

O IMPACTE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO
DESEMPENHO DE COLABORADORES - ANÁLISE DE UM
CASO NUMA GRANDE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM
PORTUGAL

Francisco Manuel dos Reis Luiz de Oliveira da Silva

Mestrado em Gestão Empresarial

Orientador:
Professor Doutor Pedro Falcão, Professor Auxiliar Convidado do ISCTE, Departamento de
MOGG

Outubro 2012

O IMPACTE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO
DESEMPENHO DE COLABORADORES - ANÁLISE DE UM
CASO NUMA GRANDE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM
PORTUGAL

Francisco Manuel dos Reis Luiz de Oliveira da Silva

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão Empresarial

Orientador:
Professor Doutor Pedro Falcão

Mestrado em Gestão Empresarial

Lisboa – Portugal

- Lombada -

RESUMO

Terá a inteligência emocional (IE) um papel relevante no desempenho comercial dos gestores de empresas? O presente trabalho explora esta questão numa grande instituição financeira portuguesa. A amostra ($n = 149$) incluiu todos os gestores de empresas que responderam ao questionário de avaliação da inteligência emocional de auto-relato (desenvolvido por Schutte *et al.*, 1998) de um universo de trabalho composto por 216 gestores de empresas. O desempenho comercial foi representado pelas três subavaliações que compõem a avaliação de desempenho global e pelo inquérito de satisfação dos clientes. Os gestores de empresas com as maiores classificações individuais nas subavaliações e no inquérito de satisfação são também os que apresentaram os níveis mais elevados de inteligência emocional. Para aprofundar o estudo, realizou-se uma regressão linear múltipla com a finalidade de validar se as variáveis independentes que representam o desempenho comercial seriam preditores do nível de inteligência emocional. Como resultado, obteve-se um modelo altamente significativo e com um $R^2_a = 0,652$. A presente investigação permite apontar para uma relação directa entre o nível de inteligência emocional e o desempenho comercial dos gestores de empresas da instituição financeira estudada, ou seja quanto maior for a inteligência emocional dos gestores de empresas, melhor será o seu desempenho comercial.

Palavras-chave: inteligência emocional, desempenho comercial, gestor de empresas, instituição financeira

ABSTRACT

Has the emotional intelligence (EI) a relevant role in the commercial performance of business managers? The present work explores this question in a major Portuguese financial institution. The sample (n. = 149) includes all business managers that answered the self-report evaluation questionnaire of emotional intelligence (developed by Schutte *et al.*, 1998) in a work universe composed by 216 business managers. The commercial performance was represented by all the three sub-evaluations that comprise the evaluation of global performance and the customer satisfaction enquiry. The business managers that achieved the higher individual classifications in the sub-evaluations and in the satisfaction enquiry are also those with higher levels of emotional intelligence. To validate this study, a multiple linear regression was made with the purpose of validating if the independent variables that represent the commercial performance would predict the emotional intelligence level. As a result a highly significant model was achieved with a $R^2_a = 0,652$. The present research aims at a direct relationship between the emotional intelligence level and the commercial performance of business managers, namely at the studied financial institution, that is, the higher level of emotional intelligence of business managers, the better is their commercial performance.

Keywords: emotional intelligence, commercial performance, business manager, financial institution

As alegrias do sábio

*Feliz o homem que encontrou a sabedoria,
E adquiriu a inteligência,
Porque a sua conquista vale mais que a prata,
E o seu lucro é maior que o ouro fino.
Ela é mais preciosa do que as pérolas
E nada do que possas desejar lhe será igual.
Na mão direita sustenta um longa vida,
E na esquerda, riquezas e glória.*

Livro dos Provérbios, *Bíblia Sagrada*

AGRADECIMENTOS

À minha esplendorosa mulher, pelo seu colo meigo e erudito, pelo seu apoio nesta árdua caminhada com momentos de choro e de euforia. Agora só nos falta contar a *estória* “A que sabe a Lua?”.

À minha querida amiga Maria Dória, minha irmã de alma, pela sua amizade e generosa disponibilidade.

À minha Mãe, pela preocupação e pelo seu contentamento na esperança.

À Tia Rosarinho, pelo seu eterno cuidar e pela sua sabedoria de vida.

À Tia Beatriz, pela partilha da palavra.

À Instituição Financeira, pela oportunidade.

A todos aqueles que colaboraram para que este trabalho fosse possível, pelos seus contributos.

Ao Professor Doutor Pedro Falcão, pela oportunidade e cooperação.

À Professora Doutora Maria Botelho, pela sua receptividade e partilha.

ÍNDICE

SUMÁRIO EXECUTIVO	X
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I	4
REVISÃO DA LITERATURA.....	4
1.1 Inteligência	4
1.2 Emoções	6
1.3 Inteligência Emocional	8
1.4 Modelos teóricos da Inteligência Emocional	11
1.5 Instrumentos de Medida de Inteligência Emocional	13
1.5.1 MSCEIT	15
1.5.2 EQ-i.....	16
1.5.3 SEIS.....	17
1.5.4 ECI	18
1.6 A relação entre o desempenho no trabalho e a Inteligência Emocional.....	19
1.7 Hipóteses	21
CAPÍTULO II	22
METODOLOGIA	22
2.1 População alvo e universo de trabalho.....	22
2.2 Método de amostragem e amostra	22
2.2 Tipo de variáveis	23
2.3 Instrumento de Avaliação de Desempenho Global	23
2.4 Inquérito de satisfação dos clientes	24
2.5 Instrumento de avaliação da Inteligência Emocional	25
2.6 Procedimentos de recolha de dados e tratamento estatístico.....	26
CAPÍTULO III	28
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
3.1 Análise descritiva das variáveis dependentes e independentes	28
3.1.1 Análise descritiva das variáveis dependentes.....	28
3.1.2 Análise descritiva das variáveis independentes.....	30
3.2 Correlações entre as variáveis dependentes e independentes	32
3.2.1 Correlação geral	33

3.2.2 Correlações por dimensão.....	34
3.3 Análise da hipótese em estudo	37
DISCUSSÃO	44
1. Conclusões baseadas nos resultados obtidos e contribuições para a doutrina.....	44
2 Implicações para a prática.....	49
3. Limitações.....	50
4 Sugestões para pesquisa futura	51
BIBLIOGRAFIA	53
Anexo I.....	59
Questionário.....	59
Anexo II.....	61
Caracterização da Amostra	61
Anexo III.....	63
Informação de apoio à análise das variáveis dependentes.....	63
Anexo IV.....	69
Informação de apoio à análise das variáveis independentes.....	69
Anexo V.....	83
Informação de apoio à análise das correlações	83
Anexo VII.....	91
Regressão Linear Múltipla	91
Anexo VIII.....	94
Regressão Linear Múltipla revista	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Indicadores descritivos da inteligência emocional geral	28
Tabela 2. Indicadores descritivos das quatro dimensões da inteligência emocional	29
Tabela 3. Indicadores descritivos da avaliação de desempenho global de 2011	30
Tabela 4. Indicadores descritivos das avaliações intermédias da avaliação de desempenho global de 2011	31
Tabela 5. Indicadores descritivos dos inquéritos de satisfação dos clientes de junho de 2012	32
Tabela 6. Indicador de correlação entre a inteligência emocional e a avaliação de desempenho global de 2011	33
Tabela 7. Indicador de correlação entre a IE e as avaliações intermédias da avaliação de desempenho global de 2011	33
Tabela 8. Indicador de correlação entre a IE e o inquérito de satisfação dos clientes de Junho 2012	34

Tabela 9. Indicador de correlação entre as quatro dimensões da inteligência emocional geral e avaliação de desempenho global de 2011	34
Tabela 10. Indicador de correlação entre as quatro dimensões da inteligência emocional e as avaliações intermédias da avaliação de desempenho global de 2011	35
Tabela 11. Indicador de correlação entre as quatro dimensões da Inteligência Emocional e o inquérito de satisfação dos clientes de Junho de 2012.....	36

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Diagrama de probabilidade normal.....	38
Gráfico 2. Dispersão dos resíduos padronizados versus valores padronizados preditos.....	39
Gráfico 3. Dispersão dos resíduos padronizados versus valores padronizados preditos dos “outliers”	39
Gráfico 4. Dispersão de “outliers” versus valores padronizados preditos	40
Gráfico 5. Dispersão da variação dos valores preditos versus valores padronizados preditos	40
Gráfico 6. Dispersão da variação dos valores preditos da Avaliação de Atitude versus valores padronizados preditos	41
Gráfico 7. Dispersão da variação dos valores preditos da Avaliação de Objectivos versus valores padronizados preditos	41
Gráfico 8. Dispersão da variação dos valores preditos da Avaliação de Competências versus valores padronizados preditos	41
Gráfico 9. Dispersão da variação dos valores preditos da Avaliação de Satisfação dos Clientes versus valores padronizados preditos.....	41

LISTA DE ABREVIATURAS

DP: Desvio Padrão

ECI: Emotional Competence Inventory

EII: Emotional Intelligence Inventory

E-QI: Emotional Quotient Inventory

IE: Inteligência Emocional

M: Média

MSCEIT: Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test

n: Amostra

QE: Quociente Emocional

QI: Quociente de Inteligência

QME: Quadrado Médio dos Erros

r: Coeficiente de Correlação de Pearson

SEIS: Schut Emotional Intelligence Scale

SIPOAS: Style in the Perception of Affect Scale

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SREIS: Self-Rated Emotional Intelligence Scale

SSRIT: Schutte Self-Report Inventory Test

TMMS: Trait-Meta Mood Scale

SUMÁRIO EXECUTIVO

A inteligência emocional (IE) tem significativas associações com as relações sociais (Lopes *et al.*, 2006; Lopes, Salovey, Beers e Côté, 2005) e representa uma construção teórica distinta (Brackett e Mayer, 2003). Embora este tema tenha já alguma solidez científica demonstrada pelos trabalhos existentes, continua a existir uma lacuna na investigação de análise das relações entre a inteligência emocional e os resultados no desempenho do trabalho, pese embora diversos autores tenham já proposto teorias baseadas no facto de a inteligência emocional melhorar as capacidades dos sujeitos no trabalho em equipa e nas aptidões de gestão do *stress* no trabalho (Mayer, *et. al.*, 2011; Goleman, 1999).

Têm-se apresentado resultados de estudos, também de carácter abrangente, que apontam no sentido de os indivíduos emocionalmente mais inteligentes apresentarem melhores desempenhos do que os seus pares (Low, Song e Wong, 2004; Van Rooy e Viswesvaran, 2004). Não obstante a investigação científica, tem existido pouca audácia na procura de possíveis relacionamentos entre a inteligência emocional e o salário, as dimensões das equipas de trabalho, as influências no trabalho e o desempenho comercial, analisando casos concretos e com amostras significativas que contribuam para novas e fundadas teorizações.

O presente estudo **analisa a relação existente entre a Inteligência emocional** (variável dependente) **e o desempenho comercial** (variável independente) **dos gestores de empresas** de uma grande instituição financeira em Portugal, tendo em perspectiva o enriquecimento da investigação em áreas mais concretas e menos abordadas na literatura, ainda que existam teorias que apresentem uma relação entre a Inteligência Emocional e o desempenho no trabalho.

O Método de amostragem aplicado neste trabalho foi não probabilístico – amostragem por conveniência. O questionário de avaliação da inteligência emocional de auto-relato (desenvolvido por Schutte *et al.*, 1998) aplicado neste estudo foi enviado, pela instituição financeira, à totalidade do universo de trabalho – gestores de empresas com uma experiência superior a 2 anos na função, no activo no ano de 2011, com a avaliação de desempenho desse ano concluída e com classificação atribuída pelo inquirido de satisfação dos clientes em Junho de 2012.

A amostra (n = 149) incluiu todos os gestores de empresas que responderam ao questionário de um universo de trabalho composto por 216 gestores de empresas, o que representa 69% do universo de trabalho escolhido.

Todos os dados foram trabalhados e inseridos numa matriz de dupla entrada e analisados através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19, possibilitando, desta forma, o estudo explicativo e a avaliação estatística apropriada aos objectivos deste trabalho.

Ao longo da investigação foi-se constatando que as variáveis independentes **apresentam isoladamente correlações moderadas e directas com a Inteligência Emocional.**

Para aprofundar o estudo e verificar se o que se estava a preconizar, ou seja, se os gestores de empresas com as maiores classificações nas subavaliações e no inquérito de satisfação eram também os que apresentavam os maiores níveis de inteligência emocional, realizou-se uma regressão linear múltipla com a finalidade de validar se as variáveis que representam o desempenho comercial seriam preditores da inteligência emocional, onde se obteve um modelo altamente significativo e com um $R^2_a = 0,652$.

De acordo com o delineado, conclui-se que os resultados foram ao encontro do prognosticado, dado que se confirmou que o desempenho comercial é um preditor significativo e directo da Inteligência Emocional.

A investigação realizada permite apontar para uma relação directa entre o nível de inteligência emocional e o desempenho comercial dos gestores empresas da instituição financeira estudada. Por outras palavras, quanto maior a inteligência emocional dos gestores de empresas maior será o seu desempenho comercial.

INTRODUÇÃO

O quociente de inteligência cognitiva (QI)¹ foi, durante muito tempo, um dos parâmetros habitualmente utilizados para seleccionar as pessoas para empregos e/ou para outras actividades. Ainda hoje existem pessoas, neste contexto de recrutamento, que foram assumidas como inteligentes, mas que apresentam dificuldades no relacionamento intrapessoal, sentem dificuldades no desenvolvimento de trabalho em equipa e mostram muitas vezes ausência de auto-motivação, o que os leva a não atingir o sucesso previsto nas suas vidas profissionais e, muitas das vezes, nas suas vidas pessoais. Da mesma forma, foram identificados vários indivíduos excluídos do grupo dos racionalmente mais inteligentes, mas que interagem perfeitamente com outras pessoas, têm capacidades para lidar com múltiplas situações, sejam estas previstas ou imprevistas e atingem desempenhos laborais acima da média. Quer nestes cenários, quer em muitas outras ocorrências, muitas pessoas já sentiram que o que faz a diferença não são apenas as competências técnicas, mas também a habilidade com que se gerem outras capacidades. Essas capacidades foram referidas por Gardner (1983) como as inteligências múltiplas, afirmando que a inteligência enquanto habilidade para resolver dificuldades ou para criar proveitos que concebam valor num contexto cultural e/ou colectivo, não se cinge a um único tipo de inteligência, o que cria uma visão redutora da ampla aceção de inteligência, mas sim a sete. Algumas destas sete inteligências estão relacionadas com o saber cognitivo (inteligências verbal e lógico-matemática) e outras estão interligadas com o intelecto não cognitivo (inteligências espacial, musical, cenestésica, interpessoal e intrapessoal). Estas foram intituladas por Gardner (1983) como inteligência interpessoal e intrapessoal.

Segundo Salovey e Mayer (1990), os indivíduos que apresentam lucidez e que controlam e utilizam de forma eficaz as suas próprias emoções e as suas relações com os outros são emocionalmente inteligentes.

A Inteligência Emocional é observada como uma nova e fundamental habilidade humana, com influência na actividade laboral, coadjuvando quer os factores técnicos quer os intelectuais (Caruso, Mayer e Salovey, 2002).

¹ A noção de quociente intelectual é proposta em 1912 por W. Stern, nos Estados Unidos da América.

Daniel Goleman (1999) compara a IE a um leque de 5 competências², que se podem agrupar em dois grupos, nomeadamente:

1) As habilidades intrapessoais, mapeiam a condução do próprio “eu”.

A) Autoconhecimento emocional: entendimento que o indivíduo tem de si mesmo, incluindo os seus sentimentos e pressentimentos (autoconsciência).

B) Auto-regulação: habilidade em comandar os sentimentos, conduzindo-os para uma exteriorização apropriada a cada momento/realidade.

C) Motivação: orientação das emoções para prosseguir e alcançar as metas traçadas; aptidão para colocar as emoções ao próprio serviço.

2) As habilidades interpessoais mapeiam o caminho da socialização nas relações.

D) Empatia: identificar as emoções do próximo e ter a capacidade e a sabedoria de se colocar na sua posição/lugar; entender o outro é uma etapa para uma adequada gestão das relações.

E) Aptidões Sociais: competência e capacidade em interagir com o próximo; está dependente, em parte, da aptidão empática e é, certamente, um dos factores críticos de sucesso na liderança das instituições.

Muitas pesquisas têm sido feitas em distintas áreas, desde a Medicina à Educação e à Psicologia sobre os efeitos da Inteligência Emocional no indivíduo e, em diversos factores, os respectivos impactes e consequências.

A presente dissertação tem como alvo o sector dos serviços, mais propriamente a banca para empresas. Fala-se de organização com produtos intangíveis e de curta duração, estando a excelência do serviço não dependente apenas dos processos, procedimentos e produtos, mas em muitos casos/situações dependentes, na sua quase totalidade, da interacção entre o interlocutor da instituição com o cliente, produzindo ou não um trabalho eficaz. A exigência do cliente torna-se mais efectiva, nos dias de hoje, devido à proliferação dos serviços, dos produtos e da forte concorrência. Os bancários terão de deter múltiplas competências e habilidades para apreender bem e satisfazer as diferentes necessidades e procuras dos clientes e interagir de forma assertiva com estes (Kim, 2010).

² Mais tarde as 5 competências foram revistas e convertidas em 4 competências, como referido no ponto 1.5.4 deste trabalho.

Diversos autores têm construído teorias que nos dizem que a Inteligência Emocional contribui para que os sujeitos tenham capacidade para trabalhar de forma eficaz em equipa e para gerir o *stress* no trabalho (Mayer, *et. al.*, 2011; Goleman, 1999). Também distintos estudos (Wong e Law, 2002; Schmidt e Hunter, 2004; Lopes *et al.*, 2006; Mishra e Mohapatra, 2010) evidenciam que os trabalhadores com competências na avaliação e na manifestação das emoções, na gestão e no trabalho dos sentimentos para facilitarem o pensamento, apresentam melhores desempenhos no trabalho. O engenho de compreender a emoção, o conhecimento emocional e a capacidade de controlar as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Mayer e Salovey, 1997), que são compreendidas como as competências da Inteligência Emocional, estarão interligados com o desempenho no trabalho.

O desempenho dos bancos no actual panorama, complexo e em constante mutação, está dependente da forma como os seus trabalhadores melhor gerem a mudança e alcançam os seus objectivos individuais e/ou colectivos. A Inteligência Emocional cumprirá um papel importante na coadjuvação dos bancários para lidar com esta mudança dinâmica no ambiente dos negócios. Singh (2006) referiu que a utilização da Inteligência Emocional ajuda os gestores e os funcionários a identificar e entender as emoções, empregando a Inteligência Emocional na gestão do “eu” e na relação com os outros.

O actual trabalho vai analisar os gestores de clientes de empresas de um banco comercial em Portugal. Esta disquisição tem como objectivo mostrar a existência, ou não, de uma relação directa e positiva entre a Inteligência Emocional desses gestores de empresas com o seu desempenho comercial e com a percepção do cliente face ao trabalho desenvolvido pelo gestor de empresas. O que pode permitir um maior e melhor aperfeiçoamento na triagem, seriação e escolha dos profissionais mais aptos para melhor atingir os diversos objectivos da instituição. As agências e centros de empresas, onde os gestores trabalham, são compostos por equipas especializadas e multidisciplinares. Os gestores de empresas estudam, propõem e negociam as melhores soluções de aplicações e de crédito e acompanham os clientes das suas carteiras, efectuem prospecção e captação de novos clientes, comercializam diversos produtos financeiros e não financeiros e são, também, o agente catalisador entre o banco e o cliente e vice-versa.

