COIMBRA BUSINESS SCHOOL

iscac Politécnico de Coimbra

100 ANOS

since 1921

COIMBRA BUSINESS SCHOOL

iscac Politécnico de Coimbra

O *Coaching* e a Inteligência emocional no Envolvimento e na Intenção de saída dos colaboradores

Elisabete dos Santos Luís

ISCAC | 2024

Elisabete dos Santos Luís N.º 2022116634

O Coaching e a Inteligência emocional no Envolvimento e na Intenção de saída dos colaboradores

Coimbra, outubro de 2024

Elisabete dos Santos Luís N.º 2022116634

O *Coaching* e a Inteligência emocional no envolvimento e na Intenção de saída dos colaboradores

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizada sob a orientação da Professora Doutora Margarida Sofia de Freitas Oliveira.

Coimbra, outubro de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

À minha Professora Doutora Margarida Oliveira, expresso a minha profunda gratidão por aceitar orientar este trabalho e pelo seu apoio inestimável ao longo de todo o processo. A sua orientação exemplar, pautada por rigor científico e visão crítica, enriqueceu imensamente cada etapa deste percurso. Agradeço a sua disponibilidade constante, palavras de incentivo e compreensão, especialmente nos momentos de maior desânimo, quando o seu encorajamento foi fundamental para que eu continuasse.

Sou grata à minha família pelo apoio incondicional, presença nos momentos cruciais e compreensão ao longo deste percurso. Sem vocês, dificilmente teria chegado até aqui.

Aos meus amigos e colegas de trabalho, obrigada pelo apoio e companheirismo que tornaram este percurso mais leve.

Por fim, agradeço a todos aqueles que, mesmo não mencionados nominalmente, acreditaram na realização deste projeto. A sua confiança foi essencial para o êxito deste trabalho.

A todos, agradeço-vos do fundo do coração!

RESUMO

O sucesso das organizações contemporâneas está intrinsecamente ligado à capacidade dos seus líderes em motivar e envolver os colaboradores. Neste contexto, o *Coaching* e a Inteligência Emocional emergem como ferramentas cruciais para o desenvolvimento de lideranças eficazes, promoção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, aumento do envolvimento dos colaboradores e redução da sua intenção de saída.

Este estudo visa compreender a influência do *Coaching* e da Inteligência Emocional no Envolvimento no Trabalho e na Intenção de Saída dos colaboradores em contexto organizacional. Para tal, realizou-se uma investigação quantitativa através de um inquérito por questionário, obtendo-se uma amostra de 304 respostas válidas dos colaboradores. As principais técnicas estatísticas aplicadas foram a análise de correlação e os modelos de regressão linear.

Os resultados obtidos fornecem evidências estatísticas significativas de que o *Coaching* e a Inteligência Emocional utilizados pelos líderes influenciam positivamente o Envolvimento no Trabalho e reduzem a Intenção de Saída dos colaboradores nas empresas ou organizações.

Esta investigação reconhece o papel estratégico do *Coaching* e da Inteligência Emocional no contexto organizacional, demonstrando que os líderes devem valorizar e implementar práticas que visem a criação de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e estáveis. Estas práticas devem-se focar na melhoria do envolvimento dos colaboradores e na redução da sua intenção de saída. Os resultados sugerem que as organizações devem priorizar o desenvolvimento de uma cultura que valorize a comunicação aberta e o trabalho em equipa enquanto competências de *Coaching* fundamentais para os líderes. Adicionalmente, devem enfatizar a Inteligência Emocional, priorizando a avaliação, regulação e utilização eficaz das emoções no ambiente de trabalho.

Este estudo contribui para a literatura existente ao fornecer *insights* valiosos sobre a importância do *Coaching* e da Inteligência Emocional na gestão de recursos humanos e no desenvolvimento organizacional, oferecendo implicações práticas para líderes e gestores na criação de ambientes de trabalho mais eficazes e satisfatórios.

Palavras-chave: *Coaching*, Inteligência emocional, Envolvimento no trabalho, Intenção de saída, Liderança Organizacional

ABSTRACT

The success of contemporary organizations is intrinsically linked to their leaders' ability to motivate and engage employees. In this context, *Coaching* and Emotional Intelligence emerge as crucial tools for developing effective leadership, promoting healthy and productive work environments, increasing employee engagement, and reducing turnover intention.

This study aims to understand the influence of *Coaching* and Emotional Intelligence on Work Engagement and Turnover Intention of employees in an organizational context. To this end, quantitative research was conducted through a questionnaire survey, obtaining a sample of 304 valid responses from employees. The main statistical techniques applied were correlation analysis and linear regression models.

The results provide significant statistical evidence that *Coaching* and Emotional Intelligence used by leaders positively influence Work Engagement and reduce Turnover Intention of employees in companies or organizations.

This research recognizes the strategic role of *Coaching* and Emotional Intelligence in the organizational context, demonstrating that leaders should value and implement practices aimed at creating healthy, productive, and stable work environments. These practices should focus on improving employee engagement and reducing turnover intention. The results suggest that organizations should prioritize the development of a culture that values open communication and teamwork as fundamental *Coaching* competencies for leaders. Additionally, they should emphasize Emotional Intelligence, prioritizing the assessment, regulation, and effective use of emotions in the workplace.

This study contributes to existing literature by providing valuable insights into the importance of *Coaching* and Emotional Intelligence in human resource management and organizational development, offering practical implications for leaders and managers in creating more effective and satisfying work environments.

Keywords: *Coaching*, Emotional Intelligence, Work Engagement, Turnover Intention, Organizational Leadership.

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 1

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA 4

1.1 *Coaching*: evolução e conceito 4

1.2 *Coaching* organizacional 7

1.2.1 Benefícios do *Coaching* organizacional 9

1.2.2 Líderes *Coachs* 10

1.2.3 Modelos de *Coaching* 11

1.3 Inteligência emocional (IE) 13

1.3.1 O Papel da IE para os líderes 16

1.3.2 Modelos de Inteligência emocional 17

1.4 Envolvimento no trabalho 19

1.5 Intenção de saída (IS) 22

1.6 O Coaching e a Inteligência emocional no envolvimento e nas intenções de saída dos colaboradores 23

1.7 O desenho de investigação 25

1.7.1 As variáveis em estudo 26

1.7.2 As Hipóteses de investigação 28

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA 31

2.1 A metodologia adotada 31

2.2 Estudo Quantitativo 32

2.3 O Questionário aplicado 33

2.4 Procedimentos adotados na recolha de dados 35

2.4.1 Pré-teste ao questionário 36

2.5 Amostra 37

2.6 Técnicas Estatísticas Para Análise dos Dados 38

2.6.1 Análise fatorial 39

2.6.2 Análise de Consistência Interna 40

2.6.3 Análise de Correlações 41

2.6.4 Análise de Regressão 42

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 44

3.1 Caraterização sociodemográfica da amostra 44

3.2. Coaching, Inteligência Emocional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída 49

3.2.1 Análise fatorial exploratória 49

3.3 Estudo da Consistência Interna 54

3.4 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo 57

3.4.1 *Coaching* 57

3.4.2 Inteligência Emocional 59

3.4.3 Envolvimento no trabalho 61

3.4.3. Intenção de Saída 62

3.5. Teste às Hipóteses de Investigação 64

3.5.1 Análise de correlações 65

3.5.2. O Modelo de Regressão Linear 70

3.6 Discussão dos resultados 85

CONCLUSÃO 89

Contribuições Teóricas e Organizacionais da Investigação 91

Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações 93

Linhas Futuras de Investigação 95

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 96

4. ANEXOS 113

4.1 ANEXO 1 113

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Dimensões, itens e Alpha de Cronbach do Coaching 34

Tabela 2- Dimensões, itens e Alpha de Cronbach da Inteligência Emocional 34

Tabela 3 - Adequação da AF segundo a estatística de KMO 39

Tabela 4 - Alpha de Cronbach 41

Tabela 5- KMO das variáveis 50

Tabela 6 - Análise fatorial da escala de Coaching 51

Tabela 7 - Análise fatorial da escala de Inteligência emocional 53

Tabela 8 - Análise fatorial da variável Envolvimento no trabalho 54

Tabela 9 - Análise fatorial da Intenção de saída 54

Tabela 10 - Alpha de Cronbach da escala de Coaching 55

Tabela 11 - Alpha de Cronbach da escala de Inteligência emocional 56

Tabela 12 - Estatísticas Descritivas de Coaching 59

Tabela 13 - Estatísticas Descritivas da Inteligência emocional 61

Tabela 14 - Estatísticas Descritivas do Envolvimento do trabalho 62

Tabela 15 - Estatísticas Descritivas da Intenção de saída 63

Tabela 16 - Matriz de Correlações de Pearson das variáveis em estudo 69

Tabela 17 - Resumo do modelo de regressão linear múltipla, entre as variáveis Coaching e Inteligência emocional e o Envolvimento no Trabalho 71

Tabela 18 - Anova - análise da variância 71

Tabela 19 - Coeficientes da regressão linear múltipla, entre as variáveis Coaching e Inteligência emocional e o Envolvimento no Trabalho 72

Tabela 20 - Diagnóstico de Colinearidade 75

Tabela 21 - Estatísticas de resíduos 76

Tabela 22 - Resumo do modelo da regressão múltipla entre as variáveis Coaching e Inteligência emocional e a Intenção de saída 78

Tabela 23 - Anova - análise da variância 79

Tabela 24 - Coeficientes da regressão linear múltipla, entre as variáveis Coaching e Inteligência emocional e a Intenção de saída 81

Tabela 25 - Estatísticas de resíduos 82

Tabela 26 - Resultado das hipóteses de investigação 84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Desenho da investigação 27

Figura 2 - Género 44

Figura 3- Idade 45

Figura 4 - Habilitações literárias 46

Figura 5- Vínculo laboral 47

Figura 6 - Antiguidade na empresa/organização 48

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AFE - Análise Fatorial Exploratória

CMC - Competências de *Managerial Coaching*

MC - Managerial Coaching

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

IE - Inteligência emocional

IS - Intenção de saída

ET - Envolvimento no trabalho

UWES - Utrecht Work Engagement Scale

WLEIS - Wong and Law Emotional Intelligence Scale

INTRODUÇÃO

O sucesso das organizações modernas depende cada vez mais da capacidade dos seus líderes em motivar e envolver os seus colaboradores. Nesse contexto, o *Coaching* e a Inteligência emocional surgem como ferramentas essenciais para o desenvolvimento de líderes eficazes e para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A literatura tem evidenciado a crescente importância destes temas e a sua influência ~~direta~~ no ambiente de trabalho e no desempenho dos colaboradores (Whitmore, 2017; Goleman, 2001; Boyatzis, 2002). Ao longo dos anos, numerosos estudos nacionais e internacionais têm destacado a importância do *Coaching* nas organizações como estratégia fundamental para alcançar o sucesso e a sustentabilidade num mercado competitivo. Esses estudos demonstram que líderes que desenvolvem competências de *Coaching*, como empatia, comunicação eficaz e *feedback* construtivo, têm a capacidade de motivar e envolver as suas equipas de forma mais eficaz (Goldvarg, 2024). Além disso, a liderança *coach*, que visa ajudar as pessoas a atingirem o seu potencial máximo, cria um ambiente propício ao desenvolvimento, influenciando positivamente o envolvimento e desempenho dos colaboradores (Carpes, 2017; Faustino, 2017; Silva, 2018; Romão, 2021; Lopes, 2022). Isso porque líderes que utilizam técnicas de *Coaching* são capazes de estabelecer relações mais positivas com os seus colaboradores, o que pode levar a um aumento da satisfação no trabalho e da motivação.

Neste contexto, a inteligência emocional também desempenha um papel fundamental, já que líderes emocionalmente inteligentes são capazes de compreender, gerir e controlar emoções, estabelecendo relações positivas e impactando o comportamento e desempenho da equipa de forma eficaz (Goleman, 2015; Pastor, 2014). Adicionalmente, esta capacidade é essencial para a eficácia da liderança e do *Coaching* organizacional, pois contribui para um relacionamento mais forte com a equipa, o desenvolvimento de competências, a tomada de decisões assertivas e adaptáveis, bem como o envolvimento e motivação dos colaboradores (Fernandes, 2020). Isso ocorre porque líderes com alta Inteligência emocional tendem a obter melhores resultados em termos de desempenho,

satisfação dos colaboradores e clima organizacional (Altindağa, 2015; Cicopleta, 2016; Falcão et al., 2018).

Embora se tenham feito avanços na compreensão do *Coaching* e da Inteligência Emocional no contexto organizacional, a literatura ainda carece de investigações sobre como esses fatores influenciam o envolvimento dos colaboradores e a sua intenção de sair. Estudos recentes (Faustino, 2017; Matsuo, 2018; Rosa, 2018; Silva, 2018; Ribeiro et al., 2020; Fernandes, 2020; Ali et al., 2020; Romão, 2021; Lopes, 2022; Salino 2023) destacam a necessidade de explorar o impacto do *Coaching* nessas variáveis, enquanto investigações sobre Inteligência Emocional (Cipoleta, 2016; Coelho, 2018; Garcia, 2019; Rosa, 2021; Pedrosa, 2021; Costa, 2022; Paredes, 2023) apontam para lacunas semelhantes. Assim, torna-se relevante investigar o impacto do *Coaching* e da Inteligência Emocional no Envolvimento no trabalho e na Intenção de saída dos colaboradores das organizações, como é objetivo do presente estudo, procurando contribuir para a diminuição dessas lacunas.

A realização deste estudo visa contribuir significativamente para o aprofundamento do conhecimento sobre *Coaching* e Inteligência Emocional no contexto organizacional, bem como para o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais eficazes. Espera-se que os resultados obtidos possam fornecer *insights* valiosos para a criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, motivadores e produtivos. Estudos anteriores, como o de Paredes (2023) sugere que tais ambientes promovem uma maior satisfação no trabalho e Cipoleta (2016) e Coelho (2018) indicam que isso pode resultar em menores intenções de saída dos colaboradores. Adicionalmente, a investigação de Rosa (2021) demonstra que líderes com elevada Inteligência emocional têm a capacidade de influenciar positivamente o clima organizacional, aumentar a motivação da equipa e, consequentemente, elevar a produtividade. Assim, este estudo procura não apenas confirmar essas descobertas, mas também expandir o entendimento sobre como o *Coaching* e a Inteligência emocional interagem para criar um ambiente organizacional mais eficaz e satisfatório.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos principais para além desta introdução. O primeiro capítulo apresenta uma revisão da literatura, abordando os conceitos fundamentais de *Coaching*, Inteligência emocional, Envolvimento no trabalho e Intenção de saída dos colaboradores. Com base no enquadramento teórico, explana-se o desenho da investigação, as variáveis em estudo e as hipóteses de investigação formuladas. No segundo capítulo detalha-se a metodologia adotada, o instrumento de medida, os procedimentos de recolha de dados, a amostra e as técnicas estatísticas utilizadas para a análise dos dados. No terceiro capítulo, são apresentados e os dados, bem como a análise e a discussão dos resultados obtidos.

A dissertação termina com a conclusão, onde se destacam as principais conclusões da investigação, evidenciam-se os principais contributos do estudo, suas limitações e sugestões para investigações futuras nesta área. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos de suporte.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo efetua-se a revisão bibliográfica das variáveis em estudo, começando pelo conceito de *Coaching* e sua evolução, focando-se especificamente no *Coaching* organizacional, sendo este o contexto do estudo, seus benefícios e importância para os líderes nas organizações. É analisado o conceito da Inteligência emocional, a sua importância no contexto empresarial, os modelos e os instrumentos de medição. Abordam-se ainda as variáveis Envolvimento no trabalho e a Intenção de saída dos colaboradores nas organizações.

1.1 *Coaching*: evolução e conceito

Atribui-se ao filósofo Sócrates no século V a.C., o surgimento do *Coaching*, defendendo que a verdade está dentro de cada um de nós (Krausz, 2007). O método socrático, que envolvia propor temas, ouvir o que os discípulos tinham a dizer, ensinar e aprender, principalmente por meio de um processo de perguntas que ajudasse as pessoas a refletirem sobre as respostas desejadas, visava desenvolver as pessoas ao seu redor, abrindo as suas mentes e encorajando-as a encontrar as suas próprias respostas (Secco, 2019).

A origem do termo *Coaching* remonta aos séculos XV e XVI e está associado a vários significados, incluindo a carruagem conhecida como coche, derivada de Kocs, nome de uma cidade húngara localizada a 70 km de Budapeste, onde foram construídas carruagens com sistema de suspensão reconhecidas pelo seu conforto em comparação com carruagens tradicionais.

No século XVIII os nobres universitários da Inglaterra iam para as aulas, conduzidos nas suas carruagens por cocheiros chamados – *Coacher*. Por volta de 1830 o termo coach passa a ser utilizado na Universidade de Oxford como sinónimo de "tutor particular", aquele que "conduz", "acompanha", "prepara" e "treina" os estudantes para seus exames (Porto, 2019). Metaforicamente, uma jornada de *Coaching* começa com o *coach* conduzindo as sessões e orientando o *coachee* a identificar os fatores que facilitam ou dificultam o seu caminho, orientando-o na definição das ações que o levarão do ponto

atual ao desejado, fornecendo ferramentas e exercícios para atingir seus objetivos (Secco, 2019).

Nas empresas, nos últimos anos, passou a ser utilizado para designar o profissional responsável por ajudar indivíduos a melhorar o seu desempenho e desenvolvimento pessoal e profissional.

Atualmente, o *Coaching* é considerado uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento pessoal e profissional, uma abordagem que procura desenvolver a aprendizagem, o crescimento pessoal e a mudança sustentada, procurando atingir metas e objetivos (Almeida, 2013). O *Coaching* pressupõe a existência de um *coach*, profissional responsável por liderar o processo e de um *coachee*, "cliente" que procura o desenvolvimento pessoal ou profissional. A interação entre o *coach* e o *coachee* é essencial para o sucesso do processo, pois o *coach* ajuda o *coachee* a compreender-se melhor, a transformar objetivos em planos de ação e a manter-se focado durante todo o processo de desenvolvimento (João, 2011). O processo de *Coaching* é assim uma parceria entre *coach* e *coachee*, com sessões regulares e uso de técnicas específicas para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, auxiliando o *coachee* a alcançar metas e potencial máximo (Perez, 2018). Desta forma, trata-se de um processo orientado para a ação em que o *coachee* define e atinge objetivos com o apoio do *coach*, numa relação de parceria e influência mútua, procurando melhorar o desempenho, desenvolver aptidões e competências, confiança e realização pessoal, ao mesmo tempo que acrescenta valor à empresa (Rego et al., 2004).

Penim & Catalão (2021) enfatizam que o *Coaching* é um processo de desenvolvimento pessoal e profissional que envolve a cocriação de novas possibilidades, conduzindo ao sucesso, autonomia, autorrealização e performance.

O *Coaching* é uma prática que se desdobra em várias modalidades, cada uma com um foco específico no desenvolvimento pessoal e profissional. Pode-se assim dizer que, existem diversos tipos de *Coaching*, destacando-se: o life *Coaching*, executive *Coaching*, o business *Coaching* e o Coaching organizacional.

De acordo com João (2011) e Matta e Victoria (2012), o life Coaching está relacionado com assuntos pessoais como relacionamentos, valores, autoestima, mudanças na vida dos indivíduos, bem-estar e qualidade de vida.

O *executive Coaching* é aplicado aos quadros de empresas, como gestores e administradores, líderes, sendo praticado individualmente e os temas abordados estão relacionados com relacionamentos profissionais, liderança, estabelecimento de objetivos e valores organizacionais. Ou seja, é uma modalidade voltada para o desenvolvimento profissional, focando no crescimento e evolução na carreira. (João, 2011; Matta & Victoria, 2012).

O *bussiness Coaching* é focado nos problemas da empresa como entidade, como a melhoria das vendas, redução de custos, estratégias de marketing.

O *Coaching* organizacional é um processo estratégico que desenvolve as competências dos colaboradores através da atuação dos líderes. Focado no crescimento individual e coletivo, alinha habilidades às necessidades da empresa, criando um ambiente propício para o desenvolvimento profissional (Rego et al., 2007).

Relativamente à diferença entre o *Coaching* Executivo e o *Coaching* organizacional, Lawrence (2017) afirma que, o *Coaching* Executivo envolve um trabalho individual entre o executivo (líder) e um Coach externo, tendo como objetivo desenvolver as capacidades do líder e melhorar a sua eficácia. Por outro lado, Elmadağ et al. (2008) descrevem o *Coaching* Organizacional como uma prática que ocorre no local de trabalho, caracterizada por uma relação contínua entre o líder e os colaboradores. Esta distinção ressalta as diferentes abordagens e contextos em que cada tipo de *Coaching* é aplicado, embora ambos visem o desenvolvimento da liderança e dos liderados.

Este estudo está interessado no *Coaching* organizacional que visa melhorar o desempenho individual e coletivo, promovendo a transformação e o crescimento dos colaboradores e da empresa (Flaherty, 1999; Campos et al., 2012; Lange, 2014; McLean, 2005; Kolodziejczak, 2015). Desta forma, seguidamente explana-se o conceito de *Coaching*

organizacional, evidenciando a sua importância e os benefícios deste processo para a gestão de pessoas e o para o potencial desenvolvimento dos resultados nas organizações.

1.2 *Coaching* organizacional

O *Coaching* organizacional é um processo que visa melhorar o desempenho de indivíduos e organizações, estabelecendo uma relação de confiança entre o coach e o coachee para alcançar objetivos específicos. Por meio de sessões estruturadas e personalizadas, o *Coaching* identifica e trabalha os pontos fortes e as áreas de melhoria de cada profissional, promovendo um ambiente de aprendizagem contínua e incentivando o desenvolvimento das habilidades necessárias para atingir os objetivos organizacionais. Com foco na motivação, no desenvolvimento de habilidades e no trabalho em equipa, o *Coaching* potencializa as competências dos colaboradores, promovendo tanto o crescimento pessoal quanto a aquisição de novas habilidades (Flaherty, 1999; Campos et al., 2012; Lange, 2014; McLean, 2005; Kolodziejczak, 2015).

Diante da necessidade de adaptação das organizações a um ambiente em constante mudança, o *Coaching* organizacional destaca-se como uma ferramenta para desenvolver novas atitudes e habilidades, criando uma cultura de alta *performance* e preparando profissionais para assumir futuros desafios (Magalhães, 2019). A implementação de programas de *Coaching* organizacional é fundamental para promover o comprometimento dos colaboradores, melhorar o desempenho individual e integrar estratégias de gestão de desempenho e desenvolvimento de talentos (Ribeiro et al., 2020). Baseado em princípios como autonomia, responsabilidade e ação, o *Coaching* organizacional procura desenvolver habilidades e competências das equipas, promovendo a transformação positiva, alinhamento de objetivos, melhoria da comunicação e inovação (Díaz, 2014; Costa, 2015).

O processo de *Coaching* é dividido em cinco fases: acordo em que o *coach* e o *coach*ee estabelecem um acordo, relativamente aos objetivos, expetativas e confidencialidade; avaliação, o *coach* analisa os pontos fortes, áreas de melhoria, valores e motivações do *coach*ee; definição e planeamento de metas, com base na avaliação os intervenientes no

processo definem metas especificas, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido (SMART[1]) (Severgnini, 2012; Penim & Catalão, 2021) implementação do plano de ação, o *coach*ee coloca em prática o plano de ação, com o apoio e acompanhamento do *coach*; e avaliação de resultados, no final do processo, o *coach* e *coach*ee avaliam os resultados alcançados em comparação com as metas iniciais. Cada fase envolve etapas específicas, desde o estabelecimento da relação de *Coaching* e definição de metas até a implementação do plano de ação e a avaliação dos resultados alcançados. Estas cinco fases formam um ciclo contínuo, em que o *coach* e *coach*ee revêm e definem o processo como necessário. A estruturação do *Coaching* em fases claras contribui para a eficácia e sucesso do processo (Severgnini, 2012).

O *Coaching* organizacional utiliza uma variedade de ferramentas e técnicas para facilitar o desenvolvimento pessoal e profissional dos *coachees*. Essas abordagens visam promover a autoconsciência, estimular a reflexão, apoiar a definição de metas e contribuir para a ação. Uma das técnicas com grande relevância é o "*feedback* construtivo" como refere Whitmore (2017). Trata-se de uma ferramenta poderosa para identificar oportunidades de melhoria e fortalecer habilidades existentes. Gallwey (2020) destaca a técnica da "escuta ativa", que envolve atenção plena e compreensão profunda do que está a ser comunicado. Essa prática vai além de ouvir, pois requer prestar atenção ao que a pessoa diz, entendendo seus sentimentos e pensamentos, para promover a autoconsciência e a autodescoberta.

Além destas, Penim & Catalão (2021) identificam mais técnicas como: as perguntas poderosas para estimular a reflexão, gerar *insights* e promover a mudança de comportamento no *coach*ee; ferramentas de autoavaliação, como a roda da vida que é uma ferramenta que ajuda os indivíduos a avaliarem o equilíbrio nas suas vidas, identificando áreas de satisfação e aquelas que precisam de atenção para alcançar harmonia; e a matriz (SWOT[2]) que é uma técnica de análise estratégica que identifica

[1] SMART - Specific, Measurable, Attainable, Realistic e Time-bound (Doran, 1981).

[2] SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Humphrey, 1960).

Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, permitindo uma avaliação abrangente do ambiente interno e externo. Ambas as ferramentas são valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional, auxiliando na definição de metas e estratégias de ação, auxiliam o *coach*ee na reflexão sobre seu desempenho e na identificação de áreas prioritárias de desenvolvimento. Estas ferramentas, quando aplicadas de forma adequada e adaptadas ao contexto organizacional e às necessidades individuais são significativas para o sucesso do processo de *Coaching* organizacional.

Além das ferramentas mencionadas, existem outras, mas as apresentadas são identificadas como principais devido à sua capacidade de promover autoconhecimento, planeamento estratégico desenvolvimento pessoal e profissional. É essencial adaptar o processo de *Coaching* às necessidades individuais do coachee, levando em consideração os seus valores, opiniões e limitações (Severgnini, 2012). Essa personalização não só otimiza o processo de *Coaching*, mas também leva a benefícios significativos, como o aumento da motivação, melhoria das competências e alcance de objetivos pessoais e profissionais, que serão explanados a seguir.

1.2.1 Benefícios do *Coaching* organizacional

O *Coaching* nas organizações beneficia os trabalhadores, equipas e executivos que procuram um melhor desempenho e desenvolvimento. Ele é focado no desempenho, ajudando a suprir limitações e a adquirir competências em áreas específicas, tais como: liderança, comunicação, resolução de problemas e tomada de decisões, além de melhorar o bem-estar dos participantes (Rego et al. 2004; Ratiu et al., 2015). Os benefícios do *Coaching* para as organizações incluem melhorias nas receitas e lucros, eficiência operacional, moral e motivação dos colaboradores, produtividade, cultura organizacional, progressão na carreira, fidelidade à organização e redução da rotatividade de pessoal (Woodruffe, 2006). Estes benefícios estão diretamente ligados aos líderes *coach*, que desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de equipas competentes e

confiantes. Através do *Coaching*, os líderes podem aperfeiçoar suas habilidades de liderança, fortalecer a sua autoconsciência e construir relacionamentos mais eficazes com seus colaboradores (McCarroll, 2017).

