### 4.1 Análise Fatorial Exploratória

No presente estudo foi analisada a estrutura fatorial do *Burnout*, Intenção de saída, Inteligência Emocional e Compromisso Organizacional, obtida pela rotação *Varimax*.

A primeira Análise Fatorial Exploratória (AFE) para a variável *Burnout*, com um valor de KMO de 0,912, mostrou que todos os 13 itens da escala são relevantes tendo apenas um fator. Verificou-se também que, no total os itens explicam 54,3% da variância (Tabela 1). Adicionalmente, observou-se um alfa de Cronbach de 0,93.

**Tabela 1. Análise Fatorial Exploratória da escala de *Burnout***

<b>Items</b>	<b>Factor 1</b>
Esgotado/a por causa do seu trabalho	<b>0,868</b>
Fatigado/a	<b>0,820</b>
Emocionalmente exausto	<b>0,812</b>
Exausto de manhã ao pensar mais um dia de trabalho	<b>0,778</b>
Pensa: “Eu não aguento mais isto”	<b>0,753</b>
Trabalho deixa-o frustrado/a	<b>0,748</b>
Fisicamente exausto	<b>0,742</b>
Cansado/a	<b>0,735</b>
Esgotado/a no final do dia	<b>0,718</b>
Cada hora é cansativa	<b>0,704</b>
Trabalho emocionalmente desgastante	<b>0,670</b>
Energia suficiente para família e amigos	<b>0,598</b>
Frágil e suscetível a ficar doente	<b>0,572</b>
<b>% of explained Variance</b>	54,3
<b>Cronbach's Alpha coefficients</b>	0,93

N= 96. Keiser-Meyer-Olkin index = 0,912. A variância total é explicada por 1 fator em 54,3%. A análise de fatores foi obtida pela rotação Varimax.

Para a variável Intenção de saída verificou-se um valor de KMO de 0.655. Como se pode observar na Tabela 2, foi extraído apenas um fator que contém todos os itens da escala. Por fim, é possível referir que o total de variância explicada é de 73,8% e o alfa de Cronbach de 0,81.

**Tabela 2. Análise Fatorial Exploratória da escala de Intenção de saída**

<b>Items</b>	<b>Factor 1</b>
Atualmente à procura de outro emprego	<b>0,910</b>
Procurar outro emprego num futuro próximo	<b>0,901</b>
Não é provável procurar novo emprego no próximo ano	<b>0,757</b>
<b>% of explained Variance</b>	73,8
<b>Cronbach's Alpha coefficients</b>	0,81

N= 119. Keiser-Meyer-Olkin index = 0,655. A variância total é explicada por 1 fator em 73,8%. A análise de fatores foi obtida pela rotação Varimax.

Para a Inteligência Emocional, foram extraídos 4 fatores com todos os 16 itens da escala. A variância total é explicada em 74,7%, sendo que o primeiro fator (designado de autorregulação emocional) explica 39,3%, o segundo fator (autorreconhecimento emocional) explica 16,9%, o terceiro fator (empatia) explica 9,7% e, por fim, o quarto fator (auto motivação) explica 8,9% da variância total. Posteriormente, verificou-se uma consistência interna de 0,91 e um valor de KMO de 0,828 (ver Tabela 3).

**Tabela 3. Análise Fatorial Exploratória da escala de Inteligência Emocional**

Items	Factor 1 – Auto regulação emocional	Factor 2 – Auto reconheciment o emocional	Factor 3 - Empatia	Factor 4 – Auto motivação
IE - Bom controlo emoções.	<b>0,888</b>	0,185	-0,010	0,116
IE - Controlo bem as minhas emoções.	<b>0,857</b>	0,139	0,115	0,157
IE - Controlo o meu temperamento, lidando com dificuldades de forma racional.	<b>0,852</b>	0,027	0,158	0,275
IE - Acalmar rapidamente quando muito irritado.	<b>0,850</b>	0,069	-0,028	0,089
IE - Compreendo minhas emoções.	0,167	<b>0,879</b>	0,186	0,181
IE - Boa noção das razões de certos sentimentos.	-0,017	<b>0,845</b>	0,164	0,230
IE - Compreendo o que sinto.	0,170	<b>0,841</b>	0,287	0,137
IE -Sei se estou ou não contente.	0,157	<b>0,729</b>	0,255	0,159
IE - Reconheço emoções dos meus amigos através do comportamento.	0,030	0,251	<b>0,839</b>	0,166
IE - Bom observador das emoções dos outros.	0,044	0,254	<b>0,824</b>	0,089
IE - Compreendo as emoções dos que me rodeiam	0,213	0,280	<b>0,771</b>	0,031
IE - Sensível aos sentimentos e emoções dos outros.	-0,033	0,070	<b>0,759</b>	0,163
IE - Estabeleço metas para mim próprio, tentando atingi-las.	-,038	0,187	0,129	<b>0,838</b>
IE – Dar o meu melhor	0,276	0,157	0,166	<b>0,749</b>
IE – Auto motiva-se	0,363	0,209	0,219	<b>0,732</b>
IE – Dizer a mim próprio que sou competente	0,163	0,129	0,020	<b>0,703</b>
<b>% of explained Variance</b>	39,3	16,9	9,7	8,9
<b>Cronbach's Alpha coefficients</b>	0,91	0,90	0,85	0,83