CAPÍTULO I

REVISÃO DA LITERATURA

O conceito de Inteligência Emocional evoluiu muito na ciência. Assim, a revisão bibliográfica sobre o que é e como é definida a Inteligência Emocional é fundamental para dar conta da evolução dos conceitos próprios e associados, caracterizar e definir Inteligência Emocional, sempre sob o ponto de vista científico. A inteligência e as emoções foram expostas e estudadas como conceitos distintos até aos finais dos anos 70 do século passado. A concepção de Inteligência Emocional acolheu mais atenção logo após se ter demonstrado o impacto das emoções no processo de pensamento (Mayer, 2001). Posteriormente, realizar-se-á uma pesquisa bibliográfica com o objectivo de tentar localizar reflexões sobre a temática, bem como modelos e medidas da Inteligência Emocional. Por fim será abordada a relação entre a Inteligência Emocional e o desempenho comercial, fundamentando a investigação nesta área.

1.1 Inteligência

Etimologicamente, a palavra inteligência³ vem do latim *inter* (entre) e *legere* (escolher), ou seja, a capacidade que o sujeito tem em entender algo que o coadjuve na escolha pelo melhor caminho a concretizar (Antunes, 2004).

A inteligência tem sido um tema de investigação questionável, existindo muitas e diferentes abordagens e definições de inteligência, sem que haja muita homogeneidade, criadas nos períodos e/ou locais em que é exarada, por quem a questiona e pelas disciplinas que a investigam (Sternberg e Kaufman, 1998). Diversos especialistas acreditam que a inteligência é aptidão de aprender e a capacidade de se acomodar ao meio ambiente, outros conferem importância à reflexão sobre a função cognitiva ou ao talento do entendimento e controlo sobre si mesmo (Sternberg e Kaufman, 1998). Num panorama histórico, verifica-se que há uma atracção crescente para abranger, na noção de inteligência, características não cognitivas e contextuais, para além das cognitivas, atribuindo-lhe maior dinamismo.

Tradicionalmente, até aos anos 80 do século XX, o conceito de inteligência foi circunscrito ao quociente de inteligência (QI)⁴, medido por testes uniformes e refinados,

³ Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa do Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia Portugal.

ao longo do tempo (Binet ou Wechsler)⁵ que, também, prevêm a performance no trabalho, medindo a inteligência geral designado por factor g ⁶, podendo ser dividido por duas partes a inteligência fluida e inteligência cristalizada.

Os pilares da inteligência mais comum reduziam-se às questões físico-matemáticas e às questões académicas de construção mental, argumentando que a inteligência é como um predicado inerente à construção ou é uma característica interna da mente (Eysenck, 1987). Com base numa pesquisa realizada por 52 investigadores, Gottfredson (1994:13) definiu a inteligência como “*a very general mental capability that, among other things, involves the ability to reason, plan, solve problems, think abstractly, comprehend complex ideas, learn quickly and learn from experience. It is not merely book learning, a narrow academic skill, or test-taking smarts. Rather, it reflects a broader and deeper capability for comprehending our surroundings*”. Os autores Hawkins e Blakeslee (2005:4) asseveram que “*Fortunately, we live at a time when the problem of understanding intelligence can be solved. Our generation has access to a mountain of data about the brain, collected over hundreds of years, and the rate at which we are gathering more data is accelerating. (...) Yet we have no productive theories about what intelligence is or how the brain works as a whole.*” Esta multiplicidade de informação contribui para o melhor conhecimento da inteligência e para o funcionamento plural do cérebro, conjecturando o longo caminho que é necessário percorrer para melhor entender a complexidade da inteligência.

A diversidade de conhecimento, em articulação com estudos realizados e com o desenvolvimento tecnológico, potencia a evolução do conceito de inteligência, dilatando-o para além do conhecimento cognitivo, em sentido restrito, a inteligência social introduzida por Edward Lee Thorndike (*apud* Goleman, 2011b), as inteligências múltiplas de Gardner (1983), a inteligência cultural percebida por estudos efectuados por Cole e Scribner (1974), a inteligência teórica e prática apontada por Scribner (1988), as principais componentes da inteligência (Inteligência prática; Inteligência experiencial e

⁴ Índice cujo valor figura uma determinada habilidade cognitiva para resolver distintos enigmas, configurado por psicólogos.

⁵ Wechsler publicou em Fevereiro de 1955 uma nova análise do teste Wechsler-Bellevue (1939), estabelecendo a **Escala de Inteligência de Wechsler para Adultos** (com aplicabilidade a sujeitos entre os 16 e os 89 anos). Este autor definiu inteligência como a capacidade global de um sujeito actuar determinadamente, formar ideias racionalmente e interagir de modo eficaz com o meio ambiente que o rodeia.

⁶ O factor g é uma construção teórica criada para interpretar a inteligência cognitiva geral de uma determinada pessoa.

comportamental da inteligência) identificadas por Sternberg e Kaufman (1998); os elementos centrais do QI (inteligência neural; inteligência experiencial e inteligência reflexiva), referidos por Perkins (1995); a Inteligência Emocional, estudada por Goleman (2011b), entre outros.

É importante realçar que os conceitos atrás referenciados são harmonizáveis com a estrutura do conhecimento, por isto mesmo, a teoria clássica da inteligência está relacionada com a competência de processamento do saber explícito, enquanto outras inteligências estarão conectadas ao processamento do conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

1.2 Emoções

A etimologia da palavra emoção⁷ tem origem no francês *émotion* (1475), “perturbação moral”, que deriva de *émouvoir*, que provém do francês antigo *motion*, que por sua vez procede do latim *motio*, “movimento, perturbação originada pela febre”. A formação da palavra francesa *émotion* foi acolhida pela maioria das línguas indo-europeias: *emotion* (inglês), *emoción* (castelhano), *emoció* (catalão), *emozione* (italiano), *emocion* (albanês), *emocija* (croata), *emoce* (checo), *emotion* (dinamarquês), *emotie* (neerlandês), *emotion* (alemão), *emotion* (irlandês), *emozzjonati* (maltês), *emosiwn* (galês).

Os autores Mayer, Caruso e Salovey (2000a, p. 267) referem que “*emotions are internal events that coordinate many psychological subsystems including physiological responses, cognitions, and conscious awareness.*” Pelo que, de forma simplista, pode deduzir-se que o sujeito ao emocionar-se transporta para o exterior algo que sintomatiza a sua emoção, quer através do riso, do choro, da taquicardia ou da voz, entre muitas outras manifestações. Estamos perante a emoção quando um procedimento de análise intelectual, básico ou complexo, origina determinadas reacções ou comportamentos face a esse procedimento, maioritariamente canalizados pelo corpo, em sentido restrito, advindo num estado emocional do corpo, mas também canalizadas pelo próprio cérebro originando alterações mentais adicionais (Damásio, 2011). Nesta interpretação de emoção levada a cabo por António Damásio, ainda não está incorporado na emoção o acto de perceber todas as transformações que forma a resposta emocional. Com a disparidade e

⁷ Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa do Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia Portugal.

amplitude de acepções sobre a emoção, verifica-se a existência de algum ruído em torno da definição de emoções (Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios, 2001; Rottenberg e Gross, 2007).

O pensamento cartesiano, na última metade do século XIX e em grande parte do século XX, descartou a preocupação com a emoção e com os seus efeitos sobre o comportamento humano. Porém, desde a Antiga Grécia, nos diálogos de Sócrates⁸ (“Conhece-te a ti mesmo”) e nos de Platão⁹ (“Manutenção do autocontrolo”), até meados do século XIX, os estudiosos aceitavam que as emoções eram impulsos espontâneos independentes de reflexão, que necessitavam de ser controlados por forma a não afectar, sisudamente, a capacidade de pensar do Homem.

Para Mayer e Salovey (1997) identificar, processar e controlar a informação emocional permitindo fluxos estáveis de pensamentos e de comportamento não passa por nulificar a emoção, mas sim pelas seguintes etapas:

A) Compreender a emoção: expor as razões objectivas (do intelecto) com que o sujeito identifica a emoção no seu universo e nos dos outros. O saber emocional engloba a interpretação dos indícios emocionais nas manifestações faciais, tons de voz, gestos e nas expressividades.

B) Coadjuvar a emoção com o pensamento: divulgar a que nível os pensamentos e outras actividades cognitivas do indivíduo são influenciados pelas suas experiências emocionais. Neste sentido, Damásio (2003) deu uma marcante contribuição, ao demonstrar que o cérebro é reconhecido como um centro de comandos basilar das emoções, não se tratando de exercer o controlo das emoções glorificando a razão, mas de perceber as emoções como princípio dos bons raciocínios. O entendimento das emoções fortifica as boas emoções, auxilia a direccionar as que são negativas e facilita a apreciação e tomadas de decisão mais ponderadas. Este ensinamento parece reflectir-se na ideia implícita da teoria da Inteligência Emocional apresentada por Goleman (2011b) e Mayer, Caruso e Salovey (2000a), uma vez que evidencia a importância da aprendizagem nos processos que envolvem emoções.

C) Aperfeiçoar a compreensão: alcançar a origem de determinada emoção é a capacidade de reconhecer as diferenças entre as emoções (como por exemplo o amar e o

⁸ Sócrates (469-399 a. C.) foi um filósofo ateniense, um dos mais importantes ícones da tradição filosófica ocidental.

⁹ Platão (427-347a. C.) foi um filósofo Grego que inicialmente se entusiasmou com a filosofia de Crátilo, um seguidor de Heráclito. No entanto, por volta dos 20 anos de idade, tornou-se discípulo do filósofo Sócrates e o principal difusor das suas ideias.

gostar), por mais ténue que seja, até à percepção de emoções complexas (como por exemplo amar e odiar a mesma pessoa). Por exemplo, a exacerbação de uma emoção pode levar à cólera, se a causa dessa irritação persistir e/ou se intensificar. Ilustrar como as emoções se podem conciliar e alterar ao longo do tempo, é crucial na forma de lidar com os outros e no indigitamento do autoconhecimento.

D) Comandar a emoção: gerir as emoções pressupõe a sua consciencialização, aceitação e utilização, de forma eficaz, na resolução de problemas. Gerir emoções não significa disciplinar emoções, uma vez que pelo motivo que a disciplina de emoções pode ser, em algumas circunstâncias, entendido como forçar ou racionalizar emoções. Gerir emoções implica assumir a sua participação e admiti-las no pensamento (Mayer *et al.*, 2003). Carvalho (2010) propõe, para ultrapassar um conflito, a atribuição de um nome à emoção perturbadora para que o “eu” admita distanciar-se do conflito e assim percorrer o caminho necessário para agir com conhecimento de causa.

Em contexto de trabalho, existem três principais razões pelas quais as emoções são relevantes: estimulam a pessoa a realizar-se; controlam as actuações do indivíduo; e finalmente cumprem uma função no desenvolvimento de carreira (Brown *et al.*, 2003). As emoções também influenciam a tomada de decisão, seja ela extraordinária ou comum. Conforme atestado por Ashkanasy, Zebre e Härtel (2002:212), "*decisions are strongly conditioned by somatic states—bodily sensations—that enable people to make value judgments*". Dos estudos neurológicos levados a cabo por Goleman (2011b), comprova-se a importância das emoções na tomada de decisão.

1.3 Inteligência Emocional

Pode considerar-se a existência de alguns predomínios culturais interligados com o conhecimento e a emoção. Na Grécia Antiga, sustentava-se que a emoção estava aquém da razão; a corrente sentimentalista europeia discutia que a cognição podia ser pura, inata e emocional; já o movimento romântico enaltecia a manifestação das emoções por via da arte e da controvérsia pública, com alguma harmonia entre o pensamento e o sentimento; a ligação entre as capacidades de relacionamento interpessoal e o desempenho na gestão começou a ganhar mais atenção logo após a Segunda Guerra Mundial.

Um dos pioneiros no estudo da Inteligência Emocional foi Thorndike (*apud* Goleman, 2011b), ao sugerir que um dos aspectos do Quociente de Inteligência (QI)

pudesse ser aquilo que se denominava por inteligência social, que mais não era a capacidade de entender os outros e de actuar adequadamente nas interacções humanas. Sternberg (*apud* Goleman, 2011b) concluiu que a inteligência social não fazia parte das capacidades académicas e nomeia-a como uma parte relevante para a boa prestação no lado prático do quotidiano. Na continuação do caminho para a ideologia da Inteligência Emocional, Gardner (1993) envolveu na sua teoria das inteligências múltiplas a inteligência social, onde se reúne num todo a inteligência interpessoal e a intrapessoal. A primeira referir-se-ia ao talento de reconhecer e distinguir os sentimentos e emoções do próximo, enquanto que a segunda se resumiria na aptidão de simbolizar e distinguir os próprios sentimentos.

Contudo, foi nos anos 90 do século XX, que a construção mental de Inteligência Emocional foi recebida pela comunidade científica, tendo a Psicologia um importante papel nesta recepção ao estender o conceito de inteligência, em sentido amplo, para lá de áreas estritamente académicas. Emergindo assim a observação sobre os sentimentos, a compreensão e as vantagens da emoção em actividades racionais. As descobertas científicas na área das neurociências permitiram o estabelecendo de relações entre a inteligência e a emoção (Damásio, 2011).

A concepção de Inteligência Emocional entrou no domínio científico num artigo publicado em 1990 por Peter Salovey e John Mayer. Neste artigo, Salovey e Mayer (1990) expuseram o resultado de diversas indagações acerca de inteligência e emoção e demonstraram a existência de uma outra inteligência, uma inteligência social diferente da inteligência geral. Esta ainda não tinha sido reconhecida, porque encontrava-se no cruzamento da cognição e da emoção. Rapidamente se denominou esta nova competência por Inteligência Emocional que, desde então, tem sido largamente estudada cientificamente por distintas disciplinas e investigadores, surgindo inúmeras definições para o mesmo conceito.

A noção de Inteligência Emocional pode ser entendida como a aptidão de um sujeito para identificar a acepção das emoções e das suas conexões, bem como o emprego adequado do raciocínio sustentado nas emoções (Mayer, Caruso e Salovey, 2000a). A Inteligência Emocional está interligada à capacidade de identificar as emoções, comparar sentimentos semelhantes, compreender as novidades contidas nessas emoções e servir-se delas (Mayer, Caruso e Salovey, 2000b). O conceito de Inteligência Emocional conjuga a inteligência com a emoção e assenta no facto da emoção poder facilitar o pensamento,

alavancando-o numa reflexão de um modo mais inteligente sobre as emoções (Mayer e Salovey, 1997), pelo que não será adequado compreender inteligência sem emoção ou vice-versa, mas sim de forma integrada e bidireccional entre a razão e a emoção. Embora os autores Mayer e Salovey (1997) não tenham referenciado a inteligência interpessoal ou a capacidade e atributo do relacionamento pela compreensão das emoções, em Mayer, Roberts e Barsade (2008), a Inteligência Emocional retracts a habilidade de raciocinar sobre emoções, além de as utilizar no processamento do pensamento.

A Inteligência Emocional para Goleman (2011b) diz respeito à capacidade do sujeito manter o autocontrolo, o entusiasmo, a persistência e o auto-encorajamento, de acordo com as cinco principais dimensões: conhecer as suas emoções (autoconsciência), motivar-se (automotivação), gerir as suas próprias emoções (autocontrolo), reconhecer e compreender as emoções de outras pessoas (empatia) e gerir os relacionamentos (sociabilidade). As primeiras três dimensões apontam para as análises de reacções do “eu” e à utilização dos seus próprios sentimentos, as restantes dimensões projectam-se para fora do “eu”, estando relacionadas com os sentimentos das outras pessoas e com as relações sociais.

Damásio (1995) encara a Inteligência Emocional como podendo ser abordada como a descrição dos costumes da sociedade que incorpora a emoção e o pensamento. As novas investigações sobre o cérebro apontam para uma maior integração dos processos emocional e cognitivo do que se admitia no passado.

Bar-On *et al.* (2007) sugerem outra definição para Inteligência Emocional, onde incluem uma espécie de múltiplos níveis de competências que estão relacionadas com as próprias emoções e com o contexto social do indivíduo.

Pela exposição dos diferentes conceitos e definições de Inteligência Emocional, é possível aferir a sua importância no domínio científico. A Inteligência Emocional aparece como uma construção mental cognitiva, mas onde as noções primárias da sua composição são as informações de carácter emocional geradas por uma pessoa, quando esta toma conhecimento das suas emoções e as organiza em sentimentos, e/ou a informação emocional proveniente do ambiente social onde os restantes indivíduos manifestam as suas emoções e os seus sentimentos.

A Inteligência Emocional é uma característica transversal no ser humano, estando presente nas suas diferentes capacidades. Encontra-se presente, sobretudo, na tomada de consciência dos sentimentos no momento em que estes ocorrem num determinado

ambiente, para que uma pessoa emocionalmente inteligente tire o maior partido possível da situação.

1.4 Modelos teóricos da Inteligência Emocional

Em “Models of emotional intelligence”, artigo de Mayer, Salovey e Caruso (2000), são propostos dois tipos de modelos para determinar a Inteligência Emocional. Os modelos de competências, que se focalizam nas capacidades cognitivas, nas emoções e nas suas influências recíprocas (Mayer e Salovey, 1997). Os modelos mistos, que para além das competências mentais, evidenciam as competências não mentais relativas às emoções, aos traços de personalidade, aos factores motivacionais e a outros conceitos e/ou dimensões, tais como: tolerância ao *stress*, empatia, competência social, felicidade, carácter, etc. (Bar-On *et al*, 1997 e Goleman, 2011b e 1999).

Os modelos de competências foram divididos em dois tipos de submodelos: os modelos específicos, que se focam numa ou em diversas competências mentais particulares que são essenciais para a Inteligência Emocional, e os modelos integrados, que assumem a Inteligência Emocional como uma competência integral proveniente da incorporação de diversas competências específicas (Mayer, Roberts e Barsade, 2008).

Os modelos de competências, segundo Mayer, Salovey e Caruso (2000), consideram a Inteligência Emocional como um tipo de inteligência uno, porque satisfaz critérios empíricos, como por exemplo: as dificuldades mentais têm uma caracterização de certa ou de errada; a interdependência positiva das capacidades medidas, como sucede com as capacidades cognitivas em geral e o seu estado amplifica-se à medida que o Indivíduo cresce e acumula experiência (Mayer, Caruso e Salovey, 2000a). Mayer, Salovey e Caruso (2000) avisam que designar apenas por Inteligência Emocional uma variável relativa ao sucesso pessoal, inviabilizará a ascensão científica do estudo dos modelos de competências e mistos. Não obstante, aceitam que os dois tipos de modelos de Inteligência Emocional desenvolvidos podem ser úteis na análise à eficiência do sujeito e ao seu êxito do dia-a-dia.

Para Mayer, Roberts e Barsade (2008), os Modelo Mistos utilizam definições muito amplas de Inteligência Emocional, que incluem capacidades não cognitivas, como a competência, a capacidade e o comportamento emocional e socialmente inteligente de

Bar-On (2006), bem como as disposições a partir do domínio da personalidade de Petrides e Furnham (2000).

Os modelos de aptidões, que podemos dizer que são modelos intelectivos, descrevem a Inteligência Emocional por intermédio de competências e empregam instrumentos de desempenho para estimar a Inteligência Emocional.