Ao investir no desenvolvimento de líderes *coach*, as organizações alcançam um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo, contribuindo assim para o sucesso e a sustentabilidade do negócio. Portanto, é essencial que as empresas valorizem o *Coaching* como uma ferramenta estratégica para impulsionar o crescimento e a excelência das suas equipas e líderes (Carpes, 2017).

1.2.2Líderes *Coachs*

A parceria entre o *coach* (líder) e o *coach*ee (colaborador) visa identificar e superar desafios no ambiente de trabalho, com o líder auxiliando na definição de metas claras e no desenvolvimento de um plano de ação (Correa, 2008). Para ser um líder-*coach* eficaz, é crucial desenvolver e possuir competências como comunicação aberta (Rosa, 2018; Porto, 2021; Trisca, 2023), abordagem de equipa (Rosa, 2018; Rôla, 2023), escuta ativa (Trisca, 2023; Rôla, 2023), definição de objetivos (Porto, 2021; Trisca, 2023) e Inteligência emocional (Trisca, 2023; Rôla, 2023), criando um ambiente propício ao alto desempenho.

Ao assumir o papel de *coach*, os líderes fomentam o crescimento e desenvolvimento da equipa, resultando numa maior motivação, retenção de talentos e desempenho (Joo, 2012). Um líder-*coach* traz benefícios às organizações, como maior envolvimento dos colaboradores e desenvolvimento profissional, exigindo uma abordagem humanista e competências de comunicação eficazes (Kimming et al., 2015). O líder-*coach* desempenha um papel crucial no desenvolvimento das habilidades da equipa, promovendo mudanças comportamentais e um ambiente de aprendizagem motivador (Penido, 2015). Desta forma, desenvolver competências de *Coaching* entre líderes é estratégico para as organizações para melhorar o desempenho e promover um clima organizacional saudável (Rosa, 2018). Grant (2014) reforça que os programas de formação em *Coaching* para líderes promovem a satisfação e o envolvimento dos

colaboradores, melhoram as relações interpessoais, reduzem o stress e aumentam a produtividade.

Em suma, o *Coaching* executado por líderes contribui para o desenvolvimento de competências, envolvimento, clima organizacional, produtividade e desempenho das equipas, impulsionando o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Nesse contexto, a literatura enfatiza o desenvolvimento de modelos que estruturam e sistematizam a prática do *Coaching*. Esses modelos teóricos são amplamente reconhecidos pelas suas características e aplicabilidades, proporcionando orientações claras para a implementação eficaz do *Coaching*. Apresentam-se seguidamente esses modelos.

1.2.3Modelos de *Coaching*

A evolução dos modelos de *Coaching*, desde a sua estruturação até a profissionalização, tem sido crucial para o avanço desta prática e para alcançar resultados positivos nas organizações. Modelos estruturados, como GROW (Goals, Reality, Options, Will), OSKAR (*Outcome, Scale, Options, Know-how, Action, Review*) e o de Competências de *Coaching* de McLean, desempenharam um papel fundamental nesse processo, contribuindo para a consolidação e eficácia do *Coaching* no ambiente organizacional.

O modelo GROW desenvolvido por John Whitmore no início da década de 1980, é um dos primeiros modelos a surgir e um dos mais utilizados no mundo. Composto por quatro etapas principais: Definição de Metas (*Goals*), Análise da Realidade (*Reality*), Exploração de Opções (*Options*) e Vontade/Compromisso (*Will*). Este modelo fornece uma estrutura clara e comprovada para orientar o processo de *Coaching* estabelecendo objetivos, permitindo avaliar a situação atual, a identificar alternativas viáveis e a criar planos de ação concretos (Whitmore, 2017).

Após o surgimento do modelo GROW, no início dos anos 2000, Jackson & McKergow introduziram o modelo OSKAR como uma alternativa centrada em soluções. Este modelo destaca a importância de explorar as capacidades e potencialidades do *coach*ee, incentivando a procura de soluções e ações positivas. Esta metodologia, ao valorizar os

recursos internos do indivíduo, promove um ambiente de *Coaching* mais centrado no desenvolvimento pessoal e na procura de resultados eficazes e sustentáveis (Jackson et al., 2007). Em 2005, McLean, Baiyin, Min-Hsun, Tolbert & Larkin propuseram o Modelo de Competências de *Coaching*, estabelecendo um conjunto de habilidades essenciais para a prática eficaz do *Coaching*. Este modelo inclui competências como comunicação, empatia, escuta ativa, perguntas poderosas, estabelecimento de metas claras e *feedback* construtivo.

O Modelo de Competências de McLean et al. (2005) trouxe uma estrutura sólida para avaliar e desenvolver as habilidades de *Coaching* dos líderes, contribuindo para a profissionalização e padronização dessa prática, o que garante a qualidade e eficácia dos processos de *Coaching* nas organizações. Este modelo é essencial para entender as habilidades de *Coaching* organizacional, oferecendo uma ferramenta válida para avaliar essas habilidades e, consequentemente, promover uma liderança eficaz. Este modelo foi desenvolvido com base em estudos empíricos e revisão da literatura sobre *Coaching* e inclui: estabelecimento da relação de *Coaching*, auxílio na definição de metas, facilitação da aprendizagem e desenvolvimento, promoção da autodireção e responsabilidade, e avaliação do progresso e dos resultados. Segundo McLean et al. (2005), o *Coaching* eficaz apoia-se em quatro dimensões principais:

- Comunicação aberta: refere-se à capacidade do líder em manter uma comunicação aberta com os subordinados, ouvindo-os, dando-lhe *feedback*;

- Abordagem de equipa: avalia em que medida o líder promove o trabalho em equipa, a colaboração e a responsabilidade compartilhada entre os membros da equipa;

- Valorização das pessoas, refere-se à capacidade do líder valorizar e respeitar os seus subordinados como indivíduos, demonstrando interesse genuíno no seu desenvolvimento pessoal e profissional;

- Aceitação de ambiguidades, mede a habilidade do líder em lidar com situações ambíguas e incertas, mantendo a calma e a flexibilidade para se adaptar a mudanças e imprevistos.

Para ser um líder *coach* eficaz, é imprescindível que o indivíduo comunique de forma aberta com os colaboradores, estabeleça relações de confiança, adote uma abordagem de trabalho em equipa, valorize as pessoas, esteja disposto a lidar com ambiguidades e demonstre flexibilidade. Este modelo de McLean et al. (2005) destaca a importância desses aspetos para o sucesso do *Coaching* e o envolvimento dos colaboradores.

A adoção desses modelos pelas organizações tem sido fundamental para o sucesso dos programas de *Coaching* e para a promoção do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Eles fornecem estruturas claras e comprovadas, promovem a padronização e qualidade dos processos, e contribuem para o desenvolvimento de líderes eficazes e de um ambiente de trabalho mais envolvido e produtivo.

Em resumo, o surgimento dos modelos de *Coaching* foi fundamental, pois fornecem uma base sólida, estruturada e comprovada para a prática do *Coaching*, contribuindo para o desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos e para a eficácia dos processos de *Coaching*.

O presente estudo concentra-se no modelo de McLean et al. (2005), amplamente utilizado e validado em investigações de *Coaching*. Este modelo tem sido empregado para analisar o impacto do *Coaching* em variáveis como desempenho, Envolvimento no trabalho e Intenção de saída (Matsuo, 2018; Rosa, 2018; Ribeiro et al., 2020; Ali et al., 2020; Romão, 2021; Lopes, 2022). Ele abrange quatro dimensões principais: comunicação aberta, abordagem de equipa, valorização das pessoas e aceitação da ambiguidade. No entanto, os estudos existentes destacam a necessidade de mais investigações sobre o impacto do *Coaching* nas variáveis de envolvimento e Intenção de saída, indicando uma lacuna que precisa ser explorada.

1.3 Inteligência emocional (IE)

A Inteligência emocional (IE) tem sido tema de estudo e discussão na comunidade científica há várias décadas. O conceito de IE foi inicialmente introduzido por Thorndike (1920), que a definiu como a capacidade de compreender e lidar com as pessoas, agindo

com sabedoria nas relações sociais. Ampliando essa ideia, Gardner (1983) propôs a teoria das inteligências múltiplas, argumentando que a inteligência não é um conceito único e mensurável, mas sim um conjunto de habilidades distintas e relativamente independentes, a que chamou de "inteligências". Gardner (1983) identificou sete tipos principais de inteligência: linguística, a capacidade de usar a linguagem de forma eficaz para comunicação; lógico-matemático, capacidade de raciocinar e resolver problemas; musical, sensibilidade à música, capacidade de criar e apreciar melodias; cinestésico-corpóreo, capacidade de usar o corpo de forma coordenada e expressiva; espacial, a capacidade de perceber e compreender o mundo em termos de espaço; interpessoal e intrapessoal. A inteligência intrapessoal é a capacidade de autoavaliar e compreender os próprios sentimentos, e a inteligência interpessoal é a capacidade de compreender os estados emocionais e desejos dos outros e agir com base nesse conhecimento. Porém, foi com o trabalho de Mayer et al. (1990) que o termo se tornou reconhecido. Eles definiram a IE como a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções, compreender os sentimentos dos outros e regular emoções, para promover o crescimento emocional.

Goleman (2001) popularizou o conceito e a sua ampla disseminação na sociedade, enfatizando a importância de identificar e gerir as emoções próprias e as dos outros, a motivação e a capacidade de gerir relacionamentos. A IE é vista como essencial para o sucesso pessoal e profissional, pois facilita a gestão emocional, o controlo de comportamentos e a promoção de relacionamentos saudáveis. Componentes importantes da IE incluem a empatia e a autoconsciência, além da habilidade de controlar impulsos em situações stressantes. Segundo Moreira (2019), a IE pode ser aprendida e melhorada, contribuindo para o bem-estar e a felicidade.

Num mundo em constante mudança, a Inteligência emocional (IE) destaca-se como um fator crucial para o sucesso, superando até mesmo o Quociente Intelectual. Ao valorizar qualidades como resiliência, iniciativa, otimismo e adaptabilidade, a IE contribui significativamente para um desempenho profissional excecional (Goleman, 2011). A competência emocional, composta por empatia e habilidades sociais, é essencial para construir e manter relacionamentos saudáveis, comunicar com efetividade, resolver

conflitos e negociar de forma construtiva. Indivíduos com alta IE tendem a ter maior satisfação com o trabalho e demonstram melhor desempenho nas suas atividades (Batista et al., 2022).

A Inteligência emocional é um construto multifacetado que engloba diversas dimensões interrelacionadas, cada uma contribuindo para a capacidade global do indivíduo de reconhecer, compreender e gerir emoções, tanto em si próprio quanto nos outros (Woyciekoski et al., 2009). Inicialmente, Mayer et al. (1990) propôs um modelo abrangente com quatro dimensões: a perceção emocional, que se refere à capacidade de identificar e compreender emoções, tanto em si mesmo como nos outros. Esta habilidade é fundamental para interpretar adequadamente as emoções expressas e compreender o seu impacto nas relações interpessoais. A segunda dimensão é o uso emocional, que está relacionado com a capacidade de usar as emoções de forma construtiva, de forma a facilitar o pensamento e a ação. A terceira dimensão é a compreensão emocional, que envolve a capacidade de gerir as emoções de forma eficaz, isso significa ser capaz de lidar com as emoções de maneira saudável e equilibrada. Por fim, a quarta dimensão é a gestão emocional que se refere à capacidade de regular as emoções próprias e dos outros. Esta está relacionada com a capacidade de manter a calma e controlar as emoções em situações de *stress*, assim como em lidar de forma empática e compassiva com as emoções dos outros. Neste sentido, as dimensões da Inteligência emocional são essenciais para promover o desenvolvimento pessoal e profissional, influenciando diretamente o desempenho e a qualidade das relações interpessoais.

Goleman (2001) adaptou as ideias iniciais de Mayer et al. (1990) expandindo-as para incluir um conjunto mais amplo de competências e habilidades, com um foco maior na aplicação prática no ambiente profissional e na liderança. Enfatiza, assim, a importância de cinco dimensões fundamentais da IE: autoconsciência, que se refere à capacidade de identificar e compreender as emoções próprias, permitindo um maior autoconhecimento. Esta dimensão também envolve a capacidade de reconhecer como as emoções próprias podem influenciar pensamentos e comportamentos. A segunda dimensão, o autocontrolo, está relacionada com a capacidade de gerir as emoções próprias, evitando reações

impulsivas e procurando uma resposta mais equilibrada e racional diante de situações emocionalmente desafiadoras. A motivação, terceira dimensão, é a capacidade de direcionar as emoções para um objetivo ou meta específica, mantendo a motivação perante obstáculos e frustrações. A empatia, quarta dimensão, refere-se à capacidade de compreender as emoções dos outros, colocando-se no lugar do outro e sendo capaz de reconhecer os sentimentos dos outros. Por fim, as habilidades sociais, quinta dimensão, envolvem a capacidade de gerir relacionamentos interpessoais de forma eficaz, utilizando a empatia, a comunicação assertiva, a resolução de conflitos e a cooperação para construir relacionamentos saudáveis.

Tanto o modelo de Mayer et al. (1990) como o modelo de Goleman (2001) reconhecem a importância da IE para o sucesso pessoal e profissional, destacando a sua influência na capacidade de gerir as emoções próprias, de se relacionar com os outros e atingir objetivos. Essa compreensão da Inteligência emocional como um fator chave para o sucesso estende-se ao campo da liderança, onde a IE é amplamente reconhecida como uma competência essencial para líderes inovadores. Conforme evidenciado na literatura, a IE permite que os líderes compreendam e regulem as suas emoções, bem como as emoções dos seus liderados, possibilitando uma comunicação mais eficaz, a motivação das equipas e a criação de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo (Rego & Cunha, 2004; Goleman, 2015). Dessa forma, a Inteligência emocional não só contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional, mas também é fundamental para a eficácia e inovação na liderança.

1.3.1 O Papel da IE para os líderes

No cenário organizacional atual, caracterizado por mudanças constantes e desafios complexos, a Inteligência emocional (IE) surge como uma competência fundamental para uma liderança eficaz. Autores como Goleman et al. (2001), Bar-On (2006) e Bradberry et al. (2017) destacam a sua relevância no ambiente corporativo contemporâneo, demonstrando a sua influência direta no desempenho dos líderes e no sucesso organizacional. O desenvolvimento da IE nos líderes é crucial para promover um clima organizacional saudável, melhorar o desempenho das equipas e alcançar resultados

sustentáveis a longo prazo (Goleman, 2015). Investir na IE permite que os líderes motivem e influenciem positivamente os colaboradores, controlem o stress, compreendam diferentes perspetivas e tomem decisões conscientes (Wong e Law, 2002), contribuindo para uma gestão eficaz e para o alcance dos objetivos organizacionais (Cipoleta, 2016).

A IE pode ser aprendida e desenvolvida ao longo do tempo, sendo incorporada em programas de desenvolvimento de liderança devido ao seu potencial transformador (Gonzaga & Rodrigues, 2018). Está associada a um melhor desempenho no trabalho, influenciando positivamente aspetos como a produtividade, a gestão do stress e a resolução de problemas (Vratskikh et al., 2015; Garcia, 2019). Líderes emocionalmente inteligentes promovem ambientes de trabalho saudáveis, melhoram relações interpessoais e impulsionam o sucesso organizacional. A autoconsciência, o controle emocional, a empatia e as habilidades interpessoais são essenciais para uma liderança eficaz (Goleman, 2015). Os líderes que desenvolvem os seus colaboradores, estimulam o trabalho em equipa e criam um ambiente equilibrado que favorece a formação de futuros líderes (Goleman, 2011). Para compreender esta complexa habilidade, diversos modelos de IE foram propostos, cada um oferecendo uma perspetiva única. A apresentação desses modelos é fundamental para a compreensão e desenvolvimento desta competência no contexto organizacional.

1.3.2 Modelos de Inteligência emocional

Existem vários modelos de Inteligência emocional, não se apresentando como um campo unificado. O modelo original de Mayer et al. (1990) propõe que a Inteligência emocional seja vista como uma capacidade cognitiva que pode ser desenvolvida e aprimorada ao longo do tempo, esta capacidade inclui a habilidade de perceber, usar, compreender e regular as emoções de forma eficaz. Os modelos de Bar-On (2006) e Goleman (2011) são considerados modelos mistos, pois combinam capacidades cognitivas com aspetos de personalidade e motivação.

Bar-On (2006) introduziu o termo "quociente emocional" para medir a Inteligência emocional, destacando habilidades e competências emocionais que promovem um comportamento inteligente. Já Goleman (2011), influenciado pelo modelo de Mayer et al (1990) definiu a Inteligência emocional como a capacidade de reconhecer e gerir tanto nossos próprios sentimentos como os dos outros, promovendo relações interpessoais saudáveis.

Diferentes modelos teóricos de Inteligência emocional deram origem a diferentes instrumentos de medição. Entre eles, destaca-se o MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test) desenvolvido por Mayer et al. (2002), que é um teste de aptidão para avaliar a Inteligência emocional. Além disso, existem questionários de autoavaliação, como o Emotional Quotient Inventory (EQ-i) de Bar-On (Bar-On, 2006), que mede os traços de personalidade associados à adaptação emocional, e a WLEIS (Wong and Law Emotional Intelligence Scale) de Wong e Law (2002), que foca em habilidades interpessoais. Esses instrumentos avaliam aspetos como autoconsciência, autocontrole, empatia e habilidades sociais.

Procederá-se à descrição da WLEIS porque é uma escala de inteligência emocional que foi adaptada e validada para o contexto português por Rodrigues et al. (2011), demonstrando propriedades psicométricas adequadas e ampla aplicabilidade na avaliação da IE. Trata-se de um instrumento de avaliação da IE que se baseia num modelo de quatro dimensões: avaliação das emoções próprias, a capacidade de compreender e expressar as emoções de forma natural; avaliação das emoções dos outros, a capacidade de entender as emoções dos outros e de avaliar a sua ocorrência; o uso das emoções , a capacidade de usar as emoções de forma a facilitar o pensamento e a ação adequada; regulação das emoções, a capacidade de regular as emoções próprias de forma eficaz e adequada (Rodrigues et al., 2011). Além disso, tem sido utilizada como base em diversos estudos para avaliar o nível de IE dos indivíduos, identificar áreas de força e fraquezas, demonstrando a sua relevância e importância na comunidade académica (Rodrigues et al., 2011; Almeida et al., 2023). Por conseguinte, este estudo faz uso da escala de WLEIS justificando-se pelas razões enunciadas.

O presente estudo tem como propósito entender como o *Coaching* e a IE dos líderes influencia o Envolvimento no trabalho e a Intenção de saída. Para isso, abordam-se a seguir os conceitos de Envolvimento no trabalho e a Intenção de saída, temas fundamentais nas organizações atuais, já que compreender essa dinâmica é crucial para impulsionar o desempenho organizacional, a satisfação dos colaboradores e o sucesso profissional (Alves, 2022). A Intenção de saída dos trabalhadores representa um risco para as empresas. No entanto, os estudos anteriores (Cipoleta, 2016; Gonzaga & Rodrigues, 2018; Vratskikh et al., 2015; Garcia, 2019) destacam a necessidade de mais investigação sobre o impacto da IE nestas variáveis, indicando uma lacuna que continua com necessidade de ser explorada.

1.4 Envolvimento no trabalho

O Envolvimento no trabalho configura-se como um tema de crescente relevância na literatura (Kaur, 2017; Constância, 2020; Franco et al., 2021; Lopes, 2022). De acordo com Kahn (1990) o Envolvimento no trabalho constitui a ligação emocional e cognitiva que um indivíduo desenvolve com as suas tarefas e funções no ambiente de trabalho. Esta definição destaca dois aspetos essenciais: a conexão emocional e a cognitiva. A conexão emocional se refere ao entusiasmo, energia e prazer que o indivíduo sente em relação ao seu trabalho, enquanto a conexão cognitiva diz respeito à perceção que as atividades realizadas no trabalho são consistentes com seus valores pessoais e expectativas. Ainda segundo o mesmo autor, o Envolvimento no trabalho é composto por três componentes fundamentais: coerência, refere-se à perceção que as atividades realizadas no trabalho são consistentes com os valores pessoais e expectativas do indivíduo; prevalência, está relacionada à importância que o trabalho tem na vida do indivíduo; vivacidade, diz respeito ao nível de energia, entusiasmo e absorção que o indivíduo vivencia durante as atividades no trabalho. Quanto mais elevadas estas componentes, mais envolvido e comprometido o indivíduo está com seu trabalho (Macey et al., 2008).

Maslach e Golberg (1998) aprofundaram a definição de Envolvimento no trabalho, relacionando-o à dimensão afetiva da experiência do trabalho. Segundo os autores, o Envolvimento no trabalho envolve o entusiasmo, energia e prazer que uma pessoa sente

no seu trabalho. Essa perspetiva ressalta os benefícios do Envolvimento no trabalho tanto para os indivíduos quanto para as organizações. Para os indivíduos proporciona: maior satisfação com o trabalho, melhor bem-estar, maior comprometimento organizacional, menor Intenção de saída e maior desenvolvimento profissional. Para as organizações está associado a: melhor desempenho, maior produtividade, maior qualidade do trabalho, menor rotatividade de funcionários e ambiente de trabalho mais positivo.

Diversos autores (Schaufeli et. al, 2006; Salanova & Schaufeli, 2009; Kaur, 2017; Constância, 2020) investigaram os fatores que influenciam o Envolvimento no trabalho. Schaufeli et al. (2006) propuseram um modelo que identifica três dimensões principais da motivação no trabalho que contribuem para o envolvimento: vigor, relacionado à persistência, energia e resiliência colocadas no trabalho; dedicação, envolve o entusiasmo e o envolvimento com os desafios do trabalho; absorção: refere-se ao estado de "Flow", quando o indivíduo se encontra totalmente absorvido e envolvido na tarefa. Salanova e Schaufeli (2009) complementam essa visão, destacando que o Envolvimento no trabalho também é influenciado por fatores externos, como recursos pessoais, organizacionais e exigências do trabalho. Quanto mais recursos disponíveis para o colaborador, maior é o potencial para o envolvimento. Por outro lado, exigências excessivas podem afetar negativamente o envolvimento.

A promoção do envolvimento dos colaboradores é fundamental para impulsionar o desempenho organizacional e a sua satisfação. A investigação aponta estratégias que podem ser utilizadas para alcançar esse objetivo: oferecer oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Constância (2020) destaca a importância do desenvolvimento de competências dos colaboradores para aumentar o envolvimento e reduzir a Intenção de saída; criar um ambiente de trabalho positivo e acolhedor: um ambiente de trabalho positivo, com boa comunicação, reconhecimento e respeito mútuo, contribui para o aumento do envolvimento dos colaboradores Kaur (2017). Ao longo da história da psicologia organizacional e da gestão de pessoas, diversos modelos foram propostos para compreender, avaliar e medir o envolvimento dos colaboradores. Cada um desses modelos oferece uma perspetiva única sobre essa importante dimensão da experiência profissional, fornecendo ferramentas valiosas para empresas e profissionais

que desejam aprofundar o conhecimento sobre o envolvimento e desenvolver estratégias para impulsioná-lo. De seguida descrevem-se os modelos mais reconhecidos e mais utilizados evidenciados na literatura. O *Job Involvement Questionnaire* (JDI) de Spector (1997), é um questionário autoaplicável que oferece uma visão abrangente do Envolvimento no trabalho, composto por cinco dimensões: trabalho, avalia a satisfação do colaborador com as tarefas e responsabilidades do trabalho; companheiros de trabalho, mede a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho; supervisão, avalia a qualidade da liderança e do suporte recebido do supervisor; salário, mede a satisfação do colaborador com a remuneração recebida; oportunidades de promoção, avalia a perceção do colaborador sobre as oportunidades de crescimento profissional.

A Escala *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) de Schaufeli et al. (2006) é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar o Envolvimento no trabalho. Através de nove itens, a escala mede as três dimensões: vigor, que se refere à energia e vitalidade que o indivíduo experimenta no seu trabalho; dedicação, refere-se ao envolvimento e ao compromisso com o seu trabalho e absorção refere-se à capacidade do indivíduo em se concentrar e envolver-se totalmente no seu trabalho, ao ponto de se abstrair das outras atividades e perder a noção do tempo. A sua versatilidade permite identificar pontos fortes e fraquezas no envolvimento dos colaboradores, possibilitando intervenções direcionadas para aumentar o envolvimento e melhorar o desempenho individual e organizacional.

Para avaliar o envolvimento dos colaboradores, o presente estudo está interessado em utilizar a Utrecht Work Engagement Scale (UWES) desenvolvida por Schaufeli (2006). A escolha da UWES deve-se à sua abrangência e validade, amplamente comprovadas em diversos estudos (Salanova e Schaufeli, 2009; Kaur, 2017; Constância, 2020), que demonstram que os seus *itens* capturam efetivamente o conceito de Envolvimento no trabalho. Esta escala é reconhecida pela sua confiabilidade interna, indicando consistência na medição do conceito e precisão. Além disso, é apreciada pela sua simplicidade e facilidade de aplicação e é amplamente utilizada em investigação e na prática organizacional, contribuindo para o sucesso individual e organizacional.

1.5 Intenção de saída (IS)

A Intenção de saída dos colaboradores é uma preocupação que pode afetar diversas organizações (Roussado, 2021). Ela pode ser influenciada por diversos fatores, como a insatisfação no trabalho, o mau clima organizacional e a falta de oportunidades de crescimento (Bozeman & Perrewé, 2001; Sequeira & Lima, 2016; Shareef et al., 2018; Moraes et al., 2019).

De acordo com Tett & Meyer (1993), a Intenção de saída (IS) é o desejo de um indivíduo de deixar a organização onde trabalha (Bozeman & Perrewé, 2001). Essa intenção pode ser influenciada por vários fatores, como insatisfação no trabalho, falta de oportunidades de crescimento, conflitos no ambiente de trabalho, injustiças percebidas nas recompensas e benefícios, falta de reconhecimento, baixos salários ou pressões externas (Bozeman & Perrewé, 2001; Sequeira & Lima, 2016; Shareef et al., 2018; Moraes et al., 2019). Hom et al. (2017) explicam que a IS representa a probabilidade de um colaborador deixar a organização em um futuro próximo, sendo que quanto mais envolvido no trabalho estiver o colaborador, menor será essa probabilidade. Eles identificaram que insatisfação no trabalho, falta de perspetiva de carreira e falta de suporte organizacional são fatores-chave que influenciam a IS, que por sua vez está associada a consequências negativas, como menor desempenho, menor satisfação e alta rotatividade.

A IS é um indicador importante do envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a organização, permitindo a identificação das causas subjacentes que podem levar à perda de colaboradores talentosos. Por meio da compreensão dessas razões, as empresas podem implementar estratégias para melhorar a satisfação e envolvimento dos funcionários, oferecendo benefícios e oportunidades de desenvolvimento, reduzindo assim a IS e promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo (Tett et al., 1993; Bozeman & Perrewé, 2001; Sequeira & Lima ,2016; Hom et al., 2017; Moraes & Bastos, 2019).

É possível identificar a IS por meio de investigações de clima organizacional e indicadores como aumento de pedidos de demissão, ausências frequentes e baixo desempenho (Moraes & Bastos, 2019).