N= 133. Keiser-Meyer-Olkin index = 0,828. A variância total é explicada por 4 fatores em 74,7%: a *autorregulação emocional* explica 39,3%, o *autorreconhecimento emocional* explica 16,9%, a *empatia* explica 9,7% e a *auto motivação* explica 8,9% da variância. A análise de fatores foi obtida pela rotação Varimax.

Por fim, para o Compromisso Organizacional foi extraído apenas um fator, que explica 68,2% da variância total. Verificou-se um valor de KMO de 0,864 e uma consistência interna de 0,88 (Tabela 4).

**Tabela 4. Análise Fatorial Exploratória da escala de Compromisso Organizacional**

<b>Items</b>	<b>Factor 1</b>
CO – Esta empresa tem um grande significado para mim	<b>0,892</b>
CO – Sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	<b>0,680</b>
CO – Feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	<b>0,826</b>
CO – Não me sinto ligado a esta empresa	<b>0,868</b>
CO – Não me sinto para da família	<b>0,847</b>
<b>% of explained Variance</b>	68,2
<b>Cronbach's Alpha coefficients</b>	0,88

N= 99. Keiser-Meyer-Olkin index = 0,864. A variância total é explicada por 1 fator em 68,2%. A análise de fatores foi obtida pela rotação Varimax.

## 4.2 Teste de Hipóteses

No presente estudo pretende-se aferir qual a influência do *burnout* e CO na relação entre a IE de um colaborador e a sua intenção de saída da organização. Assim, realizaram-se dois modelos de mediação com cada uma das variáveis mediadoras, de modo a perceber o impacto de cada uma das mediadoras na relação entre a variável dependente e independente.

### Burnout como mediador

Para a variável *burnout* observou-se que a sua relação com a IE é estatisticamente significativa ( $B=0,313$ ;  $p<0,01$ ), apesar de ser uma relação positiva contrariamente ao esperado (ver Figura 2).

De seguida, através da mediação observou-se que o modelo explica 6,9% da variação da intenção de saída e não se mostrou estatisticamente significativo ( $F_{(2,78)} = 2,891$ ,  $p=0,06$ ). De um modo geral, verificou-se um efeito direto da IE na intenção de saída não significativo

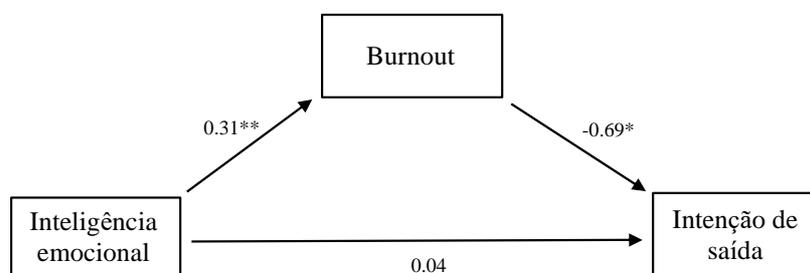
( $B=0,037$ ) (-,605 a ,678) e um efeito indireto significativo ( $B=-0,22$ ) (-,488 a -,004), estando perante de uma mediação completa (ver Tabela 5).

**Tabela 5. Resultados para a mediação (*Burnout*)**

					R <sup>2</sup>
Modelo 1: variável mediadora no modelo	<i>Outcome: Burnout</i>				0,08
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Inteligência Emocional	0,31	0,12	2,66	0,01	
Modelo 2: variável <i>outcome</i> no modelo	<i>Outcome: Intenção de saída</i>				0,07
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Inteligência Emocional	0,04	0,32	0,11	0,91	
<i>Burnout</i>	-0,69	0,29	-2,33	0,02	
<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito Direto	0,04	0,32	-0,61	0,68	
Efeito Indireto	-0,22	0,13	-0,49	-0,00	