No que diz respeito aos modelos de competências de Mayer, Salovey e Caruso (2000), estes indicam que o entendimento não-verbal, referido em Buck (1976) e Rosenthal *et al.* (1979) e a empatia, tal como apresentada por Ickes (1997), se encontram interligados de forma directa ou indirecta com características exclusivas da Inteligência Emocional. Mayer, Salovey e Caruso (2000) consideram ainda que a concepção de capacidade emocional que Saarni (1990) operacionalizou, mesmo com algumas restrições, e a criatividade emocional anunciada por Averill e Nunley (1992) são idênticas ou mesmo complementares da Inteligência Emocional. Na mesma linha de pensamento, Mayer, Salovey e Caruso (2000) assinalam que as inteligências de Gardner (1986), como a inteligência social (também apresentada por Cantor e Kihlstrom (1987)) e o papel sentimental de Jung (1921/1971) se intersectam de forma parcial na concepção de Inteligência Emocional, tendo a inteligência social ganho destaque e sendo operacionalizada de forma satisfatória como capacidade mental, referindo-se à aptidão dos sujeitos se socializarem. Goleman (2011a) focou-se sobre a inteligência social, sustentando que o relacionamento social poderá permitir ajustes no comportamento individual, assim como também na actividade do próprio organismo.

Relativamente aos modelos mistos, Mayer, Salovey e Caruso (2000) defendem que a conexão e a justaposição, sejam estas parciais ou totais, de concepções com a Inteligência Emocional são mais eficazes do que nos modelos de competências, podendo esta abranger ou assimilar-se com diferentes constructos já criados, como por exemplo: a motivação, a empatia, a sensibilidade, a inteligência prática, a auto-estima, o optimismo, o conhecimento geral, bem como as características da personalidade.

1.5 Instrumentos de Medida de Inteligência Emocional

Nas últimas décadas, os investigadores dispõem de vários instrumentos de avaliação da Inteligência Emocional. Contudo, existem obstáculos de mensuração da Inteligência Emocional, em virtude das dúvidas teóricas sobre as restrições e/ou limitações de constructo, correspondente aos tipos de instrumentos empregados para avaliar este tipo de inteligência (Brackett e Mayer, 2003). Assim, a capacidade para medir uma competência como a Inteligência Emocional tem originado alguma disputa entre vários autores. Deste modo, surgem dois troncos teóricos que se distinguem pela descrição de Inteligência Emocional e das ferramentas e métodos empregues na sua medição (Salovey, Woolery e Mayer 2001). Um dos troncos sustenta o seu estudo na utilização dos modelos de competência¹⁰, empregando o método de testes de competência que realçam a competência cognitiva de processamento e de controlo emocional. O outro tronco aplica os modelos mistos com os métodos de escalas de autoconhecimento percebido e, por vezes, o método dos informadores (Brackett e Mayer, 2003).

Os testes de aptidão que estudam o constructo, como as capacidades emocionais, pedem decisões sobre situações do foro emocional referentes ao próprio e a terceiros, na tentativa de encontrar uma resposta ajustada. O teste de aptidão mais trabalhado (e, por isso, o mais aperfeiçoado) é o instrumento de medida da Inteligência Emocional de Mayer Salovey e Caruso, o *Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT). No entanto, os maiores obstáculos intrínsecos a este método residem na dificuldade de escolher as tarefas de maior pertinência e em fixar uma resposta mais ajustada ao conceito de Inteligência Emocional.

As escalas de auto-avaliação pedem ao indivíduo o endosso das suas emoções para um conjunto de descrições afirmativas, tendo o próprio indivíduo de quantificar em que grau definiria o seu estado de Inteligência Emocional. Neste tipo de escalas, o instrumento de medida mais consensual é o desenvolvido por Bar-On (1997), o *Emotional Quotient Inventory* (E-QI). Mayer, Caruso e Salovey (2000b) admitem que o tipo de instrumentos que medem a Inteligência Emocional por via do auto-relato poderão analisar com precisão as aptidões e/ou características reais das pessoas, se o

¹⁰ Existem modelos de competências que utilizam métodos de auto-avaliação, nomeadamente o *Emotional Intelligence Inventory* (EII), de Tapia e Marsh (2006); o *Self-Rated Emotional Intelligence Scale* (SREIS), de Brackett, Rivers, Shiffman, Lerner e Salovey (2006); o *Style in the Perception of Affect Scale* (SIPOAS), de Bernet (1996) e o *Trait-Meta Mood Scale* (TMMS), de Salovey, Mayer, Goldman, Turvey e Palfai (1995).

seu autoconceito for exacto. Caso contrário, se o seu autoconceito tiver imprecisões, o cenário mais comum de acontecer, o *output* produzido por este tipo de instrumentos exprimirá não as suas verdadeiras capacidades e características, mas sim as que estão relacionados com o seu auto-relato (Brackett e Mayer, 2003). Os mesmos autores atestaram uma convergência pouco robusta entre as escalas de Inteligência Emocional de desempenho, como o MSCEIT, e as escalas de Inteligência Emocional de auto-relato, como o SEIS e o E-QI, com uma correlação de 0,18 entre o MSCEIT e o SSRIT e de 0,21 entre o MSCEIT e o E-QI. Porém, apesar das dificuldades identificadas relativamente às mediadas de fenómenos psíquicos das escalas de auto-avaliação, os dois tipos de escalas de Inteligência Emocional (o de desempenho e o de auto-relato) formam constructos distintos, e não configurações diferentes para avaliar o mesmo constructo. O primeiro diz respeito às competências, que devem ser avaliadas por meio de instrumentos com elevada objectividade. O segundo deve ser mensurado através de questionários de auto-avaliação, pois são consideradas tendências relativamente ao comportamento e à auto-percepção das competências (O'Connor e Little, 2003).

O trabalho produzido por O'Connor e Little (2003) evidenciou resultados distintos entre o MSCEIT e o EQ-I na avaliação do mesmo constructo. O EQ-I correlacionou-se mais com as dimensões da personalidade e não se correlacionou tanto com aptidão cognitiva, e o inverso aconteceu com o MSCEIT.

O método dos informantes recorre a observadores externos, que podem ser colegas de trabalho, superiores hierárquicos, etc., que dão informações sobre um indivíduo. Este método acautela os potenciais enviesamentos que advêm do método de auto-avaliação, relatado acima, mas também tem riscos, porque muitas das competências são intrínsecas à própria pessoa e é muito difícil, ou mesmo impossível, identificá-las, e a sua validação advém apenas da conduta observável do indivíduo. Certos autores defendem que esta medida avalia, principalmente, a reputação de um indivíduo, e não o que a pessoa é verdadeiramente (Mayer, Caruso e Salovey, 2000b). Uma das formas de mitigar os riscos é o de utilizar várias fontes para validar a informação. O instrumento de medida mais conhecido e consensual deste método é o *Emotional Competence Inventory* (ECI), desenvolvido por Goleman, Boyatzis e McKee (2002)

Embora muitos investigadores apresentem modelos com uma maior amplitude nas aptidões mentais (Bar-On, 2006) e com uma construção das diferentes escalas

aperfeiçoada, verifica-se, ainda assim, uma insatisfação relativamente às limitações apresentadas nas concepções das faculdades cognitivas.

Os instrumentos mais relevantes de medição da Inteligência Emocional são descritos de seguida, alocados a cada modelo e a cada método: 1) o MSCEIT – aptidões – teste de aptidão; 2) o EQ-i – misto – escala de auto-avaliação; 3) o SEIS – misto – escala de auto-avaliação e 4) o ECI – misto – método dos informantes.

1.5.1 MSCEIT

Nos anos 90 do século XX, foram desenvolvidos vários testes de medição da Inteligência Emocional. O MSCEIT, versão 2.0, é uma consequência desse progresso com origem na escala *Multifactor Emotional Intellligence Scale* (MEIS), passando pelo MSCEIT, versão 1.1. O MSCEIT, versão 2.0, avalia a Inteligência Emocional com base no modelo de competências integradas e é um dos testes de aptidões com maior utilização no campo da investigação.

O MSCEIT, versão 2.0, é um instrumento de medida que pretende mensurar o estado de Inteligência Emocional dos indivíduos, bem como o seu nível em cada um dos quatro ramos que decompõe a Inteligência Emocional. Os ramos de aptidões (Mayer, Caruso e Salovey, 2000b) que o instrumento analisa são os seguintes:

- 1) A aptidão do indivíduo perceber as emoções.
- 2) A aptidão do indivíduo usar as emoções para coadjuvar as funções cognitivas.
- 3) A aptidão do indivíduo em entender as emoções.
- 4) A aptidão que o indivíduo tem em gerir as próprias emoções e nos outros.

Este teste invoca, ao longo dos quatro ramos, a capacidade cognitiva do indivíduo na percepção das emoções, na compreensão das mesmas, na gestão das emoções e vice-versa. De acordo com Mayer *et al.*, (2001), o segundo ramo, que considera a utilização das emoções para coadjuvar as funções cognitivas, é o que apresenta uma maior conexão com o Quociente de Inteligência. Por outro lado, o menos cognitivo é o quarto ramo, que considera a gestão das emoções do próprio indivíduo e dos outros, porque avalia diversos itens tais como a motivação, as emoções e a cognição criando uma ligação entre os sistemas cognitivo e de personalidade geral.

Tanto o estado de espírito, como o autoconhecimento e a sensibilidade, segundo Mayer, Caruso e Salovey (2000b), não perturbam significativamente os resultados do instrumento de medida MSCEIT, porque caracterizam as competências no desempenho de actividades. O MSCEIT é composto por 141 itens, ou mais, e tem uma duração estimada de 45 minutos.

1.5.2 EQ-i

O EQ-i é o instrumento de medida baseado no modelo misto mais utilizado pela investigação e está enquadrado nos testes de auto-avaliação. O modelo de Inteligência Emocional de Bar-On (1997) foi desenhado para responder à seguinte pergunta: “*Why are some individuals more able to succeed in life than others?*”.

O EQ-i, desenvolvido com base na experiência profissional do seu inventor Bar-On, é um inventário que estima o estado de Inteligência Emocional do indivíduo, o Quociente Emocional (QE)¹¹. O próprio autor do EQ-i defende que a base teórica do modelo de suporte teve como fonte de inspiração a inteligência social de Thorndike, o interesse da manifestação emocional para a sobrevivência de Darwin e, entre outros, o comportamento inteligente relacionado com os factores cognitivos e não cognitivos de Wechsler (Bar-On, 2006). A sua construção começou de forma experimental em 1983, com o intuito de analisar os diversos factores que considerassem os aspectos fundamentais da actividade emocional e social que conduzem a um bem-estar próprio.

A última versão do inventário em análise, EQ-I 2.0, tem 133 itens e está desenhado com frases curtas e claras e aplica uma escala de solução com um modelo de resposta textual que vai de 1 a 5. Segundo Bar-On (2006), a resposta textual de 1 é “*very seldom true or not true of me*” e a resposta textual de 5 é “*very often true of me or not true of me*”, assente em 5 escalas compostas por 15 subescalas, a saber:

- 1) Intrapessoal: auto-respeito, autoconsciência emocional, assertividade, independência e auto-realização.
- 2) Interpessoal: empatia, responsabilidade social, e relacionamento interpessoal.
- 3) Gestão de *stress*: tolerância ao *stress* e controlo de impulsos.

¹¹ Termo que Rúben Bar-On inventou em 1985 para descrever a sua ideia de combinação do desempenho emocional e social.

4) Adaptabilidade: inclui teste de realidade, resolução de problemas e flexibilidade.

5) Humor geral: compreender o optimismo e a felicidade.

O seu emprego terá uma duração aproximada de 40 minutos, com resultados mais exactos quando aplicado a sujeitos com mais de 17 anos¹².

Para limitar os riscos a que estes tipos de testes estão sujeitos, este instrumento inclui factores de correcção que reduzem potencialmente os efeitos de distorção e de confiabilidade nas respostas, nomeadamente as socialmente correctas, aumentando assim a precisão dos resultados. As pontuações lineares são convertidas de forma similar às que são usadas nas escalas do QI (Bar-On, 2006).

1.5.3 SEIS

O SEIS é um teste de Inteligência Emocional de auto-avaliação, enquadrado no modelo misto, que teve como fonte de inspiração o modelo original da Inteligência Emocional de Salovey e Mayer (1990). O inquérito, desenvolvido por Schutte *et al.* (1998), tem 33 itens, com foco na medição da Inteligência Emocional generalista, aos quais os examinados declaram o grau de concordância com as afirmações, classificando-as através de uma escala de cinco pontos, sendo a duração média para completar o questionário de 5 minutos (Schutte, Malouff e Bhullar 2009). As pontuações podem variar entre 33 e 165, sendo a pontuação mais alta indicativa de maiores características de Inteligência Emocional. O processo de contagem é linear, contudo os resultados obtidos nas questões 5, 28 e 33 terão de ser invertidos, isto é, se na questão 28 estiver 1 deve-se considerar 5, se estiver 4 deve-se considerar 2, etc. Segundo Schutte *et al.* (1998), é aconselhada a utilização de todos os itens para melhor avaliar a Inteligência Emocional de cada indivíduo analisado.

Embora a escala tenha sido desenvolvida inicialmente para medir o factor amplo da Inteligência Emocional, estudos subsequentes descobriram outras dimensões baseadas em factores assimilados por Petrides e Furnham (2000), por Ciarrochi *et al.*, (2001), e por Saklofske, Austin e Minski (2003), que derivam dos 33 itens da escala de Inteligência

¹² Bar-On ampliou a sua oferta derivando do EQ-i a versão EQ-i:125, de 125 itens; EQ-i:S PS, de 51 itens; EQ-i: YV, para jovens dos 7 aos 18 anos e o EQ-360, similar estruturalmente ao EQ-i.

Emocional. Os referidos estudos apontam para um agrupamento em quatro dimensões na totalidade dos itens da escala de Inteligência Emocional de Schutte. As quatro dimensões identificadas foram descritas da seguinte forma:

- 1) As habilidades para perceber as emoções.
- 2) As habilidades para gerir as próprias emoções.
- 3) As habilidades para gerir as emoções dos outros.
- 4) As habilidades para usar as emoções.

1.5.4 ECI

O ECI é um instrumento de medida baseado no modelo misto e é um dos testes de método dos informantes, uma vez que conjuga a auto-avaliação e a análise de terceiros – um observador. O grau de Inteligência Emocional do sujeito é definido com base nas capacidades emocionais, gerais e competências sociais de “carácter”, identificadas pelo próprio indivíduo e pelo(s) observador(es), no âmbito do autoconhecimento e na gestão das emoções próprias e com os outros (nos relacionamentos).

O modelo de competência de Goleman sofreu uma série de revisões desde o seu desenho inicial. Primeiramente, o modelo de Inteligência Emocional considerava 25 competências agrupadas em cinco grupos (Goleman, 1999), nomeadamente: 1) o autoconhecimento, 2) a auto-regulação, 3) a automotivação, 4) a consciência social e 5) as habilidades sociais. Mais tarde, o modelo foi revisto com base no estudo estatístico efectuado por Boyatzis, Goleman e Rhee (Goleman, 2000), onde as 25 competências foram agrupadas e os cinco grupos foram adaptados para 20 competências emocionais e sociais integradas nas seguintes quatro dimensões: 1) o autoconhecimento, 2) a autogestão, 3) a consciência social e 4) a gestão de relacionamento, estando os dois primeiros grupos na dimensão da competência pessoal e os restantes na dimensão da competência social.

O ECI confronta as respostas recolhidas do indivíduo em análise, com as respostas fornecidas pelo informante (Mayer, Caruso e Salovey, 2000b), na tentativa de verificar diferenças, semelhanças ou qualquer outra relação entre elas, por forma a determinar o grau de Inteligência Emocional do indivíduo avaliado.

1.6 A relação entre o desempenho no trabalho e a Inteligência Emocional

Muitas pessoas especulam se a Inteligência Emocional tem alguma relação com o desempenho no trabalho, ou seja, se o QE dos trabalhadores tem uma relação directa com o seu desempenho. Waterhouse (citando Cherniss *et al.*, 2006) sustenta que não está provada uma conexão entre o nível de Inteligência Emocional e o desempenho no quotidiano de um trabalhador. Por outro lado, mesmo com o incremento dos estudos que averiguaram os contributos da Inteligência Emocional para a execução do trabalho, estes debitam resultados muitas vezes limitados e/ou até contraditórios (Zeidner *et al.*, 2004). Contudo, existem clareiras que apontam para um elo entre a Inteligência Emocional e o desempenho com multiplicidade de resultados em muitas representações (Cherniss *et al.*, 2006). Estes estudos espelham evidências de que a Inteligência Emocional está relacionada com marcantes resultados, nomeadamente nas relações sociais (Lopes, *et al.*, 2006; Lopes, Salovey, Beers e Côté, 2005), e representa uma construção teórica distinta (Brackett e Mayer, 2003)

As acções ou omissões do indivíduo que determinam o seu desempenho, que contribui para o desempenho global da organização, estão certamente condicionadas por factores internos à instituição, tais como a cultura organizacional implantada e os recursos disponíveis, bem como por factores económicos, políticos e sociais externos à organização. Não obstante, são as competências pessoais, sejam elas cognitivas ou não cognitivas, que diferenciam os desempenhos individuais no cumprimento de tarefas em situações contextualmente igualitárias. Centrando esta análise nos gestores de empresas da banca, e considerando os requisitos técnicos desses profissionais, que foram filtrados por processos de recrutamento maioritariamente dirigidos à inteligência cognitiva para realizarem leituras tecnicistas das situações económico-financeiras das empresas e para analisar o risco de crédito, é possível concluir que o que se destacará em cada um não será o seu talento intelectual, porque estes terão um grau de inteligência geral similar, mas sim as suas competências emocionais (Gottfredson, 1994). Será, então, o autoconhecimento, a atitude no trabalho, a capacidade de ouvir, de influenciar, de ser realista, de ser positivista, de trabalhar em equipa e de interagir com o cliente (Bharwaney, Bar-On e Adèle MacKinlay, 2011) que irão influenciar o desempenho deste tipo de trabalhadores. Lennick (2007) refere estudos que estabeleceram relações entre a Inteligência Emocional e o desempenho em diversas actividades. Goleman (2011b) sustenta que a Inteligência

Emocional proporciona uma maior variação no sucesso do sujeito do que outros tipos de inteligência.

Segundo Mayer *et al.* (2011), a Inteligência Emocional terá força para influenciar os resultados relacionados com o trabalho, como, por exemplo, o desempenho no trabalho. Goleman (1999, 2011b) sustenta que a Inteligência Emocional vaticina o êxito na vida e no trabalho.

Verifica-se agora, pela negativa, que a falta de emoções levará à hesitação e, conseqüentemente, à redução do desempenho, no mínimo, quando este depende do tempo. Um advogado sofreu danos no sistema límbico, sem que as suas funções cognitivas tenham sofrido qualquer perturbação. A racionalidade está situada na região do cérebro neocórtex, as emoções primárias estão sob a dependência do sistema límbico e as emoções secundárias servem-se do mecanismo das emoções primárias (Damásio, 2011). O advogado, segundo Goleman (2011b), vivenciou grande embaraço em realizar simples decisões do dia-a-dia, tais como mostrar preferência entre batata frita e puré de batata, e as tomadas de decisões mais complexas foram irrealizáveis devido à relação de dependência-precedência, porque, naturalmente, ficou impossibilitado de tirar partido das experiências no seu processo de decisão.

Pessoas com maior desenvoltura emocional têm maior capacidade em entender e em controlar as emoções reflectindo um apaziguamento do *stress*, ansiedade e frustração, permitindo, desta forma, um melhor uso do pensamento (Mayer e Solevey, 2007; Goleman, 1999). Por outras palavras, vendedores com maior Inteligência Emocional podem, de uma maneira mais assertiva, identificar e moderar as suas próprias emoções, perceber as emoções dos clientes, satisfazer eficazmente as necessidades dos mesmos, e são, também, mais atreitos a manifestar emoções positivas aos clientes, gerando actuações com performances positivas no vendedor e, previsivelmente, no desempenho global da empresa (Cherniss e Goleman, 1999; Goleman, 2011b).