De salientar, que a liderança desempenha um papel crucial na Intenção de saída dos colaboradores. Líderes eficazes que inspiram, motivam, comunicam de forma clara, investem no desenvolvimento profissional, promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, gerem conflitos de forma eficaz podem reduzir significativamente a Intenção de saída dos funcionários e impulsionar o sucesso da organização (Avolio et al.,1999; Iaffaldino et al., 2015). Os líderes devem-se empenhar em entender as necessidades e motivações dos seus colaboradores para envolvê-los e, assim, reduzir as intenções de saída (Dias, 2020).

A literatura sobre o assunto sugere que as empresas podem adotar diferentes práticas de gestão de recursos humanos para reduzir a Intenção de saída dos colaboradores (Constância, 2020).

Neste estudo será utilizada a Escala de Intenção de saída (EIS) dos colaboradores desenvolvida por Bozeman & Perrewé (2001). A EIS é composta por cinco *itens* que avaliam diferentes aspetos da Intenção de saída como: desejo de deixar o emprego atual, intenção de procurar outro emprego, probabilidade de deixar a organização, disponibilidade de aceitar outro emprego e a satisfação com alternativas de emprego.

Para avaliar a Intenção de saída dos colaboradores, o presente estudo está interessado em utilizar a Escala de Intenção de saída (EIS) dos colaboradores desenvolvida por Bozeman & Perrewé (2001). A escolha da EIS deve-se à sua abrangência e validade, amplamente comprovadas em diversos estudos (Barbosa, 2012; Moreira, 2017; Silva, 2020; Lopes, 2022; Ferreira, 2022), demonstrando que os seus *itens* capturam efetivamente o conceito de Intenção de saída. Além disso, é amplamente utilizada em investigação e na prática organizacional, contribuindo para o sucesso individual e organizacional.

1.6 O Coaching e a Inteligência emocional no envolvimento e nas intenções de saída dos colaboradores

A crescente relevância do *Coaching* e da Inteligência emocional no contexto organizacional tem sido amplamente reconhecida pela literatura académica contemporânea. Essa tendência reflete uma mudança significativa na compreensão dos

fatores que impulsionam o sucesso e a sustentabilidade das organizações num ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico.

O *Coaching* como ferramenta de desenvolvimento de liderança, tem demonstrado um impacto substancial na eficácia organizacional. Estudos recentes (Carpes, 2017; Faustino, 2017; Silva, 2018; Romão, 2021; Lopes, 2022; Goldvarg, 2024) concluíram que os líderes que incorporam competências de *Coaching* no seu estilo de gestão são capazes de criar um ambiente de trabalho mais propício ao crescimento e à inovação. Estas competências, que incluem empatia, comunicação eficaz e a capacidade de fornecer *feedback* construtivo, não apenas melhoram a relação entre líderes e colaboradores, mas também fomentam um clima organizacional que promove o desenvolvimento contínuo e a realização do potencial individual.

A abordagem da liderança coach vai além das práticas tradicionais de gestão, focando-se no desenvolvimento holístico dos colaboradores. Ao ajudar as pessoas a atingirem o seu potencial máximo, esta abordagem cria um ciclo virtuoso de aprendizagem e desenvolvimento. Isso traduz-se num aumento mensurável no envolvimento dos colaboradores, na satisfação no trabalho e, consequentemente, no desempenho organizacional global (Salino, 2023).

Paralelamente, a Inteligência emocional emerge como um componente crítico da liderança eficaz no século XXI. Goleman (2015) e Pastor (2014) enfatizam que líderes com alta Inteligência emocional possuem uma vantagem significativa na gestão de equipas. A sua capacidade de compreender, gerir e controlar as emoções não apenas melhora as relações interpessoais, mas também permite uma influência mais profunda e positiva sobre o comportamento e o desempenho das equipas. Fernandes (2020) aprofunda essa análise, destacando como a Inteligência emocional se entrelaça com a eficácia do *Coaching* organizacional. Líderes emocionalmente inteligentes são mais capazes de criar conexões autênticas com seus colaboradores, facilitando o desenvolvimento de competências, a tomada de decisões assertivas e adaptáveis, e fomentando um ambiente de trabalho mais motivador e envolvente. Os benefícios dessa abordagem integrada de *Coaching* e Inteligência emocional são multifacetados e impactam diversos aspetos organizacionais. Estudos conduzidos por (Altındaga, 2015;

Cicopleta, 2016; Falcão et al., 2018) demonstram que as organizações lideradas por indivíduos com altos níveis de Inteligência emocional tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho, maior satisfação dos funcionários e um clima organizacional mais positivo e produtivo.

A aplicação prática dessas abordagens na gestão de pessoas tem implicações significativas para o envolvimento dos colaboradores e para a redução das intenções de saída. Paredes (2023) observa um aumento na satisfação no trabalho em ambientes onde estas práticas são implementadas de forma consistente. Complementarmente, (Cicopleta, 2016; Coelho, 2018) relatam uma diminuição nas intenções de saída dos colaboradores em organizações que adotam estas abordagens, sugerindo um impacto positivo na retenção de talentos.

Rosa (2021) adiciona uma perspetiva importante ao destacar como líderes com elevada Inteligência emocional são capazes de influenciar positivamente o clima de trabalho. Esta influência estende-se além das relações interpessoais, afetando a motivação da equipa e, por extensão, a produtividade organizacional. Isso sugere que o investimento no desenvolvimento destas competências nos líderes pode ter um retorno significativo em termos de eficiência e eficácia organizacional.

A partir do enquadramento teórico efetuado apresenta-se seguidamente o desenho de investigação que tem interesse em compreender como o uso do *Coaching* e da Inteligência emocional pode influenciar o Envolvimento no trabalho e a Intenção de sair dos colaboradores das organizações.

1.7 O desenho de investigação

De acordo com Silva (2023) o desenho de investigação serve como referência e guia para os investigadores, fornecendo diretrizes claras sobre como conduzir uma investigação de forma rigorosa e consistente.

O desenho de investigação apresentado na Figura 1, pretende fornecer uma visão simples e clara das variáveis em estudo e das suas influências.

1.7.1 As variáveis em estudo

Numa investigação as variáveis servem para descrever, medir e analisar fenómenos ou relações estudadas. São utilizadas para recolher dados e quantificar os resultados, permitindo a realização de análises estatísticas e a identificação de tendências e padrões. As variáveis podem ser divididas em duas categorias: variáveis independentes e variáveis dependentes. A variável independente é aquela que é controlada pelo investigador, enquanto a dependente é afetada pelos valores da variável independente (Menezes et al., 2019). Este estudo examina duas variáveis independentes: o *Coaching* e a Inteligência emocional (IE). As variáveis dependentes são o Envolvimento no trabalho e a Intenção de saída.

A variável *Coaching* é analisada segundo Mclean et al. (2005), que é composta por quatro dimensões:

- Comunicação aberta: refere-se à capacidade do líder em manter uma comunicação aberta com os subordinados, ouvindo-os, dando-lhe *feedback*;
- Abordagem de equipa: que avalia em que medida o líder promove o trabalho em equipa, a colaboração e a responsabilidade compartilhada entre os membros da equipa;
- Valorização das pessoas: refere-se à capacidade de o líder valorizar e respeitar os seus subordinados como indivíduos, demonstrando interesse genuíno no seu desenvolvimento pessoal e profissional;
- Aceitação de ambiguidades: mede a habilidade do líder em lidar com situações ambíguas e incertas, mantendo a calma e a flexibilidade para se adaptar a mudanças e imprevistos.

A variável Inteligência Emocional é analisada segundo o modelo proposto por Wong e Law (2002), adaptado para a população portuguesa por Rodrigues et al. (2011) que a descreve em quatro dimensões:

- Avaliação das emoções próprias: que se refere à capacidade de compreender e expressar as emoções de forma natural;
- Avaliação das emoções dos outros: que é a capacidade de entender as emoções dos outros e de avaliar a sua ocorrência;
- Utilização emocional: que se refere à capacidade de usar as emoções de forma a facilitar o pensamento e a ação adequada;
- Regulação emocional: que é a capacidade de regular as emoções próprias de forma eficaz e adequada.

Por sua vez, nas variáveis dependentes, o Envolvimento no trabalho será analisado de acordo com o modelo de Schaufeli & Bakker (2006) e a Intenção de saída será analisada segundo a escala de Bozeman & Perrewé (2001).

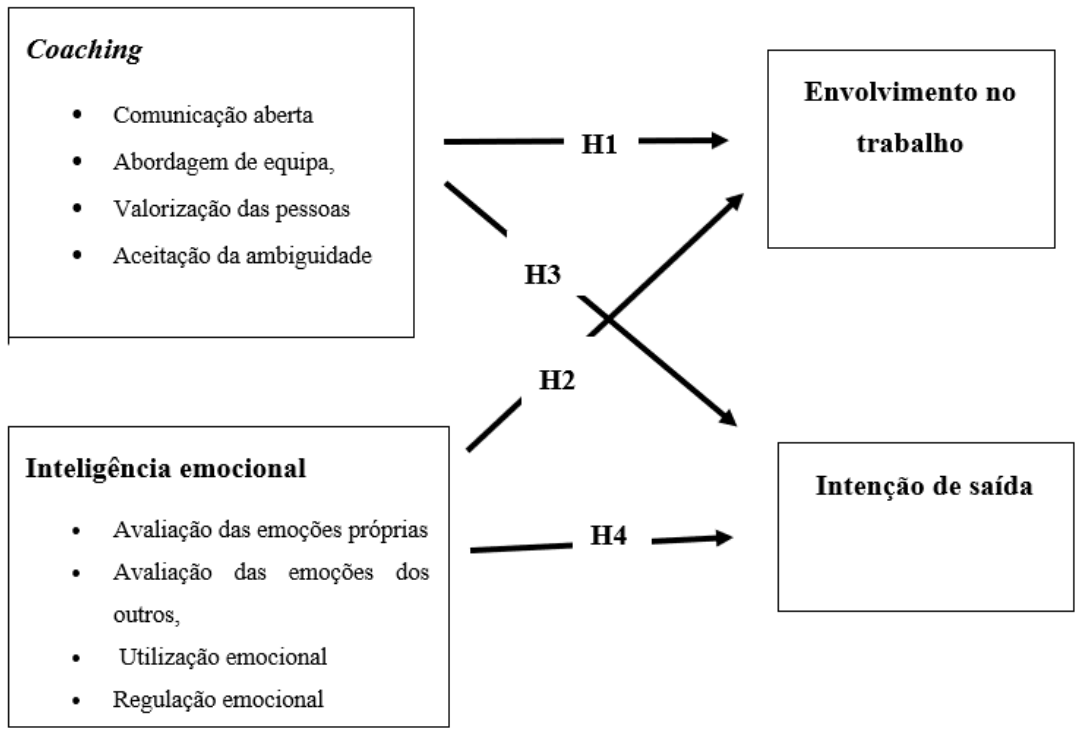

Figura 1- Desenho da investigação

Fonte: Elaboração própria

1.7.2 As Hipóteses de investigação

Com base no desenho de investigação procede-se à indução das hipóteses de acordo com o enquadramento teórico subjacente.

As hipóteses são usadas para formular suposições sobre as relações entre as variáveis, são fundamentais para o método científico e permitem que os investigadores testem as suas ideias, façam previsões e obtenham resultados conclusivos. As hipóteses podem ser testadas através de experiências, observações ou análises estatísticas, permitindo que os investigadores determinem se as suas suposições são verdadeiras ou falsas. Além disso, as hipóteses também ajudam a orientar a investigação e a fornecer uma estrutura para o estudo (Menezes et al., 2019).

Com base na revisão de literatura efetuada, fica evidente que diversos estudos vêm demonstrando os benefícios do *Coaching* organizacional, tanto para os colaboradores como para as organizações. Autores como (Joo, 2012; Penido, 2015; Silva, 2018; Rosa, 2018; Fernandes, 2020; Romão, 2021; Lopes, 2022; Salino, 2023) corroboram que o desenvolvimento de competências de *Coaching* por parte dos líderes é uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho, satisfação e envolvimento dos colaboradores, promovendo um clima organizacional saudável. Kimming et al. (2015) e Goldvarg (2024) afirmam que, líderes que atuam como *coaches* conseguem motivar e envolver as suas equipas de forma mais eficaz, criando um ambiente de trabalho favorável ao crescimento e ao desenvolvimento dos liderados. No entanto, apesar dessas evidências, há uma necessidade clara de investigação mais aprofundada sobre como o *Coaching*, por meio das suas dimensões constituintes, impacta diretamente o envolvimento no trabalho. Os estudos existentes, incluindo os de (Faustino, 2017; Matsuo, 2018; Rosa, 2018; Silva, 2018; Fernandes, 2020; Romão, 2021; Lopes, 2022; Salino, 2023) destacam a necessidade de mais investigação nesta área. Estes autores enfatizam a importância de se explorar mais detalhadamente os mecanismos pelos quais o *Coaching* influencia o envolvimento dos colaboradores.

Com base nos argumentos explanados, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

H1 – O uso do *Coaching* pelos líderes nas suas dimensões Comunicação Aberta (H1a), Abordagem de equipa (H1b), Valorização das pessoas (H1c), Aceitação da ambiguidade (H1d) influencia positivamente o Envolvimento no trabalho dos colaboradores.

A investigação académica tem demonstrado que líderes com alta Inteligência Emocional (IE) alcançam melhores resultados em metas, satisfação do cliente e desempenho da equipa, o que, por sua vez, aumenta o envolvimento e comprometimento dos colaboradores (Pastor, 2014; Goleman, 2015; Altındaga, 2015). Esses líderes criam ambientes de trabalho saudáveis e motivadores, estabelecendo r elações interpessoais eficazes e abordando conflitos de maneira construtiva (Cicopleta, 2016; Falcão et al., 2018). Adicionalmente, (Bunn, 2016; Pedrosa, 2020) destacam que a a promoção do desenvolvimento dos colaboradores resulta numa maior satisfação no trabalho e retenção de talentos. Apesar dessas evidências promissoras, diversos investigadores, incluindo (Cipoleta, 2016; Coelho, 2018; Garcia, 2019; Pedrosa, 2021; Costa, 2022; Paredes, 2023) enfatizam a necessidade de investigações mais aprofundadas sobre como a IE influenciam especificamente o envolvimento no trabalho. Estes autores sublinham a importância de conduzir estudos adicionais para analisar e validar as relações entre essas variáveis de forma mais detalhada e abrangente.

Considerando o panorama apresentado, propõe-se a seguinte hipótese de investigação:

H2 – O uso da Inteligência emocional pelos líderes nas suas dimensões Avaliação das emoções próprias (H2a), Avaliação das emoções dos outros (H2b), Utilização emocional (H2c) e Regulação emocional (H2d) influencia positivamente o Envolvimento no trabalho dos colaboradores.

Alguns estudos académicos como (Constância, 2020; Kaur, 2017; Romão, 2021: Lopes, 2022) vêm demonstrando que o desenvolvimento de competências e a presença de líderes inspiradores aumentam o envolvimento e a satisfação dos colaboradores, reduzindo a rotatividade. Bunn (2016) e Oliveira (2021) destacam que líderes com habilidades de comunicação eficazes e que promovem um ambiente de trabalho positivo influenciam diretamente a satisfação e a retenção de talentos.

O *Coaching* emerge como uma ferramenta valiosa neste contexto, permitindo a identificação de pontos fortes, o estabelecimento de metas claras e o desenvolvimento de estratégias para alcançá-las (Romão, 2021; Dias, 2020). No entanto (Silva, 2018; Constância, 2020; Romão, 2021; Lopes, 2022) apontam para a necessidade de mais estudos para compreender a influencia do C*oaching* na Intenção de saída e como o *Coaching* por meio das suas dimensões constituintes - Comunicação Aberta, Abordagem de equipa, Valorização das pessoas e Aceitação da ambiguidade - impacta as intenções de saída. Este estudo é crucial para preencher essa lacuna na literatura, oferecendo *insights* valiosos para a prática de liderança e retenção de talentos nas organizações. Assim, considera-se a seguinte hipótese de investigação:

H3 – O uso do *Coaching* pelos líderes nas suas dimensões Comunicação Aberta (H3a), Abordagem de equipa (H3b), Valorização das pessoas (H3c), Aceitação da ambiguidade (H3d) influencia negativamente as intenções de saída dos colaboradores.

Os estudos de Pastor (2014) e de Goleman (2015) vêm demonstrando que líderes emocionalmente inteligentes criam ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, fortalecendo relacionamentos e reduzindo stress e conflitos. Também (Cipoleta, 2016; Coelho, 2018; Nascimento, 2023) corroboram que líderes com alta IE são mais eficazes na resolução de problemas, promovendo um ambiente que reduz a procura de oportunidades externas. No entanto, (Cipoleta, 2016; Coelho, 2018; Costa, 2022) enfatizam a necessidade de mais estudos para aprofundar e consolidar esses *insights*. Reconhecendo esta lacuna na literatura, o presente estudo propõe-se a investigar como a Inteligência Emocional, através de suas dimensões - Avaliação das emoções próprias, Avaliação das emoções dos outros, Regulação emocional e Utilização emocional - influencia a intenção de saída dos colaboradores.

Acredita-se que este estudo não apenas contribuirá para o avanço do conhecimento no campo da gestão de recursos humanos, mas também fornecerá dados empíricos importantes sobre como a IE dos líderes impacta a intenção de saída dos colaboradores, permitindo às organizações definir práticas condicentes à retenção de talentos. Consequentemente, considera-se a seguinte hipótese de investigação:

H4 – O uso da Inteligência emocional pelos líderes nas suas dimensões Avaliação das emoções próprias (H4a), Avaliação das emoções dos outros (H4b), Regulação emocional (H4c) e Utilização emocional (H4d) influencia negativamente a Intenção de saída dos colaboradores.

A revisão da literatura apresentada estabeleceu uma base teórica e empírica robusta para este estudo. Com esse alicerce, o desenho da investigação foi cuidadosamente elaborado, alinhando os objetivos do estudo com as lacunas identificadas no conhecimento atual. As hipóteses foram formuladas para abordar questões cruciais e ainda não completamente elucidadas na literatura existente, servindo como ponte entre o enquadramento teórico e a investigação empírica subsequente.

O próximo capítulo apresenta a metodologia seguida nesta investigação.

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia seguida na presente investigação. Detalham-se os instrumentos utilizados, os procedimentos de recolha de dados e de amostragem, bem como as técnicas de análise e tratamento dos dados quantitativos.

2.1 A metodologia adotada

A metodologia é um conjunto de regras, técnicas e procedimentos que são utilizados no processo de investigação científica. Consiste num método sistemático e organizado, que envolve a elaboração de hipóteses, recolha e análise de dados, interpretação dos resultados e conclusões. A principal finalidade da metodologia é garantir que a investigação seja conduzida de forma rigorosa e confiável, seguindo padrões científicos estabelecidos. Procura garantir que os resultados obtidos sejam válidos, replicáveis e possam contribuir para a construção do conhecimento científico. Tem o propósito de evitar erros, enviesamentos ou falhas na investigação, uma vez que procura a objetividade, a imparcialidade e a precisão na obtenção de dados (Fortini, 2000).

Segundo Creswell et al. (2021), existem três tipos de metodologia que são a quantitativa, a qualitativa e a de métodos mistos. A metodologia quantitativa utiliza métodos estatísticos e matemáticos para analisar dados numéricos. Utiliza medidas padronizadas e sistemáticas, permitindo a comparação e análise estatística dos dados. Por outro lado, a metodologia qualitativa tem como objetivo a interpretação subjetiva e a compreensão aprofundada de fenómenos. Essa abordagem recolhe e analisa dados não-numéricos, como textos e imagens, permitindo que o investigador interprete as informações recolhidas. Os métodos mistos, ou quali-quantitativos, combinam elementos das investigações quantitativa e qualitativa. Essa metodologia integra dados numéricos com interpretações subjetivas, permitindo uma visão mais abrangente do objeto de estudo (Creswell et al., 2021).

Este estudo segue uma metodologia quantitativa que, tal como o nome indica, usa a quantificação tanto na recolha como no tratamento da informação, recorre a técnicas estatísticas para o tratamento dos dados, de forma a objetivar os resultados como forma de evitar distorções na análise e na interpretação (Ghiglione & Matalon, 2001). Através deste tipo de metodologia é possível obter *insights* claros e generalizáveis sobre os padrões e tendências nas perceções dos trabalhadores acerca do uso do *Coaching* e da Inteligência emocional pelos líderes no envolvimento dos trabalhadores e na intenção de saída. Para além disso, possibilita a comparação de resultados numa escala mais ampla, permitindo uma visão mais abrangente das dinâmicas organizacionais que influenciam o envolvimento dos trabalhadores e a Intenção de saída.

2.2 Estudo Quantitativo

O estudo quantitativo é uma abordagem de investigação científica que se fundamenta na recolha e análise sistemática de dados observáveis e quantificáveis, visando a formulação de hipóteses, o teste de teorias e o estabelecimento de relações entre variáveis por meio de técnicas de verificação sistemática (Freixo, 2011). Segundo Sousa & Baptista (2011), essa abordagem apresenta características como o uso de desenho experimental, a formulação de hipóteses para testar relações entre variáveis, a procura por explicações de

fenómenos e a verificação dessas hipóteses através da análise estatística, permitindo a generalização dos resultados obtidos na amostra para a população.

Os estudos quantitativos utilizam diversos instrumentos para a recolha de dados, sendo os mais comuns os questionários, as escalas de medição, os testes padronizados e as observações estruturadas. Esses instrumentos possibilitam a obtenção de dados numéricos que podem ser analisados estatisticamente, formando uma base sólida para a verificação de hipóteses e a generalização dos resultados (Sousa & Baptista, 2011).

Para esta investigação específica, foi escolhido o inquérito por questionário como principal instrumento de recolha de dados. Esse método é rigorosamente padronizado em termos de texto e de ordem das questões, garantindo clareza e evitando ambiguidades (Ghiglione & Matalon, 2001). As razões para essa escolha incluem a eficiência na recolha de grandes volumes de informações num curto espaço de tempo, a padronização que facilita a comparação e análise estatística, a facilidade na análise dos dados quantificáveis e a acessibilidade do questionário, que pode ser distribuído presencialmente, por correio ou online (Marôco, 2021). Assim, o uso do inquérito por questionário visa maximizar a eficiência e precisão na recolha de dados, proporcionando uma base sólida para a análise estatística e generalização dos resultados.

2.3 O Questionário aplicado

O inquérito por questionário elaborado para a recolha dos dados é constituído por 4 quatro escalas de medida, existentes na literatura. A escala de McLean et al. (2005) para aferir as Competências de *Coaching* (CC), composta por 20 itens que engloba as seguintes dimensões: comunicação aberta, abordagem em equipa, valorização das pessoas e aceitação da ambiguidade. Esta escala é amplamente-reconhecida como uma medida de confiabilidade obtendo bons índices de Alpha de *Cronbach*, conforme Tabela 1.

Tabela 1- Dimensões, itens e Alpha de Cronbach do Coaching

Dimensões	**Itens**	**Alpha de *Cronbach***
Comunicação aberta	1, 2, 3, 4 e 5	α= 0,76
Abordagem em equipa	6, 7, 8, 9 e 10	α= 0,71
Valorização das pessoas	11, 12, 13, 14, 15	α= 0,75
Aceitação da ambiguidade	16, 17, 18, 19 e 20	α= 0,69
Geral		α= 0,84

Fonte: Adaptado de Mclean et al. (2005)

Para aferir a Inteligência emocional foi utilizada a escala de Wong & Law (2002), mais especificamente a Emotional Intelligence Scale (WLEIS) traduzida e adaptada para a população portuguesa por Rodrigues et al. (2011), cujo objetivo é avaliar a inteligência emocional dos líderes pelos colaboradores nas seguintes dimensões: avaliação das emoções próprias, avaliação das emoções dos outros, uso das emoções e regulação das emoções. Esta escala é constituída por 16 itens e de elevada confiabilidade, pelos valores robustos de Alpha de *Cronbach* que regista (Tabela 2).

Tabela 2- Dimensões, itens e Alpha de Cronbach da Inteligência Emocional

Dimensões	**Itens**	**Alpha de *Cronbach***
Avaliação das emoções próprias	1, 2, 3 e 4	α= 0,84
Avaliação das emoções dos outros	5, 6, 7 e 8	α= 0,80
Uso das emoções	9, 10, 11 e 12	α= 0,73
Regulação das emoções	13, 14, 15 e 16	α= 0,89
Geral		α= 0,82

Fonte: Adaptado de Rodrigues et al. (2011)

Recorreu-se à escala Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli & Bakker (2006) para aferir o Envolvimento no trabalho (ET) dos trabalhadores, que é constituída por 9 questões (itens), que regista uma excelente consistência interna, onde o *Alpha* de *Cronbach* assume o valor médio de 0.90.

A escala desenvolvida por Bozeman e Perrewé (2001) que serve para avaliar a intenção de saída, dos trabalhadores das empresas ou organizações para foi utilizada no questionário aplicado neste estudo. Trata-se de uma escala constituída por 5 questões (itens), que tem sido reconhecida pela sua confiabilidade, validade, poder preditivo, e simplicidade com fortes propriedades psicométrica, obtendo um Alpha de *Cronbach* a atingir o valor de 0.87.

Desta forma, o questionário aplicado no presente estudo, é composto pelas questões das escalas de medida apresentadas, adicionando um conjunto de 6 questões consideradas fundamentais para caraterizar a amostra do mesmo. Assim sendo, o questionário aplicado é constituído por um total de 56 itens, serviu para recolher informação que permitisse investigar a influência das Competências de *Coaching* e da IE dos líderes no Envolvimento no trabalho e na Intenção de saída dos colaboradores das organizações ou empresas.

As respostas aos itens do questionário foram dadas numa escala de concordância do tipo *likert*, composta por perguntas fechadas que vão desde 1 a 7, em que (1) *discordo totalmente* e (7) *concordo totalmente*. O questionário aplicado pode ser consultado no Anexo 1.

2.4 Procedimentos adotados na recolha de dados

A recolha de dados foi realizada online, utilizando a plataforma *Google Forms.* Esta abordagem foi escolhida pela sua eficácia na obtenção de um grande volume de dados de forma rápida e económica, além de facilitar a padronização das respostas e a subsequente análise estatística. A utilização de questionários online, como destacam (Freixo, 2011; Sousa & Baptista, 2011) oferece vantagens significativas em termos de eficiência e padronização. Adicionalmente, Carvalho et al. (2017) enfatizam a acessibilidade

proporcionada por este método, que permite uma distribuição ampla através de diversos canais digitais, potencializando o alcance e a taxa de resposta do estudo.

O questionário foi disseminado por vários meios eletrónicos, incluindo redes sociais como LinkedIn, WhatsApp e Facebook, o que permitiu uma recolha de dados eficiente e abrangente.

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, os participantes foram informados sobre o propósito da investigação, a utilização dos dados recolhidos e a garantia de confidencialidade e anonimato das respostas. Esta transparência foi crucial para assegurar a confiança dos participantes e, consequentemente, a precisão e representatividade dos resultados obtidos.

O inquérito esteve disponível para trabalhadores de empresas e organizações entre 14 de junho e 12 de julho de 2024. Durante este período de aproximadamente um mês, foram obtidas 304 respostas, demonstrando um significativo envolvimento dos participantes e proporcionando uma amostra robusta para as análises subsequentes.