N = 81. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

**Figura 2: Modelo de Mediação (*Burnout*)**

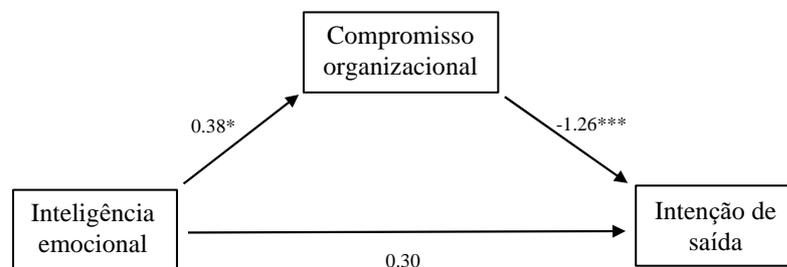


**Nota:** \*\*\*  $p < 0,001$ ; \*\*  $p < 0,01$ ; \*  $p < 0,05$

### Compromisso Organizacional como mediador

Com o compromisso organizacional como mediador, verificou-se que, o modelo explica 52,9% ( $R^2 = 0,529$ ) e é estatisticamente significativo ( $F_{(2,82)} = 46,071$ ,  $p < 0,00$ ). Relembrando que a hipótese em estudo sugere que um maior compromisso organizacional influencia a relação entre IE e intenção de saída, observou-se um efeito indireto da IE na intenção de saída através do CO estatisticamente significativo ( $B = -0,478$ ) (-1,005 a -,015), sendo uma mediação completa (ver Tabela 6). Ao observar a Figura 3, é possível constatar que o CO tem uma correlação estatisticamente significativa com a IE ( $B = 0,38$ ;  $t = 2,32$ ;  $p < 0,05$ ) e com a intenção de saída ( $B = -1,26$ ;  $t = -9,56$ ;  $p < 0,05$ ).

**Figura 3: Modelo de Mediação (Compromisso Organizacional)**



**Nota:** \*\*\*  $p < 0.001$ ; \*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$

**Tabela 6. Resultados para a mediação (Compromisso Organizacional)**

					R <sup>2</sup>
Modelo 1: variável mediadora no modelo	<i>Outcome</i> : Compromisso Organizacional				0,06
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Inteligência Emocional	0,38	0,16	2,32	0,02	
Modelo 2: variável <i>outcome</i> no modelo	<i>Outcome</i> : Intenção de saída				0,53
	Coef.	Erro-padrão	<i>t</i>	<i>p</i>	
Inteligência Emocional	0,30	0,20	1,51	0,14	
Compromisso Organizacional	-1,26	0,13	-9,56	0,00	
<i>Bootstrapping para o efeito indireto</i>					
	Coef.	Erro-padrão	LI 95% IC	LS 95% IC	
Efeito Direto	0,31	0,20	-0,10	0,71	
Efeito indireto	-0,48	0,25	-1,01	-0,01	

N = 85. Estão reportados os coeficientes não estandardizados. 5000 amostras *bootstrap*; LI – limite inferior; LS – limite superior; IC – Intervalo de confiança.

## V Discussão

O presente estudo propõe dois modelos de mediação. O primeiro pretende perceber a influência do *burnout* na relação entre a IE de um colaborador e a sua intenção de saída e o segundo modelo, o efeito do CO na relação entre a IE e a intenção de saída.

Num primeiro momento, procurou-se validar as escalas utilizadas para avaliar todas as variáveis do estudo, através de uma Análise Fatorial Exploratória. De seguida, foram testados dois modelos de mediação a fim de se avaliar o papel mediador do *burnout* e CO na relação entre a variável dependente e independente.

Relembrando que a primeira hipótese do estudo diz respeito à relação negativa e significativa entre o *burnout* e a IE, é possível aferir que a relação entre as duas variáveis se mostrou significativa, ainda que positiva. Assim, a primeira hipótese do estudo foi confirmada em parte pelo modelo proposto. A razão pela qual o *burnout* se correlaciona positivamente com a IE, pode-se dever ao facto de a única dimensão de IE que se correlacionou significativamente com o *burnout* ser a auto motivação. Segundo Andrade e Franco (2014), a inteligência emocional constitui um preditor do *burnout*, mais precisamente, a reavaliação de emoções está positivamente associada à exaustão emocional.

No entanto, verificou-se que o *burnout* medeia a relação entre a IE e a intenção de saída, tal como esperado. Assim, este resultado suporta a ideia da importância de as organizações valorizarem a inteligência emocional dos seus colaboradores de forma a prevenir o *burnout* e, conseqüente, a saída dos mesmos.