Diversos estudos (Cherniss *et al.*, 2006) têm apontado para a existência de uma forte conexão entre a Inteligência Emocional e o desempenho no trabalho (Bharwaney, Bar-On e Adèle MacKinlay, 2011).

Mesmo existindo autores que questionam a veracidade da relação positiva entre a Inteligência Emocional e o desempenho no trabalho, encontram-se fortes evidências, na literatura, de que a Inteligência Emocional, medida por diversos conjunto de capacidades e/ou competências, está associada a importantes resultados no desempenho no trabalho.

1.7 Hipóteses

Com base nas formulações teóricas (Goleman, 1999; Mayer *et al.* 2011; Bar-On, Maree e Elias, 2007; Damásio, 2011) e nas pesquisas científicas, que indicam que os indivíduos emocionalmente mais inteligentes apresentam melhor desempenho do que as suas contrapartes (Low, Song e Wong, 2004; Van Rooy e Viswesvaran, 2004), este trabalho tem como finalidade analisar se existe uma correlação directa e positiva entre o grau de Inteligência Emocional e o desempenho comercial. Esta análise será realizada por meio da avaliação de desempenho global, que incorpora o sistema de incentivos, e pela avaliação do gestor pelos seus clientes, extraída dos questionários de satisfação de um conjunto de gestores de empresas de um banco nacional.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

Neste capítulo percorre-se a metodologia e métodos científicos utilizados na condução do presente estudo, incluindo a identificação da população, o método de amostragem e a amostra, as variáveis dependentes e independentes, a instrumentação e as escalas de medição bem como o procedimento da colecta de dados.

2.1 População alvo e universo de trabalho

A população alvo definida para este estudo são todos os gestores de empresas de uma instituição financeira em Portugal¹³. Face à necessidade e à importância de todas as variáveis independentes, para a conclusão desta investigação foi necessário determinar o universo de trabalho a partir da população alvo.

O universo de trabalho engloba todos os gestores de empresas da instituição financeira com uma experiência superior a 2 anos na função, no activo no ano de 2011, com a avaliação de desempenho de 2011 concluída e com classificação atribuída pelo inquérito de satisfação dos clientes, em Junho de 2012.

2.2 Método de amostragem e amostra

O Método de amostragem aplicado nesta investigação foi não probabilístico – amostragem por conveniência. O questionário aplicado neste estudo foi enviado à totalidade do universo de trabalho.

O questionário foi enviado e um total de 216 gestores de empresas e teve uma taxa de resposta submetida com sucesso de 149 (n = 149), o que representa um grau de êxito de 69%.

A totalidade dos participantes (n=149) deste estudo tem formação superior, as suas idades variam entre os 26 e os 54 anos (M = 36,51; DP = 5,006) e 59,1% são do sexo feminino (Tabela 1 e 2 do Anexo II).

¹³ Por questões de confidencialidade não será identificada a Instituição Financeira em Portugal.

2.2 Tipo de variáveis

Neste trabalho encontram-se dois conjuntos de variáveis, as independentes e as dependentes.

As variáveis independentes são as seguintes: a avaliação de desempenho global de 2011 e dos seus subitens – avaliação de atitude, avaliação de competências e avaliação de objectivos – e o inquérito de satisfação dos clientes de Junho de 2012.

As variáveis dependentes são a Inteligência Emocional e as suas dimensões, nomeadamente: *perceber as emoções*, *gerir as próprias emoções*, *gerir as emoções dos outros* e *usar as emoções*.

2.3 Instrumento de Avaliação de Desempenho Global

A avaliação de desempenho usada neste estudo foi desenvolvida pela instituição financeira portuguesa, que disponibilizou os diversos dados para a realização desta investigação, e é empregada para avaliar diversas competências do colaborador e do trabalho por si desenvolvido.

A avaliação de desempenho começa com a exposição dos diversos objectivos de melhoria (maioritariamente subjectivos) e objectivos comerciais (maioritariamente objectivos), apresentados pelo superior hierárquico imediatamente acima do colaborador. Ao longo do exercício avaliativo, realizam-se reuniões de acompanhamento, de carácter formal, entre o avaliador e o avaliado, para ajustar eventuais desvios e motivar o trabalhador. O caminho para o término da avaliação global anual tem início quando são avaliadas diversas dimensões em que se juntam em três subavaliações, que contribuem para a avaliação final, a saber: a **avaliação de atitude**, que, entre outros itens, avalia o comportamento profissional e o empenhamento; a **avaliação de competências**, que, entre outros itens, avalia a capacidade de adaptação e a flexibilidade, a autoconfiança e a autonomia, a iniciativa e inovação, o trabalho em equipa e o relacionamento interpessoal; e, por fim, a **avaliação de objectivos**, que, entre outros itens, avalia os objectivos de melhoria e incorpora o sistema de incentivos. Estas dimensões são quantificadas num formato de escala de *Likert* de 6 pontos, correspondendo o 1 a “Não Adequado” e o 6 a “Excelente”. Na avaliação de objectivos são incorporados os resultados dos objectivos de melhoria e dos objectivos comerciais. Este último é proveniente do sistema de incentivos.

A avaliação de desempenho global é disponibilizada anualmente pelo superior hierárquico e inclui os seguintes itens:

A) A apreciação e proposta pelo imediato supervisor hierárquico do funcionário, que avalia o colaborador nas diversas dimensões respeitantes à avaliação.

B) O despacho/aprovação da proposta de avaliação pelo supervisor da Direcção.

C) A disponibilização da avaliação de desempenho pelo supervisor hierárquico do funcionário para preparação da entrevista final de avaliação.

D) A realização da entrevista de avaliação entre o supervisor hierárquico e o colaborador avaliado e, eventualmente, com um outro elemento da Direcção.

E) Por fim, o avaliado conclui a avaliação de desempenho concordando na totalidade ou de forma parcial com a sua avaliação, ou discordando totalmente desta.

2.4 Inquérito de satisfação dos clientes

O inquérito de satisfação dos clientes é realizado de forma anónima e por uma entidade externa à instituição financeira que colaborou neste estudo. Por cada gestor de empresas, são seleccionados aleatoriamente um determinado número de clientes em função da dimensão da sua carteira. Contudo, com a supervisão dos seus superiores hierárquicos, cada gestor de empresas retira, previamente, os clientes que apresentam incumprimento. Os gestores de empresas que não tenham estado no activo mais de 50% do período da análise também não são contemplados para este processo.

Os clientes seleccionados da carteira de cada gestor são inquiridos com diversas questões relacionadas com determinadas valências de referência directa com o seu gestor de empresas, nomeadamente, a sua iniciativa, o atendimento prestado e o seu desempenho técnico. Por fim, cada cliente é questionado quanto à sua satisfação global face ao desempenho geral do seu gestor de empresas. Cada valência e a satisfação global têm ponderadores que, em conjunto, determinam a classificação final que cada gestor de empresas obtém no inquérito de satisfação.

2.5 Instrumento de avaliação da Inteligência Emocional

Como já foi referido na revisão da literatura, a valorização da Inteligência Emocional é discutível e incerta pelo facto dos instrumentos já produzidos tomarem caminhos díspares na avaliação do Quociente Emocional dos indivíduos.

O processo de selecção do instrumento de avaliação a ser empregue neste estudo contemplou diversas fases. Em primeiro lugar, foi considerado o uso de um instrumento de auto-avaliação face à aparente simplicidade da sua aplicação. Todavia, ao longo da revisão da literatura averiguou-se que os instrumentos de auto-avaliação expunham diversas limitações na validade de conteúdo, porque nem sempre medem rigorosamente o que se pretende mensurar, ou seja, avaliam presunções comportamentais e não aptidões e competências específicas. Perante a evolução dos estudos, surgiu a hipótese da aplicação de instrumentos mistos, que utilizam não só as auto-avaliações, como também os resultados obtidos no processo de observação de terceiros, como os seus pares, os seus superiores, entre outros. Porém, aquando da revisão da literatura, deu-se conta da existência de limitações e/ou de inquinações entre o que é examinado por terceiros e as reais competências dos observados (Mayer, Caruso e Salovey, 2000).

Após o amadurecimento e as devidas ponderações (como as dimensões que podem atingir a facilidade da aplicação do questionário, o tempo necessário para a realização do questionário vs. a fiabilidade do mesmo, etc.), foi eleito o uso da Escala de Avaliação de Emoções desenvolvida por Schutte *et al.*, em 1998, para medir o auto-relato da Inteligência Emocional. Esta ferramenta contém 33 itens que usam uma escala *Likert* de cinco pontos, onde 1 representa “Não me identifico de todo” e 5 “Identifico-me totalmente”, com uma classificação que pode variar entre 33 e 165¹⁴ e que avalia tanto o domínio amplo da Inteligência Emocional como algumas das suas dimensões (Ciarrochi et al, 2001), tais como: **perceber as emoções** (itens 5, 9, 15, 18, 19, 22, 25, 29, 32, 33); **gerir as próprias emoções** (itens 2, 3, 10, 12, 14, 21, 23, 28, 31); **gerir as emoções dos outros** (itens 1, 4, 11, 13, 16, 24, 26, 30); e **usar as emoções** (itens 6, 7, 8, 17, 20, 27). A ferramenta utilizada na ampla avaliação da Inteligência Emocional apresenta uma elevada fiabilidade (isto é, teste-reteste = 0,78; estimativas de fiabilidade interna acima de 0,86, segundo Schutte *et al.*, (1998). De igual forma, há certezas quanto à sua validade por via

¹⁴ O processo de contagem é linear, contudo os resultados obtidos nas questões 5, 28 e 33 terão de ser invertidos, isto é, se na questão 28 estiver 1 devemos considerar 5 ou se estiver 4 devemos considerar 2 e assim sucessivamente.

de estudos que exibiram a separação respeitante aos traços de personalidade e a inteligência cognitiva (Schutte *et al.*, 1998).

A escala de inteligência emocional de Schutte baseia-se no modelo original da Inteligência Emocional de Salovey e Mayer, de 1990, e tem como objectivo avaliar as características ou os traços da Inteligência Emocional de cada indivíduo. O referido modelo, como já foi abordado na revisão da literatura, sugere que a Inteligência Emocional consiste na avaliação da emoção em si e nos outros, na expressão da emoção, na regulação da emoção em si e nos outros e na aplicação da emoção na resolução de problemas. Pese embora Mayer, Salovey e Caruso (2004) tenham vindo a refinar o seu modelo de 1990, os aspectos capitais de Inteligência Emocional, sugeridos no modelo mais recente, permanecem semelhantes aos do modelo de 1990.

Brackett e Mayer (2003), para o inquérito em questão, atestaram que as pontuações obtidas por via da escala de avaliação de emoções têm uma correlação com a pontuação obtida no EQ-i, outra medida de auto-relato da Inteligência Emocional, que é baseada numa definição mais ampla de Inteligência Emocional e com a pontuação obtida no MSCEIT, um teste de desempenho da Inteligência Emocional. A relação entre a escala de avaliação de emoções e o EQ-i foi substancial ($r = 0,43$) e a relação entre a escala de avaliação de emoções e o MSCEIT, embora estatisticamente significativo, não foi tão forte ($r = 0,18$).

2.6 Procedimentos de recolha de dados e tratamento estatístico

O processo de obtenção de autorizações para a realização do estudo, a sua apresentação aos demais, a disponibilização e recolha dos questionários e a obtenção das diversas variáveis a correlacionar neste trabalho, junto de outras direcções, foi liderado por um departamento de recursos humanos da instituição financeira em análise.

Enviaram-se *e-mails* aos gestores de empresas pertencentes ao universo de trabalho, com a apresentação do estudo e a respectiva finalidade, o seu carácter anónimo e extraprofissional e o acesso ao questionário a fim de responderem voluntariamente, bem como o tempo estimado para a sua realização (aproximadamente 5 minutos).

Passadas 3 semanas, desencadeou-se o envio de um novo *e-mail* contendo a mesma informação e reforçando a importância do preenchimento do questionário, para o estudo em causa. Passados 15 dias após o envio da segunda vaga de *e-mails*, o processo

de recolha foi dado como concluído.

Depois da obtenção de todos os dados, estes foram trabalhados e inseridos numa matriz de dupla entrada e analisados através do programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 19, possibilitando, desta forma, o estudo explicativo e a avaliação estatística apropriada aos objectivos deste trabalho.

CAPÍTULO III

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A exposição dos resultados foi construída em três partes, com o objectivo de estruturar uma melhor discussão e conclusão deste trabalho. Na primeira parte apresentam-se os resultados descritivos relativos à amostra, com referência aos mínimos, aos máximos, às médias e aos desvios-padrão das variáveis dependentes (Inteligência Emocional e suas dimensões) e das variáveis independentes (avaliação de desempenho global, as suas subavaliações de desempenho e os resultados dos inquéritos de satisfação dos clientes). Na segunda parte, demonstram-se as associações estabelecidas entre as aptidões da inteligência emocional e as diversas apreciações que avaliam o gestor de empresas. Por fim, na terceira parte, testa-se a hipótese em estudo com a técnica de regressão linear múltipla.

3.1 Análise descritiva das variáveis dependentes e independentes

Neste ponto apresentam-se os resultados descritivos relativos à amostra, com referência aos mínimos, aos máximos, às médias e aos desvios-padrão das variáveis dependentes (Inteligência Emocional, perceber as emoções, gerir as próprias emoções, gerir as emoções dos outros e usar as emoções) e das variáveis independentes (avaliação de desempenho global, avaliação de atitude, avaliação de competências, avaliação de objectivos e os resultados dos inquéritos de satisfação dos clientes).

3.1.1 Análise descritiva das variáveis dependentes

Tabela 1. Indicadores descritivos da inteligência emocional geral

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (165)	149	85	160	131,83	12,337

Dos 149 questionários obtidos para apurar a Inteligência Emocional, é possível identificar, na Tabela 1, a pontuação mínima alcançada de 85, bastante acima do mínimo possível, 33; a pontuação máxima de 160, próxima do máximo possível, 165; com uma

Média de 131,38 e um Desvio Padrão de 12,337. Quer o resultado mínimo (85) quer o resultado máximo (160) foram alcançados apenas por um questionário e as pontuações com maior frequência (moda) foram 129 e 138, ambas com 8 questionários (Tabela 1 do Anexo III). O mínimo (85), o máximo (160) e a média (131,83) representam, respectivamente, 52%, 97% e 80% da classificação máxima possível de atingir (165). Para além do valor mínimo (85), existe um outro valor que é considerado valor “outlier” por não estar no intervalo que agrupa a maior parte dos dados (Gráfico 1 do Anexo III).

Tabela 2. Indicadores descritivos das quatro dimensões da inteligência emocional

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
PERCEBER AS EMOÇÕES (50)	149	24	50	38,12	4,672
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES (45)	149	23	45	38,54	3,811
GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS (40)	149	22	39	31,86	3,762
USAR AS EMOÇÕES (30)	149	10	30	23,31	3,670

Conforme se pode observar na Tabela 2, as medidas descritivas das dimensões da inteligência emocional não são comparáveis, pois a pontuação máxima em cada habilidade varia entre 30 (*Usar as Emoções*) e 50 (*Perceber as Emoções*). É de salientar que os valores máximos possíveis de atingir em cada dimensão foram todos alcançados, à exceção da dimensão *Gerir as Emoções dos Outros*, com o máximo de 39 em 40 possíveis. O valor mínimo de cada dimensão ficou, consideravelmente, acima do mínimo teórico, que, seguindo a ordem de cima para baixo da Tabela 2, é de 10, 9, 8 e 6.

Das classificações mínimas e máximas, apenas as aptidões *Gerir as Próprias Emoções* e *Usar as Emoções* tiveram um único questionário com o valor mínimo, como também apenas um questionário com classificação máxima nas aptidões *Perceber as Emoções* e *Usar as Emoções*. Esta última está igualmente presente na classificação mínima (Tabelas 2; 3; 4 e 5 do Anexo III).

Pode-se ainda extrapolar, da Tabela 2, que as médias obtidas *versus* pontuação máxima possível de atingir, em cada dimensão, se ordenam da seguinte forma: *Perceber as Emoções* (76%); *Usar as Emoções* (78%); *Gerir as Emoções dos Outros* (80%) e *Gerir as Próprias Emoções* (86%). Desta forma, verifica-se que as dimensões da **gestão das emoções** são as que mais contribuem, em termos relativos, para a média identificada na Tabela 1, mas também são as que apresentam o maior peso do desvio padrão relativo às suas médias e às notas máximas possíveis de alcançar. As dimensões *Perceber as Emoções* e *Usar as Emoções* apresentam o maior número de “outliers”, respectivamente 3 e 5 (Gráfico 2 do Anexo III).

3.1.2 Análise descritiva das variáveis independentes

Tabela 3. Indicadores descritivos da avaliação de desempenho global de 2011

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padra
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (6)	149	3,25	4,91	4,1395	,35625

Os gestores de empresas seleccionados (população do estudo = 216) que responderam ao questionário (n = 149) apresentam uma classificação média de 4,1395, com um desvio padrão de 0,35625 nas suas avaliações de desempenho de 2011 (Tabela 3). A classificação mínima foi de 3,25, num limite de 1 e a classificação máxima obtida na avaliação foi de 4,91, num limite de 6. Quer a nota mínima quer a nota máxima das avaliações de desempenho de 2011 apresentam um único elemento (Tabela 1 do Anexo IV).

Tabela 4. Indicadores descritivos das avaliações intermédias da avaliação de desempenho global de 2011

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
AVALIAÇÃO DE ATITUDE (6)	149	3,33	6,00	4,8859	,56286
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS (6)	149	3,11	5,88	4,4409	,46916
AVALIAÇÃO DE OBJECTIVOS (6)	149	2,68	4,57	3,7183	,38783

A composição da nota final da avaliação de desempenho global deriva das notas individuais da *Avaliação de Atitude*, da *Avaliação de Competências* e da *Avaliação de Objectivos*.

O mínimo, o máximo, a média e o desvio padrão das diferentes notas, que compõem a avaliação de desempenho global de 2011, são crescentes à medida que a avaliação passa de objectiva (*Avaliação de Objectivos*) para subjectiva (*Avaliação de Atitude*), como se pode constatar através da Tabela 4.

A *Avaliação de Atitude*, aparentemente a apreciação mais subjectiva, apresenta uma nota mínima de 3,33 e uma nota máxima de 6, uma média de 4,8859, a mais alta deste conjunto de avaliações, e um Desvio Padrão de 0,56286. A nota mais baixa (3,33) foi alcançada por um único inquirido e a nota mais elevada (6) foi conseguida por 11 inquiridos e a nota 5,00 é moda com 54 questionários (Tabela 2 do Anexo IV).

A *Avaliação de Competências*, oriunda também de uma avaliação subjectiva (Tabela 4), mostra que a pontuação mínima alcançada foi de 3,11, a pontuação máxima alcançada foi de 5,88, com uma média de 4,4409 e um desvio padrão de 0,46916. A pontuação com maior frequência foi a nota 4,33 com 20 inquiridos (Tabela 3 do Anexo IV).

A *Avaliação de Atitude* e a *Avaliação de Competências* são as que apresentam valores “outliers” sendo que a primeira tem apenas 1 avaliação e a segunda 5 avaliações (Gráfico 2 do Anexo IV).

A *Avaliação de Objectivos* apresenta uma média de 3,7183 e um desvio padrão de 0,38783. A classificação mínima foi de 2,68 e a máxima de 4,57, sendo a classificação de 4,01 a que teve maior frequência, 5 avaliações (Tabela 4 do Anexo IV).