2.4.1 Pré-teste ao questionário

O rigor científico de um trabalho de investigação exige que os questionários sejam testados antes da sua aplicação. Realizar um pré-teste permite identificar possíveis erros, ambiguidades, falhas de compreensão, ou qualquer outra questão que possa comprometer a validade e a confiabilidade dos dados recolhidos (Ghiglione & Matalon et al., 2001; Creswell, 2014). Assim, para garantir a precisão e a consistência das respostas, foi necessário submeter o questionário a um pré-teste numa amostra de 5%. Essa etapa foi crucial na preparação e refinamento do questionário garantindo que as questões foram compreendidas, possuíam uma ordenação lógica e que as respostas fossem precisas e consistentes com a informação pretendida (Creswell, 2014).

Este processo envolveu quatro passos fundamentais, executados de forma sequencial e lógica, visando garantir a qualidade e eficácia do instrumento de recolha de dados.

Inicialmente, procedeu-se à seleção dos participantes para o estudo piloto. Foi escolhida uma amostra de 15 pessoas que se enquadravam no âmbito da investigação, incluindo colegas de trabalho e amigos que atuam em diferentes setores da sociedade. Esta seleção

diversificada permitiu obter uma perspetiva abrangente e representativa do público-alvo do estudo. Em seguida, aplicou-se o questionário a estes participantes. Durante esta fase, estabeleceu-se um contacto direto com cada indivíduo, explicando detalhadamente o propósito do estudo e oferecendo-se para esclarecer qualquer dúvida que pudesse surgir durante o preenchimento. Esta abordagem personalizada visou garantir uma compreensão clara das questões e maximizar a qualidade das respostas obtidas.

Após a recolha dos dados do estudo piloto, realizou-se uma análise preliminar. Este passo foi importante para avaliar a qualidade das respostas e identificar possíveis problemas no questionário. A análise focou-se em aspetos como erros de escrita, numeração das questões e, principalmente, na verificação da compreensão correta das perguntas pelos participantes, evidenciada pela adequação das respostas fornecidas.

Por fim, com base nos resultados da análise preliminar, procedeu-se aos ajustes necessários no questionário. Estes incluíram a correção de erros de escrita e a renumeração das questões. Este processo de refinamento foi essencial para aprimorar o instrumento de investigação, assegurando a sua clareza, precisão e eficácia na recolha dos dados para o estudo principal.

2.5 Amostra

Para a realização de um estudo ou investigação há necessidade de recolher dados de uma amostra (Creswell, 2014). No contexto da investigação, uma amostra refere-se a um subconjunto de indivíduos ou elementos selecionados de uma população maior, que é o grupo total que se deseja estudar. A amostragem é uma prática essencial em investigação, especialmente quando é inviável ou impraticável estudar toda a população devido a restrições de tempo, custo ou logística. A principal finalidade de utilizar uma amostra é obter *insights* ou inferências sobre a população como um todo, com base nos dados recolhidos desse subconjunto (Muguira, 2023).

Existem dois tipos principais de amostragem: a probabilística e não probabilística. A amostragem probabilística inclui métodos como a amostragem aleatória simples, sistemática, estratificada e por conglomerados, onde cada membro da população tem uma possibilidade conhecida de ser selecionado. Por outro lado, a amostragem não

probabilística abrange métodos como a amostragem por conveniência, bola de neve e por quotas, onde a seleção dos participantes não é baseada em probabilidade, mas sim em critérios como acessibilidade ou recomendação. A escolha do tipo de amostra depende dos objetivos da investigação, do tamanho da população e dos recursos disponíveis (Muguira, 2023).

A amostragem utilizada adota uma abordagem não probabilística conhecida como efeito *Snowball, onde* os participantes selecionados são incentivados a convidar outros para participar do estudo, compartilhando o questionário com os seus contatos (Marôco, 2021). A amostra foi composta por colaboradores de empresas ou organizações com acesso à internet, selecionados com base na sua disponibilidade e acessibilidade. O questionário foi distribuído por email e redes sociais, solicitando-se aos participantes que o partilhassem com colegas, amigos e conhecidos, ampliando assim o alcance do estudo. Este método, como descrito por Marôco (2021), permite uma recolha de dados rápida e acessível, embora não seja estatisticamente representativa da população total.

2.6 Técnicas Estatísticas Para Análise dos Dados

Após a aplicação e recolha dos questionários, a análise estatística dos dados foi realizada utilizando o software IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 29. Este software é amplamente reconhecido e preferido por investigadores das ciências sociais devido à sua interface intuitiva e capacidade de executar uma vasta gama de técnicas estatísticas. O processo de análise seguiu uma sequência lógica de etapas, começando pela análise fatorial exploratória, que permitiu avaliar a estrutura interna do instrumento, identificar dimensões latentes e verificar a consistência dos itens (Pestana, 2020). Esta etapa considera-se crucial para estabelecer a fiabilidade da escala utilizada. Em seguida, foi realizada uma análise de consistência interna para confirmar a confiabilidade das medidas. Posteriormente recorreu-se à estatística descritiva dos resultados com o propósito de comparar as médias das variáveis e os desvios padrões das respetivas escalas de medida. Seguidamente recorreu-se a uma análise de correlações para examinar as relações entre as variáveis do estudo. Por fim, efetuou-se uma análise de regressão para investigar as relações causais entre as variáveis testando a hipóteses em

estudo. A escolha do SPSS baseou-se na sua capacidade de facilitar a interpretação dos resultados e na sua ampla utilização em investigações científicas, o que proporciona uma base sólida para a validação e replicação de estudos em diversas áreas das ciências sociais (Marôco, 2021).

2.6.1 Análise fatorial

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é uma técnica estatística multivariada amplamente utilizada em diversas áreas do conhecimento para analisar dados. Conforme explicam Pestana et al. (2020), o seu objetivo é identificar relações subjacentes entre variáveis medidas, determinando o número e a natureza dos fatores (variáveis latentes) que melhor representam um conjunto de variáveis observadas.

Para implementar uma AFE, Damásio (2012) e Pestana et al. (2020) destacam a importância de avaliar a adequação da matriz de dados. Dois métodos bastante utilizados para essa avaliação são o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett.

O índice KMO, como descrito por Pestana et al. (2020), é um teste estatístico que indica a proporção da variância dos itens que pode ser explicada por uma variável latente. Os valores de KMO variam de 0 a 1, sendo que valores próximos a 1, indicam que o uso da AFE é adequado. Os autores propõem a seguinte interpretação dos valores de KMO:

Tabela 3 - Adequação da AF segundo a estatística de KMO

Estatísticas do KMO	**Adequação da AF**
<0.50	Inaceitável
0.50 – 0.70	Medíocre
0.70 – 0.80	Bom
0.80 – 0.90	Ótimo
0.90 – 1	Muito Boa

Fonte: Adaptado de Pestana et al. (2020)

O Teste de Esfericidade de Bartlett, segundo Pestana et al. (2020), avalia se a matriz de (co)variância é similar a uma matriz-identidade. Neste teste, procura-se verificar se os elementos da diagonal principal têm valor igual a 1 e os outros elementos são próximos de zero, indicando ausência de correlações entre as variáveis. Os autores afirmam que quando o teste apresenta níveis de significância $p < 0,05$, sugere-se que a matriz de dados é favorável, rejeitando a hipótese nula de que a matriz é similar a uma matriz-identidade.

Tanto Damásio (2012) como Pestana et al. (2020) enfatizam que ambos os testes são fundamentais para determinar se a aplicação da AFE é apropriada para o conjunto de dados em questão, fornecendo uma base sólida para prosseguir com a análise fatorial. Além disso, foi utilizada a Variância Total Explicada que indica quanto da variação total dos dados é explicada por cada componente, e os autovalores iniciais, que representam a quantidade de variância explicada por cada componente, sendo que as componentes com autovalores maiores são consideradas mais importantes. As somas de extração de carregamentos ao quadrado mostram a contribuição de cada componente para a explicação da variância total após a extração, enquanto a percentagem cumulativa de variância representa o total acumulado da variância explicada pelo conjunto de componentes extraídos (Marôco, 2021).

2.6.2 Análise de Consistência Interna

A análise da consistência interna é uma técnica estatística essencial na avaliação de instrumentos de medição em investigações. O coeficiente *Alpha de Cronbach*, introduzido por Lee J. *Cronbach* em 1951, é amplamente utilizado para estimar essa consistência, sendo uma medida da confiabilidade e coerência interna dos itens que compõem um questionário. O *Alpha de Cronbach* avalia a correlação média entre as respostas dadas pelos participantes em um questionário, fornecendo um valor que varia de 0 a 1. A interpretação desse coeficiente, conforme proposto por Landis & Koch (1977), é a seguinte:

Tabela 4 - Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	**Consistência Interna**
0,81 a 1,0	Quase perfeita
0,61 a 0,80	Substancial
0,41 a 0,60	Moderada
0,21 a 0,40	Razoável
0 a 0,20	Pequena

Fonte: Landis & Koch (1977)

2.6.3 Análise de Correlações

A análise de correlações é outra ferramenta estatística fundamental nas investigações quantitativas. Esta técnica examina a relação entre variáveis contínuas, determinando a força e a direção da sua associação linear.

Cronbach (1951) destaca a importância desta análise, enquanto Streiner (2003) enfatiza o pressuposto da linearidade na relação entre as variáveis. Landis & Koch (1977) ressaltam a necessidade de normalidade bivariada na distribuição dos dados para a aplicação adequada do coeficiente de correlação de Pearson.

O coeficiente de correlação de Pearson, representado por r, é uma medida estatística que quantifica a força e a direção da relação linear entre duas variáveis quantitativas. Os seus valores variam de -1 a 1, onde:

r = 1 indica uma correlação linear perfeita positiva

r = -1 indica uma correlação linear perfeita negativa

r = 0 indica ausência de correlação linear

Pestana et al. (2020) observam que, mesmo quando r = 0, pode haver uma relação não linear entre as variáveis.

Estas técnicas estatísticas, quando aplicadas corretamente, fornecem informações importantes sobre a qualidade dos instrumentos de investigação e as relações entre as

variáveis estudadas, contribuindo significativamente para a robustez e confiabilidade das investigações quantitativas.

2.6.4 Análise de Regressão

Após a análise de correlação que serviu para examinar a força e a direção das relações entre as variáveis do estudo, seguiu-se neste estudo para uma análise de regressão. A análise de regressão é uma técnica estatística fundamental utilizada para modelar e analisar a relação entre variáveis, especificamente entre uma variável dependente e uma ou mais variáveis independentes. Esta abordagem permite não apenas prever valores de uma variável dependente, mas também compreender a natureza e a força das relações entre múltiplas variáveis.

Montgomery et al. (2012) salientam que a regressão linear, tanto na forma simples quanto múltipla, baseia-se em pressupostos fundamentais, como a linearidade da relação, a normalidade dos resíduos, a homocedasticidade, a ausência de multicolinearidade e a independência dos erros. O não respeito destes pressupostos pode comprometer a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos.

Pestana et al. (2020) descrevem os principais tipos de regressão, que incluem a regressão linear simples, múltipla e os modelos não lineares. A regressão linear simples envolve uma única variável independente e é útil para relações lineares diretas. Por outro lado, a regressão linear múltipla permite a inclusão de várias variáveis independentes, possibilitando uma visão mais abrangente das influências sobre a variável dependente. Para relações mais complexas, existem os modelos de regressão não linear, como a regressão logística para variáveis dependentes categóricas, e a regressão polinomial para relações curvilíneas.

Nesta investigação, fez-se uso da regressão linear múltipla, uma técnica que modela a relação entre uma variável dependente (Y) e duas ou mais variáveis independentes (X). A fórmula geral da regressão linear múltipla é:

$$Y = \beta 0 + \beta 1X1 + \beta 2X2 + ... + \beta pXp + \varepsilon$$

Onde Y é a variável dependente, X1, X2, ..., Xp são as variáveis independentes, β0 é o intercepto, β1, β2, ..., βp são os coeficientes de regressão associados a cada variável independente, e ε é o termo de erro aleatório. Por sua vez, a Análise de Variância (ANOVA) é utilizada para avaliar a eficácia de modelos de regressão linear múltipla. O teste F da ANOVA analisa a significância global do modelo, onde a hipótese nula representa que todos os coeficientes de regressão, exceto o intercepto, são iguais a zero. Se o valor-p associado ao teste F for inferior ao nível de significância, rejeita-se a hipótese nula, sugerindo que pelo menos uma variável independente está significativamente relacionada à variável dependente, tornando o modelo estatisticamente significativo.

Em suma, a análise de regressão, particularmente a regressão linear múltipla, é uma ferramenta poderosa para examinar relações entre variáveis em investigações quantitativas. Quando aplicada corretamente, considerando os seus pressupostos e limitações pode fornecer *insights* valiosos sobre as relações entre variáveis e permitir previsões baseadas em dados.

Após a descrição da metodologia seguida no estudo, passa-se agora ao capítulo dedicado à apresentação e análise dos resultados. Assim, no próximo capítulo, são apresentados e analisados os resultados obtidos, possibilitando uma interpretação que permitirá uma compreensão mais profunda das relações entre as variáveis estudadas e as suas implicações teóricas e práticas.

CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se e discutem-se os resultados da análise estatística[3] da informação recolhida através do instrumento quantitativo. Começa-se por efetuar a caraterização sociodemográfica da amostra, seguida da apresentação dos resultados da análise fatorial exploratória (AFE), do estudo de consistência interna das variáveis e da análise descritiva. Por fim, testam-se as hipóteses de investigação, com a apresentação e análise dos resultados obtidos a partir da análise de correlações e dos modelos de regressão linear construídos.

3.1 Caraterização sociodemográfica da amostra

A amostra do estudo quantitativo é constituída por 304 respondentes, ou seja, trabalhadores de empresas e/ou organizações. Como se pode verificar pela Figura 2 a maioria dos respondentes pertencem ao género feminino (74%) e ao género masculino (26%).

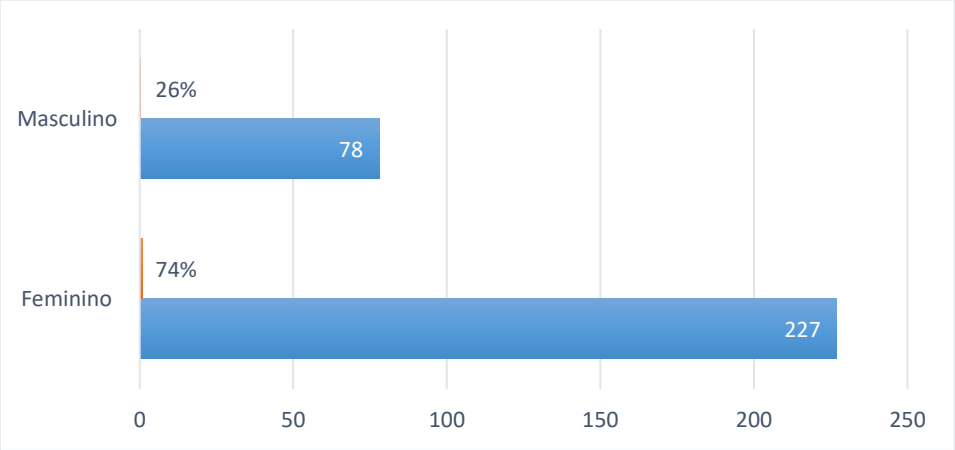

Figura 2 - Género

[3] Todos os dados apresentados derivam da análise estatística realizada através da utilização do *software* IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences)*, versão 29, decorrente da aplicação dos métodos e técnicas estatísticas descritas na metodologia (capítulo 2, secção 2.7). A fonte das figuras e tabelas apresentadas neste capítulo são de elaboração própria.

Relativamente à idade, como se observa através da Figura 3, verifica-se que 84% da amostra tem mais de 35 anos, apenas 16% possui menos de 35 anos. Estes dados evidenciam tratar-se de uma amostra com maturidade e experiência, o que se releva benéfico para o estudo porque os participantes provavelmente têm um histórico profissional mais extenso, permitindo uma avaliação mais abrangente do impacto do uso do *Coaching* e da inteligência emocional ao longo do tempo. Além disso, a maturidade da amostra pode resultar em respostas mais ponderadas e reflexivas, especialmente em relação a temas complexos como o *Coaching*, a Inteligência emocional, o Envolvimento no trabalho e a Intenção de saída.

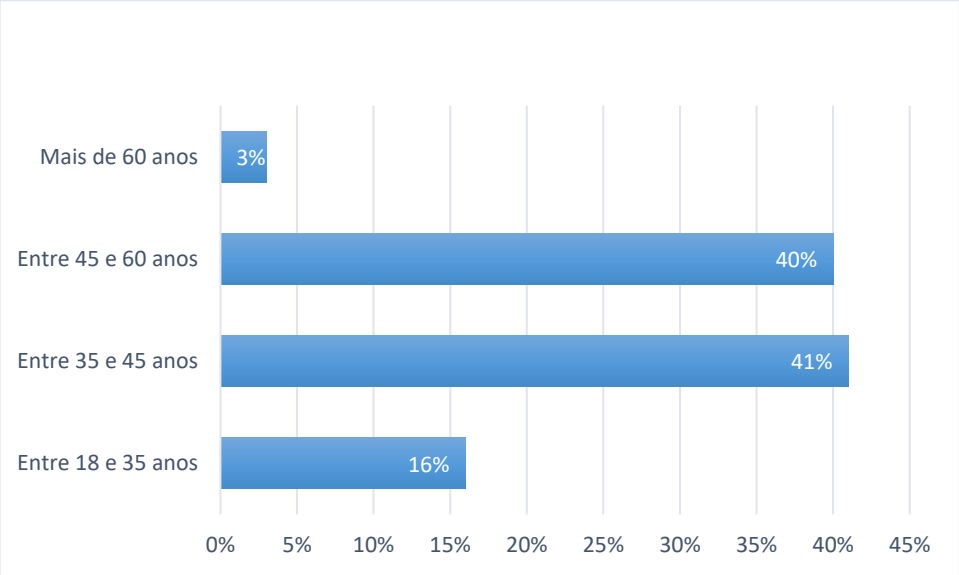

Figura 3- Idade

Quanto às habilitações literárias, como se pode observar pela Figura 4, a maioria dos respondentes possuem o ensino superior (67,1%), sendo mais representativo o grau de licenciatura, seguido do mestrado e apenas 1,3% com o grau de doutoramento.

A formação superior dos respondentes representa uma mais valia para o estudo, proporcionando uma visão mais crítica e aprofundada sobre os desafios e dinâmicas

organizacionais, permitindo uma compreensão mais robusta dos fatores que influenciam o comportamento no local de trabalho.

Acredita-se que estes indivíduos possuem uma base de conhecimento sólida que os capacita a refletir de forma mais informada sobre as práticas de *Coaching* e o impacto da Inteligência emocional na redução da Intenção de saída e no envolvimento dos colaboradores. A formação superior pode também indicar uma maior exposição a teorias de gestão, desenvolvimento pessoal e liderança.

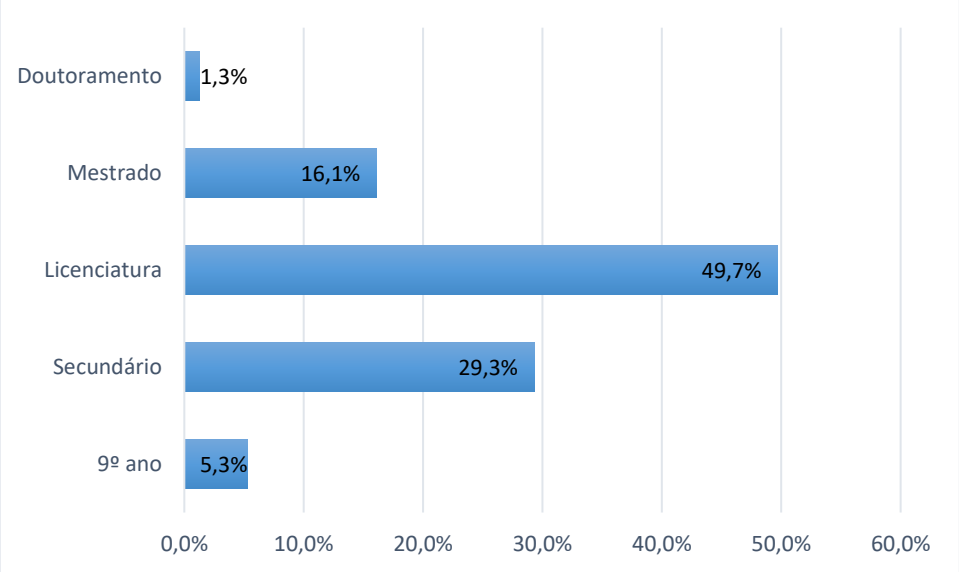

Figura 4 - Habilitações literárias

Quanto ao Vínculo laboral, através da Figura 5 verifica-se que, a maioria dos respondentes (80,9%) possuem um contrato sem termo. Esta situação era de esperar porque a amostra deste estudo revela maturidade e estabilidade profissional, a maioria tem mais de 35 anos.

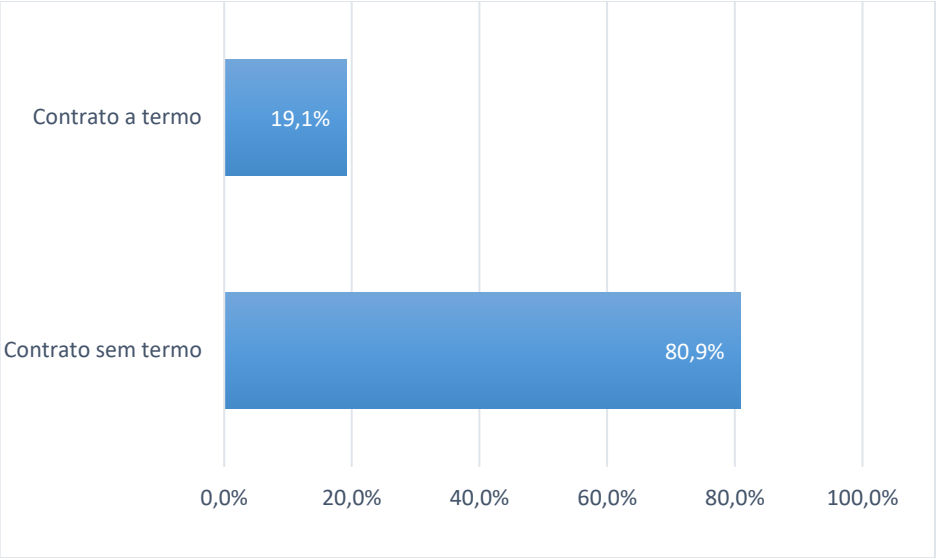

Figura 5- Vínculo laboral

Relativamente à antiguidade na empresa/organização, através da Figura 6, pode-se verificar que, 52, 9% dos respondentes trabalham há mais de 5 anos na empresa onde estão atualmente, sendo que 34,5% há mais de 15 anos e, 18,4% há mais de 5 anos. Apenas 16,1% estão nas empresas há menos de 3 anos. Estes dados permitem verificar que se tratam de indivíduos com alguma estabilidade profissional, possuindo conhecimento e vivência na organização na relação com os seus líderes. A antiguidade dos respondentes da amostra torna-se importante para o estudo, na medida em que, estes indivíduos tendem a ter uma perspetiva mais ampla e um entendimento mais aprofundado acerca da perceção dos comportamentos usados pelos seus líderes bem como das práticas e procedimentos para envolverem os liderados e diminuírem a sua intenção de saída, ou seja, o uso do *Coaching* e da Inteligência Emocional com esse fim.

Esta caraterística associada à idade e ao vínculo contratual analisados, indica que os respondentes são pessoas com maturidade, experiência e estabilidade profissional, portanto com um elevado grau de conhecimento da organização o que se considera fundamental para avaliar com maior profundidade o impacto do *Coaching* e da Inteligência Emocional no ambiente de trabalho. Ou seja, esta combinação de fatores - antiguidade, idade e vínculo contratual - proporciona uma base sólida para a obtenção de

dados confiáveis e relevantes para o estudo em questão, aumentando potencialmente a validade e a aplicabilidade das conclusões obtidas.

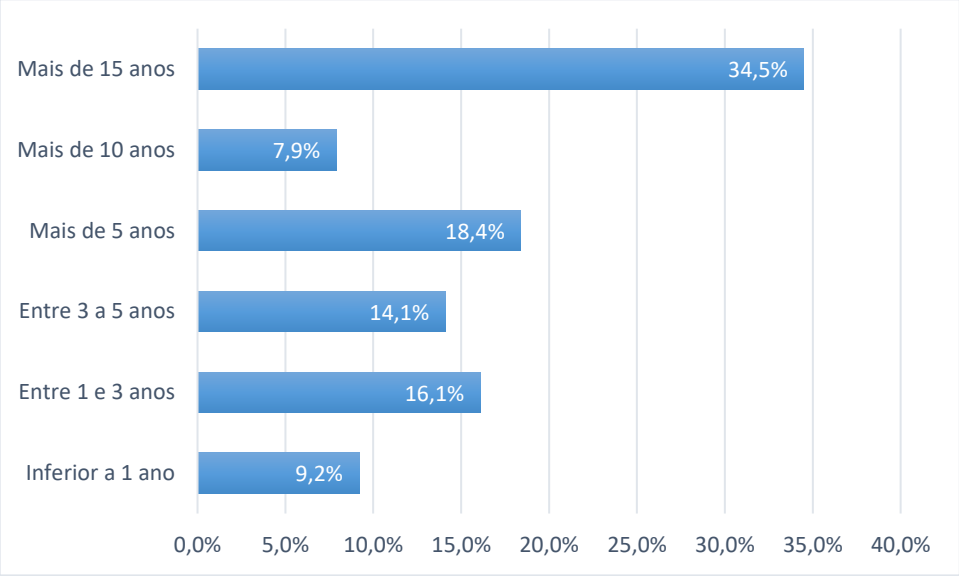

Figura 6 - Antiguidade na empresa/organização

Em suma, a caraterização sociodemográfica da amostra dos trabalhadores de empresas ou organizações proporciona uma visão abrangente do perfil dos profissionais incluídos no estudo. Os dados revelam que, a amostra de respondentes possui, maioritariamente, formação superior, tem maturidade, experiência profissional e conhecimento da organização onde desempenham as suas funções, o que se considera ser enriquecedor e relevante para o estudo, para avaliar a influência do *Coaching* e da Inteligência Emocional dos líderes no Envolvimento no trabalho e na Intenção de saída dos colaboradores.

Esta caraterização da amostra sugere que os dados recolhidos têm potencial para fornecer uma base sólida e confiável para as conclusões do estudo, aumentando a sua relevância e aplicabilidade no contexto das práticas de gestão e liderança contemporâneas.

Caraterizado o perfil da amostra, a seção seguinte centra-se na análise das variáveis em estudo no desenho de investigação proposto.