Ao atentarmos na relação entre a IE e a intenção de saída, é possível confirmar que as duas não têm uma relação estatisticamente significativa. Ou seja, o facto de um colaborador ser mais inteligente emocionalmente não influencia a sua intenção de saída da organização. Assim, contrariamente ao que foi aferido na literatura (Raza et al., 2018), não se conseguiu confirmar a segunda hipótese do estudo. Uma possível explicação para este resultado poderá ser o facto de a intenção de saída de um indivíduo estar negativamente associada à idade (quanto mais velho um colaborador for menor é a sua intenção de sair da organização onde trabalha) e de a IE de um indivíduo estar positivamente associada à sua idade, isto é, quanto mais idade um indivíduo tiver maior é a sua IE. Uma vez que 45,9% dos respondentes da presente investigação encontrava-se na faixa etária do 26 a 30 anos, a falta de respondentes com uma faixa etária mais elevada pode ter contribuído para não significância da relação entre as duas variáveis em

questão. Neste seguimento, a antiguidade na empresa pode também ser um fator a ter em conta na discussão deste resultado. Uma vez que o número de anos na empresa está positivamente associado à IE e negativamente associado à intenção de saída, o facto de a média de antiguidade na empresa dos participantes do estudo ser de 2 a 5 anos, poderá ter impactado a relação entre IE e intenção de saída, devido à falta de participantes com mais anos de trabalho na empresa atual.

Quanto ao modelo com a variável compromisso organizacional como mediador, foi possível verificar que este, tal como esperado, correlaciona-se positiva e significativamente com a IE confirmando a quarta hipótese do estudo (ver Tabela 6). Este resultado vai de encontro aos estudos de Nikolaou e Tsaousis (2002) e Carmeli (2003), comprovando o facto de que indivíduos com uma maior IE apresentam maior níveis de CO. É de notar que das quatro dimensões da IE, apresentadas acima, foi a auto motivação que apresentou uma correlação significativa com o CO. Posto isto, o facto de os indivíduos saberem utilizar esta competência pode fazer com que encarem as exigências do dia-a-dia no trabalho com uma maior resiliência e, deste modo, não pôr em causa o seu compromisso organizacional. (Rathi & Rastogi, 2009).

Ao observar a relação entre IE e intenção de saída através do CO, verificou-se um efeito indireto significativo, constatando uma mediação completa. Indo de encontro à literatura existente, os resultados observados confirmam o facto de a IE dos indivíduos influenciar as intenções comportamentais dos mesmos nas organizações. As conclusões observadas confirmam também a teoria de *Turnover* de Mobley et al. (1979), que afirma que a perspetiva que cada um tem do ambiente vivido no trabalho vai interferir na sua resposta afetiva (como por exemplo, o compromisso organizacional), que podem conduzir à saída do indivíduo da organização.

No fundo, os presentes resultados mostram o papel essencial da IE e do CO nas organizações, de modo a reter os seus colaboradores. Apesar do modelo com o CO como mediador ter-se revelado mais significativo do que com o *burnout* como mediador, é importante que as entidades patronais encorajem os comportamentos emocionalmente inteligentes dos seus funcionários, de maneira a fomentar o seu compromisso para com a organização, melhorar a sua capacidade de lidar com o stress e a reduzir os efeitos devastadores e dispendiosos associados ao intenção de saída (Da Camara et al., 2015).

A presente investigação teve algumas limitações importantes a ter em conta em investigações futuras. Em primeiro lugar, o número de participantes a responderem ao questionário tem

impacto na aleatoriedade e representatividade da amostra. Apesar de, no total, terem respondido 157 indivíduos ao questionário, apenas 133 foram válidos. Também o público-alvo da amostra influenciou a representatividade da mesma, uma vez que 45,9% dos respondentes tinham entre 26 a 30 anos. Por outro lado, a recolha de dados através de questionários, apesar de ser o método mais rápido e conveniente, está sempre sujeita ao efeito da desajustabilidade social, mesmo garantindo a confidencialidade das respostas. Para além disso, a AFE do *burnout* não analisou as três dimensões da variável - exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal e profissional.

Assim, para futuras investigações, seria importante ter em conta as três dimensões do *burnout*, uma vez que cada uma pode ter diferentes implicações nas restantes variáveis. No seguimento do estudo de Kartono e Hilmiana (2018), mostrou-se que apenas a exaustão emocional e a despersonalização tinham efeitos significativos na inteligência emocional. Seria igualmente interessante, analisar o impacto de outros fatores, fora do contexto profissional, no *burnout*, como por exemplo, a satisfação com a vida. Segundo o estudo de Thuynsma e Beer (2017) a satisfação com a vida é um importante preditor do *burnout*, ou seja, os indivíduos menos satisfeitos com a sua vida têm maior propensão a vivenciarem um *burnout*. Sendo evidente a multidimensionalidade deste constructo, seria também relevante que as intervenções a indivíduos em risco de *burnout* tivessem em consideração os fatores fora da esfera profissional. Por fim, uma importante implicação prática deste estudo é a possibilidade de implementar programas com o objetivo de aumentar a capacidade de gerir as emoções, bem como, expressá-las de modo assertivo, como forma de colmatar o risco de *burnout* nas organizações e fomentar o compromisso organizacional dos seus colaboradores. O papel mediador do *burnout* sugere que indivíduos mais inteligentes emocionalmente possuem mais capacidades para lidar com o stress e exigências do trabalho o que leva a uma menor intenção de saída. Assim, este estudo suporta a ideia da importância das chefias interessarem-se pelo desenvolvimento emocional dos seus funcionários, pois poderá fomentar a sua resiliência e levando a uma menor rotatividade na organização.