Tabela 5. Indicadores descritivos dos inquéritos de satisfação dos clientes de junho de 2012

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	149	56,60	96,43	82,9099	6,67395

A Tabela 5 apresenta a descrição dos resultados obtidos dos inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes realizados em Junho de 2012, por gestor, dos que responderam ao questionário (n=149). O resultado mais baixo registado foi de 56,60, o resultado mais elevado foi de 96,43, numa classificação possível de 0 a 100, com uma média de 82,9099 e um desvio padrão de 6,6739. Todos os elementos da amostra tiveram diferentes resultados no inquérito (Tabela 5 do Anexo IV).

O Inquéritos de Satisfação dos clientes apresenta 4 valores “outliers” (Gráfico 3 do Anexo IV).

3.2 Correlações entre as variáveis dependentes e independentes

Concluída a análise descritiva das variáveis, segue-se a análise de correlações global e por dimensões, com recurso aos coeficientes de correlação de *Pearson*, entre as variáveis dependentes (todas quantitativas) e as variáveis independentes (todas quantitativas).

Na análise das correlações que vamos realizar entre as diversas variáveis, considera-se que o r de Pearson inferior a 0,20 indica uma associação muito baixa, entre 0,20 e 0,39 uma associação baixa, entre 0,40 e 0,69 uma associação moderada, entre 0,70 e 0,89 uma associação alta e entre 0,90 e 1,00 uma associação muito alta (Pestana e Gageiro, 2003).

3.2.1 Correlação geral

Tabela 6. Indicador de correlação entre a inteligência emocional e a avaliação de desempenho global de 2011

		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL GERAL	Correlação de Pearson	0,732

Verifica-se que existe desde já um importante e elucidativo resultado em linha do que está narrado na revisão da literatura. **Há uma correlação alta e positiva (0,732) entre a Inteligência Emocional e a avaliação de desempenho global de 2011**, com uma magnitude (r^2) de 0,536 (Gráfico 1 do Anexo V). De onde se conclui que a intensidade da relação das variáveis Inteligência Emocional geral e avaliação de desempenho global, da amostra de gestores de empresas da instituição em estudo, é alta e com uma relação positiva ou directa, isto é, as variáveis seguem a mesma direcção.

Tabela 7. Indicador de correlação entre a IE e as avaliações intermédias da avaliação de desempenho global de 2011

		AVALIAÇÃO DE ATITUDE	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO DE OBJECTIVOS
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL GERAL	Correlação de Pearson	0,664	0,688	0,471

Como seria espectável, as variáveis que compõem a avaliação de desempenho global também apresentam uma associação directa com a Inteligência Emocional, mas individualmente apresentam uma menor intensidade na relação com a Inteligência Emocional, passando de uma correlação alta para moderada.

Das variáveis independentes (Tabela 7), aquela que apresenta a maior associação com a Inteligência Emocional é a *Avaliação de Competências* com 0,688. Seguidamente, com menos 6% está a *Avaliação de Atitude* com 0,664 e por último com menos 31% face à *Avaliação de Competências* está a *Avaliação de Objectivos* com 0,471.

A única variável objectiva de todas as que contribui para avaliação de desempenho global é a que apresenta a menor correlação moderada com a Inteligência Emocional.

Tabela 8. Indicador de correlação entre a IE e o inquérito de satisfação dos clientes de Junho 2012

		INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL GERAL	Correlação de Pearson	0,513

A segunda variável independente com menor correlação positiva com a Inteligência Emocional é o inquérito de satisfação dos clientes de Junho de 2012, com 0,513 a seguir à *Avaliação de Objectivos* (Tabela 7).

3.2.2 Correlações por dimensão

Tabela 9. Indicador de correlação entre as quatro dimensões da inteligência emocional geral e avaliação de desempenho global de 2011

		AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL
PERCEBER AS EMOÇÕES (50)	Correlação de Pearson	0,613
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES (45)	Correlação de Pearson	0,557
GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS (40)	Correlação de Pearson	0,618
USAR AS EMOÇÕES (30)	Correlação de Pearson	0,468

Na Tabela 9 verifica-se a correlação analisada entre a variável independente, avaliação de desempenho global de 2011, e as variáveis dependentes, as 4 dimensões da Inteligência Emocional geral. Desta correlação é possível hierarquizar as dimensões na

avaliação de desempenho global de 2011. Assim, das dimensões de correlação mais moderada e positiva para a meno moderada e positiva, obtém-se a seguinte lista: *Gerir as Emoções dos Outros* com 0,618, *Perceber as Emoções* com 0,613, *Gerir as Próprias Emoções* com 0,557e o mais postremo é *Usar as Emoção* com 0,468. As dimensões *Perceber e Gerir as Emoções* são as que têm maior intensidade com a variável independente em análise.

Tabela 10. Indicador de correlação entre as quatro dimensões da inteligência emocional e as avaliações intermédias da avaliação de desempenho global de 2011

		AVALIAÇÃO DE ATITUDE	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO DE OBJECTIVOS
PERCEBER AS EMOÇÕES	Correlação de Pearson	0,556	0,573	0,401
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES	Correlação de Pearson	0,524	0,541	0,327
GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS	Correlação de Pearson	0,494	0,506	0,490
USAR AS EMOÇÕES	Correlação de Pearson	0,475	0,503	0,232

A intensidade da relação entre avaliações intermédias da avaliação de desempenho global de 2011 e as dimensões da Inteligência Emocional geral continua a ser relevante. Contudo, apresenta uma correlação moderada e directa inferior à existente na Tabela 6 e em linha com o que se verificou na Tabelas 7 e 9.

A maior correlação existente na Tabela 10 é moderada (0,573) e directa e é entre as variáveis *Avaliação de Competências* e *Perceber as Emoções*.

A *Avaliação de Competências* também é a variável independente que apresenta a maior associação com todas dimensões da Inteligência Emocional.

Isoladamente, cada variável independente apresenta uma correlação moderada e directa, idêntica às acima descritas, com as variáveis dependentes. Há que destacar que as variáveis independentes *Avaliação de Atitude* e *Avaliação de Competências* apresentam isoladamente uma maior correlação com a dimensão *Perceber as Emoções* (respectivamente 0,556 e 0,573) e a *Avaliação de Objectivos* alcança isoladamente a maior associação com a dimensão *Gerir as Emoções dos Outros* (0,409).

A *Avaliação de Objectivos* é mais uma vez a variável independente que apresenta a maior associação com as quatro dimensões da Inteligência Emocional, registando uma baixa associação com a dimensão *Usar as Emoções* (0,232).

Tabela 11. Indicador de correlação entre as quatro dimensões da Inteligência Emocional e o inquérito de satisfação dos clientes de Junho de 2012

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES		
PERCEBER AS EMOÇÕES (50)	Pearson Correlation	0,366
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES (45)	Pearson Correlation	0,409
GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS (40)	Pearson Correlation	0,609
USAR AS EMOÇÕES (30)	Pearson Correlation	0,201

É na Tabela 11 que se encontra a intensidade mais frágil entre duas variáveis. As variáveis *Inquérito de Satisfação dos Clientes* e *Usar as Emoções* têm uma correlação próxima do limiar superior do muito baixo e no limiar inferior do baixo com 0,201. Mas também é na Tabela 11 que se encontra a terceira correlação mais considerável de todas as associações com as quatro dimensões da Inteligência Emocional (0,609), variáveis dependentes.

O *Inquérito de Satisfação dos Clientes*, variável independente, apresenta a maior correlação com a dimensão *Gerir as Emoções dos Outros*.

Pelo identificado acima, é possível reconhecer e sugerir, como traço comportamental específico, que as variáveis independentes, deste estudo, **apresentam isoladamente correlações moderada e directa com a Inteligência Emocional.**

3.3 Análise da hipótese em estudo

Para o estudo da hipótese apresentada no ponto 1.7, vai construir-se o Modelo de Regressão Linear Múltiplo que analisará as variáveis para, posteriormente, se prosseguir para a discussão dos resultados.

A equação de regressão linear múltipla, que se vai construir, irá permitir predizer qual a **Inteligência Emocional geral** de um indivíduo (gestor de empresas da instituição em estudo) em função do desempenho comercial, através da avaliação de desempenho global que é representada pela **Avaliação de Atitude**, a **Avaliação de Competências** e a **Avaliação de Objectivos**, e o **Inquérito de Satisfação dos Clientes**.

Como se pode verificar na Tabela 2 do Anexo VII, a correlação entre y_j e \hat{y}_j ; “R” é igual a 0,804, o coeficiente de determinação (R^2 ; R Square) é igual a 0,646, o coeficiente de determinação ajustada (R^2_a ; Adjusted R Square)¹⁵ é igual a 0,637 e o \overline{QME} (quadrado médio dos erros) é igual a 7,437.

Sendo R^2_a igual a 0,637, pode-se verificar, desde já, que 63.7% da variabilidade total em Y (Inteligência Emocional) é explicada pelas variáveis independentes (subavaliações da avaliação de desempenho global de 2011 e inquérito de satisfação dos clientes de Junho de 2012) incluídas no modelo de regressão linear ajustado.

A ANOVA da regressão permite testar as hipóteses $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_p$ vs. $H_1: \exists i: \beta_i \neq 0$ ($i = 1, \dots, 5$) que são equivalentes a $H_0: \rho^2 = 0$ vs. $H_1: \rho^2 \neq 0$. Consultando a Tabela da ANOVA (Tabela 3 do Anexo VII) obtém-se um valor de F igual a 65,837 com 4 e 144 g.l. Esta estatística de teste tem associada um $p < 0,001$ (Sig.=0,000), pelo que podemos rejeitar H_0 , onde é possível concluir que, pelo menos, um dos β_i ($i = 1, \dots, 5$) é significativamente diferente de zero (Marôco, 2007). **Neste caso concreto, pode considerar-se que o modelo de regressão linear em construção é significativo.**

No entanto, as variáveis independentes apresentam grandezas distintas, como se pode verificar nas Tabelas 4 e 5, acima exibidas. Para que a relevância de cada variável

¹⁵ Nas Ciências Sociais, os valores de $R^2 > 0,5$ são já considerados aceitáveis no ajustamento do modelo aos dados.

do modelo em construção possa ser comparada, é necessário utilizar as variáveis padronizadas do tipo $Z_{ij} = (X_{ij} - \bar{X}_i) / S_{X_i}$ no ajustamento do modelo ou por via da padronização dos coeficientes de regressão ($b_i' = b_i \times (S_{X_i} / S_y)$), também conhecidos por “coeficientes beta”, já determinados para cada variável independente, como se verifica na Tabela 4, do Anexo VII. A leitura realizada aos valores dos “coeficientes beta”, permite apurar que as variáveis independentes, *Avaliação de Competências* (0,345), *Avaliação de Atitude* (0,259) e *Inquérito de Satisfação dos Clientes de Junho de 2012* (0,277), são as que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar o comportamento da variável dependente – Inteligência Emocional. As estatísticas “t” (Tabela 4, do Anexo VII) testam as hipóteses $H_0: \beta_i = 0$ *vr.* $H_1: \beta_i \neq 0$ ($i = 0, \dots, 5$), porque os *p-values* ($p < \alpha = 0,05$) não devem ser aplicados num teste formal face à relevância de cada variável do modelo em construção. Uma vez que já são fortemente afectados pelo número de variáveis (4) e pelas correlações, é necessário recorrer a uma correcção estatística. Assim, para eliminar a dificuldade referida, vai ser utilizada a correcção de *Bonferroni* ($\alpha/p = 0,01$), onde se conclui que as variáveis já consideradas mais significativas e também a variável *Avaliação de Objectivos* se mantêm significativas no modelo em construção.

Da análise de resíduos e consultando a Tabela 2 do Anexo VIII pode-se verificar que a estatística de *Durbin-Watson* (*d*) apresenta o valor 1,279, que está suficientemente afastado de 2, **existindo, assim, uma auto-correlação positiva** entre os resíduos do modelo (Marôco, 2007).

Gráfico 1. Diagrama de probabilidade normal

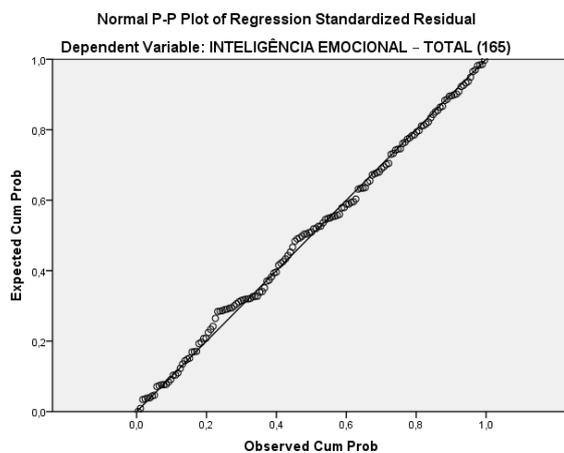


Gráfico 2. Dispersão dos resíduos padronizados versus valores padronizados preditos

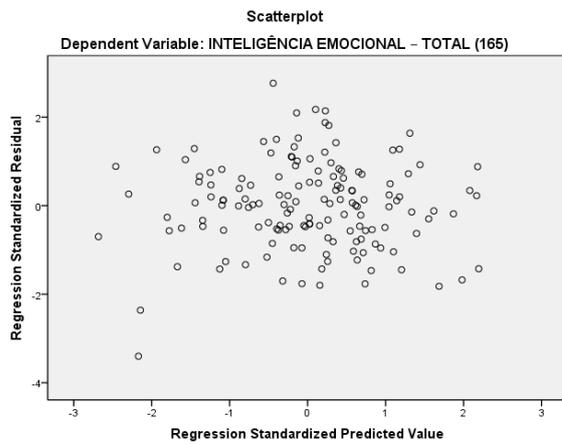
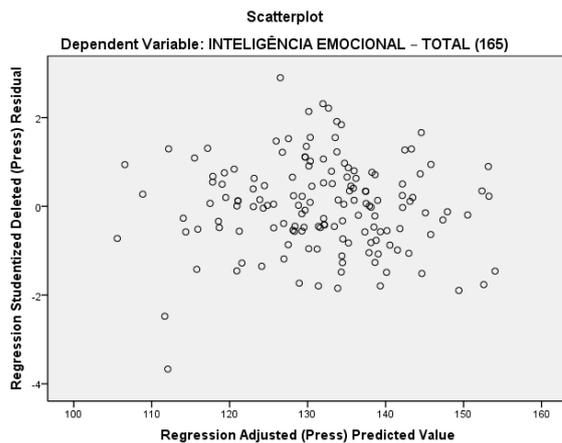


Gráfico 3. Dispersão dos resíduos padronizados versus valores padronizados preditos dos “outliers”



Como se verifica na Figura 1, a maioria dos pontos distribui-se na linha diagonal principal, pelo que se pode concluir que **os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal**. Na Figura 2, verifica-se que **os resíduos se espalham aleatoriamente em torno de zero, verificando-se assim a homoscedasticidade** (Marôco, 2007). Por fim, a Figura 3, evidencia a existência de “outliers” que poderão influenciar o modelo de regressão em elaboração. Porém, da análise ao valor da “Leverage” centrada máxima de 0,145, conclui-se que a presença dos referidos “outliers” são aceitáveis (Marôco, 2007), pelo que não influenciaram significativamente β_i ($i = 1, \dots, 4$).

Gráfico 4. Dispersão de “outliers” versus valores padronizados preditos

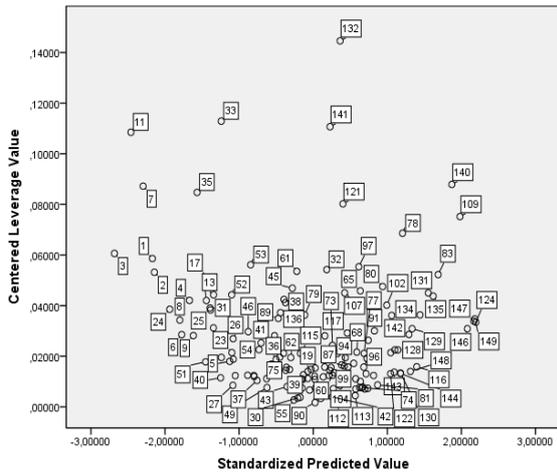


Gráfico 5. Dispersão da variação dos valores preditos versus valores padronizados preditos

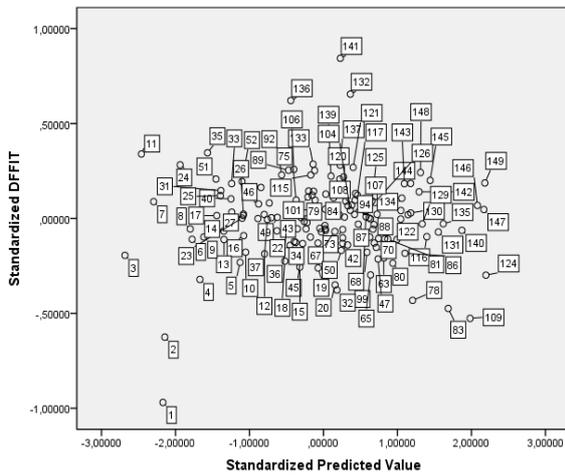


Gráfico 6. Dispersão da variação dos valores preditos da Avaliação de Atitude versus valores padronizados preditos

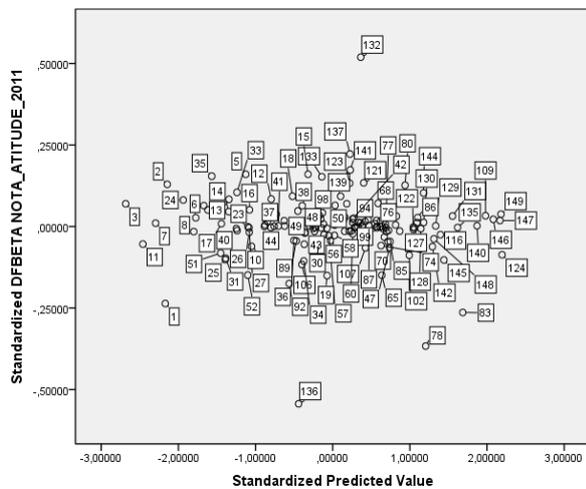


Gráfico 8. Dispersão da variação dos valores preditos da Avaliação de Competências versus valores padronizados preditos

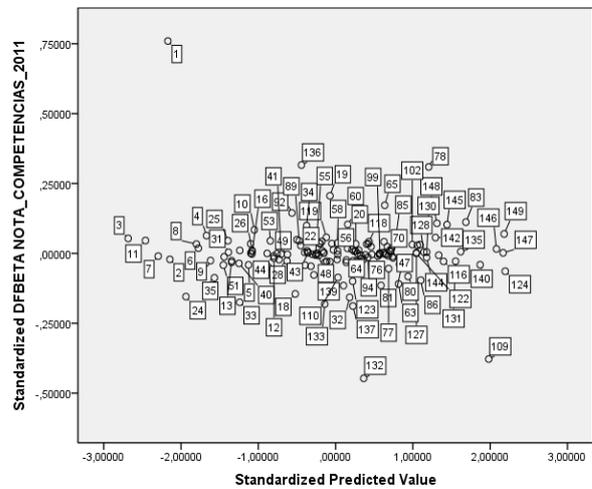


Gráfico 7. Dispersão da variação dos valores preditos da Avaliação de Objectivos versus valores padronizados preditos

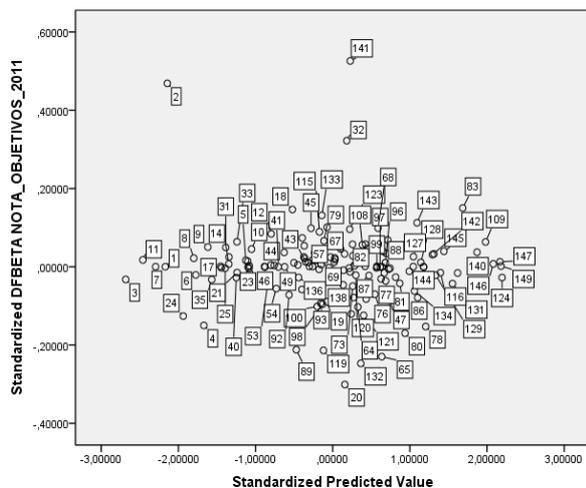
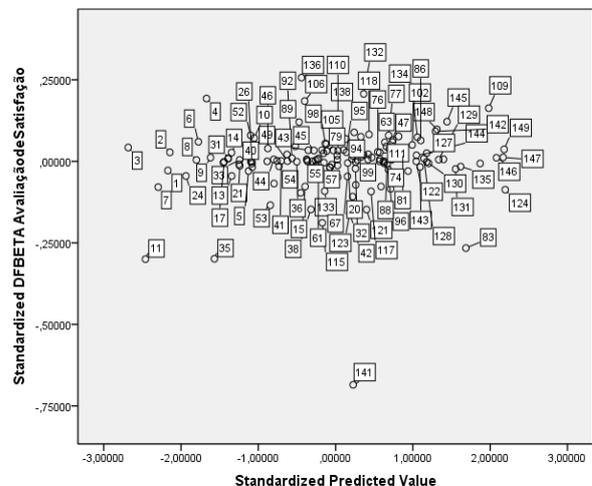


Gráfico 9. Dispersão da variação dos valores preditos da Avaliação de Satisfação dos Clientes versus valores padronizados preditos



Contudo, das observações às Figuras 4 a 9 tem-se uma percepção da influência de cada caso na estimação dos β_i , ($i = 1, \dots, 4$). Desta forma, é possível verificar que os casos 132 e 136 influenciam a estimação de β_1 , os casos 1, 109 e 132 afectam a estimação de β_2 , os casos 2 e 141 influenciam a estimação de β_3 e por fim o caso 131 perturba a estimação de β_4 . Pese embora os casos 1, 2, 109, 131, 132, 136 e 141 não sejam considerados “outliers” que influenciam significativamente a estimação dos β_i , acaba

sempre por existir algum ruído na sua estimação. Dado a dimensão da amostra ($n = 149$), vão retirar-se os “outliers” identificados para a construção de um melhor modelo.