3.2. Coaching, Inteligência Emocional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída

O desenho de investigação[4] tem o pressuposto de obtenção e análise das seguintes variáveis: *Coaching*, Inteligência Emocional, Envolvimento no trabalho e Intenção de saída. Para o efeito, entendeu-se ser importante validar a estrutura fatorial de cada uma destas variáveis, recorrendo-se à técnica estatística de análise fatorial exploratória (AFE). O objetivo foi o de determinar em que medida o instrumento avalia cada uma das variáveis do modelo em estudo, obtendo a validade e a adequação das mesmas.

3.2.1 Análise fatorial exploratória

Através da análise fatorial exploratória (AFE), procurou-se explorar os dados com objetivo de descobrir e analisar a estrutura do conjunto de itens interrelacionados para a medição de cada uma das variáveis em estudo em epígrafe.

Para avaliar a adequação da matriz de dados, foram empregados dois métodos amplamente utilizados: o critério de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett. Como se verifica na Tabela 5, o teste KMO apresenta valores excelentes para todas as variáveis: *Coaching* (0,942), Inteligência Emocional (0,935), Envolvimento no Trabalho (0,943) e Intenção de Saída (0,859). Complementarmente, o Teste de Esfericidade de Bartlett revelou níveis de significância inferiores a 0,001 para todas as variáveis, indicando que os itens estão correlacionados significativamente. Estes resultados demonstram não apenas a ausência de problemas de esfericidade, mas também uma forte adequação dos dados para a análise fatorial. As correlações entre os itens mostram-se suficientemente robustas, permitindo assim prosseguir com confiança para a execução da análise fatorial.

[4] Ver Capítulo 1, secção 1.7

Tabela 5- KMO das variáveis

Variáveis	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)
Coaching	0,942
Inteligência emocional	0,935
Envolvimento no trabalho	0,943
Intenção de saída	0,859

A análise fatorial das quatro dimensões do *Coaching*, conforme Tabela 6, revelou *inputs* importantes sobre a estrutura subjacente dessas variáveis. A análise da Comunicação aberta, indicou a presença de dois componentes significativos. O primeiro componente explicou uma parcela substancial da variância total (68,526%). O segundo componente contribui com uma percentagem adicional de variância explicada (10.928%), resultando numa percentagem cumulativa de 79,454%. Para a Abordagem em equipa, os resultados mostram dois componentes notáveis. O primeiro componente é altamente relevante, explicando 69,578% da variância total e destacando a sua importância na compreensão da abordagem em equipa. O segundo componente contribui com 14,249% da variância explicada, resultando numa percentagem cumulativa de 83,826%.

Por sua vez, a análise da Valorização das pessoas, indicou a presença de dois componentes significativos. O primeiro componente explicou uma parcela substancial da variância total (67,243%). O segundo componente contribui com uma percentagem adicional de variância explicada (17,656%), resultando numa percentagem cumulativa de 84,899%. Por último a Aceitação da ambiguidade apresenta três componentes. O primeiro componente, especialmente significativo, explica uma grande proporção da variância total (56,273%), o segundo componente contribui com 18,418% adicional de variância explicada e o terceiro com 10,806%, levando a uma percentagem cumulativa de 83.414%.

A análise fatorial revelou que as quatro dimensões do *Coaching* - Comunicação aberta, Abordagem em equipa, Valorização das pessoas e Aceitação da ambiguidade -

apresentam uma estrutura multifacetada, com cada componente contribuindo de forma distinta para a variância total observada nas respostas dos participantes. Esta decomposição estrutural proporciona uma compreensão mais detalhada do constructo do *Coaching* no contexto da amostra estudada. Tal compreensão detalhada não só enriquece o corpo teórico sobre o tema, mas também oferece implicações práticas significativas. Os *insights* obtidos podem ser instrumentalizados para os líderes organizacionais, auxiliando-os na formulação de estratégias mais eficazes de desenvolvimento de liderança, na implementação de programas de *Coaching* mais direcionados e na tomada de decisões mais informadas no que diz respeito às práticas de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Tabela 6 - Análise fatorial da escala de Coaching

Dimensões	**Componentes**	**Variância**	**Percentagens**
Comunicação aberta	Componente 1	68,526	79,454
	Componente 2	10,928	
Abordagem em equipa	Componente 1	69,578	83,826
	Componente 2	14,249	
Valorização das pessoas	Componente 1	67,243	84,899
	Componente 2	17,656	
Aceitação da ambiguidade	Componente 1	56,273	74,691
	Componente 2	18,418	
	Componente 3	10,806	85,497

A análise fatorial da escala da Inteligência Emocional também proporciona evidências importantes sobre a estrutura subjacente das variáveis em estudo.

Para a análise fatorial foram consideradas as quatro dimensões que compõem a variável, conforme a Tabela 7. A dimensão Avaliação das emoções próprias indica a presença de dois componentes principais, o primeiro componente explica uma variância significativa de 85,366%, enquanto o segundo componente contribui com mais 7,520%. Juntos, os dois componentes representam uma percentagem cumulativa de 92,866% da variância total, o que sugere que as respostas relacionadas à avaliação das emoções próprias estão fortemente associadas a esses dois padrões subjacentes.

Relativamente à dimensão Avaliação das emoções dos outros, a análise fatorial também revelou dois componentes principais. O primeiro componente explica uma variância significativa de 87,376%, o segundo componente contribui com mais 6,760%, juntos representam uma percentagem cumulativa de 94,135% da variância total, sugere que as respostas relacionadas à avaliação das emoções dos outros estão fortemente associadas aos dois padrões subjacentes.

Quanto à dimensão Uso das emoções, a análise fatorial identificou dois componentes principais. O primeiro componente explica uma variância notável de 74,618%, o segundo componente contribui com mais 13,356%, os dois componentes representam uma percentagem cumulativa de 87,974% da variância total. Por fim, a análise fatorial para a dimensão Regulação das emoções também identificou dois componentes principais, o primeiro componente explica uma variância notável de 89,793%, enquanto o segundo componente contribui com mais 5,576%. Juntos, os dois componentes representam uma percentagem cumulativa de 95,37% da variância total, aponta que as respostas relacionadas à regulação das emoções estão fortemente associadas aos dois padrões subjacentes.

Tabela 7 - Análise fatorial da escala de Inteligência emocional

Dimensões	Componentes	Variância	Percentagens
Avaliação das emoções próprias	Componente 1	85,366	92,866
	Componente 2	7,520	
Avaliação das emoções dos outros	Componente 1	87,376	94,135
	Componente 2	6,760	
Uso das emoções	Componente 1	74,618	87,974
	Componente	13,356	
Regulação das emoções	Componente 1	89,793	95,37
	Componente 2	5,576	

A análise fatorial da variável do Envolvimento no Trabalho (Tabela 8), revelou a presença de três componentes significativos. O primeiro componente explicou uma parcela substancial da variância total (73,139%). O segundo componente contribui com uma percentagem adicional de variância explicada (6,828%) e o terceiro componente com 6,432% resultando numa percentagem cumulativa de 86,398%.

Em suma, a análise fatorial identificou uma dimensão muito importante na escala de Envolvimento no trabalho, que explica a maior parte da variância dos dados. Estes resultados indicam que a análise fatorial reflete adequadamente as dimensões essenciais do constructo, o que é ótimo para a validade do estudo.

Tabela 8 - Análise fatorial da variável Envolvimento no trabalho

Variável	Componentes	Variância	Percentagens
Envolvimento no trabalho	Componente 1	73,139	79,966
	Componente 2	6,828	
	Componente 3	6,432	86,398

A análise fatorial da escala da Intenção de saída (Tabela 9) revela a presença de dois componentes principais, o primeiro componente explica uma variância significativa de 71,128%, enquanto o segundo componente contribui com mais 11,767%. Juntos, os dois componentes representam uma percentagem cumulativa de 82,895% da variância total, o que sugere que as respostas relacionadas à intenção de saída estão fortemente associadas a esses dois padrões subjacentes.

Tabela 9 - Análise fatorial da Intenção de saída

Variável	Componentes	Variância	Percentagens
Intenção de saída	Componente 1	71,128	82,895
	Componente 2	11,767	

3.3 Estudo da Consistência Interna

Realizada a análise fatorial exploratória (AFE), foi analisada também a consistência interna. O grau de consistência interna de cada variável em estudo, foi medido através do índice *Alpha* de *Cronbach.* Este índice mede a homogeneidade dos itens, correlacionando as médias de todos para estimar a consistência. O objetivo foi o de verificar o quanto confiável são os itens para cada uma das variáveis em estudo.

Para o efeito, foi analisada a consistência interna de cada dimensão associada ao *Coaching* e à Inteligência Emocional. Além disso, foi também analisada a consistência interna da variável Envolvimento no trabalho e Intenção de saída.

A Tabela 10, apresenta a confiabilidade da escala de *Coaching*, que avalia as suas 4 dimensões constituintes. Os resultados mostram uma boa consistência interna entre os itens de cada dimensão. A dimensão Comunicação Aberta obteve um coeficiente de α=0.884, indicando uma boa correlação entre os itens. Já a dimensão Abordagem em Equipa apresentou o maior coeficiente, com α=0.889, evidenciando uma excelente consistência interna e uma alta inter-relação entre os itens. A dimensão Valorização das Pessoas tem um coeficiente de α=0.863, refletindo uma consistência interna satisfatória. Por fim, a dimensão Aceitação da Ambiguidade regista um coeficiente de α=0.801, também demonstrando consistência interna adequada.

Em conjunto, os resultados do *Alpha* de *Cronbach* para as dimensões da escala de *Coaching* indicam uma boa consistência interna (α=0.947), fornecendo uma base confiável para a utilização desta escala na avaliação de *Coaching*. Os resultados obtidos demonstram uma alta confiabilidade na medição da satisfação no contexto organizacional estudado, superando mesmo os valores obtidos pelo autor original (α= 0,84).

Tabela 10 - Alpha de Cronbach da escala de Coaching

Dimensões	**Itens**	***Alpha de Cronbach* (α)**
Comunicação aberta	1, 2, 3, 4 e 5	0,884
Abordagem em equipa	6, 7, 8, 9 e 10	0,889
Valorização das pessoas	11, 12, 13, 14, 15	0,863
Aceitação da ambiguidade	16, 17, 18, 19 e 20	0,801
Total de itens da escala	**20**	**0,947**

A Tabela 11, apresenta a confiabilidade da escala de Inteligência emocional, que mede as dimensões de Avaliação das emoções próprias, Avaliação das emoções dos outros, Uso das emoções e Regulação das emoções. Os resultados obtidos demonstraram uma boa consistência para cada uma das dimensões.

A análise de consistência interna da variável Inteligência Emocional (IE) revelou resultados robustos para todas as suas dimensões. A dimensão de Avaliação das emoções próprias obteve um coeficiente de α=0,942, indicando uma boa consistência interna e uma correlação satisfatória entre os itens. Já a dimensão de Avaliação das emoções dos outros apresentou um maior α= 0,952, evidenciando uma excelente consistência interna e uma alta inter-relação entre os itens. Por sua vez, a dimensão de Uso das emoções alcançou um α=0,885, demonstrando uma consistência interna satisfatória. Finalmente, a dimensão de Regulação das emoções regista o mais alto coeficiente de α=0,962, refletindo uma excelente consistência interna e uma alta correlação entre os itens dessa dimensão. Em conjunto, os resultados do *Alpha* de *Cronbach* para as dimensões da escala de Inteligência Emocional indicam uma boa consistência interna global (α = 0,962), fornecendo uma base confiável para a utilização desta escala na avaliação da IE. Embora haja pequenas discrepâncias em relação aos resultados obtidos pelo autor original da escala, os valores encontrados nesta investigação superam os valores reportados por ele (α = 0,82), reforçando a robustez do instrumento no contexto deste estudo. Estes resultados garantem a confiabilidade dos dados recolhidos e das análises subsequentes, sugerindo que os itens de cada dimensão estão fortemente correlacionados e medem de forma coesa os construtos propostos.

Tabela 11 - Alpha de Cronbach da escala de Inteligência emocional

Dimensões	**Itens**	***Alpha de Cronbach* (α)**
Avaliação das emoções próprias	1, 2, 3 e 4	0,942
Avaliação das emoções dos outros	5, 6, 7 e 8	0,952
Uso das emoções	9, 10, 11 e 12	0,885
Regulação das emoções	13, 14, 15 e 16	0,962
Total de itens da escala	**16**	**0,962**

Relativamente ao Envolvimento no trabalho, o resultado do *Alpha* de *Cronbach* (α=0.952) demonstra uma alta confiabilidade na medição do envolvimento dos trabalhadores no local de trabalho, superando os valores obtidos pelo autor original (α=0,90).

Por fim, a variável Intenção de saída obteve um *Alpha* de *Cronbach* de (α=0,898), indicando uma consistência interna satisfatória e uma correlação coerente entre os itens. Também superando os valores obtidos pelo autor da escala (α=0,87).

3.4 Análise Descritiva das Variáveis em Estudo

Para analisar cada uma das variáveis em estudo recorreu-se à estatística descritiva por meio do cálculo das médias e dos desvios padrão tendo por base a escala de concordância de *Likert* de 7 pontos, onde 1 "Discordo fortemente" e 7 "Concordo fortemente". Neste contexto, a interpretação dos resultados segue uma lógica direta: quanto mais elevada a média de um item ou variável, mais positiva é a perceção dos participantes sobre o aspeto avaliado. Consequentemente, médias mais altas indicam um maior grau de concordância dos respondentes com as afirmações apresentadas.

Esta metodologia permite uma avaliação detalhada das perceções dos participantes, oferecendo *insights* valiosos sobre a intensidade e a direção das opiniões em relação a cada componente do estudo. A análise das médias e desvios padrão proporciona uma visão clara da tendência central e da variabilidade das respostas, facilitando a compreensão das dinâmicas subjacentes às variáveis investigadas no contexto organizacional.

3.4.1 *Coaching*

A Tabela 12 apresenta a análise da variável *Coaching*, composta por 20 itens distribuídos em quatro dimensões propostas por McLean et al. (2005) para um *Coaching* eficaz. Assim, a dimensão Comunicação Aberta apresenta uma média superior (M=4,75; DP=1,43) ao ponto médio da escala de respostas (valor=4), o que sugere que os

trabalhadores percebem uma comunicação aberta com seus líderes, o que significa que os respondentes da amostra consideram que são escutados e obtêm feedback dos seus líderes, competência fundamental para a liderança coach como evidenciado na literatura. Estes resultados corroboram o indicado pelos autores (Rosa, 2018; Porto, 2021; Trisca, 2023) relativamente à importância desta competência para um líder-coach eficaz. Também Kimming et al. (2015) destacam que esta abordagem traz benefícios como maior envolvimento e desenvolvimento profissional dos colaboradores. A Abordagem em Equipa apresenta a melhor média (M=4,80; DP=1,41), indicando que os trabalhadores valorizam significativamente o trabalho colaborativo, ou seja, o seu líder promove o trabalho em equipa, a colaboração e a responsabilidade compartilhada entre os membros da equipa, o que está em linha com o enfatizado por (Rosa, 2018; Rôla, 2023) e ainda Joo (2012) associando-a a maior motivação, retenção de talentos e desempenho.

A Valorização das Pessoas (M=4,5; DP=1,61) demonstra que os líderes são percebidos como valorizadores dos seus subordinados, ou seja, à capacidade do líder em valorizar e respeitar os seus subordinados como indivíduos, demonstrando interesse genuíno no seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A Aceitação de Ambiguidades (M=4,59; DP=1,23) indica que os líderes são vistos como capazes de lidar com situações incertas e ambíguas, mantendo a calma e a flexibilidade para se adaptar a mudanças e imprevistos. Esta constatação está em consonância com o que é enfatizado por McLean et al. (2005) e corroborado por Magalhães (2019), que destacam a importância da flexibilidade como uma competência essencial para os líderes desenvolverem novas atitudes e habilidades num ambiente em constante mudança. A capacidade de aceitar e liderar através da ambiguidade é, portanto, vista como um atributo crucial para a liderança eficaz no contexto organizacional contemporâneo, caracterizado por sua natureza dinâmica e imprevisível.

Assim, a variável *Coaching* apresenta um valor médio superior (M=4,52; DP=1,23) ao ponto médio da escala, o que sugere que os trabalhadores das empresas ou organizações, na sua maioria, percebem que os seus líderes demonstram competências de coaching. Especificamente, os resultados indicam que os líderes tendem a comunicar de forma

aberta com os colaboradores, adotar uma abordagem de trabalho em equipa, valorizar as pessoas, lidar com ambiguidades e demonstrar flexibilidade. No entanto, é importante notar que, embora os resultados sejam positivos, ainda há margem significativa para melhoria. Com uma média de (M=4,52; DP=1,23) os líderes dos colaboradores da amostra revelam um potencial considerável para evolução nas suas competências como líderes-coach. O desvio padrão de 1,23 indica uma variabilidade nas respostas, sugerindo que a experiência dos colaboradores com seus líderes não é uniforme. Isso pode implicar na necessidade de uma abordagem mais personalizada no desenvolvimento de líderes, considerando as diferenças individuais e contextuais dentro das organizações.

Tabela 12 - Estatísticas Descritivas de Coaching

Dimensões	Itens	Média	Desvio
Comunicação aberta	1, 2, 3, 4 e 5	4,75	1,43
Abordagem em equipa	6, 7, 8, 9 e 10	4,80	1,41
Valorização das pessoas	11, 12, 13, 14 e 15	4,50	1,61
Aceitar a ambiguidade	16, 17, 18, 19 e 20	4,59	1,47
Coaching	**20**	**4,52**	**1,23**

3.4.2 Inteligência Emocional

Do mesmo modo, a Tabela 13 apresenta a média e desvio padrão global da escala de IE assim como nas suas quatro dimensões.

A dimensão Avaliação das emoções próprias apresenta uma média moderada (M=4,36; DP=1,70). O desvio padrão elevado sugere variabilidade nas respostas, indicando diversidade nas perceções dos respondentes sobre esta competência. Esta dimensão é fundamental na IE, pois reflete a capacidade de autoconsciência emocional, um componente crucial no modelo de Wong e Law (2002) e também para Goleman (2001),

traduzindo-se na capacidade dos líderes em compreenderem e expressarem as suas emoções de forma natural.

A Avaliação das emoções dos outros também apresenta uma média moderada (M=4,47; DP=1,74), sugerindo que os respondentes percebem que os líderes têm alguma capacidade de entender e avaliar as emoções dos outros, o que facilita a construção de relações interpessoais mais sólidas, melhora a comunicação dentro da equipa e promove um ambiente de trabalho mais empático. Esta habilidade está alinhada com o conceito de empatia, uma das competências-chave da IE segundo Mayer et al. (1990).

O Uso das emoções apresenta a média mais elevada (M=4,96; DP=1,42), indicando que os respondentes percecionam a capacidade dos seus líderes em utilizar as emoções para facilitar o pensamento e a ação. Esta dimensão está relacionada com a capacidade de usar as emoções para facilitar as atividades cognitivas, um aspeto central no modelo de Wong & Law (2002) e de Mayer et al. (1990). Esta capacidade dos líderes leva a uma tomada de decisão mais eficaz, uma melhor resolução de problemas, uma comunicação mais clara e empática, e um ambiente de trabalho mais positivo e motivador.

A Regulação das emoções obteve uma média de (M=4,34; DP=1,74), sugerindo que os líderes são percebidos como tendo alguma capacidade de regular eficazmente as emoções (Wong & Law, 2002). Esta competência é crucial para o autocontrolo emocional, um dos pilares da IE segundo Goleman (2001).

Globalmente, a variável IE obteve uma média de (M=4,53; DP= 1.44) havendo, portanto, potencial de evolução para níveis mais altos de inteligência emocional entre os líderes, o que pode ser alcançado através de programas de formação de aperfeiçoamento e de desenvolvimento contínuo.

De acordo com Goleman (2015) a IE nos líderes é de extrema importância para promover um clima organizacional saudável e melhorar o desempenho das equipas. Também Wong e Law (2002) enfatizam que investir na IE permite que os líderes motivem e influenciem positivamente os colaboradores, controlem o stress e tomem decisões mais conscientes.

Em suma, os resultados desta análise descritiva ressaltam a necessidade de se continuar a investir no desenvolvimento da IE dos líderes, dada a sua importância para o envolvimento e bem-estar dos trabalhadores e, consequente sucesso organizacional.

Tabela 13 - Estatísticas Descritivas da Inteligência emocional

Dimensões	Itens	Média	Desvio padrão
Avaliação das emoções próprias	1, 2, 3 e 4	4,36	1,70
Avaliação das emoções dos outros	5, 6, 7 e 8	4,47	1,74
Uso das emoções	9, 10, 11 e 12	4,96	1,42
Regulação das emoções	13, 14, 15 e 16	4,34	1,74
Inteligência Emocional	**16**	**4,53**	**1,44**

3.4.3 Envolvimento no trabalho

Os respondentes da amostra do presente estudo, revelam um nível moderado de Envolvimento no trabalho (M= 4,90; DP= 1,44), como se pode verificar na Tabela 14. Esta variável é composta por 9 itens, todos com médias moderadas e com DP relativamente baixos. Destacam-se os seguintes itens com médias mais moderadas: "Tenho orgulho no trabalho que faço" (M= 5,49; DP= 1,65), "Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho" (M= 5,04; DP= 1,67), e "Estou contente quando estou a trabalhar intensamente" (M= 4,95; DP= 1,63). De acordo com (Schaufeli et al., 2006), quanto mais os trabalhadores estão envolvidos no trabalho, mais elevados são os níveis de satisfação, produtividade e desempenho, resultando num ambiente organizacional mais positivo e eficaz.

Assim, estes resultados evidenciam que os colaboradores da amostra apresentam um nível razoável de envolvimento no trabalho, demonstrando orgulho nas suas funções e uma disposição positiva para se dedicarem intensamente às suas tarefas. Este nível moderado de envolvimento sugere que os participantes estão, em geral, comprometidos com as suas responsabilidades profissionais e encontram significado no seu trabalho.

Embora haja margem para melhorar o envolvimento no trabalho, as empresas ou organizações podem adotar diversas estratégias para elevar esses níveis. Isso inclui aperfeiçoar as práticas de *Coaching* dos líderes e fortalecer as suas competências de inteligência emocional, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo. Além disso, é importante implementar programas de desenvolvimento profissional, reconhecer frequentemente o desempenho dos colaboradores e criar iniciativas que favoreçam o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Focando nesses aspetos, especialmente no desenvolvimento das habilidades de C*oaching* e Inteligência emocional, as empresas podem aumentar o envolvimento dos colaboradores, resultando em maior satisfação, produtividade e desempenho organizacional.

Tabela 14 - Estatísticas Descritivas do Envolvimento do trabalho

Itens	Média	Desvio padrão
1 No meu trabalho, sinto-me com bastante energia	4,70	1,44
2 Estou entusiasmado (a) com o meu trabalho.	4,73	1,70
3 Estou contente quando estou a trabalhar intensamente.	4,95	1,63
4 No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor.	4,76	1,65
5 O meu trabalho inspira-me.	4,76	1,78
6 Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho.	5,04	1,67
7 Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar.	4,70	1,87
8 Tenho orgulho no trabalho que faço.	5,49	1,65
9 Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar.	4,76	1,67
Envolvimento do Trabalho	**4,90**	**1,44**

3.4.3. Intenção de Saída

Relativamente à variável Intenção de saída dos colaboradores (M= 3,51; DP= 1,94), os resultados apresentados na Tabela 15 sugerem que os colaboradores não demonstram uma

elevada intenção de deixar a organização. Esta conclusão é corroborada pela análise das variáveis anteriores, nomeadamente o Envolvimento no trabalho, que indicam um alto nível de envolvimento, orgulho e comprometimento dos colaboradores com a empresa.

Dos 5 itens que constituem a variável Intenção de Saída, destacam-se com média um pouco mais elevada: "É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo" (M= 4,06; DP= 2,31) e "Tenciono deixar o meu emprego" (M= 3,72; DP= 2,30). Apesar destes itens apresentarem médias ligeiramente mais altas, elas ainda se mantêm em níveis moderados, o que é consistente com os resultados positivos observados nas outras variáveis do estudo. Estes resultados reforçam a ideia de que os colaboradores, em geral, estão satisfeitos e comprometidos com as suas posições atuais. Conforme apontado por diversos estudos (Constância, 2020; Alves, 2022), colaboradores altamente envolvidos tendem a demonstrar menor propensão a deixar as suas organizações. Assim, os dados obtidos nesta pesquisa estão alinhados com a literatura existente sobre o tema.

Tabela 15 - Estatísticas Descritivas da Intenção de saída

Itens	Média	Desvio padrão
1 É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	4,06	2,31
2 Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	2,98	2,30
3 Não tenciono deixar o meu emprego.	3,72	2,30
4 Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	3,45	2,32
5 Atualmente não estou a pensar deixar o meu emprego	3,34	2,319
Intenção de saída	**3,51**	**1,94**

Em suma, a análise dos dados revela resultados significativos nas variáveis de *Coaching*, Inteligência Emocional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída dos

colaboradores. A variável *Coaching* apresenta uma média global de (M=4,52; DP=1,23), destacando a dimensão Abordagem em Equipa com a média mais alta de (M=4,80; DP=1,41). Isso indica que os trabalhadores percebem os seus líderes como eficazes em promover a comunicação aberta, colaboração e valorização das pessoas. Por outro lado, a Inteligência Emocional obteve uma média global de (M=4,53; DP=1,44), com o Uso das emoções sendo a dimensão mais elevada (M=4,96; DP=1,42), sugerindo que os líderes são vistos como competentes ao utilizar emoções para facilitar o pensamento e a ação. Em relação ao Envolvimento no Trabalho, a média foi de (M=4,90; DP=1,44), evidenciando que os colaboradores se sentem razoavelmente comprometidos e orgulhosos de suas funções. No entanto, a variável Intenção de Saída apresentou uma média de (M=3,51; DP=1,94), indicando que os respondentes não demonstram uma elevada intenção de deixar a organização. Esta conclusão é corroborada pela análise do Envolvimento no trabalho, que indicam um alto nível de envolvimento, orgulho e comprometimento dos colaboradores com a empresa.

Esses resultados sugerem que, embora haja um reconhecimento positivo das competências dos líderes em *Coaching* e inteligência emocional, ainda existe espaço para melhorias. As organizações podem beneficiar se investirem em programas de desenvolvimento profissional e estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais positivo e equilibrado.

3.5. Teste às Hipóteses de Investigação

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos por meio da análise de correlação e dos modelos de regressão linear, com o intuito de testar as hipóteses estabelecidas no desenho de investigação proposto.

Antes de avançar para a elaboração dos modelos de regressão linear, é realizada uma análise preliminar das correlações entre as variáveis. O objetivo dessa etapa é avaliar tanto a intensidade quanto a direção da relação entre as variáveis em questão.

Os modelos de regressão linear são utilizados para determinar se as variáveis independentes têm impacto sobre a variável dependente, procurando assim analisar a

relação de causa e efeito. Portanto, nesta seção, procura-se responder às hipóteses de investigação formuladas, que se relembram:

H1 – O uso do *Coaching* pelos líderes nas suas dimensões Comunicação Aberta (H1a), Abordagem de equipa (H1b), Valorização das pessoas (H1c), Aceitação da ambiguidade (H1d) influenciam positivamente o Envolvimento no trabalho dos colaboradores.

H2 – O uso da Inteligência emocional pelos líderes nas suas dimensões Avaliação das emoções próprias (H2a), Avaliação das emoções dos outros (H2b), Utilização emocional (H2c) e Regulação emocional (H2d) influenciam positivamente o Envolvimento no trabalho dos colaboradores.