Das conclusões retiradas através dos resultados obtidos, salienta-se a clara correlação entre o *burnout* e CO na relação entre IE e intenção de saída. Abrindo, assim, as portas para o aprofundamento das variáveis exploradas neste estudo e para o estudo de novas explicações que poderão clarificar as relações observadas. Para além disso, a área em estudo revela-se particularmente relevante para que as organizações compreendam a importância destes aspetos

e que consigam atenuar a rotatividade, sendo que este é um problema cada vez mais presente nas organizações.

## VI Referências

- Abassi, M., & Hollman, N. (2000). Factors related to employee turnover intention. *Southeast Asian Interdisciplinary Research Journal*, 1, 19-44.
- Alarcon, G. M., & Edwards, J. M. (2011). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intention. *Stress & Health*, 27, e294–e298.
- Al-Emadi, A. A. Q., Schwabenland, C. & Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *IUP Journal of Organizational Behavior* 14(3), 7.
- Anggita, N. M. A., & Ardana, I. K. (2020). The Role of Job Satisfaction Medium Perceived Organizational Support to Behavior Organizational Citizenship Among Employees in Bali Zoo. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(3), 79-87.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative science quarterly*, 1-14.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16, 76–86
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103–118.
- Bateman, T. S., & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of management journal*, 27(1), 95-112.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley.
- Bozeman, D. & Perrewe, P. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire - turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86, 16-25.

- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: the role of self-efficacy and its outcomes. *Eur. Rev. Appl. Psychol.* 64, 259–267. doi: 10.1016/j.erap.2014.08.002
- Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 25, 398–411. doi: 10.1080/1359432X.2015.1092960
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). The relationship between perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 26, 527–540. doi: 10.1080/1359432X.2017.1319817
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in psychology*, 9, 2704.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational behavior*, 31(3), 248–267.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*.
- Cerny, B. A., & Kaiser, H. F. (1977). A study of a measure of sampling adequacy for factor-analytic correlation matrices. *Multivariate behavioral research*, 12(1), 43–47.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, L. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *J. Soc. Psychol.* 149, 119–124. doi: 10.3200/SOCP.149.1.119-124
- Chen, M. (2014, January). *The effect of training on employee retention*. Presented at the International Conference on Global Economy, Commerce and Service Science (GECSS-14), Atlantis Press.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.

- Cohen, A., & Hudecek, N. (1993). Organizational commitment- turnover intention relationship across occupational groups: A meta-analysis. *Group & organization management, 18*(2), 188-213.
- Cox, T., & MacKay, C. (1976). Transactional model of stress. *Stress, Basingstoke: Macmillan.*
- da Silva, A. A., Nora, M., & de Oliveira, M. Z. (2017). A função preditora da síndrome de *burnout* para a intenção de saída nos profissionais de enfermagem. *Avances en Psicología Latinoamericana.*
- Da Camara, N., Dulewicz, V., & Higgs, M. (2015). Exploring the relationship between perceptions of organizational emotional intelligence and turnover intentions amongst employees: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *In New Ways of Studying Emotions in Organizations.* Emerald Group Publishing Limited.
- de Oliveira, L. O., & de Oliveira, S. M. K. (2016). A Síndrome de Burnout nas Organizações. *Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional, 4*(1).
- Duarte, A. R. C. (2020). *O outro lado do employer attractiveness: será esta uma estratégia exclusiva para talentos* (Dissertação de Mestrado). ISPA, Lisboa.
- Dutton, J. E., Debebe, G., & Wrzesniewski, A. (2000). A social valuing perspective on relationship sensemaking. *Ann Arbor.*
- Eder, P., and Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *J. Manag. 34, 55–68.* doi: 10.1177/0149206307309259
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *J. Appl. Psychol. 86, 42–51.* doi: 10.1037/0021-9010.86.1.42
- Esteves, T. S. (2017). *O Significado do Trabalho: a relação do chamamento com a moldagem do trabalho, a percepção de liderança, e a intenção de saída.* (Tese de Doutoramento). Universidade de Lisboa, Portugal
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior, 23, 133–187.*