Os valores da *Variance Inflation Factor* – VIF_i ($i = 1, \dots, 4$), reflectidos na Tabela 4 do Anexo VII, estão abaixo de 5 (Marôco, 2007), pelo que não indicam problemas com a estimação do β_i , pois são estáveis na magnitude e no sinal. Não existe multicolinearidade nas variáveis independentes inseridas no modelo. Esta conclusão é também validada pela Tolerância _{i} ($i = 1, \dots, 4$), dado que o valor mais baixo, como se vê na Tabela 4 do Anexo VII, é 0,414, correspondente à variável *Avaliação de Atitude*, de onde se pode concluir que aproximadamente 46% da variabilidade da referida variável não é explicada pelas restantes variáveis independentes do modelo. Também, recorrendo à Tabela 5 do Anexo VII, averigua-se mais uma vez a inexistência de multicolinearidade, porque os *Condition Index* i ($i = 1, \dots, 4$) estão próximos de 15 e/ou abaixo de 30, pois para os valores acima de 30 é que haveria sérios problemas na estimação dos β_i , devido à multicolinearidade entre as variáveis independentes (Marôco, 2007).

Considerando que todos os pressupostos estão cumpridos para concretizar a regressão linear múltipla, o passo que se segue é efectuar a regressão.

A regressão linear múltipla foi desencadeada pelo método ENTER e todos os dados da sua construção foram retirados das Tabelas do Anexo VII.

A regressão linear múltipla aprovou as variáveis inicialmente propostas, *Avaliação de Atitude* ($\beta = 0,275$; $t(137) = 3,572$; $p < 0,001$), *Avaliação de Competências* ($\beta = 0,333$; $t(137) = 4,332$; $p < 0,001$), *Avaliação de Objectivos* ($\beta = 0,166$; $t(137) = 3,088$; $p < 0,001$), e *Inquérito de Satisfação dos Clientes* ($\beta = 0,306$; $t(137) = 5,616$; $p < 0,001$), como preditores significativos da Inteligência Emocional (IE).

O modelo final ajustado é **$IE = 4,275 + 5,683$ (*Avaliação de Desempenho – nota Atitude*) + $8,460$ (*Avaliação de Desempenho – nota Competências*) + $5,040$ (*Avaliação de Desempenho – nota Objectivos*) + $0,525$ (*Inquérito de Satisfação dos Clientes*).**

O modelo construído é altamente significativo e explica uma proporção elevada da variabilidade da Inteligência Emocional ($F(4; 137) = 67,187$; $p < 0,001$; R_a^2 0,652), Tabela 2 e 3 do Anexo VII.

Assim, conclui-se que 65,2% da variabilidade total da Inteligência Emocional é explicada pelas variáveis independentes (*Avaliação de Atitude*, *Avaliação de Competências*, *Avaliação de Objectivos* e *Inquérito de Satisfação dos Clientes*) incluídas no modelo de regressão linear ajustado.

A *Avaliação de Competências (0,333)* e o *Inquérito de Satisfação dos Clientes (0,306)* são as variáveis independentes que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar o comportamento da Inteligência Emocional.

Corroborar-se a tendência registada na análise das correlações, em que as variáveis mais subjectivas são as que mais contribuem para a explicação do comportamento da Inteligência Emocional geral.

Desta forma, depois das avaliações das correlações e do resultado da regressão linear múltipla, conclui-se que se **confirma a hipótese desenhada no ponto 1.7.**

DISCUSSÃO

Este capítulo de discussão tem como propósito avaliar os resultados expostos no capítulo III e meditar sobre os mesmos, confrontando-os com a teoria actual e apresentar novos contributos para a doutrina. Pretende-se também mostrar possíveis implicações para a prática, em particular para a instituição financeira em análise, descrever as limitações existentes neste estudo e sugerir pesquisas futuras.

Este trabalho foi desenvolvido com o objectivo de pesquisar a relação entre a **Inteligência Emocional** e o **Desempenho Comercial** dos gestores de empresas de uma instituição financeira portuguesa. O desempenho comercial foi representado neste estudo pela avaliação de desempenho global que, por sua vez, está retratada pelas **avaliação de atitude, avaliação de competências e avaliação de objectivos**, e pelo **inquérito de satisfação dos clientes**.

De acordo com o delineado, conclui-se que os resultados foram ao encontro do prognosticado, dado que se confirmou que o Desempenho Comercial é um preditor significativo e directo da Inteligência Emocional.

Deste modo, o actual trabalho contribuirá para o repositório da literatura relacionada com o conhecimento da Inteligência Emocional e do potencial que gravita em torno da mesma.

1. Conclusões baseadas nos resultados obtidos e contribuições para a doutrina

Ao longo da investigação foi sendo possível confirmar correlações moderadas a altas e todas elas directas entre as variáveis independentes – avaliação de desempenho global, avaliação de atitude, avaliação de competências, avaliação de objectivos e inquérito de satisfação dos clientes – e as variáveis dependentes – Inteligência Emocional e as suas quatro dimensões.

A associação entre a avaliação de desempenho e a Inteligência Emocional indicia que, **quanto maior for a classificação obtida na avaliação de desempenho global** pelos colaboradores da instituição financeira em estudo, **mais elevados** serão os seus **níveis de Inteligência Emocional**.

Nas avaliações intermédias, que compõem a avaliação de desempenho global, observou-se a presença de coeficientes de correlação moderada e positivos, que apontam

no sentido dos gestores de empresas com as classificações mais elevadas, atribuídas pelos avaliadores (superior hierárquico), serem também os gestores de empresas que indiciam ter maiores níveis de Inteligência Emocional. Este resultado poderá ser explicado pelas características que são analisadas no processo de avaliação, nomeadamente a capacidade de adaptação, flexibilidade, autoconfiança e autonomia do gestor de empresas, dado que as características referenciadas estão reflectidas transversalmente aos modelos de avaliação da Inteligência Emocional (Goleman, 1999, 2011b; Bar-On *et al*, 1997; Mayer, Salovey e Caruso, 2000).

Igual tendência é seguida quando os colaboradores são avaliados pelos seus clientes, havendo uma associação moderada e directa entre as classificações obtidas por via dos inquéritos de satisfação dos clientes e os seus níveis de Inteligência Emocional geral. Segundo os autores Salovey e Mayer (1990), os sujeitos emocionalmente mais inteligentes são também aqueles que mostram ter maiores capacidades em perceber e em processar informações emocionais e geri-las de forma proveitosa no processo relacional e adaptativo de cada momento, o que pode explicar a correlação existente, dado as funções do gestor de empresas da instituição financeira em análise.

Sinteticamente, quanto mais altas forem as classificações atribuídas por terceiros (superior hierárquico e clientes) nas avaliações formais aos gestores de empresas, maiores serão os seus níveis de Inteligência Emocional. Quanto menores forem os seus níveis de Inteligência Emocional, provavelmente será mais difícil o relacionamento com os clientes. A satisfação dos mesmos será tendencialmente menor e, conseqüentemente, haverá menos relação comercial e menos rendibilidade. Paralelamente haverá uma interpretação da actuação geral do gestor de empresas, que levará o superior hierárquico a atribuir uma menor classificação na **avaliação de atitude** e na **avaliação de competências**.

Introduzindo as quatro dimensões da Inteligência Emocional geral (propostas pelos investigadores Ciarrochi *et al.*, 2001), na escala de avaliação de emoções (de Schutte *et al.*, 2009), detecta-se que a avaliação de desempenho global apresenta as maiores correlações e todas positivas com as dimensões *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros*. O que corresponde ao sugerido por Goleman *et al* (1999), em que para o indivíduo conseguir lidar com as emoções do próximo é essencial que domine e compreenda as suas próprias emoções.

Avançando para as análises das avaliações intermédias e inventário de satisfação dos clientes com as quatro dimensões da Inteligência Emocional, verifica-se que as maiores correlações das variáveis independentes são as estabelecidas com as dimensões *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções do Próprio e dos Outros*, o que vai ao encontro do apresentado por Mayer e Salovey (1997), que defendem que o conhecimento e a compreensão das emoções e a capacidade de controlar as emoções, promovendo o crescimento emocional e intelectual, estão ligados com o desempenho no trabalho.

Os resultados do estudo, até este ponto, confirmam a importância da Inteligência Emocional na melhoria do desempenho comercial.

Especificamente, os distintos itens que representam o desempenho comercial dos gestores de empresas da investigação, apresentaram claramente uma associação moderada e por vezes alta e sempre directa com a Inteligência Emocional geral e com as suas quatro dimensões.

Considerando todos os resultados obtidos neste estudo, as maiores correlações das variáveis independentes entre as quatro dimensões da Inteligência Emocional foram as estabelecidas com a *Percepção das Emoções* e com o *Gerir as Emoções*. De acordo com o exposto por Mayer e Salovey (1997) e Mayer, *et al* (2011) releva-se a importância dos gestores de empresas da instituição financeira em estudo, de entenderem as emoções para uma melhor gestão das mesmas, em si e nos outros, para assim obterem melhores desempenhos comerciais.

Relembra-se que a hipótese levantada nesta investigação tem como fim verificar a possível existência de uma associação/relação entre a Inteligência Emocional e o desempenho comercial.

Uma vez que a variável independente – desempenho comercial foi representada pelas variáveis independentes – **avaliação de atitude, avaliação de competências, avaliação de objectivos e inquérito de satisfação dos clientes** – e sabendo que existiu uma correlação moderada e positiva entre as variáveis independente e a Inteligência Emocional geral, duas a duas, pretendeu-se também perceber como as variáveis independentes influenciam a variável dependente – Inteligência Emocional geral, ou seja, investigar como o comportamento das variáveis independentes pode modificar o comportamento da Inteligência Emocional geral. Para tal, realizou-se no ponto 3.3 uma regressão linear múltipla com o propósito de encontrar uma relação entre as variáveis independentes e a variável dependente.

Com o resultado final da regressão linear múltipla, foi possível confirmar que a avaliação de atitude, a avaliação de competências, a avaliação de objectivos e o inquérito de satisfação dos clientes – desempenho comercial – são preditores da Inteligência Emocional, evidência presumida, dada a consistência da literatura revista sobre o tema, que pressupõe uma significativa e directa associação entre o desempenho no trabalho e a Inteligência Emocional (Bar-On, Maree e Elias, 2007; Goleman, 1999, 2000 e 2011b; Lopes *et al.*, 2006; Low, Song e Wong, 2004; Mayer *et al.*, 2000 c; Singh, 2006 e Van Rooy e Viswesvaran, 2004).

O modelo construído apresenta um valor de $F = 67,187$ expondo uma estatística de teste com $p\text{-value} < 0,001$, pelo que se pode assumir que é altamente significativo.

Constatou-se, também, que 34,8% da variância da Inteligência Emocional deriva de outros factores não relacionados com as variáveis independentes consideradas nesta regressão, o que significa que 65,2% da variabilidade total da Inteligência Emocional é explicada pelas variáveis independentes *avaliação de atitude, avaliação de competências, avaliação de objectivos e inquérito de satisfação dos clientes* – desempenho comercial.

Das quatro variáveis independentes, as que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar os níveis de Inteligência Emocional dos colaboradores da instituição financeira portuguesa em análise são a **avaliação de competências (0,333)** e o **inquérito de satisfação dos clientes (0,306)**.

Os resultados obtidos são consistentes com as formulações teóricas (Goleman, 1999; Mayer *et al.*, 2011; Bar-On, Maree e Elias, 2007; Damásio, 2011) que defendem a existência de uma correlação positiva entre a Inteligência Emocional e desempenho no trabalho.

Segundo Goleman (1999 e 2000) e de acordo com os resultados obtidos, os gestores de empresas submetidos ao estudo com os níveis mais elevados de Inteligência Emocional serão também os mais capazes de perceber e de gerir as emoções, o que lhes permitirá sentirem-se mais confiantes, conseguindo um melhor controlo sobre as tarefas de trabalho, nomeadamente na interacção com os seus pares e, o mais importante, com os clientes das suas carteiras na resolução de problemas, entre outras questões. É importante não esquecer que, entre as diversas funções dos gestores de empresas estudados, existe uma função muito relevante para a tipologia de clientes-empresa, a de “agente” catalisador entre o banco e o cliente e vice-versa. Nesta actuação, os gestores de empresas com os níveis de Inteligência Emocional mais elevados irão perceber e gerir as emoções

de forma mais eficaz, permitindo-lhes agir mais positivamente, actuações estas que serão apercebidas pelos seus pares (nas avaliações internas) e pelos clientes (nos questionários de satisfação).

Além disso, os gestores de empresas emocionalmente mais inteligentes demonstram ter diversas capacidades (adaptam-se mais facilmente a cada realidade, gerem melhor os conflitos, apresentam maior motivação e empenho na realização do trabalho e demonstram maior iniciativa), que são valorizadas na avaliação interna, e essenciais para terem êxito na função que desempenham, e que os diferencia dos colaboradores emocionalmente menos inteligentes, com idênticos níveis de conhecimento cognitivo face às características da função.

Pese embora não tenha sido objecto de estudo neste trabalho, a relação entre a Inteligência Emocional e o QI, pensa-se que, de acordo com Goleman (2011b), a capacidade mais importante para o sucesso no trabalho será a Inteligência Emocional.

Não se pode também menosprezar as ligações indirectas entre a Inteligência Emocional e desempenho comercial retratado neste estudo, dado que os gestores de empresas estudados com maiores níveis de Inteligência Emocional são mais bem-sucedidos do que os seus pares com menores níveis de Inteligência Emocional. Quer seja na resolução de problemas de forma mais criativa, complementando as tarefas cognitivas, bem como no relacionamento interno e externo à instituição financeira em análise, actuações que são retratadas e objecto de análise no sistema de avaliação.

Com base na linha condutora construída até ao momento, e de acordo Goleman (1999), poder-se-á concluir que os gestores de empresas em estudo com maiores níveis de Inteligência Emocional (boas capacidades na percepção das emoções e em geri-las em si e nos outros) desempenharão um papel cada vez mais relevante na instituição financeira, realizando melhor as suas tarefas em ambientes com elevada incerteza e com recorrentes alterações de tarefas e de objectivos, assim como no relacionamento entre os pares e os clientes, criando “valor” que será apercebido e reconhecido dentro e fora da instituição.

Apesar das limitações, os resultados desta investigação podem contribuir para melhorar o repositório da actual literatura, adicionando evidências sobre a validade da Inteligência Emocional em prever o desempenho comercial dentro da instituição financeira portuguesa.

2 Implicações para a prática

Existem diversas medidas passíveis de se tomar para garantir que os gestores de empresas da instituição financeira em estudo possuam as competências certas para que se possa desempenhar um trabalho mais eficaz, criando riqueza tanto para a instituição financeira como para os clientes (Win-Win), mas também que seja largamente percebido, principalmente, pelos clientes.

Uma vez que foi estabelecido uma significativa e positiva inferência da Inteligência Emocional no desempenho comercial dos gestores de empresa da instituição financeira em estudo, é agora possível considerar nos processos de recrutamento a escolha dos candidatos com os níveis mais elevados de Inteligência Emocional e/ou conceder formações específicas para que os gestores de empresas possam desenvolver competências que lhe permitam aumentar a sua Inteligência Emocional. Segundo Goleman (1999), Bar-On, Maree e Elias (2007) e Brackett *et al* (2010), a Inteligência Emocional pode desenvolver-se através de formação e com a experiência ao longo da vida.

O recrutamento dos candidatos deverá ser concretizado com recurso a meio de testes escritos, cientificamente validados, e a técnicas de simulação de trabalho direccionadas para perceber o estado do Quociente Emocional dos candidatos. Estes processos de recrutamento permitirão, com alguma certeza, garantir que os candidatos seleccionados possuem competências e atitudes adequadas para desempenhar eficazmente a função a ocupar. O possível novo método de recrutamento não poderá depreciar o actual mecanismo de recrutamento, mas poderá ser um complemento a este. Assim, no processo de recrutamento deverão reflectir-se os conhecimentos cognitivos e as competências sociais.

Uma vez que as características da Inteligência Emocional podem ser desenvolvidas através de formação, um treinamento em sala e/ou em campo direccionado às dimensões da Inteligência Emocional (perceber as emoções, geri-las em si e nos outros e utilizá-las), auxiliaria os gestores de empresas num melhor desempenho das suas funções.

3. Limitações

Como sucede num trabalho desta dimensão, o presente estudo apresenta diversas limitações.

Em primeiro lugar, devido à natureza não transversal dos dados utilizados no presente estudo, na medida em que estes estão circunscritos a um dado universo de gestores de empresas de uma única organização financeira portuguesa, inferência que pode turbar o sentido dos dados trabalhados.

Em segundo lugar, os elementos da população que responderam ao questionário podem não ser representativos o suficiente para caracterizar todo o universo de gestores de empresas da instituição em causa. Embora, pela amostra conseguida, se entenda que são suficientemente representativos para validar o presente estudo.