H3 – O uso do *Coaching* pelos líderes nas suas dimensões Comunicação Aberta (H3a), Abordagem de equipa (H3b), Valorização das pessoas (H3c), Aceitação da ambiguidade (H3d) influenciam negativamente as intenções de saída dos colaboradores.

H4 – O uso da Inteligência emocional pelos líderes nas suas dimensões Avaliação das emoções próprias (H4a), Avaliação das emoções dos outros (H4b), Utilização emocional (H4c) e Regulação emocional (H4d) influenciam negativamente a Intenção de saída dos colaboradores.

3.5.1 Análise de correlações

As correlações foram examinadas através dos coeficientes de correlação de *Pearson* para medir a intensidade da associação entre as variáveis.

A análise de correlação de *Pearson* entre as variáveis *Coaching*, Inteligência emocional, Envolvimento no trabalho e Intenção de saída que se pode observar através da Tabela 16, permite verificar que existe uma relação significativa e positiva entre as variáveis.

O *Coaching* apresenta uma correlação positiva e significativa com o Envolvimento no Trabalho ($r = 0{,}594$, $p < 0{,}01$), indicando uma associação moderada entre as competências de C*oaching* dos líderes e o envolvimento dos colaboradores. Os resultados obtidos corroboram os estudos recentes (Carpes, 2017; Faustino, 2017; Silva, 2018; Romão,

2021; Lopes, 2022; Goldvarg, 2024) que evidenciam que líderes com competências de *Coaching* no seu estilo de gestão criam ambientes mais propícios ao crescimento e inovação, resultando em maior envolvimento e satisfação dos colaboradores.

As dimensões do *Coaching* que apresentam as correlações mais fortes com o Envolvimento no Trabalho são a Valorização das Pessoas (r = 0,567), Comunicação Aberta (r = 0,566) e Abordagem em Equipa (r = 0,525). Estes resultados indicam uma relação positiva significativa entre estas práticas de *Coaching* e o nível de envolvimento dos colaboradores. Especificamente, sugerem que quando os líderes valorizam os seus colaboradores, promovem uma comunicação transparente e incentivam o trabalho em equipa, há uma tendência para um maior Envolvimento no trabalho. Estas correlações fortes destacam a importância destas dimensões do *Coaching* na criação de um ambiente de trabalho mais envolvente e potencialmente mais produtivo, embora não impliquem necessariamente uma relação causal direta.

Por outro lado, o *Coaching* correlaciona-se negativamente com a Intenção de Saída (r = -0,346), sendo a Comunicação Aberta a dimensão com maior impacto nesta relação (r = -0,343), seguida da Valorização das Pessoas (r = -0,317) e da Abordagem em Equipa (r = -0,316). Isto significa que, à medida que as práticas de *Coaching* se tornam mais eficazes, a intenção dos colaboradores de deixar a organização tende a diminuir. Em outras palavras, colaboradores que se sentem apoiados através de uma comunicação aberta, valorização e trabalho em equipa estão menos propensos a considerar a saída da empresa. Essa relação sugere que investir em *Coaching* pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a retenção de talentos e melhorar o clima organizacional.

A Inteligência Emocional (IE) também apresenta correlações significativas com o Envolvimento no Trabalho (r = 0,634, p < 0,01), sugerindo que níveis elevados de IE nos líderes estão associados a um maior envolvimento dos colaboradores. Estes resultados estão em linha com Goleman (2015) e Pastor (2014) que referem que líderes com alta IE possuem vantagens significativas na gestão de equipas. Também os estudos de (Altındaga, 2015; Cicopleta, 2016; Falcão et al., 2018; Coelho, 2018) reforçam isso mesmo, ao demonstrar que organizações lideradas por indivíduos com altos níveis de IE

tendem a apresentar melhores indicadores de desempenho, maior satisfação dos funcionários e um clima organizacional mais positivo e produtivo.

De referir que as dimensões da IE mais fortemente correlacionadas com o Envolvimento no Trabalho são a Avaliação das Emoções Próprias (r = 0,641), Avaliação das Emoções dos Outros (r = 0,561) e Regulação das Emoções (r = 0,521). Isto sugere que os líderes com maior capacidade de reconhecer e compreender as emoções próprias, perceber as emoções dos outros e regular os seus estados emocionais tendem a promover um maior envolvimento dos seus colaboradores no trabalho. Estas correlações positivas e significativas indicam que o desenvolvimento destas competências emocionais específicas nos líderes pode ser uma estratégia eficaz para aumentar o envolvimento dos colaboradores.

Similarmente ao *Coaching*, a IE apresenta uma correlação negativa com a Intenção de Saída (r = -0,376). As dimensões da IE mais relevantes nesta relação são a Avaliação das Emoções Próprias (r = -0,414), Avaliação das Emoções dos Outros (r = -0,328) e Regulação das Emoções (r = -0,311). Isto significa que líderes com níveis mais elevados de Inteligência emocional estão associados a uma menor Intenção de saída dos colaboradores. Especificamente, a capacidade de reconhecer e compreender as emoções próprias, perceber as emoções dos outros e regular os estados emocionais contribui para um ambiente de trabalho mais estável e satisfatório. Estes resultados estão alinhados com estudos anteriores que sugerem que a IE dos líderes pode melhorar a retenção de talentos, possivelmente através da criação de um clima organizacional mais positivo e da gestão mais eficaz das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Estes resultados obtidos destacam a importância do desenvolvimento de competências de *Coaching* e Inteligência Emocional nos líderes como estratégia para aumentar o envolvimento dos colaboradores e reduzir as intenções de saída, contribuindo assim para o sucesso organizacional a longo prazo.

Em suma, a análise de correlação efetuada permitiu confirmar a existência de relações significativas entre as variáveis *Coaching*, Inteligência Emocional, Envolvimento no Trabalho e Intenção de Saída. Os resultados obtidos estão em linha com a revisão de

literatura efetuada, corroborando as teorias e estudos prévios sobre o tema. As correlações positivas entre *Coaching* e Inteligência Emocional com o Envolvimento no Trabalho, bem como as correlações negativas com a Intenção de Saída, reforçam as conclusões de diversos autores como Goleman (2015), Pastor (2014), Carpes (2017), e Lopes (2022), entre outros.

Portanto, pode-se afirmar que os resultados obtidos nesta análise não apenas estão em consonância com a literatura existente, mas também contribuem para fortalecer o corpo de evidências que suporta a relevância do *Coaching* e da Inteligência Emocional como ferramentas estratégicas para o desenvolvimento de lideranças eficazes e a promoção de ambientes de trabalho mais envolvidos e produtivos.

Tabela 16 - Matriz de Correlações de Pearson das variáveis em estudo

Variáveis	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1.Coaching	1											
2.Comunicação aberta	0,895**	1										
3.Abordagem em equipa	0,900**	0,772**	1									
4.Valorização das pessoas	0,916**	0,810**	0,812**	1								
5.Aceitação ambiguidade	0,829**	0,660**	0,713**	0,723**	1							
6.Inteligência emocional	0,801**	0,748**	0,698**	0,785**	0,709**	1						
7.Avaliação das emoções próprias	0,788**	0,740**	0,688**	0,782**	0,65**	0,915**	1					
8.Avaliação emoções dos outros	0,766**	0,710**	0,660**	0,761**	0,666**	0,928**	0,873**	1				
9.Uso das emoções	0,578**	0,526**	0,474**	0,548**	0,560**	0,772**	0,586**	0,68**	1			
10.Regulação das emoções	0,638**	0,608**	0,586**	0,622**	0,586**	0,851**	0,695**	0,700**	0,532**	1		
11Envolvimento trabalho	0,594**	0,566**	0,525**	0,567**	0,478**	0,634**	0,641**	0,561**	0,483**	0,512**	1	
12Intenção de saída	-,346**	-0,343**	-0,316**	-0,317**	-0,269**	-0,376**	-0,414**	-0,328**	-0,242**	-0,311**	-0,528**	1

3.5.2. O Modelo de Regressão Linear

Uma vez efetuada a análise de correlações, avançou-se para os modelos de regressão linear múltipla, para testar a influência das variáveis de acordo com as hipóteses formuladas. Pretende-se verificar o efeito do contributo de cada variável independente na explicação da variância da variável dependente. De salientar que, no presente estudo, apenas se pretende analisar a influência das variáveis na medida da sua relação causa-efeito.

3.5.2.1 Análise da influência do Coaching e da Inteligência emocional no Envolvimento no trabalho

Para analisar a influência do *Coaching* e da Inteligência emocional no Envolvimento no trabalho efetuou-se uma regressão linear múltipla, seguindo os procedimentos metodológicos descritos no capítulo 2 (secção 2.7). Através da Tabela 17 pode-se verificar que 43,5% *($R^2_{a_j}$ = 0,435)* (coeficiente de determinação ajustado) da variabilidade do Envolvimento no trabalho é explicada pelas variáveis independentes do modelo ajustado, ou seja, pelo *Coaching* e pela Inteligência emocional. Estes resultados indicam que o *Coaching* e a Inteligência emocional são importantes para o modelo apresentando um contributo de 43,5% para a explicação do Envolvimento no trabalho, existindo uma relação de causalidade entre estas variáveis.

Adicionalmente, o pressuposto de independência dos resíduos foi avaliado por meio do teste de Durbin-Watson. Este teste produz um valor estatístico que deve se aproximar de 2 para indicar a ausência de autocorrelação entre os resíduos. No presente estudo, o valor obtido foi de 1,957, o que está muito próximo de 2. Esse resultado sugere que o pressuposto de independência dos resíduos foi satisfatoriamente atendido, fortalecendo a validade da análise de regressão realizada.

Tabela 17 - Resumo do modelo de regressão linear múltipla, entre as variáveis Coaching e Inteligência emocional e o Envolvimento no Trabalho

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,671[a]	0,450	0,435	1,08309	1,957

a. Preditores: (Constante), Comunicação aberta, Abordagem de equipa, valorização das pessoas, aceitação da ambiguidade, Avaliação das emoções próprias, Avaliação das emoções dos outros, Uso das emoções, Regulação das emoções
b. Variável Dependente: Envolvimento no trabalho

A análise de variância (ANOVA), cujos resultados se podem observar na Tabela 18, permite verificar que o modelo de regressão é estatisticamente significativo (Marôco, 2021), ou seja, o modelo de regressão consegue explicar uma parte significativa da variabilidade dos dados. O valor-p (*Sig.*) representa a probabilidade de obter um valor de Z (*F-statistic*) tão extremo quanto o observado (30, 217), este valor é bastante alto reforçando a qualidade do ajuste do modelo. Realça-se os valores do *Sig* (<,001[b]) que apresenta a linearidade do modelo.

Tabela 18 - Anova - análise da variância

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	283,575	8	35,447	30,217	<,001[b]
	Resíduo	346,062	295	1,173		
	Total	629,637	303			

a. Variável Dependente: Envolvimento no trabalho

b. Preditores: (Constante), Comunicação aberta, Abordagem de equipa, valorização das pessoas, aceitação da ambiguidade. Avaliação das emoções próprias, Avaliação das emoções dos outros, Uso das emoções, Regulação das emoções

A Tabela 19 dos Coeficientes apresenta os resultados específicos de cada variável preditora. Os coeficientes padronizados (Beta) indicam que todas as quatro dimensões do *Coaching* (Comunicação aberta, Abordagem de equipa, Valorização das pessoas, Aceitação da ambiguidade) e as quatro dimensões da Inteligência emocional (Avaliação das emoções próprias, Avaliação das emoções dos outros, Uso das emoções, Regulação das emoções) têm uma influência significativa no Envolvimento no trabalho. Além disso, a constante (1,678) representa o nível de Envolvimento no Trabalho quando todas as variáveis independentes são zero. A significância estatística dos coeficientes (valor-p) indica que o modelo de regressão é estatisticamente robusto.

Esta análise dos coeficientes padronizados (Beta) revela que a dimensão Comunicação aberta é a que tem maior peso no Envolvimento no trabalho, com o maior coeficiente Beta (0,129). A dimensão Abordagem em equipa também se mostrou significativa, com um coeficiente de 0,065. Estes resultados indicam que uma comunicação aberta e a abordagem em equipa são os principais impulsionadores do Envolvimento no trabalho.

Isto quer dizer que se o líder promover uma comunicação aberta e incentivar o trabalho em equipa, gera nos colaboradores um maior envolvimento no trabalho. Especificamente, quando o líder fomenta um ambiente de comunicação aberta, onde os colaboradores se sentem à vontade para expressar ideias e preocupações, e adota uma abordagem de equipa que valoriza a colaboração, isso resulta num aumento significativo do envolvimento no trabalho dos colaboradores. Este resultado está em linha com estudos anteriores, como o de (Salino, 2023; Goldvarg, 2024) reforçam que ambientes de trabalho caracterizados por comunicação aberta e colaboração efetiva tendem a apresentar níveis mais elevados de envolvimento e produtividade dos colaboradores.

A dimensão Valorização das pessoas apresentaram coeficientes menores e, portanto, uma influência menor no resultado.

Relativamente à Inteligência emocional, a dimensão Avaliação das emoções próprias emergiu como o preditor mais forte, com um coeficiente Beta de 0,472, seguida pela Uso das emoções, com um coeficiente de 0,149 e pela Regulação das emoções com 0,083.

Estes resultados indicam que a capacidade de perceber e entender as emoções próprias tem o impacto mais substancial e positivo no Envolvimento no trabalho, seguida pela habilidade de utilizar as emoções de forma eficaz e de regular as emoções. Estes resultados sugerem que, no contexto do Envolvimento no trabalho, a autoconsciência emocional e a aplicação prática das emoções são os aspetos mais críticos da Inteligência emocional sendo, por conseguinte, as dimensões que mais influenciam o Envolvimento no trabalho. Tais resultados têm implicações significativas para o desenvolvimento de estratégias, visando aumentar o envolvimento dos colaboradores, destacando a importância de fomentar estas competências emocionais específicas no ambiente organizacional. Destacam-se também os valores obtidos na colinearidade dos modelos, no que se refere à Tolerância e VIF. Segundo Marôco (2021), verifica-se a inexistência de multicolinearidade, uma vez que que o valor da tolerância é superior a 0.001 e o valor VIF é inferior a 10.

Tabela 19 - Coeficientes da regressão linear múltipla, entre as variáveis Coaching e Inteligência emocional e o Envolvimento no Trabalho

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Correlações			Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro	Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	1,678	0,270						
Comunicação aberta	0,129	0,082	0,129	0,566	0,092	0,068	0,281	3,559
Abordagem equipa	0,066	0,084	0,065	0,525	0,046	0,034	0,277	3,615
Valorização pessoas	0,033	0,085	0,037	0,567	0,023	0,017	0,205	4,871
Aceitação ambiguidade	-0,015	0,068	-0,016	0,478	-0,013	-0,010	0,385	2,599
Av.emoções próprias	0,399	0,083	0,472	0,641	0,269	0,207	0,193	5,193
Av.emoções outros	-0,128	0,081	-0,154	0,561	-0,092	-0,068	0,196	5,089
Uso emoções	0,150	0,058	0,149	0,483	0,148	0,111	0,557	1,795
Regulação emoções	0,069	0,053	0,083	0,512	0,075	0,056	0,452	2,214

a. Variável Dependente: Envolvimento no trabalho

A Tabela 20 apresenta os resultados do diagnóstico de colinearidade entre as variáveis independentes (Dimensões do *Coaching e dimensões da Inteligência emocional*) e a constante (modelo 1). Os resultados indicam que a multicolinearidade entre as dimensões

do *Coaching* não é excessivamente alta, visto que os índices de condição são relativamente baixos. Portanto, parece que as variáveis independentes não estão altamente correlacionadas entre si, o que é uma boa notícia para a validade do modelo de regressão.

Tabela 20 - Diagnóstico de Colinearidade

Dimensão	Autovalor	Índice de condição	Proporções de variância								
			Constante	C1	C2	C3	C4	IE1	IE2	IE3	IE4
1	8,680	1,000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	0,099	9,367	0,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,04	0,03	0,06
3	0,062	11,868	0,03	0,03	0,04	0,07	0,02	0,00	0,00	0,09	0,42
4	0,047	13,612	0,00	0,01	0,04	0,00	0,02	0,06	0,09	0,22	0,49
5	0,036	15,477	0,27	0,04	0,00	0,00	0,53	0,05	0,00	0,16	0,00
6	0,027	17,833	0,26	0,10	0,01	0,08	0,29	0,05	0,08	0,44	0,02
7	0,018	22,217	0,03	0,81	0,18	0,25	0,10	0,00	0,00	0,01	0,00
8	0,016	23,283	0,04	0,01	0,12	0,15	0,00	0,70	0,54	0,04	0,00
9	0,016	23,631	0,11	0,00	0,61	0,45	0,03	0,10	0,24	0,01	0,01

a. Variável Dependente: Envolvimento no trabalho

C1- Comunicação aberta, C2- Abordagem de equipa, C3- Valorização de pessoas, C4- Aceitar a ambiguidade; IE1- Avaliação das emoções próprias, IE2- Avaliação das emoções dos outros, IE3- Uso das emoções, IE4- Regulação das emoções

As estatísticas de resíduos (Tabela 21) fornecem informações importantes sobre a precisão do modelo de regressão. Os valores previstos para a variável dependente Envolvimento no trabalho, baseados nos valores das variáveis independentes *Coaching* e

Inteligência emocional, variam de 2,45 a 6,70, com uma média de 4,89. Esta amplitude indica a faixa de previsão do modelo para o envolvimento no trabalho, considerando as diferentes combinações das variáveis preditoras. O resíduo é o erro de previsão, os valores variam de -4,11 a 3,27, com uma média de 0. O Erro no Valor Previsto e no Resíduo indicam a precisão das estimativas, estes dados são essenciais para avaliar o desempenho do modelo. Idealmente, os resíduos devem estar distribuídos de forma aleatória em torno de zero, indicando que o modelo consegue captar adequadamente as relações entre as variáveis, o fato do erro médio do resíduo ser próximo de zero sugere que o modelo está a fazer previsões precisas.

As estatísticas apresentadas indicam um bom ajuste do modelo aos dados. No entanto, é sempre importante avaliar visualmente os resíduos para confirmar a validade das premissas da regressão.

Tabela 21 - Estatísticas de resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	2,4583	6,7004	4,8988	0,96742	304
Resíduo	-4,11162	3,27118	0,00000	1,06870	304
Erro Valor previsto	-2,523	1,862	0,000	1,000	304
Erro Resíduo	-3,796	3,020	0,000	0,987	304

a. Variável Dependente: Envolvimento no trabalho

Um dos pressupostos fundamentais da regressão linear é a normalidade dos resíduos, que implica que, para cada valor fixo das variáveis independentes, a variável dependente apresenta uma distribuição normal. Para verificar este pressuposto, foram utilizados dois gráficos: o histograma dos resíduos padronizados e o gráfico de dispersão dos resíduos. A análise revelou que o erro do valor previsto segue uma distribuição normal com desvio

padrão (DP) igual a 1,00, o que indica uma dispersão padronizada dos resíduos. Esta constatação corrobora a adequação do modelo em termos de normalidade, fortalecendo a validade das inferências estatísticas derivadas da análise de regressão.

Num breve resumo, a análise da regressão linear múltipla utilizou as variáveis *Coaching* e a Inteligência Emocional como variáveis independentes e o Envolvimento no trabalho como variável dependente revelou resultados interessantes. Salientam-se como principais pontos: a ANOVA revelou uma estatística F significativa (F = 30,217, p <0,001), indicando que o modelo de regressão é estatisticamente significativo, o que sugere que o *Coaching* e a Inteligência emocional, como um todo, tem um efeito estatisticamente significativo no Envolvimento no trabalho.

Os resultados da regressão sugerem que as dimensões do *Coaching* e da Inteligência emocional têm uma influência significativa no Envolvimento no trabalho. Assim, com base na análise de correlação efetuada e no modelo de regressão linear múltipla construído, de forma objetiva, pode constatar-se que as hipóteses H1 e H2 formuladas na presente investigação se confirmam.

3.5.2.2 Análise da influência do Coaching e da Inteligência emocional na Intenção de saída

Para analisar a influência do *Coaching* e da Inteligência emocional na Intenção de saída também se efetuou uma regressão linear múltipla. Através da Tabela 21 pode -se verificar que 16,4% ($R^2_{a_j}$ = 0,164) (coeficiente de determinação ajustado) da variabilidade da

Intenção de saída é explicada pelas variáveis independentes do modelo ajustado, ou seja, pelo *Coaching* e pela IE.

Estes resultados indicam que quer o *Coaching*, quer a IE são importantes para o modelo apresentando um contributo de 16,4% para a explicação da Intenção de saída, existindo uma relação de causalidade entre estas variáveis.

Adicionalmente, o pressuposto de independência dos resíduos foi avaliado por meio do teste de Durbin-Watson. Este teste produz um valor estatístico que deve se aproximar de 2 para indicar a ausência de autocorrelação entre os resíduos. No presente estudo, o valor obtido foi de 1,898, o que está muito próximo de 2. Esse resultado sugere que o pressuposto de independência dos resíduos foi satisfatoriamente atendido, fortalecendo a validade da análise de regressão realizada.

Tabela 22 - Resumo do modelo da regressão múltipla entre as variáveis Coaching e Inteligência emocional e a Intenção de saída

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Durbin-Watson
1	0,431[a]	0,186	0,164	1,78310	1,898

a. Preditores: (Constante), Comunicação aberta, Abordagem de equipa, Valorização das pessoas, aceitação da ambiguidade, Avaliação das emoções próprias, Avaliação das emoções dos outros, Uso das emoções, Regulação das emoções
b. Variável Dependente: Intenção de saída

A Tabela 23, que apresenta os resultados da Análise de Variância (ANOVA), oferece *insights* cruciais sobre a regressão realizada. O teste F, representado pela estatística F de 8,418, é um indicador chave da significância global do modelo. O valor de significância (Sig.) associado a esta estatística F é inferior a 0,001, o que é notavelmente baixo. Este resultado é particularmente relevante, pois indica a probabilidade de obter uma estatística F tão extrema quanto 8,418, assumindo que não há relação linear entre as variáveis

(hipótese nula). Um valor de significância tão reduzido (p < 0,001) sugere fortemente que o modelo de regressão é estatisticamente significativo.

Tabela 23 - Anova - análise da variância

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	214,109	8	26,764	8,418	<,001[b]
	Resíduo	937,933	295	3,179		
	Total	1152,042	303			

a. Variável Dependente: Intenção de saída

b. Preditores: (Constante), Comunicação aberta, Abordagem de equipa, valorização das pessoas, aceitação da ambiguidade, Avaliação das emoções próprias, Avaliação das emoções dos outros, Uso das emoções, Regulação das emoções

A Tabela 24 dos Coeficientes apresenta os resultados específicos de cada variável preditora. Os coeficientes padronizados (Beta) indicam que todas as quatro dimensões do *Coaching* (Comunicação aberta, Abordagem de equipa, Valorização das pessoas, Aceitação da ambiguidade) e as quatro dimensões da Inteligência emocional (Avaliação das emoções próprias, Avaliação das emoções dos outros, Uso das emoções, Regulação das emoções) têm uma influência significativa na Intenção de saída. Além disso, a constante (5,921) representa o nível de Intenção de saída. A significância estatística dos coeficientes (valor-p) indica que o modelo de regressão é estatisticamente robusto. A análise dos coeficientes padronizados (Beta) revelou que a dimensão Comunicação aberta é a que tem menos peso na Intenção de saída, com o menor coeficiente Beta (-0,109), seguida pela dimensão Abordagem em equipa com -0,072.

A análise dos coeficientes padronizados (Beta) revela que a dimensão Avaliação das emoções próprias tem a relação mais forte e negativa com a Intenção de saída (β = -0,483). Isto sugere que quanto maior a capacidade dos líderes avaliarem as emoções próprias, menor é a intenção dos colaboradores de deixarem a organização. Por outro

lado, surpreendentemente, a dimensão Avaliação das emoções dos outros apresenta uma relação positiva com a Intenção de saída dos colaboradores (β = 0,178). Este resultado inesperado pode indicar que líderes com maior sensibilidade às emoções alheias podem, em alguns casos, transmitir essa perceção aos colaboradores, levando a uma maior consciência de problemas ou tensões no ambiente de trabalho, potencialmente aumentando a intenção de saída.

Também se pode verificar a ausência de multicolinearidade, ou seja, ausência de uma alta correlação entre as variáveis independentes que se verifica através das estatísticas de colinearidade em que o valor da tolerância é superior a 0.001 e o valor VIF é inferior a 10.

Tabela 24 - Coeficientes da regressão linear múltipla, entre as variáveis Coaching e Inteligência emocional e a Intenção de saída

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	Correlações			Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro	Beta	Ordem zero	Parcial	Parte	Tolerância	VIF
(Constante)	5,921	0,445						
Comunicação aberta	-0,148	0,135	-0,109	-0,343	-0,064	-0,058	0,281	3,559
Abordagem equipa	-0,099	0,138	-0,072	-0,316	-0,042	-0,038	0,277	3,615
Valorização pessoas	0,127	0,140	0,105	-0,317	0,053	0,048	0,205	4,871
Aceitação ambiguidade	0,021	0,112	0,016	-0,269	0,011	0,010	0,385	2,599
Av.emoções próprias	-0,551	0,137	-0,483	-0,414	-0,229	-0,212	0,193	5,193
Av.emoções outros	0,199	0,133	0,178	-0,328	0,087	0,079	0,196	5,089
Uso emoções	-0,020	0,096	-0,015	-0,242	-0,012	-0,011	0,557	1,795
Regulação emoções	-0,066	0,088	-0,059	-0,311	-0,044	-0,039	0,452	2,214

a. Variável Dependente: Intenção de saída

A análise do diagnóstico de colinearidade revelou coeficientes iguais para os dois modelos com diferentes variáveis dependentes, um fenómeno possível quando as variáveis independentes e as suas correlações permanecem constantes. Embora isso não

implique equivalência dos modelos, os resultados são promissores para a robustez da regressão. Os índices de condição observados são baixos, o que sugerem um grau aceitável de multicolinearidade entre as dimensões do *Coaching* e da Inteligência Emocional, indicando que as variáveis independentes não apresentam correlações excessivamente altas entre si. Esta ausência de multicolinearidade significativa é crucial para a validade e confiabilidade do modelo de regressão, reforçando a solidez da análise realizada.

A Tabela 25 apresenta estatísticas de resíduos que avaliam a precisão do modelo de regressão. Os valores previstos para a variável dependente (Intenção de saída) variam de 1,89 a 5,95, com média de 3,511. Os resíduos, que representam os erros de previsão, oscilam entre -3,91 e 4,85, com média zero. O Erro no Valor Previsto e no Resíduo indicam a precisão das estimativas. A distribuição aleatória dos resíduos em torno de zero e sua média próxima a zero sugerem que o modelo está captando adequadamente as relações entre as variáveis e realizando previsões precisas.