- Ganzach, Y. (1998). Intelligence and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 41, 526- 539.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in organizational behavior*, 28, 3-34.
- Griffin, R. W., Bateman, T. S., Cooper, C. L., & Robertson, I. (1986). *Job satisfaction and organizational commitment*.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. *The Leadership Quarterly*, 21, 979-1004.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *Am. Sociol. Rev.* 25, 161–178. doi: 10.2307/2092623
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. MA: Addison-Wesley.
- Hassard, J., & Cox, T. (2011). *Work-related stress: Nature and management*.
- Heneman III, H. G., & Judge, T. A. (2009). Internal Recruitment. *Staffing Organizations*, 6, 265-301.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–421. doi:10.1111/1464-0597.00062
- Iqbal, A. (2010). Employee turnover: Causes, consequences and retention strategies in the Saudi organizations. *The Business Review, Cambridge*, 16(2), 275-281. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/215912138\\_Employee\\_Turnover\\_Causes\\_Consequences\\_and\\_Retention\\_Strategies\\_in\\_Saudi\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/215912138_Employee_Turnover_Causes_Consequences_and_Retention_Strategies_in_Saudi_Organizations)

- Jannat, T., Omar, N. A., & Nazri, M. A. (2020). Analysing the Mediating Effects of Job Satisfaction and Dissatisfaction on Employee Voluntary Turnover Intention. *Journal Pengurusan (UKM Journal of Management)*, 59.
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5), 82.
- Kanter, R. M. (1997). Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90. Campus.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion management ability: Predicting task performance, citizenship, and deviance. *Journal of Management*, 39, 878-905.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19(3), 192-207.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intention: A test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233–250.
- Lee, H. (2016). Effects of IT workers' Emotional Intelligence and Job Crafting on Job Satisfaction and Job Performance. *The e-Business Studies*, 17(5), 117-135.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover intention: the mediating role of burnout. *Journal of nursing management*, 17(3), 331-339.
- Loeppke R., Taitel, M., Haufle, V., Parry, T., Kessler, R., Jinnett, K. (2009). Health and Productivity as a Business Strategy: A Multi-Employer Study. *Journal of Occupational Environmental Medicine*, 51(4), 411–428.
- Long, C.S., Ajagbe, M.A. & Kowang, T.O. 2014. Addressing the issues on employees' turnover intention in the perspective of HRM practices in SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 99-104.

- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 1059-1075.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human resource management* (10th ed.). South-Western: Mason, OH:Thomson.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Melo, B. T., Gomes, A. R., & Cruz, J. F. A. (1999). Desenvolvimento e adaptação de um instrumento de avaliação psicológica do “burnout” para os profissionais de Psicologia. In APPORT- Associação dos Psicólogos Portugueses. *Avaliação psicológica: formas e contexto: actas da Conferência Internacional Avaliação Psicológica, Braga, 7*, 596-603.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. doi: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of management Journal*, 24(3), 512-526.
- Mowday, R. T., L.W. Porter., & R. M. Steers. 1979. The measurement of organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. D. F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento organizacional e gestão*, 1, 115-133.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342.

- Pekaar, K. A., Bakker, A. B., van der Linden, D., Born, M. P., & Sirén, H. J. (2018). Managing own and others' emotions: A weekly diary study on the enactment of emotional intelligence. *Journal of Vocational Behavior, 109*, 137-151.
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A., & Veselka, L. (2011). Trait emotional intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics, 14*(1), 35-41.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470–480
- Pimenta, A. C. D. O. (2012). *E se os expatriados decidem sair? Efeito mediador do contrato psicológico na relação entre as práticas de GRH e a intenção de saída* (Tese de Doutoramento). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Porto, R. (2017). *Burnout, os casos, as pistas, as soluções*. Consultado em 6 de setembro. 2021 Disponível em: <https://observador.pt/especiais/burnout-os-casos-as-pistas-e-as-solucoes/>
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of applied psychology, 61*(4), 395.
- 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.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2014). *O Custo dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho*. Consultado a 12 ago. 2021. Disponível em: [https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/custo\\_dos\\_prob\\_sp\\_no\\_trabalho.pdf](https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/custo_dos_prob_sp_no_trabalho.pdf)
- Osborne, J. W. (2014). *Best practices in logistic regression*. Sage Publications.
- Rathi, N., & Rastogi, R. (2009). Assessing the relationship between emotional intelligence, occupational self-efficacy and organizational commitment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 35*(1), 93-102.

- 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. *Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra*, 55, 189-207. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/13367>
- Rosch, P. J. (2001). The quandary of job stress compensation. *Health and Stress*, 3(1), 1-4.
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB management review*, 30(4), 305-315.
- Shin, Y., Hur, W. M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How Managers' Job Crafting Reduces Turnover Intention: The Mediating Roles of Role Ambiguity and Emotional Exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 3972.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Singh, V., & Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30 (4), 305–315.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of wellbeing*, 3(2).
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *J. Vocat. Behav.* 73, 457–464. doi: 10.1016/j.jvb.2008.09.001
- Islam, T., Ahmad, U. N. B. U., Ali, G., Ahmed, I., & Bowra, Z. A. (2013). Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 103, 1238-1242.
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2009). Construção e validação fatorial da Escala de Caracterização do Burnout (ECB). *Estudos de Psicologia (Natal)*, 14(3), 213-221.
- Thwala, D. W., Ajagbe, A. M., Enegbuma, W. I., Bilau, A. A. & Long, C. S. (2012). Sudanese Small and Medium Sized Construction Firms: An Empirical Survey of Job Turnover. *Journal of Basic, Applied Scientific Research (JBASR)*, 2(8), 7414-7420.

- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A.B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology* 18(2), 230–240.
- Vermooten, N., Boonzaier, B., & Kidd, M. (2019). Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-13.
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). A review of job crafting research. *Proactivity at work: Making things happen in organizations*, 77.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of selection and assessment*, 12(3), 252-261.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of applied psychology*, 71(2), 219.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114-117.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2020). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32, 1-20.
- Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 48(2), e8759



## VII Anexos

Anexo A Tabela de correlações

Variáveis	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demográficas												
1. Faixa Etária	3,39	2,29										
2. Género (1=masculino; 2=feminino)	1,58	0,5	0,07									
3. Antiguidade na empresa	2,52	1,29	0,64**	-0,03								
4. Habilitações literárias	4,34	0,91	-0,21*	0,14	-0,16							
IE												
5. Auto regulação emocional	4,93	1,26	0,09	-0,1	-0,06	-0,02						
6. Auto reconhecimento emocional	5,44	0,99	0,28**	0,19*	0,13	-0,09	0,28**					
7. Empatia	5,55	0,87	0,19*	0,24*	0,11	-0,07	0,22*	0,81**				
8. Auto motivação	5,56	1,03	0,11	0,12	-0,06	0,16	0,43**	0,48**	0,42**			
9. Intenção de <i>turnover</i>	3,36	1,94	-0,28**	0,04	-0,15	0,05	-0,01	-0,03	0,01	-0,09		
10. <i>Burnout</i>	3,56	0,72	0,21*	-0,12	0,14	-0,1	0,19	0,18	0,11	0,24*	-0,27*	
11. CO	3,45	1,18	0,21*	-0,06	0,13	-0,19	0,03	0,05	0,16	0,23*	-0,73**	0,42**

Notas: \*p<0,05 ; \*\*p<0,01

## Anexo B Consentimento Informado

Bem-vindo/a a este questionário!

Caro/a participante,

Este estudo faz parte de um projeto de investigação a decorrer no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, no âmbito da elaboração da dissertação de Mestrado de Maria Inês Claro (mivco@iscte-iul.pt) e tem como objetivo analisar em que medida algumas práticas de Recursos Humanos, bem como traços de personalidade dos colaboradores influenciam o Burnout (esgotamento físico, mental e perda de motivação associado ao exercício da função) e a Intenção de saída (vontade consciente de um indivíduo de se demitir do seu emprego atual).

Para participar no estudo basta que se encontre a **trabalhar para a mesma entidade patronal há, pelo menos, três meses**, quer esteja a trabalhar nas instalações da organização, em regime de teletrabalho em casa ou em regime híbrido. A **sua participação**, que é muito **valorizada**, consiste em responder a um questionário com uma duração de cerca de 5 minutos. Não existem respostas certas, nem erradas, dado que apenas a sua opinião honesta interessa. A sua participação é estritamente **voluntária, anónima e confidencial**, podendo interrompê-la em qualquer momento. Nesse caso, a sua participação não será tida em consideração. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico e em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

As **suas respostas** são **muito importantes** e irão contribuir para um conhecimento mais aprofundado, pretendendo-se que os resultados do estudo possam **ajudar as organizações a melhor gerir as pessoas em situações de crise**.

**Desde já agradeço pela sua participação!**

Ao carregar no botão continuar, está a indicar que compreendeu esta informação e aceita participar neste estudo.

**Anexo C** Escala de Burnout de Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen (2005) - *Copenhagen Burnout Inventory* (CBI)

Por favor, indique até que ponto se identifica com os seguintes comportamentos usando a seguinte escala: **1 (Sempre)** a **5 (Nunca/quase nunca)**.

	1 - Sempre	2 - Frequentemente	3 - Às vezes	4 - Raramente	5 - Nunca/ Quase nunca
1. Com que frequência se sente cansado/a					
2. Sente-se esgotado/a no final de um dia de trabalho					
3. Com que frequência se sente fisicamente exausto					
4. Sente-se exausto de manhã ao pensar em mais um dia de trabalho					
5. Com que frequência se sente emocionalmente exausto					
6. Sente que cada hora de trabalho é cansativa para si					
7. Com que frequência pensa: "Eu não aguento mais isto"					
8. Com que frequência se sente fatigado/a					
9. Com que frequência se sente frágil e suscetível a ficar doente					
10. Tem energia suficiente para a família e os amigos durante o tempo de lazer					

Para as próximas afirmações considere a seguinte escala: **1 (Muito)** a **5 (Muito pouco)**.