A terceira limitação do estudo prende-se com a sua dependência em relação ao questionário de medida de auto-relato da Inteligência Emocional. Pese embora a informação pré-questionário comunicasse que os dados obtidos do questionário de auto-relato fossem vertidos, apenas, para um estudo académico, o mesmo foi distribuído pela organização, o que pode ter implicado uma resposta condicionada por parte dos gestores de empresas, respondendo de acordo com o que a instituição espera de cada um, dado que este tipo de instituições estão muito focalizadas na eficácia, na produtividade e nos resultados visíveis. Outros condicionalismos existentes no auto-relato são as respostas socialmente desejáveis e/ou de acordo com o seu autoconceito, em vez da sua real capacidade e/ou as respostas que não transcrevem as verdadeiras aptidões, devido a traços imprecisos da auto compreensão (Mayer, Caruso e Salovey, 2000), o que pode desvirtuar os valores médios para as variáveis – Inteligência Emocional e suas dimensões.

O actual estudo compara e cruza variáveis recolhidas em períodos temporais distintos (as avaliações de desempenho dizem respeito ao ano de 2011, os questionários de satisfação de clientes dizem respeito ao primeiro semestre de 2012 e os dados recolhidos dos questionários, disponibilizados aos gestores de empresas, são dos meses de Julho e Agosto de 2012), pelo que os resultados devem ser interpretados com cautela.

Outra limitação será a avaliação de desempenho, pois mede aspectos do desempenho como as condutas de cidadania organizacional, factores comportamentais e o desempenho no trabalho específico (objectivos), que pode variar significativamente de

organização para organização, pelo que os resultados obtidos deverão ser utilizados com prudência, nomeadamente em hipotéticas extrapolações inter-indústria.

Por fim, não se pode generalizar os resultados para as instituições bancárias além-fronteiras. Recordando Monteiro (2007) e Hofstede (2003), diversas culturas no mundo apresentam características muito díspares, tais como os EUA, que apresentam alto individualismo e baixa distância do poder, ou Portugal, em contraponto, que expõe alto colectivismo e uma grande distância do poder, o que poderá de certa forma influenciar a construção da Inteligência Emocional do sujeito, pois este é certamente o produto de uma cultura mais restrita. De igual modo, em determinadas instituições de outros ramos a Inteligência Emocional poderá, efectivamente, não prognosticar influência no desempenho profissional.

4 Sugestões para pesquisa futura

A pesquisa actual cingiu-se a um único tipo de gestor de cliente, o gestor de empresas, de uma única instituição. Pesquisas futuras poderão ser mais abrangentes atingindo outros comerciais, tais como os gestores particulares, ou outras instituições bancárias a actuar em Portugal, nacionais ou internacionais, como também cruzar com outras variáveis, nomeadamente o nível salarial dos gestores de clientes e a dimensão da equipa onde estes estão integrados.

O presente estudo também relaciona e conjectura o desempenho comercial apenas na base da Inteligência Emocional e das suas dimensões. Investigações futuras podem pesquisar a existência de outras razões, nomeadamente o QI, para além da Inteligência Emocional, no desempenho comercial.

Outras explorações futuras poderão, em curtos intervalos de tempo, atingir o desejado neste trabalho, medindo o desempenho do trabalho directamente e aplicar questionários de avaliação de Inteligência Emocional com testes de aptidão.

Os autores Goleman (1999), Bar-On, Maree e Elias (2007) e Brackett, *et al* (2010) defendem que a Inteligência Emocional é apreendida ao longo da vida, pelo que a formação e o treino direccionados podem produzir efeitos positivos no desempenho profissional. Seria interessante realizar um estudo longitudinal com dois grupos de trabalhadores, em que a um deles se administrava formação e treino direccionado à Inteligência Emocional e ao outro grupo nada se fazia, para posteriormente ser possível

validar se a formação e o treino direccionados influenciam ou não o desempenho do grupo em conjunto ou individualmente, em comparação com os resultados do grupo que não teve quaisquer estímulos.

O valor da Inteligência Emocional pode também ser um produto da sociedade e das organizações em que está desenvolvido e, deste modo, o contexto cultural limitará as investigações. Sugere-se, neste caso, uma investigação comparativa para confrontar os diferentes níveis de Inteligência Emocional e traços de personalidade dos indivíduos em diferentes trabalhos, organizações e países. Tal estudo poderá fornecer provas da importância transversal da Inteligência Emocional.

BIBLIOGRAFIA

- Antunes, C. 2004. *As inteligências múltiplas e os seus estímulos*. Porto: Edições ASA.
- Ashkanasy, N. M., Zebre, W. J. & Härtel, C. E. J. 2002. *Managing emotions in the workplace*. New York: Sharpe.
- Averill, J.R. & Nunley, E.P. 1992. *Voyages of the heart*. New York: Free Press.
- Bar-On, R. 1997. *The emotional quotient inventory (eq-i): Technical manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. 2006. The bar-on model of emotional-social intelligence (ESI), *Psicothema*, 18: 13-25.
- Bar-On, R., Maree, J. G., & Elias, M. J. 2007. *Educating people to be emotionally intelligent*. Westport CT, London: Praeger.
- Bernet, M. 1996. *Emotional intelligence: components and correlates*, Toronto: Annual Convention of the American Psychological Association.
- Bharwaney, G., Bar-On, R. & MacKinlay, A. 2011. *Eq and the bottom line: Emotional intelligence increases individual occupational performance, leadership and organizational productivity*. UK: Ei World.
- Brackett, M. A. & Mayer, J. D. 2003. Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29 (10): 1-12.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., Reyes, M. R. & Salovey, P. 2010. Enhancing academic performance and social and emotional competence with the RULER feeling words curriculum. *Learning and Individual Differences*, 22: 218-224.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., 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.
- Brown, C., George-Curran, R. & Smith, M. L. 2003. The role of emotional intelligence in the career commitment and decision - making process. *Journal of Career Assessment*, 11 (4): 379-392.
- Buck, R. 1976. A test of nonverbal receiving ability: Preliminary studies. *Human Communication Research*, 2: 162-171.
- Cantor, N. & Kihlstrom, J.F. 1987. *Personality and social intelligence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Caruso, D. R., Mayer, J. D. & Salovey, P. 2002. Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79 (2): 306–320.

Carvalho, J. C. 2010. *Negociação para (in)competentes relacionais* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Cherniss C, & Goleman, D. 1998. *Bringing emotional intelligence to the workplace*, Technical Report apresentado no Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.

Cherniss, C., Extein, M., Goleman, D. & Weissberg, R. P. 2006. Emotional intelligence: What does the research really indicate. *Educational Psychologist*, 41 (4): 239-245.

Ciarrochi, J., Chan, A. Y. C. & Bajgar, J. 2001. Measuring emotional intelligence in adolescents. *Personality and Individual Differences*, 31: 1105-1119.

Cole, M., & Scribner, S. 1974. *Culture and thought: A psychological introduction*. New York: Wiley

Damásio, A. 2003. *Ao encontro de espinosa*. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Damásio, A. 2011. *O erro de descartes: Emoção, razão e cérebro humano*. Lisboa: Temas e Debates.

Eysenck, H. J. 1987. Behavior therapy. In H. J. Eysenck & I. Martin (Orgs.), *Theoretical foundations of behavior therapy*: 3-35. New York: Plenum.

Gardner, H. 1983. *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.

Goleman, D. 2000. Emotional intelligence: Issues and paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*: 1-13. San Francisco: Jossey-Bass.

Goleman, D. 2011a. *Inteligência social*. Lisboa: Temas e Debates.

Goleman, D. 2011b. *Inteligência emocional* (16ª ed.). Lisboa: Temas e Debates.

Goleman, D. 1999. *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.

Goleman, D., Boyatzis, R. & Mckee, A. 2002. *O poder da inteligência emocional: primal leadership - a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia* (8ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier

Gottfredson, L. S. 1994. Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence*, 24 (1): 13-23.

- Hawkins, J. & Blakeslee, S. 2005. *On intelligence*. New York: Times Book.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Newbury Park, CA: Sage Press.
- Ickes, W. 1997. *Empathic Accuracy*. New York: Guilford
- Jung, C, 1921 /1971. *Psychological types* (The collected works of C G Jung, volume 6), London: Routledge.
- Kim, S. H. 2010. The effect of emotional intelligence on salesperson's behavior and customers' perceived service quality. *African Journal of Business Management*, 4 (11): 2343-2353.
- Law, K. S., Wong, C. S. & Song, L.J. 2004. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89: 483-496.
- Lennick, D. 2007. Emotional competence development and the bottom line: Lessons from american express financial advisors. In R. Bar-On, J. G. Maree & M. J. Elias (Eds), *Educating People to Be Emotionally Intelligence*: 199-210. Westport Connecticut, London: Praeger.
- Lopes P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. 2006. Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18: 132-138.
- Lopes, P., Salovey, P, Beers, M. & Côté, S. 2005. Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5 (1): 113–118.
- Maroco, J. 2007. *Análise estatística com utilização do spss* (3ªed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Mayer, J. D. 2001. A field guide to emotional intelligence. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas & J. D. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*: 3-24. Philadelphia: Psychology Press.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. 2000a. Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4): 267-298.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. 2000b. Selecting a measure of emotional intelligence: The case for Ability Scales. In R. Bar-One, J. D. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*: 320-342. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. & Sitarenios, G. 2001. Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion*, 1 (3): 232-242.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., Salovey, P. & Sitarenios, G. 2003. Measuring emotional intelligence with the msceit v2.0. *Emotion*, 3: 97-105.

Mayer, J. D. & Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence?. In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence*: 3-31. New York: Basic Books.

Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. R. 2000. Models of emotional intelligence. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*: Cambridge: 396-420. Cambridge University Press.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. & Cherkasskiy, L. 2011. Emotional intelligence. In R. J. Sternberg & S. B. Kaufman (Eds.), *The Cambridge Handbook of Intelligence*: 528-545. New York: Cambridge University Press.

Mayer, J. D., Roberts, R. D. & Barsade, S. G. 2008. Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, 59: 507-536.

Mishra, P. S. & Mohapatra, A. K. D. 2010. Relevance of emotional intelligence for effective job performance: An empirical study. *Vikalpa*, 35 (1): 53-61.

Moreira, P. S. 2007. *Liderança e cultura de rede em portugal – Casos de sucesso*. Lisboa: Livros Horizonte.

O'Connor, R. M. & Little, I. S. 2003. Revisiting the predictive validity of emotional intelligence: Self-report versus ability-based measures. *Personality and Individual Difference*, 35: 1893-1902.

Perkins, D. 1995. *Outsmarting iq: The emerging science of learnable intelligence*. New York: Free Press.

Pestana, M. & Gageiro, J. 2003. *Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do spss*. Lisboa: Edições Sílabo.

Petrides, K. V. & Furnham, A. 2000. On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29: 313-320.

Rosenthal, R., Hall, J. A., DiMatteo, M. R., Rogers, P. L. & Archer, D. 1979. *Sensitivity to Nonverbal Communications: The PONS Test*. Baltimore, MD: The Johns Hopkins University Press.

Rottenberg, J. & Gross, J. J. 2007. Emotion and emotion regulation. In B. Publishing (Ed.), *Clinical Psychology: Science and Practice: Oxford: Wiley-Blackwell*, 14(4): 323-328.

Saarni, C. 1990. Emotional competence: How emotions and relationships become integrated. In R.A. Thompson (Ed.), *Socioemotional development*: 115-182. Lincoln: University of Nebraska Press.

- Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9: 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J. D., Goldman, D., Turvey, C., & Palfai, T. P. 1995. Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta Mood Scale. In J. W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, Disclosure and Health*: 125-151. Washington, DC: American Psychological Association.
- Salovey, P., Woolery, A. & Mayer, J. D. 2001. Emotional intelligence: Conceptualization and measurement. In G. J. O. Fletcher & M. S. Clark (Eds.), *Blackwell handbook of social psychology: interpersonal processes*: 279-307. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Saklofske, D. H., Austin, E. J. & Minski, P. S. 2003. Factor structure and validity of a trait emotional intelligence measure. *Personality and Individual Differences*, 34: 1091-1100.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. 2004. General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86: 162-173.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J. & Dornheim, L. 1998. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25: 167-177.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M. & Bhullar, N. 2009. The assessing emotions scale. In C. Stough, D. Saklofske & J. Parker (Eds.), *The Assessment of Emotional Intelligence*: 119-135. New York: Springer Publishing.
- Scribner, S. 1988. *Head and hand: An action approach to thinking*. Paper no. 3. apresentado no annual meeting of the Eastern Psychological Association, Arlington, VA.
- Singh, D. 2006. *Emotional intelligence at work*. New Delhi: Response Books.
- Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. 1998. Human abilities. *Annual Review of Psychology*, 49: 479-502.
- Tapia, M. & Marsh, G. 2006. A validation of the emotional intelligence inventory. *Psicothema*, 18: 55-58.
- Van Rooy, D. L. & Viswesvaran, C. 2004. Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65: 71-95.
- Wong, C. S. & Law, K. S. 2002. The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13 (3): 243-274.

Zeidner, M., Matthews, G. & Roberts, R. D. 2004. Emotional intelligence in the workplace: a critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (3): 371–399.

ANEXOS

Anexo I

Questionário

Instruções: Cada um dos seguintes pontos coloca-lhe questões sobre as suas emoções ou reacções associadas a emoções. Após decidir se a frase é, no geral, verdadeira para si, utilize uma escala de 5 pontos para responder à frase. Assinale «1» se não se identificar de todo com o que é dito, «2» se não se identificar até certo ponto com o que é dito, «3» se não tem opinião formada sobre o que é dito, «4» se se identificar até certo ponto com o que é dito e «5» se se identificar totalmente com o que é dito.

Não existem respostas certas nem erradas. Dê a resposta que melhor o descreve a si mesmo.

- 1 = Não me identifico de todo
- 2 = Não me identifico até certo ponto
- 3 = Não tenho opinião formada
- 4 = Identifico-me até certo ponto
- 5 = Identifico-me totalmente

1. Sei quando falar sobre os meus problemas pessoais a outras pessoas.
2. Quando me deparo com obstáculos, lembro-me de alturas em que enfrentei obstáculos parecidos e os ultrapassei.
3. Espero ter sucesso na maioria das coisas que tento fazer.
4. As outras pessoas têm facilidade em confiar em mim.
5. Tenho dificuldade em entender as mensagens não-verbais de outras pessoas.
6. Alguns dos acontecimentos mais importantes da minha vida levaram-me a reavaliar o que é ou não importante.
7. Quando o meu humor muda, apercebo-me de novas possibilidades.
8. As emoções são uma das coisas que fazem com que valha a pena viver a minha vida.
9. Estou ciente das minhas emoções enquanto as sinto.

10. Espero que aconteçam coisas boas.
11. Gosto de partilhar as minhas emoções com outras pessoas.
12. Quando sinto uma emoção positiva, sei como a fazer durar.
13. Organizo eventos de que outras pessoas gostam.
14. Procuo actividades que me fazem feliz.
15. Estou ciente das mensagens não-verbais que transmito a outras pessoas.
16. A imagem que eu apresento causa uma boa impressão nas outras pessoas.
17. Quando estou bem-disposto, tenho facilidade em resolver problemas.
18. Ao olhar para as expressões faciais, reconheço as emoções que as pessoas estão a sentir.
19. Sei o porquê das minhas emoções mudarem.
20. Quando estou bem-disposto, sou capaz de ter ideias novas.
21. Controlo as minhas emoções.
22. Facilmente reconheço as minhas emoções enquanto as sinto.
23. Motivo-me a mim próprio ao imaginar um bom resultado para as tarefas que empreendo.
24. Elogio outras pessoas quando estas fizeram algo bem feito.
25. Estou ciente das mensagens não-verbais que as outras pessoas transmitem.
26. Quando outra pessoa me fala sobre um acontecimento importante da sua vida, quase que sinto como se tivesse passado por tal acontecimento.
27. Quando sinto uma mudança de emoções, tenho a tendência a ter novas ideias.
28. Quando me deparo com um desafio, desisto porque acredito que vou falhar.
29. Basta olhar para outras pessoas para saber o que estão a sentir.
30. Ajudo outras pessoas a sentirem-se melhor quando estão desanimadas.
31. Uso a boa disposição para me ajudar, a mim próprio, a continuar a tentar quando me deparo com obstáculos.
32. Consigo dizer como as pessoas se estão a sentir ouvindo o tom de sua voz.
33. Tenho dificuldade em entender o porquê das pessoas se sentirem da maneira como se sentem.

Anexo II

Caracterização da Amostra

Tabela 1 - Indicador descritivo do sexo

	Indivíduos	%	% acumulada
FEMININO	88	59,1	59,1
MASCULIO	61	40,9	100,0
Total	149	100,0	

Tabela 2 - Indicador descritivo da Idade

	n	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
IDADE	149	26	54	36,51	5,006

Tabela 3 - Indicador de frequência por idade

IDADE	Frequência	%	% acumulada
26	1	,7	,7
28	2	1,3	2,0
29	4	2,7	4,7
30	8	5,4	10,1
31	3	2,0	12,1
32	14	9,4	21,5
33	11	7,4	28,9
34	13	8,7	37,6
35	16	10,7	48,3
36	13	8,7	57,0
37	8	5,4	62,4
38	11	7,4	69,8
39	5	3,4	73,2
40	12	8,1	81,2
41	9	6,0	87,2
42	4	2,7	89,9
43	2	1,3	91,3
44	3	2,0	93,3
45	2	1,3	94,6
46	1	,7	95,3
47	2	1,3	96,6

O IMPACTE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO

48	1	,7	97,3
49	1	,7	98,0
51	1	,7	98,7
52	1	,7	99,3
54	1	,7	100,0
Total	149	100,0	

Anexo III**Informação de apoio à análise das variáveis dependentes**

Tabela 1 - Indicador de frequência da inteligência emocional

Pontuação	Frequência	%	% acumulada
85	1	,7	,7
93	1	,7	1,3
100	1	,7	2,0
105	1	,7	2,7
110	2	1,3	4,0
111	1	,7	4,7
112	3	2,0	6,7
114	2	1,3	8,1
115	1	,7	8,7
116	2	1,3	10,1
117	1	,7	10,7
118	3	2,0	12,8
120	1	,7	13,4
121	3	2,0	15,4
122	5	3,4	18,8
123	5	3,4	22,1
124	6	4,0	26,2
125	6	4,0	30,2
126	5	3,4	33,6
127	2	1,3	34,9
128	5	3,4	38,3
129	8	5,4	43,6
130	4	2,7	46,3
131	3	2,0	48,3
132	2	1,3	49,7
133	4	2,7	52,3
134	3	2,0	54,4
135	7	4,7	59,1
= 136	3	2,0	61,1

Tabela 1 (cont.) - Indicador de frequência da inteligência emocional

Pontuação	Frequência	%	% acumulada			
137	137	137	137	5	3,4	64,4
138	138	138	138	8	5,4	69,8
139	139	139	139	5	3,4	73,2
140	140	140	140	6	4,0	77,2
141	141	141	141	2	1,3	78,5
142	142	142	142	5	3,4	81,9
143	143	143	143	2	1,3	83,2
144	144	144	144	5	3,4	86,6
145	145	145	145	2	1,3	87,9
146	146	146	146	3	2,0	89,9
147	147	147	147	1	,7	90,6
148	148	148	148	3	2,0	92,6
149	149	149	149	2	1,3	94,0
150	150	150	150	2	1,3	95,3
152	152	152	152	1	,7	96,0
153	153	153	153	2	1,3	97,3
155	155	155	155	2	1,3	98,7
157	157	157	157	1	,7	99,3
160	160	160	160	1	,7	100,0
Total	Total	Total	Total	149	100,0	

Tabela 2 - Indicador de frequência da dimensão IE
- *perceber as emoções*

Pontuação	Frequência	%	% acumulada
24	2	1,3	1,3
25	1	,7	2,0
26	1	,7	2,7
29	1	,7	3,4
30	3	2,0	5,4
31	3	2,0	7,4
32	6	4,0	11,4
33	4	2,7	14,1
34	5	3,4	17,4