Tabela 25 - Estatísticas de resíduos

	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio	N
Valor previsto	1,8993	5,9571	3,5112	,84061	304
Resíduo	-3,91899	4,85433	,00000	1,75940	304
Erro Valor previsto	-1,918	2,910	,000	1,000	304
Erro Resíduo	-2,198	2,722	,000	,987	304

a. Variável Dependente: Intenção de saída

Em suma, a análise dos dados revela que ($R^2_{a_j}$ = 0,164) (coeficiente de determinação ajustado), indicando que apenas 16,4% da variabilidade da Intenção de Saída (IT) é explicada pelo modelo, sugerindo que as competências de *Coaching* e de Inteligência emocional são relevantes, mas não suficientes para compreender completamente o fenómeno. Das dimensões analisadas, a Comunicação aberta revelou ser a dimensão que

tem menos impacto na Intenção de saída (β = -0,109), evidenciando uma relação inversa: quanto mais eficaz a comunicação no *Coaching* utilizado pelos líderes, menor é a propensão dos colaboradores deixarem a organização. As outras variáveis, como Abordagem em equipa, valorização e ambiguidade, não mostraram significância estatística. Estes resultados ressaltam a importância da comunicação efetiva no *Coaching* como um fator crítico na retenção de talentos, sugerindo que investimentos nas melhorias das práticas de comunicação podem ser eficazes na redução da rotatividade e no aumento do envolvimento dos colaboradores.

Além disso, entre as dimensões da Inteligência emocional examinadas, apenas a variável Avaliação das emoções próprias apresentou um coeficiente Beta estatisticamente significativo, com um valor de -0,483. Este sugere uma relação inversa e significativa entre a capacidade de perceber e entender as próprias emoções e a Intenção de saída dos colaboradores. Especificamente, quanto maior a autoconsciência emocional de um indivíduo, menor é sua propensão a deixar a organização. As outras variáveis analisadas, incluindo a avaliação das emoções dos outros, o uso das emoções e a regulação emocional, não demonstraram significância estatística neste modelo ($p > 0,05$). Estes resultados destacam a importância crucial da autoconsciência emocional como um fator determinante na retenção de funcionários, sugerindo que intervenções focadas no desenvolvimento desta competência podem ser particularmente eficazes na redução da rotatividade organizacional.

Os resultados do modelo de regressão sugerem que as dimensões do *Coaching* e da Inteligência emocional têm uma influência negativa na Intenção de saída dos trabalhadores das empresas ou organizações, ou seja, a utilização de uma comunicação aberta e efetiva e a avaliação das emoções próprias influenciam negativamente a Intenção de saída. Assim, com base na análise de correlação efetuada e no modelo de regressão linear múltipla construído, de forma objetiva, pode constatar-se que as hipóteses H3 e H4 formuladas na presente investigação se confirmam.

Em suma, as análises das correlações e regressão confirmaram todas as hipóteses formuladas nesta investigação, conforme apresentado na Tabela 26. Os resultados indicam que o uso do *Coaching* pelos líderes influencia positivamente o Envolvimento no trabalho dos colaboradores (H1) e que a Inteligência Emocional dos líderes também tem um impacto positivo significativo nesse envolvimento (H2). Além disso, verificou-se que o *Coaching* aplicado pelos líderes influencia negativamente a Intenção de saída dos colaboradores (H3), assim como a Inteligência Emocional dos líderes está associada a uma redução na Intenção de saída (H4). Essas conclusões sugerem que tanto o *Coaching* quanto a Inteligência Emocional dos líderes são fatores importantes para aumentar o Envolvimento no trabalho e diminuir a Intenção de saída dos colaboradores das organizações ou empresas, sendo que o *Coaching* e a IE são ainda mais significativos para o Envolvimento no trabalho face à intenção de saída.

Tabela 26 - Resultado das hipóteses de investigação

Hipóteses	Resultado
H1: O uso do *Coaching* pelos líderes nas suas dimensões Comunicação Aberta (H1a), Abordagem de equipa (H1b), Valorização das pessoas (H1c), Aceitação da ambiguidade (H1d) influenciam positivamente o Envolvimento no trabalho dos colaboradores.	Confirmada √
H2: O uso da Inteligência emocional pelos líderes nas suas dimensões Avaliação das emoções próprias (H2a), Avaliação das emoções dos outros (H2b), Utilização emocional (H2c) e Regulação emocional (H2d) influenciam positivamente o Envolvimento no trabalho dos colaboradores.	Confirmada √
H3: O uso do *Coaching* pelos líderes nas suas dimensões Comunicação Aberta (H3a), Abordagem de equipa (H3b), Valorização das pessoas (H3c), Aceitação da ambiguidade (H3d) influenciam negativamente as intenções de saída dos colaboradores.	Confirmada √
H4: O uso da Inteligência emocional pelos líderes nas suas dimensões Avaliação das emoções próprias (H4a), Avaliação das emoções dos outros (H4b), Utilização emocional (H4c) e Regulação emocional (H4d) influenciam negativamente a Intenção de saída dos colaboradores	Confirmada √

3.6 Discussão dos resultados

A análise dos dados recolhidos neste estudo confirmou todas as hipóteses propostas, fornecendo evidências sólidas sobre a importância do *Coaching* e da Inteligência emocional por parte dos líderes no Envolvimento no trabalho e na Intenção de saída dos colaboradores de empresas ou organizações. A seguir, discutiremos os resultados obtidos para cada hipótese e suas implicações para a prática das organizações.

Através da correlação de *Pearson*, encontrou-se uma relação significativa (r=0,594; p <0.01) entre o *Coaching* e o Envolvimento no trabalho. Esta associação foi posteriormente confirmada pela análise de regressão linear múltipla, que demonstrou que o *Coaching* influencia o Envolvimento no trabalho. Adicionalmente, a regressão múltipla permitiu identificar qual a dimensão do *Coaching* que possui o maior poder preditivo no Envolvimento no trabalho. Verificou-se que a dimensão Comunicação aberta tem maior valor preditivo no Envolvimento no trabalho dos colaboradores das empresas ou organizações, seguida da dimensão Valorização das pessoas, da dimensão Aceitação da ambiguidade e, por último, da dimensão Abordagem em equipa. Estes resultados corroboram a literatura existente sobre os benefícios do *Coaching* organizacional. Os resultados demonstram que os líderes que adotam práticas de *Coaching* promovem um maior envolvimento dos colaboradores no trabalho. Isso pode ser atribuído à capacidade do *Coaching* de desenvolver habilidades, facilitar a comunicação e criar um ambiente propício ao crescimento profissional, como apontado por Flaherty (1999) e Mclean (2005). Estão também alinhados com estudos anteriores que destacam o papel do *Coaching* na melhoria do desempenho, satisfação e envolvimento dos colaboradores. Os autores (Joo, 2012; Penido, 2015; Silva, 2018) afirmam que o desenvolvimento das competências de *Coaching* pelos líderes é uma estratégia eficaz para melhorar o desempenho, a satisfação e o envolvimento dos colaboradores, promovendo um clima organizacional saudável.

A confirmação da hipótese H2 reforça a importância da Inteligência emocional na liderança eficaz. Os resultados indicam que os líderes com alta Inteligência emocional

são capazes de criar um ambiente de trabalho mais saudável e motivador, influenciando positivamente o envolvimento dos colaboradores.

Nesta investigação, a análise dos dados recolhidos também revelou, através da correlação de *Pearson*, uma relação bastante significativa (r= 0,634; p <0.01) entre a Inteligência emocional e o Envolvimento no trabalho. Esta associação foi posteriormente confirmada pela análise de regressão linear múltipla, que demonstrou a Inteligência emocional explica o Envolvimento no trabalho.

Adicionalmente, a regressão múltipla permitiu identificar qual a dimensão da Inteligência emocional que possui o maior poder preditivo no Envolvimento no trabalho. Verificou-se que a dimensão Uso das emoções próprias tem maior valor preditivo no Envolvimento no trabalho dos colaboradores das empresas ou organizações, seguida da dimensão Uso das emoções e, por último, da dimensão Regulação das emoções. Este resultado está em consonância com investigações anteriores, como as de Pastor (2014) e Goleman (2015), que demonstram que os líderes emocionalmente inteligentes alcançam melhores resultados em termos de metas cumpridas, satisfação do cliente e desempenho da equipa. Além disso, a relação positiva entre Inteligência emocional e comprometimento no trabalho, observada por Paredes (2023) é corroborada pelos resultados.

Por sua vez, a confirmação da hipótese H3 destaca o papel crucial do *Coaching* na retenção de talentos. Os resultados sugerem que os líderes que utilizam técnicas de *Coaching* são capazes de reduzir significativamente as intenções de saída dos colaboradores. Isso pode ser atribuído à capacidade do *Coaching* de identificar pontos fortes e áreas de melhoria, estabelecer metas claras e desenvolver estratégias para alcançá-las.

A análise dos dados recolhidos revelou, através da correlação de *Pearson*, uma relação inversa e significativa (r= - 0,346; p <0.01) entre o *Coaching* e a Intenção de saída. Esta associação foi posteriormente confirmada pela análise de regressão linear múltipla, que demonstrou o *Coaching* influencia negativamente a Intenção de saída.

Além disso, a regressão múltipla permitiu identificar qual a dimensão do *Coaching* que possui o maior poder preditivo na Intenção de saída. Verificou-se que a dimensão Comunicação aberta tem maior valor preditivo na Intenção de saída dos colaboradores das empresas ou organizações, seguida da dimensão Abordagem em equipa, da dimensão Valorização das pessoas e, por último, da dimensão Aceitação da ambiguidade.

Este resultado está em conformidade com os estudos anteriores, como o de Carpes (2017), que demonstra que o *Coaching* contribui para a melhoria das habilidades de comunicação e relacionamento, sendo particularmente relevante para os líderes que procuram inspirar e motivar suas equipas.

Por fim, a confirmação da hipótese H4 reforça o papel da Inteligência emocional na redução da Intenção de saída. Os resultados indicam que líderes emocionalmente inteligentes são mais eficazes em criar um ambiente de trabalho positivo e satisfatório, contribuindo para uma menor Intenção de saída dos colaboradores.

A análise dos dados recolhidos revelou, através da correlação de *Pearson*, uma relação inversa e significativa ($r = -0{,}376$; $p < 0.01$) entre a Inteligência emocional e a Intenção de saída. Esta associação foi posteriormente confirmada pela análise de regressão linear múltipla, que demonstrou que a Inteligência emocional influencia negativamente a Intenção de saída.

Além disso, a regressão múltipla permitiu identificar qual a dimensão da Inteligência emocional que possui o maior poder preditivo na Intenção de saída. Verificou-se que a dimensão Uso das emoções próprias tem maior valor preditivo na Intenção de saída dos colaboradores das empresas ou organizações, seguida da dimensão Regulação das emoções e, por último, da dimensão Uso das emoções.

Este resultado corrobora estudos anteriores, como o de Coelho (2018), que demonstram a relação entre a Inteligência emocional dos líderes e a satisfação e Intenção de saída dos colaboradores. Líderes com alta Inteligência emocional são mais capazes de lidar com conflitos de forma construtiva e resolver problemas eficazmente, promovendo um

ambiente de trabalho saudável e reduzindo a procura por novas oportunidades fora da organização.

Além disso, este estudo revelou um resultado curioso e significativo que o *Coaching* e a Inteligência Emocional (IE) exercem uma influência mais significativa sobre o Envolvimento no trabalho dos colaboradores do que sobre a Intenção de saída. Esta descoberta é particularmente relevante quando consideramos que, conforme apontado por diversos estudos (Constância, 2020; Alves, 2022), colaboradores altamente envolvidos tendem a demonstrar menor propensão a deixar as suas organizações. Assim, podemos inferir que o *Coaching* e a IE desempenham um papel crucial no fortalecimento do vínculo entre o colaborador e a empresa, indiretamente reduzindo as intenções de saída. Este resultado ressalta a importância estratégica do desenvolvimento destas competências nos líderes organizacionais, corroborando com as perspetivas de Goleman (2011) e Whitmore (2017), que enfatizam o impacto positivo do *Coaching* e da IE na criação de ambientes de trabalho mais envolvidos e na retenção de talentos.

CONCLUSÃO

A presente investigação teve como objetivo principal compreender o uso do *Coaching* e da Inteligência emocional pelos líderes e avaliar a sua influência no Envolvimento no trabalho e na Intenção de saída dos colaboradores das empresas ou organizações.

Este estudo proporciona conclusões pertinentes. Em primeiro lugar, constatou-se uma relação robusta entre o *Coaching* e o Envolvimento no trabalho dos colaboradores das empresas ou organizações, bem como uma relação robusta entre a Inteligência emocional e o envolvimento no trabalho dos colaboradores. Por outro lado, constatou-se uma relação inversa e moderada entre o *Coaching* e a Intenção de saída dos colaboradores bem como entre a Inteligência emocional e a Intenção de saída dos colaboradores. Indicando que esta perceção desempenha um papel crucial no bem-estar e desempenho profissional destes trabalhadores.

Com base nos resultados obtidos nesta investigação, foi possível responder de forma inequívoca à questão de investigação: "Qual a influência do *Coaching* e da Inteligência emocional dos líderes no Envolvimento e na Intenção de saída dos colaboradores das empresas ou organizações?".

Os resultados obtidos revelam uma relação substancial e positiva entre o *Coaching* e o Envolvimento no trabalho dos colaboradores nas empresas e organizações. Esta descoberta corrobora a literatura existente sobre o impacto positivo das práticas de C*oaching* no ambiente organizacional. Uma das descobertas mais significativas foi a identificação das dimensões do *Coaching* que exercem maior influência no Envolvimento no trabalho: a dimensão Comunicação aberta demonstrou ter o impacto mais significativo, seguida pela dimensão Abordagem em equipa. Esses resultados ressaltam a importância crucial da comunicação aberta entre líderes e colaboradores, bem como a necessidade de um ambiente que valorize genuinamente o capital humano.

Outra das conclusões deste estudo foi a existência de uma que relação substancial e positiva entre a Inteligência Emocional (IE) e o Envolvimento no trabalho dos colaboradores das empresas ou organizações. Essa descoberta traz uma nova dimensão à

compreensão dos fatores que afetam o envolvimento laboral. Uma das descobertas mais significativas foi a identificação das dimensões da IE que exercem maior influência no Envolvimento no trabalho: a dimensão Avaliação das emoções próprias demonstrou ter um impacto mais significativo, seguida pelas dimensões Uso das emoções e Regulação das emoções. Este resultado ressalta a importância crucial da IE dos líderes, relativamente à sua capacidade de avaliar, utilizar e regular as emoções na interação com os colaboradores. A primazia da avaliação das emoções próprias sugere que os líderes capazes de reconhecer e compreender os seus estados emocionais conseguem criar um ambiente de trabalho que promova o envolvimento. Esta autoconsciência emocional provavelmente permite que os líderes respondam de maneira mais eficaz às necessidades emocionais das suas equipas, criando um clima de empatia e compreensão mútua. O uso eficaz das emoções, como segunda dimensão mais influente, indica que líderes que conseguem canalizar as suas emoções de forma construtiva podem inspirar e motivar suas equipas de forma mais eficiente. A regulação das emoções, como terceira dimensão mais impactante, sublinha a importância de os líderes serem capazes de manter a sua estabilidade emocional, especialmente em situações de stress ou de conflito.

Os resultados obtidos nesta investigação revelaram também uma relação negativa entre o *Coaching* e a Intenção de saída dos colaboradores das empresas ou organizações. Esta descoberta é particularmente relevante, pois indica que práticas eficazes de *Coaching* podem contribuir significativamente para a retenção de talentos. Uma das descobertas mais significativas foi a identificação das dimensões do *Coaching* que exercem maior influência na redução da Intenção de saída: a dimensão Comunicação aberta demonstrou ter o impacto mais significativo, seguida pela dimensão Abordagem em equipa. Estes resultados ressaltam a importância de uma comunicação transparente entre líderes e colaboradores, criando um ambiente de confiança que diminui a probabilidade de saída. Além disso, um ambiente colaborativo e o reconhecimento das contribuições individuais são fundamentais para promover um sentimento de pertença e de propósito entre os colaboradores.

Além disso, os dados analisados neste estudo revelaram uma relação negativa entre a

Inteligência Emocional (IE) e a Intenção de saída dos colaboradores das empresas ou organizações. Uma descoberta significativa foi que a dimensão Avaliação das emoções próprias da IE exerce a menor influência na Intenção de saída, seguida pelas dimensões Regulação das emoções e Uso das emoções. Estes resultados ressaltam a importância da IE dos líderes, sugerindo que líderes emocionalmente inteligentes, capazes de avaliar e regular suas próprias emoções, bem como usar eficazmente as emoções no ambiente de trabalho, podem contribuir significativamente para a retenção de talentos. Isso indica que o desenvolvimento da IE em líderes pode ser uma estratégia eficaz para reduzir a rotatividade de pessoal e criar um ambiente de trabalho mais estável e satisfatório.

Em conclusão, este estudo revelou que o *Coaching* e a Inteligência Emocional (IE) influenciam mais o Envolvimento no trabalho dos colaboradores do que a Intenção de saída. Essa relação sugere que, ao promover um maior Envolvimento, essas competências fortalecem o vínculo entre o colaborador e a organização, reduzindo assim a propensão de saída. Esses resultados ressaltam a importância de desenvolver habilidades de *Coaching* e IE nos líderes, visando criar ambientes de trabalho mais motivados, envolventes e eficazes na retenção de talentos.

Contribuições Teóricas e Organizacionais da Investigação

As contribuições teóricas e organizacionais desta investigação são significativas e multifacetadas, oferecendo *insights* valiosos para académicos e profissionais na área de gestão de pessoas, liderança e desenvolvimento organizacional.

Do ponto de vista teórico, este estudo amplia o conhecimento existente sobre as relações entre o *Coaching*, a Inteligência Emocional (IE), o Envolvimento no trabalho e a Intenção de saída dos colaboradores. A investigação estabelece uma relação positiva entre as práticas de *Coaching* e IE dos líderes com o Envolvimento no trabalho, ao mesmo tempo que demonstra uma relação negativa com a Intenção de saída. Isso contribui para a literatura ao fornecer evidências empíricas sobre como esses construtos se inter-relacionam no ambiente organizacional.

A identificação das dimensões específicas do *Coaching* e da IE que mais impactam o Envolvimento no trabalho e a Intenção de saída é particularmente valiosa. A importância da Comunicação aberta e da Valorização das pessoas no contexto do *Coaching*, bem como da Avaliação das emoções próprias, do Uso das emoções e da Regulação das emoções no âmbito da IE, oferece uma base teórica mais completa para entender os mecanismos pelos quais estas práticas influenciam os resultados organizacionais.

Do ponto de vista organizacional, as implicações práticas são substanciais. As empresas podem usar estes resultados para desenvolver programas de formação e desenvolvimento de líderes mais eficazes, focando nas dimensões do *Coaching* e da IE que demonstraram maior impacto. Isso pode levar a estratégias mais direcionadas para aumentar o envolvimento dos colaboradores, reduzir a rotatividade e a intenção de saída.

Além disso, os resultados sugerem que as empresas ou organizações devem priorizar a criação de uma cultura que valorize a comunicação aberta, o trabalho em equipa e a inteligência emocional. Isso pode influenciar as práticas de recrutamento e seleção, incentivando a procura e seleção de líderes que demonstrem forte capacidade de comunicação e alta inteligência emocional.

Por fim, esta pesquisa fornece uma base sólida para futuras investigações, abrindo caminhos para estudos mais aprofundados sobre como implementar efetivamente práticas de *Coaching* e desenvolver a IE em diferentes contextos organizacionais.

Em resumo, esta investigação oferece contribuições valiosas tanto no âmbito teórico quanto no prático ao aprofundar a compreensão dos leitores, sobre o *Coaching* e a Inteligência emocional e sua influência no Envolvimento no Trabalho e na Intenção de saída dos colaboradores, fornece *inputs* relevantes que podem informar políticas e práticas organizacionais para promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Além disso, também oferece diretrizes práticas para as empresas ou organizações que procuram melhorar o envolvimento dos seus colaboradores e reduzir a sua intenção de saída, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais produtivo,

satisfatório e estável.

Limitações do Estudo e Recomendações para Futuras Investigações

O presente estudo, embora tenha fornecido *insights* valiosos sobre a relação entre *Coaching*, Inteligência emocional, Envolvimento no trabalho e Intenção de saída dos colaboradores, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas.

A principal limitação reside na natureza transversal do estudo, que oferece apenas um retrato momentâneo das variáveis analisadas, dificultando o estabelecimento de relações causais definitivas. Além disso, a amostra utilizada, embora adequada para a análise estatística, pode não ser suficientemente ampla ou diversificada para garantir a generalização dos resultados para todos os contextos organizacionais.

O uso exclusivo de questionários para a recolha de dados introduz a possibilidade de vieses de resposta e desejabilidade social, o que pode afetar a precisão dos resultados. Adicionalmente, o estudo pode ter sido limitado geograficamente, o que pode restringir a aplicabilidade dos resultados a outros contextos culturais ou organizacionais.

Para superar estas limitações e aprofundar o conhecimento nesta área, recomenda-se que futuras investigações adotem uma abordagem longitudinal, acompanhando os participantes ao longo do tempo para estabelecer relações causais mais claras. Sugere-se também a ampliação da amostra, incluindo uma maior diversidade de setores e níveis hierárquicos, para aumentar a generalização dos resultados.

A incorporação de métodos mistos, combinando abordagens quantitativas e qualitativas, poderia proporcionar uma compreensão mais rica e contextualizada dos fenómenos estudados. Estudos interculturais também seriam valiosos para examinar como as relações entre as variáveis podem variar em diferentes ambientes culturais.

Recomenda-se ainda a investigação de variáveis mediadoras e moderadoras que possam influenciar as relações entre *Coaching*, Inteligência emocional, Envolvimento no trabalho e Intenção de saída. A realização de estudos experimentais ou quase-experimentais para

avaliar a eficácia de programas de *Coaching* e desenvolvimento de Inteligência emocional nas organizações também seria de grande valor.

Por fim, sugere-se a adoção de uma perspetiva multinível nas análises, considerando tanto fatores individuais quanto organizacionais, e a exploração do impacto do *Coaching* e da Inteligência emocional em outras variáveis organizacionais importantes, como desempenho, inovação e bem-estar dos colaboradores.

Estas recomendações visam não apenas superar as limitações do presente estudo, mas também expandir significativamente o conhecimento neste campo, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e aplicável das relações entre *Coaching*, Inteligência emocional e resultados organizacionais.

Linhas Futuras de Investigação

As descobertas desta investigação abrem caminho para diversas linhas futuras de pesquisa, que podem aprofundar e expandir o entendimento das relações entre *Coaching*, Inteligência Emocional, Envolvimento no trabalho e Intenção de saída dos colaboradores.

Uma abordagem interessante seria realizar um estudo qualitativo complementar para explorar as perceções, motivações e experiências dos colaboradores em relação aos temas abordados. Além disso, seria relevante analisar se as características sociodemográficas, como idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na empresa e setor de trabalho, estão relacionadas com estas variáveis. Estudos longitudinais também poderiam examinar como estas relações evoluem ao longo do tempo e em diferentes estágios da carreira. Outra linha de investigação poderia focar na interação entre o *Coaching* e Inteligência Emocional, procurando formas de integrá-las para maximizar os seus benefícios no ambiente de trabalho. Por fim, investigações em diferentes culturas ajudariam a determinar se os resultados se mantêm em diferentes contextos culturais e organizacionais, enriquecendo ainda mais o conhecimento sobre o tema.

Além disso, uma linha de investigação futura seria explorar o papel mediador do Envolvimento no trabalho na relação entre o *Coaching* e a Inteligência Emocional (IE) com a Intenção de saída. Esta abordagem poderia esclarecer os mecanismos pelos quais o *Coaching* e a IE influenciam a retenção de colaboradores. Propõe-se um modelo de mediação em que o *Coaching* e a IE atuariam como variáveis independentes, o Envolvimento no trabalho como variável mediadora, e a Intenção de saída como variável dependente.

Estas linhas de investigação não só ampliariam o conhecimento académico, mas também forneceriam *insights* valiosos para práticas organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de gestão de pessoas e liderança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, M., Basharat Raza, Wasif Ali, & Imtiaz, N. (2020). Linking Managerial *Coaching* with Employees' Innovative Work Behaviors through Affective Supervisory Commitment: Evidence from Pakistan. *International Review of Management and Marketing*: 10(4).

Almeida, M.; Becker, S.; Silva, P.; Araújo, G.; Araujo, G. (2023). Escala de Inteligência emocional Wong and Law (WLEIS): evidencias psicométricas no Brasil. *Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista*, v.16, nº48, p. 360-373. Disponível em: https://doi.org/10.5281/zenedo.10431677

Almeida, S. (2013). *Supervisão em Coaching: o desenvolvimento de profissional de especialistas de Coaching*. (Dissertação de doutoramento). Universidade de Évora. Évora, Portugal.

Almeida, T.; Wachowicz, M. (2021). A importância do processo de *Coaching* nas empresas nos dias atuais. *Fac. Sant'Ana em Revista*, Ponta Grossa, v. 5, p. 161 - 172, 2, 2. Sem. 2021. Disponível em: https://www.iessa.edu.br/revista/index.php/fsr/index

Altindağa, E., Kösedağia, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, *Innovative Corporate Culture and Employee Performance*. 210: 270 – 282.

Alves, S. (2022) Compromisso, engagement, envolvimento… escolha feliz ou obrigação? ISG- Business & Economics School.

Asmamaw, A.; Semela, T. (2023) Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education. *Heliyon 9* (2023) e22949. Disponível em: DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22949

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Judge, T. A. (1999). The effects of transformational and charismatic leadership on follower attitudes, perceptions, and behaviors. *Psychological Sciences*, 10(3), 189-197.

Barbosa, R. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Intenções de Saída: Compromisso uma variável mediadora?* (Tese de mestrado). ISPA - Instituto Superior de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida. Lisboa, Portugal.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25

Bozeman, D. P. & Perrewe, P. L. (2001) The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161-173.

Brackett, M., Rivers, S., Shiffman, S., Lerner, N., & Salovey, P. (2006). Relating emotional abilities to social functioning: A comparison of self-report and performance measures of emotional intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 780-795.

Bradberry, T., Greaves, J. (2017). *Inteligência emocional* 2.0 (8ª ed.). Marcador Editora.

Brealey, N. (2017) *The Principles and Practice of Coaching and Leadership*, 5th ed. London. Brealey Publishing

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: The Guilford Press

Bunn, F., Fumagalli, L. (2016). A importância do líder na organização: influenciando pessoas para o atingimento dos resultados. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/312900793

Carpes, A., Mazzardo, R., Rizzatti, A., Soares, (2017) A Liderança Por Meio Do *Coaching*. *International Journal of Professional Business Review , vol. **2**, núm. **2**, jul-*

dec, ***2017***, *pp.* ***36****-51*. Disponível em: https://doi.org.10.26668/businessreview/2017.v2i2.48

Carvalho, C. (2017). Aplicação de questionários online na investigação científica com idosos: relato de experiência. *Anais V CIEH*, p. 3222.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Elsevier Editora Lda

Cipoleta, C. S. (2016). A Inteligência emocional no processo de gestão de pessoas: o papel do líder. *Revista De Empreendedorismo, Negócios E Inovação*, 1(2), 77–90. Disponível em: https://doi.org/10.36942/reni.v1i2.167

Coelho, P..; Esteves, S. (2007). The choice between a 5-point and a 10-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. Lisboa: ISEGI - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação - New University of Lisbon,

Constância, J. (2020). "O impacto do desenvolvimento de competências no engagement e na Intenção de saída dos colaboradores". (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/20971

Correa, L. (2008). El *Coaching* como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (63), 127-144.