	1 - Muito	2 - Bastante	3 - Mais ou menos	4 - Pouco	5 - Muito pouco
1. O seu trabalho é emocionalmente desgastante					
2. O seu trabalho deixa-o frustrado/a					
3. Sente-se esgotado/a por causa do seu trabalho					

**Anexo D** Escala de *Intenção de saída Cognition* (Bozeman e Perrewé's, 2001)

Numa escala de **1 (Discordo totalmente)** a **7 (Concordo totalmente)** indique o grau em que concorda com as seguintes afirmações

	1 - Discordo totalmente	2 -Discordo bastante	3 - Discordo em parte	4 - Não discordo nem concordo	5 - Concordo em parte	6- Concordo bastante	7 - Concordo totalmente
29. É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo							
30. Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização							
31. Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização							

**Anexo E** Escala de Inteligência Emocional de Wong & Law (2002)

Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações numa escala de **1 (Discordo totalmente)** a **7 (Concordo totalmente)**.

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo bastante	3 - Discordo um pouco	4 - Não discordo nem concordo	5 - Concordo moderadamente	6 - Concordo bastante	7 - Concordo totalmente
1. Na maioria das vezes tenho uma boa noção das razões pelas quais tenho certos sentimentos.							
2. Compreendo bem as minhas emoções.							
3. Compreendo verdadeiramente o que sinto.							
4. Sei sempre se estou ou não contente.							
5. Reconheço as emoções dos meus amigos através do seu comportamento.							
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.							
7. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.							
8. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam							
9. Estabeleço sempre metas para mim próprio, tentando em seguida dar o meu melhor para as atingir.							
10. Tenho por hábito dizer a mim próprio que sou uma pessoa competente.							
11. Sou uma pessoa que se auto-motiva.							
12. Encorajo-me sempre a dar o meu melhor.							
13. Sou capaz de controlar o meu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional.							
14. Consigo controlar bem as minhas emoções.							
15. Sou capaz de me acalmar rapidamente quando estou muito irritado.							
16. Possuo um bom controlo das minhas emoções.							

**Anexo F** Escala de Compromisso Organizacional de Meyer e Allen (1997)

Numa escala de **1 (Discordo totalmente)** a **5 (Concordo totalmente)** indique o grau em que concorda com as seguintes afirmações

	1 - Discordo totalmente	2 - Discordo em parte	3 - Não concordo nem discordo	4 - Concordo em parte	5 - Concordo totalmente
48. Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.					
49. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.					
50. Não me sinto "parte da família" nesta empresa.					
51. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.					
52. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.					

**Anexo G** Variáveis sociodemográficas e de controlo

**Por favor, indique o seu género.**

- a) Masculino
- b) Feminino

**Indique, por favor, a sua idade em anos.** \_\_\_\_\_

**Há quantos anos trabalha nesta organização? (Se trabalha há menos de um ano, use casas decimais; por exemplo, 3 meses = 0.25; 6 meses = 0.5; 9 meses = 0.75)**

\_\_\_\_\_

**Indique, por favor, as suas habilitações literárias.**

- a) 9ºano
- b) 12ºano
- c) Licenciatura
- d) Mestrado
- e) Doutoramento
- f) Outro. Qual?

**Qual a sua situação contratual?**

- a) Trabalhador/a efetivo (contrato de trabalho sem termo)
- b) Trabalhador/a com contrato de trabalho a termo
- c) Trabalhador/a independente
- d) Estagiário/a
- e) Outra situação. Qual?

**Na sua organização atual trabalha a:**

- a) Full-time
- b) Part-time

**A sua organização é uma entidade:**

- a) Pública
- b) Privada
- c) Público-privada

d) Outra. Qual?

**Qual a dimensão da sua organização atual?**

- a) 250 ou mais trabalhadores
- b) 50 a 249 trabalhadores
- c) 10 a 49 trabalhadores
- d) Até 9 colaboradores

**Em que setor de atividade opera a organização?**

- a) Primário: Extração de matérias-primas (exemplos: agricultura, pecuária, pesca, apicultura)
- b) Secundário: Indústria (exemplos: construção civil, obras públicas)
- c) Terciário: Venda de serviços e bens imateriais (exemplos: saúde, educação, banca, seguros, transportes, turismo)
- d) Outro

**Exerce algum cargo de chefia?**

- a) Sim
- b) Não

**Na sua atividade profissional reporta a alguma chefia direta, isto é, tem uma pessoa que supervisiona o seu trabalho?**

- a) Sim
- b) Não

**Muito obrigada** pela sua **colaboração!**

Caso tenha alguma questão ou gostasse de saber mais sobre o estudo, pode contactar-me através do seguinte email: **mivco@iscte-iul.pt**.