Costa, B. (2022). O impacto da perceção sobre a eficácia da liderança e sobre os níveis de Inteligência emocional dos líderes na satisfação dos colaboradores em contexto laboral. (Dissertação de mestrado). ISG - Instituto Superior de Gestão. Lisboa, Portugal.

Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage

Cronbach L. (!951). Coefficeint alpha and the internal struture of tests. *Psychometrika*. 16:297–334.

Cunha, M..; Rego, A., Cunha; R., Cabral-Cardoso, & Neves, P. (2016). *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (8th ed.). Editora RH.

Dalfovo, M., Lana, R., Silveira, A. (2008) Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau*, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008.

Dalmoro, M; Vieira, K. (2013). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? v. 6 n. 3: Edição Especial *Epistemologia e Métodos de Investigação em Administração e Contabilidade*. Disponível em: https://doi.org/10.22277/rgo.v6i3.1386

Damásio, B.F. (2012), "Uso da análise fatorial exploratória em psicologia". *Avaliação Psicológica*, v.11, n.2, pp. 213-228.

Deans, F., Oakley, L., James, R., & Wrigley, R. (2006). *Coaching* and mentoring for leadership development in civil society. *Praxis Paper*, 14

Dias, T. (2020). O impacto da gestão de carreiras na satisfação na carreira e na Intenção de saída em hotelaria e turismo. (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal.

Ducker, P. (2001). *O melhor de Peter Drucker: A administração*. Editora Nobel. Disponível em: https://zlibrary.pt/o-melhor-de-peter-drucker-a-administracao/

Elmadağ, A.; Ellinger, A.;Franke, G. (2008) Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95-95 - 110.

Falção, P.; Pina, M, Dias, C.; Oliveira, F. (2018) A Inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores. Estudo empírico numa instituição financeira. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, vol. 17, núm. 3, pp. 18-34. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/5680/568060414004/html/

Faustino, C (2017). A Influência das Competências de *Coaching* do Líder no Empenhamento Afetivo e Desempenho dos Colaboradores. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal. Disponível em: https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/2566/1

Feitosa, C., Silva. M (2019). A teoria da liderança situacional: a dimensão da adaptabilidade na atuação de gestores de uma organização pública. Disponível em: https://doi.org/10.31692/2358-9728.VICOINTERPDVG.2019.0008

Fernandes, A. (2020). Liderança e Inteligência emocional no *Coaching* Organizacional. (Dissertação de mestrado). Universidade Lusófona do Porto, Porto, Portugal. Disponível em: https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/11902/1/

Ferrari, S. et al. (2021) Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura. *REUNA*, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.26, n.3, p. 14 a 34. ISSN 2179-8834. Disponível em: http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1278

Ferreira, M. (2022). O efeito mediador do Ajustamento Pessoa-Organização na relação entre as Práticas de GRH Socialmente Responsáveis e a Intenção de Turnover de diferentes Gerações. (Dissertação de mestrado). ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal.

Flaherty, J. (2006). *Coaching*: Evoking excellence in others. Development and Learning in Organizations: *An International Journal*. (2ª Edição). Elsevier ButterworthHeinemann. Estados Unidos da América.

Fortin, M. (2000). *O Processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: Lusociência.

Franco, J.; Vasconcelos, C.; Formiga, N.; Azevedo, I. (2021). Envolvimento com o trabalho em diferentes situações de trabalho. *Research, Society and Development*, v. 10, n. 5, e46110515265. Disponível em: http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15265

Freixo, M. J. (2011). *Metodologia científica: Fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gaehtgens, A. (2023). Líder *Coach*: *Coaching* com Liderança. Cegoc, Disponível em: https://www.cegoc.pt/resources/blog-artigos/*Coaching*/competencias-de-*Coaching*/lider-*coach*-*Coaching*-lideranca

Gallwey, Timothy (2020). *O Jogo Interior do Ténis*. Kathartika

Garcia, J. 2019. Correlação entre a Inteligência emocional e a Performance dos Colaboradores. (Dissertação de mestrado. Universidade Católica Portuguesa. Lisboa, Portugal.

Gardner, H. (1983). Frames of Mind: A Theory of Multiple Intelligences. New York: Basic Books.

Ghiglione, R., & Matalon, B. (2001). *O inquérito: Teoria e prática*. 4ª ed. – Oeiras: Celta Editora.

Goldvarg, D. (2024). Liderazgo Para Los Tiempos Actuales: Nuevos Paradigmas Y Habilidades De *Coaching*. Ediciones Granic

Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. In C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace (pp. 27-44). San Francisco

Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. 2015. *Liderança: a Inteligência emocional na formação do líder de sucesso*. Objetiva.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *O poder da Inteligência emocional. Como liderar com sensibilidade e eficiência*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Gonzaga, A., & Rodrigues, M. (2018). *Inteligência emocional nas organizações*. Editora Unilasalle Canoas.

Grant, A. (2020). An integrated model of goal-focused *Coaching*: an evidence-based framework for teaching and practice. *Coaching* Researched: *A Coaching Psychology Reader*, 115-139. https://doi.org/10.1002/9781119656913.ch7

Grant, A. M., & Gerrard, B. (2020). Comparing problem-focused, solution-focused and combined problem-focused/solution-focused *Coaching* approach: Solution-focused *Coaching* questions mitigate the negative impact of dysfunctional attitudes. *Coaching*: *An International Journal of Theory, Research and Practice*, 13(1), 61– 77. Disponível em: https://doi.org/10.1080/17521882.2019.1599030.

Guiari V., 2020. Inteligência emocional: as 12 competências chaves para o sucesso Disponível em: <https://vidahacker.io/inteligencia-emocional/>.

Hansen, R. et al. (2018). Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: Estudo empírico a partir de gestores e equipas. *Revista Gestão Organizacional*, v. 11, n. 1, 2018.

Hom, P.;Lee, T., Shaw, J. & Hausknecht, J. (2017) One hundred years of employee turnover theory and research., *Journal of Applied Psychology*, 530-545.

Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science* 7(4):88. Disponível em: https://doi.org/10.18607/ES201877599

Iaffaldino, M., et al. (2015). Transformational, transactional, and charismatic leadership and employee turnover: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 227-253.

João, M. (2011). *Coaching: o guia essencial para coaches e líderes*. Lua de Papel

Jackson, P; McKergow, M. (2007) *The Solutions Focus: Making Coaching and Change SIMPLE*. Edition, 2, reprint. Publisher, Nicholas Brealey.

Joo, B., Sushko, J., McLean, G. (2012). Multiple Faces of *Coaching* - Manager-as-*coach*, Executive *Coaching*, and Formal Mentoring. Organization Development Institute, 30. p.19-38

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Karlsen, M. (2016). A study of *Coaching* leadership style practice in projects. *Management Research Review*, 39(9), 1122–1142.

Kaur, S. (2017). Antecedents and Consequences of Employee Engagement: A Literature Review. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 7-32.

Krausz, R. *R.* (2007) *A conquista da liderança*. São Paulo.

Kimming, F., Milheiros, K. (2015). Líder *Coach*. *Manual Humanistic Coach*. (pp 12 – 14).

Kohlrausch; A. (2017) A eficácia do *Coaching* para o aumento de performance. *Revista DiÁLOGO*, Canoas, n. 35, p. 59-71. Disponível em: https://doi.org/10.18316/dialogo.v0i35.2998

Kołodziejczak, M. (2015). *Coaching* across organizational culture. *Procedia Economics and Finance*. 23, 329-334. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00491-8

Landis, J. & Koch, G. (1977) The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. *Biometrics*,33,159. Disponível em: https://doi.org/10.2307/2529310

Lange, A., & Karawejczyk, T. T. (2014). *Coaching* no processo de desenvolvimento individual e organizacional. *Diálogo*. 25, 39-56

Langenhove, L. V., Zwartjes, M., & Papanagnou, G. (2016). Conceptualising Regional Leadership: The Positioning Theory Angle. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-22972-0_2

Lawrence, P. (2017) *Managerial Coaching* - A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 15(2), 43-69.

Liboreiro, K., Borges, R. (2018) Gestão de equipas de alto desempenho: abordagens e discussões recentes. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 34 - Nº102 - set-dez/2018. doi: 10.13037/gr.vol 34n102.4316.

Lopes, A. (2022). Managerial *Coaching*, Envolvimento no trabalho e Intenção de saída. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra. Portugal.

Macey, W. H. & Schneider, B. (2008) The Meaning of Employee Engagement. Industrial and Organizational Psychology, 1, 28

Magalhães, D.; Ferreira, M.; Moreira, R.; Costa, D.; Freitas, E.; Cunha, V. (2019). A importância do *Coaching* nas organizações: um estudo de caso na empresa DNA centro de educação profissional. *Revista Valore*, Volta Redonda, 4 (Edição Especial): 1-12. Disponível em: https://doi.org/10.22408/reva4020193521-12

Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistic 27.* Pêro Pinheiro

Martins, S. (2022) O Poder do *Coaching*: um estudo exploratório sobre a perceção dos profissionais da área. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia. Vila Nova de Gaia. Portugal. Disponível em: http://hdl.handle.net/10437/13528

Maslach, C., & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*, 7(1), 63–74. Disponível em: https://doi.org/10.1016/S0962-1849(98)80022-X

Matsuo, M. (2018) How does Managerial *Coaching* affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. *Personnel Review*, 47(1), 118-132

Matta, V. D. & Victoria, F. (2012) *Personal &Professional Coaching - Livro de metodologia*. Rio de Janeiro.

Maya, C¸ Villamizar, O. (2014) El *Coaching* y la transformación organizacional: una oportunidad para las Empresas y los *Coaches*. *Suma de Negócios* 5(11), 62-69. DOI: 10.1016/S2215-910X(14)70020-5

Mayer, J., Dipaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving Affective Content in Ambiguous Visual Stimuli: A Component of Emotional Intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54:3-4, 772-781, 1990. Disponível em: https://doi.org//10.1080/00223891.1990.9674037

Mayer, J.D., Salovey, P., & Caruso, D (2002). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Users Manual. Toronto, Ontario: Multi-Health Systems.

McCarroll, J. (2017) Building leadership bench-strength through *Coaching*. *Nz Business + Management*, 31(6), M16-M17.

McLean, G. N., Baiyin, Y., Min-Hsun Christine, K., Tolbert, A. S. & Larkin, C. (2005) Development and initial validation of an instrument measuring Managerial *Coaching* skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157.

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). Disponível em: https://doi.org/10.4102/sajip.v37i1.900

Menezes, A., Duarte, F., Carvalho, F., Sousa, T. (2017) Metodologia científica: Teoria e aplicação na educação à distância. Petrolina-PE. Disponível em: www.academia.edu/38364691

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. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056

Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2012). Introduction to linear regression analysis. John Wiley & Sons.

Moraes, R. A. S. & Bastos, S. A. P. (2019) Associação Entre as Dimensões do Suporte Organizacional Percebido e a Intenção de saída do Trabalho.

Moreira, C. (2017). Práticas de inclusão de trabalhadores mais velhos, work engagement e Intenção de saída: a visão dos trabalhadores. (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa. Lisboa, Portugal.

Moreira, P. (2019). Inteligência emocional - Uma abordagem prática. Idioteque

Muguira, A. (2023) Tipos de amostragem: o que são e para que servem? Questionpro

Muñoz Maya, C., & Díaz Villamizar, O. (2014). El *Coaching* y La Transformación Organizacional: Una Oportunidad Para Las Empresas y Los *CoachCoaches* (*Coaching* and Organizational Transformation: An Opportunity for Companies and *CoachCoaches*). *Suma de negocios*, 5(11), 62-69.

Nascimento, B.; de Souza, D.; Guedes, S.; & Gomes, R. (2023). Inteligência emocional: como um processo sistêmico em treinamento e desenvolvimento de liderança. *Revista Caribeña De Ciencias Sociales*, 9(9). Retrieved from Disponível em: https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/rccs/article/view/2326

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications. Disponível em: http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf

Nyfoudi, M., Shipton, H., Theodorakopoulos, N., & Budhwar, P. (2023). Managerial *Coaching* skill and team performance: How does the relationship work and under what

conditions? Human Resource Management Journal, 33(2), 328–345. Disponível em: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12443

Oliveira, R. (2021). Impacto das Práticas de Liderança Na Influência das Habilidades, Desenvolvimento Profissional e Cultura Organizacional e os seus Efeitos na Produtividade Corporativa. Disponível em: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15634.94400

Paredes, S. (2023). Inteligencia emocional y compromisso laboral en las MIPYMES de Ecuador. Ciências Administrativas, num. 21, 2023; Universidade Nacional de La Plata. Disponível em: https://doi.org/10.24215/23143738e116

Pastor, I. 2014. Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and atitude. Procedia Economics and Finance. 15: 985 – 992.

Pedrosa, Tarsila (2021). A relação entre a Inteligência emocional e o engagement: Relevância para Atender às Necessidades de um Mercado de Trabalho Cada Vez Mais Complexo e Competitivo. (Dissertação de mestrado). Universidade Europeia. Lisboa, Portugal.Disponível em: http:// hdl.handle.net/10400.26/35871

Penim, A. T. & Catalão, J. A. (2021) Ferramentas de Coaching, 9ª edition. Lisboa: Lidel.

Penido, C. (2015) O Líder-*Coach* e Sua Efetividade no Processo de Aprendizagem Comportamental. The Leader-*Coach* and its Effectiveness in the Process Learning Behavior., 13(2), 103-115.

Perez, M. (2008) *Turnover Intent*. Doctoral University of Zurich.

Pestana, M.; Gageiro, J. (2020). Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS, 6ª edição, 2ª impressão. Edições Silabo, Lda.

Porto, D. (2019) *Coaching* – origem e significado. Crescimentum https://crescimentum.com.br/*Coaching*-origem-e-significado/

Porto, D. (2021) Por que as habilidades de *Coaching* são importantes para líderes? Crescimentum. Disponível em: https://crescimentum.com.br/por-que-as-habilidades-de-*Coaching*-sao-importantes-para-líderes/

Quaglio, M., Castro, A., Rodrigues, A., Contin, N. (2015). Liderança situacional – uma abordagem teórica a partir do modelo de Hersey e Blanchard - *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, v. 7, n. 1, p. 575-586, jul./Dez. 2015

Ratiu, L., David, O. A., Baban, A. (2015). Developing Managerial Skills Through *Coaching*: Efficacy of a Cognitive-Behavioral *Coaching* Program. Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy. 35:88–110. DOI 10.1007/s10942-015-0225-8

Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, Jorge, F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2015). Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano. 3ª Ed Edições Sílabo.

Rego, A; Cunha, M; Marcelino, A. (2004). *Coaching para executivos*. Escolar Editora

Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., de Oliveira, R. T. & Faustino, C. (2020) How Managerial *Coaching* promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., de Oliveira, R. T. & Faustino, C. (2020) How Managerial *Coaching* promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

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.

Rôla, Vanessa (2023). Líder *Coach*: Qual o papel para equipas de alta performance? Factorial HR. Disponível em: https://factorialhr.pt/blog/lider-*coach*/

Romão, Soraia (2021) O Impacto das Competências de *Coaching* dos Líderes na Felicidade e Intenção de Turnover dos colaboradores. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Leiria. Leiria, Portugal. Disponível em: https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/6226/1

Rosa, André (2018). melhorar as competências de *Coaching* dos líderes – um projeto de intervenção. (Dissertação de mestrado). ISCTE Business School, University Institute of Lisbon. Lisboa, Portugal.

Rosa, V. (2021). Liderança e comunicação: a Inteligência emocional do líder como diferencial no ambiente organizacional. In book: Administração: Ciência e Tecnologia, Estratégia, Administração Pública e Estudos Organizacionais 2 (pp.58-72). Disponível em: https://doi.org/10.22533/at.ed.8162109034

Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. Administrative Science Quarterly, 46(4), 655-684. Disponível em: https://doi.org/10.2307%2F3094827

Roussado, A. (2021). "Determinantes da Intenção de saída dos colaboradores das firmas de auditoria". (Dissertação de mestrado). Universidade Católica Portuguesa. Lisboa, Portugal.

Russo, S., Miraglia, M. e Borgogni, L. (2017). Reducing Organizational Politics in Performance Appraisal: The Role of *Coaching* Leaders for Age-diverse Employees. Human Resource Management Journal, 56(5), 769-783. doi: 10.1002/hrm.21799

Salanova, M. & Schaufeli, W. (2009) El Engagement en el trabajo, cuando el trabajo se convierte en pasón. Madrid.

Salino, S. (2023). Liderança coach, dicas e estratégias. Macroconsulting

Santos, L; Lima, J.; Garcia, F; Monteiro, F.; Silva, N.; Silva, J.; Santos, R.; Afonso, C.; Piedade, J. (2019). Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação. IUM - Centro de Investigação e Desenvolvimento (CIDIUM) - Instituto Universitário Militar

Schaufeli, W.B., Bakker, A. B. & Salanova, M (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire - A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716

Secco, K. (2019). A construção da identidade profissional do coach e a perceção da qualidade de vida no trabalho. (Dissertação de Pós-graduação). Universidade de São Paulo. Brasil.

Sequeira, J. (2016) Satisfação organizacional, identificação organizacional e intenção de turnover: estudo comparativo com uma amostra de trabalhadores do sector farmacêutico. (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: https://repositorio.ul.pt/bistream/10451/25363/1

Severgnini, D. (2012). As fases do *Coaching* e os desafios encontrados nesse projecto. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul. Brasil.

Shareef, M.; Baabdullah, A.; Dutta, S.; Kumar, V.; Dwivedi, Y. (2018). Consumer adoption of mobile banking services: An empirical examination of factors according to adoption stages, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Elsevier, vol. 43(C), pages 54-67.

Silva, C. M., Peixoto, R. R., Batista, J. M. R. (2011). A influência da liderança na motivação da equipa. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, 13, 195–206

Silva, D. (2015) O impacto da Inteligência emocional na liderança autêntica e no sucesso individual a partir das atitudes dos trabalhadores, Coimbra.

Silva, G. (2023). *Desenho de investigação*. Edição revisada. -- Brasília: Enap - Escola Nacional de Administração Pública, 2023.

Silva, J. (2020). Geração Millennials: Valores no trabalho, Engagement e Intenção de Turnover. (Dissertação de mestrado). Instituto Politécnico de Leiria. Leiria, Portugal.

Silva, L.et al. (2019). A Inteligência emocional como ferramenta para melhoria dos resultados organizacionais. *Revista Empreenda*, v. 3, n. 1.

Silva, Vangelis (2018). *Coaching*, como estilo de liderança, e abordagem comportamental. (Dissertação de pós-graduação). Universidade do Sul de Santa Catarina. Brasil.

Soares, A. (2020). "Os efeitos das políticas organizacionais na avaliação de desempenho: o papel do comportamento de *Coaching*". (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa. Lisboa, Portugal.

Sousa, M. J. & Baptista, C. S. (2011). Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo Bolonha. 1.ª ed. Lisboa: Lidel.

Spector, P.(1997) Satisfação no trabalho: Aplicação, avaliação, causas e consequências. Thousand Oaks, CA: Sage

Streiner, D. L. (2003). Starting at the beginning: An introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99-103

Tett, R. & Meyer J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta analytic findings. P*ersonnel Psychology*. 46(2), 259-293. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x

Thorndike, E. (1920). Intelligence Examinations for College Entrance. Journal of educational research. Volume 1, n. º 5, Editorial Office, Urbana. Illinois

Trisca, Lorelei (2023. 11 Competências de *Coaching* que fazem um grande gestor. Zavvy, Disponível em: https://www.zavvy.io/pt/blog/compet%C3%AAncias-de-treino

Vratskikh, I; Masa'deh, R; Al-lozi, M; Maqableh, M. (2015). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. International *Journal of Business and Management*.

Whitmore, J. (2017) *Coaching* for Performance: Growing Human Potential and Purpose

Woodruffe, C. (2006), The crucial importance of employee engagement", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-5. Disponível em: https://doi.org/10.1108/09670730610643891

Wong, C., & Law, D. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.

Woyciekoski, C; Hutz, C. (2009). Inteligência emocional: teoria, investigação, medida, aplicações e controvérsias. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000100002

4. ANEXOS

4.1ANEXO 1

Secção 1 de 6

Questionário

O Coaching e a inteligência emocional no envolvimento e na intenção de saída dos colaboradores

Este questionário faz parte de um projeto de investigação que está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
O objetivo é compreender como a adoção do *coaching* e da inteligência emocional pelos líderes pode influenciar o envolvimento dos colaboradores e a intenção de saída.
A confidencialidade e anonimato dos dados são garantidos, de uso exclusivo do presente estudo e fins académicos. O questionário não tem respostas certas ou erradas, por isso, pedimos que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões, o que tomará cerca de 10 minutos do seu tempo.
Agradecemos desde já a sua participação essencial para a realização deste estudo.
Para qualquer esclarecimento, por favor contacte: a2022116634@alumni.iscac.pt

Consentimento informado *

Por motivos éticos e de proteção de dados tem a possibilidade de negar a participação neste estudo, fechando a presente página de navegação. Ao responder a este questionário concorda com os objetivos do estudo e com a recolha de informação para este fim. Pretende prosseguir?

- ○ Sim
- ○ Não

Secção 2 de 6

Coaching organizacional

Coaching é um processo que visa ajudar uma pessoa a atingir os seus objetivos pessoais e profissionais, através do desenvolvimento das suas habilidades, competências e desempenho.

Pedimos que reflita sobre o seu líder na sua empresa

Indique o seu grau de concordância em relação à forma de atuar do seu líder nas seguintes situações que se apresenta. Para tal utilize a seguinte escala:
1- Discordo fortemente
2 - Discordo moderadamente
3 - Discordo ligeiramente
4 - Não concordo nem discordo
5 - Concordo ligeiramente
6 - Concordo moderadamente
7 - Concordo fortemente

1 - Quando pede ao seu líder que partilhe sentimentos, este sente-se à vontade para o fazer. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

2 Em situações de trabalho difíceis, o seu líder revela abertura e é sincero na sua opinião. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

3 Quando o seu líder conversa com outras pessoas, partilha abertamente os seus sentimentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

4 Ao desenvolver relacionamentos, o seu líder partilha abertamente os seus valores pessoais. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

5 Quando o seu líder é questionado sobre as suas experiências de trabalho, partilha-as de bom grado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

6 Quando é pedido ao seu líder que se ofereça para projetos relacionados com o trabalho, este escolhe tarefas de equipa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

7 De um modo geral, o seu líder aprecia executar tarefas nas quais trabalha com outras pessoas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

8 Enquanto parte de um grupo de trabalho, o seu líder prefere trabalhar para o consenso do grupo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

9 Quando uma decisão tem que ser tomada, o seu líder prefere consultar outras pessoas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

10 Quando pensa em formas de atingir objetivos, o seu líder procura a opinião de outras pessoas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

11 Na tomada de decisões, o seu líder sobrepõe os sentimentos à razão. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

12 Nas discussões com outros, o seu líder centra-se nas necessidades individuais de cada pessoa. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

13 Quando dinamiza reuniões de trabalho, o seu líder permite que haja tempo para a construção de relacionamento. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

14 No local de trabalho, o seu líder procura estabelecer ligações com os outros. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

15 No trabalho, o seu líder tem tendência para se focar mais nas pessoas. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

16 O seu líder considera que o conflito no local de trabalho é construtivo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

17 Quando os outros estão a tomar decisões de carreira, o seu líder evidencia a tomada de riscos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

18 Quando procura soluções para problemas, o seu líder gosta de experimentar novos recursos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

19 O seu líder encara o conflito como estimulante. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

20 Quando trabalha com outros, o seu líder coloca questões para as quais existem muitas respostas possíveis. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

Secção 3 de 6

Inteligência emocional

A inteligência emocional é a capacidade de reconhecer e controlar as emoções próprias e dos outros, o que inclui a capacidade de gerir e regular as emoções de forma positiva em situações de stress e conflito.

Pedimos que reflita sobre o seu líder na sua empresa

1 Na maioria das vezes, o seu líder tem uma boa noção das razões pelas quais tem certos sentimentos. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

2 O seu líder compreende bem as suas emoções. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

3 O seu líder compreende verdadeiramente o que sente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

4 O seu líder sabe sempre se está ou não contente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

5 O seu líder reconhece as emoções dos seus amigos através do seu comportamento. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

6 O seu líder é um bom observador das emoções dos outros. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

7 O seu líder é sensível aos sentimentos e emoções dos outros. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

8 O seu líder compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

9 O seu líder estabelece sempre metas para si próprio, tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

8 O seu líder compreende bem as emoções das pessoas que o rodeiam. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

9 O seu líder estabelece sempre metas para si próprio, tentando em seguida dar o seu melhor para as atingir. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

10 O seu líder tem o hábito de dizer a si próprio que é uma pessoa competente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

11 O seu líder é uma pessoa que se auto-motiva. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

12 O seu líder encoraja-se sempre a dar o seu melhor. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

13 O seu líder é capaz de controlar o seu temperamento, conseguindo assim lidar com as dificuldades de forma racional. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

14 O seu líder consegue controlar bem as suas emoções. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

15 O seu líder é capaz de se acalmar rapidamente quando está muito irritado. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

16 O seu líder possui um bom controlo das suas emoções. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

Secção 4 de 6

Envolvimento no trabalho

O envolvimento no trabalho pode ser definido como a ligação emocional e cognitiva que um indivíduo desenvolve com suas tarefas e funções no ambiente de trabalho.

Pedimos que reflita agora sobre si próprio sobre o seu envolvimento no seu trabalho.

1 - No meu trabalho, sinto-me com bastante energia. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

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

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

3 Estou contente quando estou a trabalhar intensamente. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

4 No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

5 O meu trabalho inspira-me. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

6 Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

7 Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

8 Tenho orgulho no trabalho que faço. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

9 Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

Secção 5 de 6

Intenção de saída

A intenção de saída pode ser definida como o desejo de um indivíduo de deixar a organização onde trabalha.

Pedimos que reflita agora sobre si próprio acerca da sua intenção de saída.

1 É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

2 Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

3 Não tenciono deixar o meu emprego. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

4 Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

5 Atualmente não estou a pensar deixar o meu emprego. *

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo fortemente	○	○	○	○	○	○	○	Concordo fortemente

Secção 6 de 6

Título da secção (opcional)

Pedimos-lhe agora algumas formações especificas e fundamentais para a análise dos dados

Idade *

- Inferior a 18 anos
- Entre 18 a 35 anos
- Entre 35 a 45 anos
- Entre 45 a 60 anos
- Mais de 60 anos

Género *

- Feminino
- Masculino

Habilitações literárias *

- 9º Ano
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Sector de trabalho *

- [ ] Privado
- [ ] Público
- [ ] Público-privado

Antiguidade da empresa / organização *

- [ ] inferior a 1 ano
- [ ] Entre 1ano e 3 anos
- [ ] Entre 3 anos a 5 anos
- [ ] Mais de 5 anos
- [ ] Mais de 10 anos
- [ ] Mais de 15 anos

Vínculo laboral *

- [ ] Contrato sem termo
- [ ] Contrato a termo