Tabela 2 (cont.) - Indicador de frequência da dimensão IE - *perceber as emoções*

Pontuação	Frequência	%	% acumulada
35	16	10,7	28,2
36	6	4,0	32,2
37	15	10,1	42,3
38	16	10,7	53,0
39	9	6,0	59,1
40	16	10,7	69,8
41	12	8,1	77,9
42	10	6,7	84,6
43	7	4,7	89,3
44	5	3,4	92,6
45	4	2,7	95,3
46	2	1,3	96,6
47	3	2,0	98,7
49	1	,7	99,3
50	1	,7	100,0
Total	149	100,0	

Tabela 3 - Indicador de frequência da dimensão IE - *gerir as próprias emoções*

Pontuação	Frequência	%	% acumulada
23	1	,7	,7
28	1	,7	1,3
30	4	2,7	4,0
31	3	2,0	6,0
32	1	,7	6,7
33	6	4,0	10,7
34	1	,7	11,4
35	10	6,7	18,1
36	11	7,4	25,5
37	16	10,7	36,2
38	14	9,4	45,6
39	11	7,4	53,0
40	21	14,1	67,1

Tabela 3 (cont.) - Indicador de frequência da dimensão IE - *gerir as próprias emoções*

Pontuação	Frequência	%	% acumulada
41	19	12,8	79,9
42	10	6,7	86,6
43	9	6,0	92,6
44	6	4,0	96,6
45	5	3,4	100,0
Total	149	100,0	

Tabela 4 - Indicador de frequência da dimensão IE - *gerir as emoções dos outros*

Pontuação	Frequência	%	% acumulada
22	2	1,3	1,3
23	2	1,3	2,7
24	1	,7	3,4
25	6	4,0	7,4
26	5	3,4	10,7
27	2	1,3	12,1
28	8	5,4	17,4
29	7	4,7	22,1
30	18	12,1	34,2
31	14	9,4	43,6
32	19	12,8	56,4
33	10	6,7	63,1
34	17	11,4	74,5
35	14	9,4	83,9
36	8	5,4	89,3
37	7	4,7	94,0
38	6	4,0	98,0
39	3	2,0	100,0
Total	149	100,0	

Tabela 5 - Indicador de frequência da dimensão IE -
usar as emoções

Pontuação	Frequência	%	% acumulada
10	1	,7	,7
12	1	,7	1,3
13	1	,7	2,0
15	2	1,3	3,4
16	1	,7	4,0
17	5	3,4	7,4
18	4	2,7	10,1
19	9	6,0	16,1
20	6	4,0	20,1
21	7	4,7	24,8
22	14	9,4	34,2
23	21	14,1	48,3
24	19	12,8	61,1
25	14	9,4	70,5
26	11	7,4	77,9
27	15	10,1	87,9
28	14	9,4	97,3
29	3	2,0	99,3
30	1	,7	100,0
Total	149	100,0	

Gráfico 1 – Diagrama de extremos e quartis –
inteligência emocional

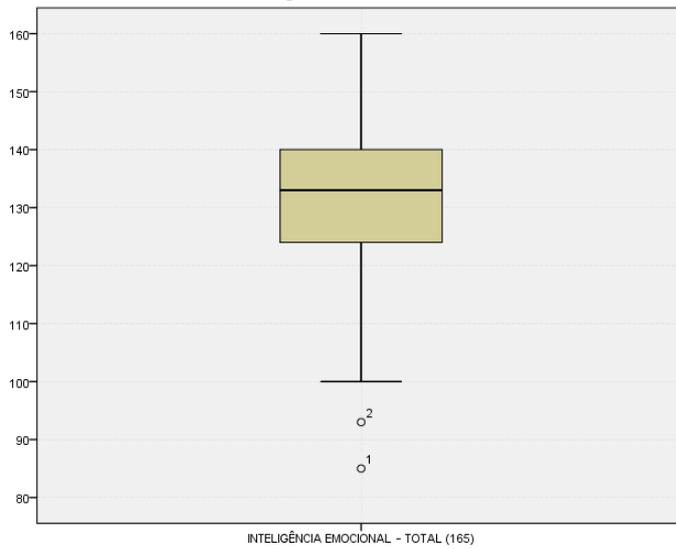
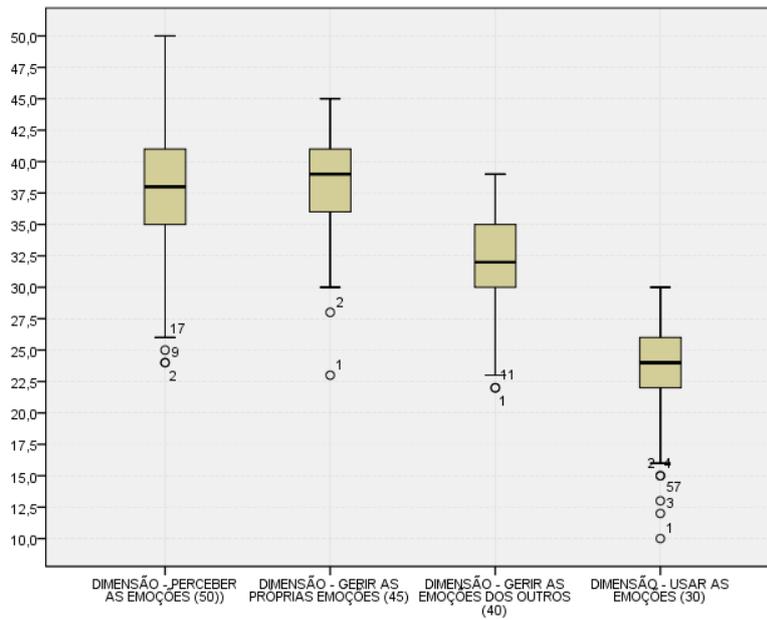


Gráfico 2 - Diagrama de extremos e quartis – das
dimensões da inteligência emocional



Anexo IV

Informação de apoio à análise das variáveis independentes

Tabela 1 - Indicador de frequência da *avaliação de desempenho – nota final de 2011*

Classificação	Frequência	%	% acumulada
3,25	1	,7	,7
3,34	1	,7	1,3
3,37	1	,7	2,0
3,38	1	,7	2,7
3,42	1	,7	3,4
3,56	2	1,3	4,7
3,59	1	,7	5,4
3,67	2	1,3	6,7
3,69	1	,7	7,4
3,70	2	1,3	8,7
3,71	3	2,0	10,7
3,72	1	,7	11,4
3,74	1	,7	12,1
3,75	3	2,0	14,1
3,76	2	1,3	15,4
3,77	2	1,3	16,8
3,78	2	1,3	18,1
3,79	1	,7	18,8
3,80	2	1,3	20,1
3,82	1	,7	20,8
3,83	1	,7	21,5
3,85	4	2,7	24,2
3,86	2	1,3	25,5
3,87	1	,7	26,2
3,88	3	2,0	28,2
3,91	1	,7	28,9
3,92	3	2,0	30,9
3,93	1	,7	31,5

Tabela 1 (cont.) - Indicador de frequência da
avaliação de desempenho – nota final de 2011

Classificação	Frequência	%	% acumulada
3,94	1	,7	32,2
3,95	1	,7	32,9
3,96	2	1,3	34,2
3,97	3	2,0	36,2
3,98	2	1,3	37,6
3,99	1	,7	38,3
4,00	2	1,3	39,6
4,01	1	,7	40,3
4,02	1	,7	40,9
4,05	1	,7	41,6
4,06	2	1,3	43,0
4,07	1	,7	43,6
4,08	1	,7	44,3
4,09	3	2,0	46,3
4,10	2	1,3	47,7
4,12	2	1,3	49,0
4,14	3	2,0	51,0
4,15	2	1,3	52,3
4,16	1	,7	53,0
4,17	2	1,3	54,4
4,18	3	2,0	56,4
4,19	3	2,0	58,4
4,20	2	1,3	59,7
4,21	4	2,7	62,4
4,22	2	1,3	63,8
4,24	1	,7	64,4
4,26	1	,7	65,1
4,27	1	,7	65,8
4,29	1	,7	66,4
4,30	1	,7	67,1
4,34	3	2,0	69,1
4,35	3	2,0	71,1
4,38	1	,7	71,8
4,40	1	,7	72,5
4,42	2	1,3	73,8

Tabela 1 (cont.) - Indicador de frequência da
avaliação de desempenho – nota final de 2011

Classificação	Frequência	%	% acumulada
4,43	1	,7	74,5
4,44	1	,7	75,2
4,46	2	1,3	76,5
4,48	1	,7	77,2
4,49	1	,7	77,9
4,50	3	2,0	79,9
4,51	3	2,0	81,9
4,52	3	2,0	83,9
4,53	2	1,3	85,2
4,54	1	,7	85,9
4,55	2	1,3	87,2
4,56	1	,7	87,9
4,57	2	1,3	89,3
4,58	1	,7	89,9
4,61	1	,7	90,6
4,63	1	,7	91,3
4,64	1	,7	91,9
4,65	1	,7	92,6
4,66	1	,7	93,3
4,68	1	,7	94,0
4,70	1	,7	94,6
4,74	1	,7	95,3
4,77	1	,7	96,0
4,79	1	,7	96,6
4,80	1	,7	97,3
4,81	1	,7	98,0
4,82	1	,7	98,7
4,83	1	,7	99,3
4,91	1	,7	100,0
Total	149	100,0	

Tabela 2 - Indicador de frequência da *avaliação de desempenho – nota atitude*

Classificação	Frequência	%	% acumulada
3,33	1	,7	,7
3,66	4	2,7	3,4
4,00	12	8,1	11,4
4,33	20	13,4	24,8
4,66	19	12,8	37,6
5,00	54	36,2	73,8
5,33	23	15,4	89,3
5,66	5	3,4	92,6
6,00	11	7,4	100,0
Total	149	100,0	

Tabela 3 - Indicador de frequência da *avaliação de desempenho – nota competências*

Classificação	Frequência	%	% acumulada
3,11	2	1,3	1,3
3,22	1	,7	2,0
3,55	3	2,0	4,0
3,66	1	,7	4,7
3,77	6	4,0	8,7
3,88	6	4,0	12,8
4,00	13	8,7	21,5
4,11	4	2,7	24,2
4,22	13	8,7	32,9
4,33	20	13,4	46,3
4,44	13	8,7	55,0
4,55	14	9,4	64,4
4,62	2	1,3	65,8
4,66	12	8,1	73,8
4,77	6	4,0	77,9
4,87	1	,7	78,5

Tabela 3 (cont.) - Indicador de frequência da *avaliação de desempenho – nota competências*

Classificação	Frequência	%	% acumulada
4,88	13	8,7	87,2
5,00	9	6,0	93,3
5,11	3	2,0	95,3
5,22	1	,7	96,0
5,33	3	2,0	98,0
5,44	1	,7	98,7
5,77	1	,7	99,3
5,88	1	,7	100,0
Total	149	100,0	

Tabela 4 - Indicador de frequência da *avaliação de desempenho – nota objetivos*

Classificação	Frequência	%	% acumulada
2,68	1	,7	,7
2,94	1	,7	1,3
2,99	2	1,3	2,7
3,02	2	1,3	4,0
3,10	2	1,3	5,4
3,12	2	1,3	6,7
3,17	2	1,3	8,1
3,19	1	,7	8,7
3,21	1	,7	9,4
3,26	1	,7	10,1
3,29	3	2,0	12,1
3,30	2	1,3	13,4
3,31	1	,7	14,1
3,32	2	1,3	15,4
3,33	2	1,3	16,8
3,34	1	,7	17,4
3,35	2	1,3	18,8

Tabela 4 (cont.) - Indicador de frequência da
avaliação de desempenho – nota objectivos

Classificação	Frequência	%	% acumulada
3,36	1	,7	19,5
3,37	1	,7	20,1
3,38	2	1,3	21,5
3,39	1	,7	22,1
3,40	2	1,3	23,5
3,42	2	1,3	24,8
3,43	2	1,3	26,2
3,45	1	,7	26,8
3,47	2	1,3	28,2
3,48	1	,7	28,9
3,49	2	1,3	30,2
3,50	3	2,0	32,2
3,51	1	,7	32,9
3,53	4	2,7	35,6
3,54	1	,7	36,2
3,56	1	,7	36,9
3,57	2	1,3	38,3
3,58	1	,7	38,9
3,59	4	2,7	41,6
3,60	1	,7	42,3
3,63	1	,7	43,0
3,64	2	1,3	44,3
3,65	1	,7	45,0
3,66	2	1,3	46,3
3,67	2	1,3	47,7
3,68	4	2,7	50,3
3,69	3	2,0	52,3
3,70	2	1,3	53,7
3,71	1	,7	54,4
3,76	1	,7	55,0
3,77	1	,7	55,7
3,78	2	1,3	57,0
3,79	2	1,3	58,4
3,80	2	1,3	59,7
3,81	1	,7	60,4
3,82	1	,7	61,1
3,84	1	,7	61,7
3,86	1	,7	62,4

Tabela 4 (cont.) - Indicador de frequência da
avaliação de desempenho – nota objectivos

Classificação	Frequência	%	% acumulada
3,87	3	2,0	64,4
3,88	1	,7	65,1
3,91	3	2,0	67,1
3,92	3	2,0	69,1
3,93	2	1,3	70,5
3,94	2	1,3	71,8
3,95	1	,7	72,5
3,97	1	,7	73,2
4,00	1	,7	73,8
4,01	5	3,4	77,2
4,02	4	2,7	79,9
4,03	1	,7	80,5
4,04	1	,7	81,2
4,06	1	,7	81,9
4,07	1	,7	82,6
4,11	2	1,3	83,9
4,12	1	,7	84,6
4,14	1	,7	85,2
4,17	1	,7	85,9
4,19	1	,7	86,6
4,21	1	,7	87,2
4,23	2	1,3	88,6
4,25	3	2,0	90,6
4,27	1	,7	91,3
4,28	1	,7	91,9
4,29	1	,7	92,6
4,30	1	,7	93,3
4,35	1	,7	94,0
4,37	2	1,3	95,3
4,41	1	,7	96,0
4,46	1	,7	96,6
4,47	1	,7	97,3
4,50	1	,7	98,0
4,53	1	,7	98,7
4,56	1	,7	99,3
4,57	1	,7	100,0
Total	149	100,0	

Tabela 5 - Indicador de frequência dos inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes de Junho de 2012

Classificação	Frequência	%	% acumulada
56,60	1	,7	,7
59,14	1	,7	1,3
62,11	1	,7	2,0
65,87	1	,7	2,7
66,63	1	,7	3,4
70,35	1	,7	4,0
71,83	1	,7	4,7
72,66	1	,7	5,4
72,84	1	,7	6,0
73,59	1	,7	6,7
73,66	1	,7	7,4
73,87	1	,7	8,1
74,69	1	,7	8,7
74,72	1	,7	9,4
75,04	1	,7	10,1
76,08	1	,7	10,7
76,09	1	,7	11,4
76,17	1	,7	12,1
76,70	1	,7	12,8
76,83	1	,7	13,4
77,05	1	,7	14,1
77,18	1	,7	14,8
77,29	1	,7	15,4
77,71	1	,7	16,1
77,71	1	,7	16,8
77,98	1	,7	17,4
78,04	1	,7	18,1
78,06	1	,7	18,8
= 78,13	1	,7	19,5

Tabela 5 (cont.) - Indicador de frequência dos
inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes de
Junho de 2012

Classificação	Frequência	%	% acumulada
78,17	1	,7	20,1
78,35	1	,7	20,8
78,48	1	,7	21,5
78,61	1	,7	22,1
78,69	1	,7	22,8
78,84	1	,7	23,5
78,87	1	,7	24,2
78,88	1	,7	24,8
79,03	1	,7	25,5
79,08	1	,7	26,2
79,42	1	,7	26,8
79,49	1	,7	27,5
79,59	1	,7	28,2
79,60	1	,7	28,9
79,68	1	,7	29,5
80,26	1	,7	30,2
80,40	1	,7	30,9
80,42	1	,7	31,5
80,44	1	,7	32,2
80,46	1	,7	32,9
80,47	1	,7	33,6
80,69	1	,7	34,2
80,69	1	,7	34,9
80,87	1	,7	35,6
81,04	1	,7	36,2
81,07	1	,7	36,9
81,13	1	,7	37,6
81,20	1	,7	38,3
81,30	1	,7	38,9
81,30	1	,7	39,6
81,34	1	,7	40,3
81,34	1	,7	40,9
81,55	1	,7	41,6
82,06	1	,7	42,3
82,13	1	,7	43,0

Tabela 5 (cont.) - Indicador de frequência dos
inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes de
Junho de 2012

Classificação	Frequência	%	% acumulada
82,25	1	,7	43,6
82,29	1	,7	44,3
82,40	1	,7	45,0
82,46	1	,7	45,6
82,78	1	,7	46,3
82,82	1	,7	47,0
82,84	1	,7	47,7
82,84	1	,7	48,3
82,87	1	,7	49,0
83,19	1	,7	49,7
83,53	1	,7	50,3
83,72	1	,7	51,0
83,86	1	,7	51,7
84,02	1	,7	52,3
84,14	1	,7	53,0
84,19	1	,7	53,7
84,19	1	,7	54,4
84,27	1	,7	55,0
84,35	1	,7	55,7
84,49	1	,7	56,4
84,56	1	,7	57,0
84,56	1	,7	57,7
84,65	1	,7	58,4
84,71	1	,7	59,1
84,88	1	,7	59,7
84,96	1	,7	60,4
85,30	1	,7	61,1
85,36	1	,7	61,7
85,40	1	,7	62,4
85,41	1	,7	63,1
85,51	1	,7	63,8
85,75	1	,7	64,4
85,75	1	,7	65,1
85,85	1	,7	65,8
85,99	1	,7	66,4

Tabela 5 (cont.) - Indicador de frequência dos
inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes de
Junho de 2012

Classificação	Frequência	%	% acumulada
86,01	1	,7	67,1
86,02	1	,7	67,8
86,12	1	,7	68,5
86,34	1	,7	69,1
86,40	1	,7	69,8
86,74	1	,7	70,5
87,04	1	,7	71,1
87,18	1	,7	71,8
87,19	1	,7	72,5
87,29	1	,7	73,2
87,33	1	,7	73,8
87,37	1	,7	74,5
87,40	1	,7	75,2
87,74	1	,7	75,8
87,75	1	,7	76,5
87,77	1	,7	77,2
88,09	1	,7	77,9
88,16	1	,7	78,5
88,37	1	,7	79,2
88,38	1	,7	79,9
88,53	1	,7	80,5
88,64	1	,7	81,2
88,98	1	,7	81,9
89,10	1	,7	82,6
89,11	1	,7	83,2
89,23	1	,7	83,9
89,55	1	,7	84,6
89,66	1	,7	85,2
89,78	1	,7	85,9
89,84	1	,7	86,6
89,95	1	,7	87,2
90,14	1	,7	87,9
90,15	1	,7	88,6
90,20	1	,7	89,3

Tabela 5 (cont.) - Indicador de frequência dos
inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes de
Junho de 2012

Classificação	Frequência	%	% acumulada
90,26	1	,7	89,9
90,26	1	,7	90,6
90,74	1	,7	91,3
90,79	1	,7	91,9
90,83	1	,7	92,6
90,99	1	,7	93,3
91,64	1	,7	94,0
91,83	1	,7	94,6
92,09	1	,7	95,3
92,30	1	,7	96,0
93,15	1	,7	96,6
93,99	1	,7	97,3
94,39	1	,7	98,0
94,46	1	,7	98,7
96,17	1	,7	99,3
96,43	1	,7	100,0
Total	149	100,0	

Gráfico 1 - Diagrama de extremos e quartis –
avaliação de desempenho 2011

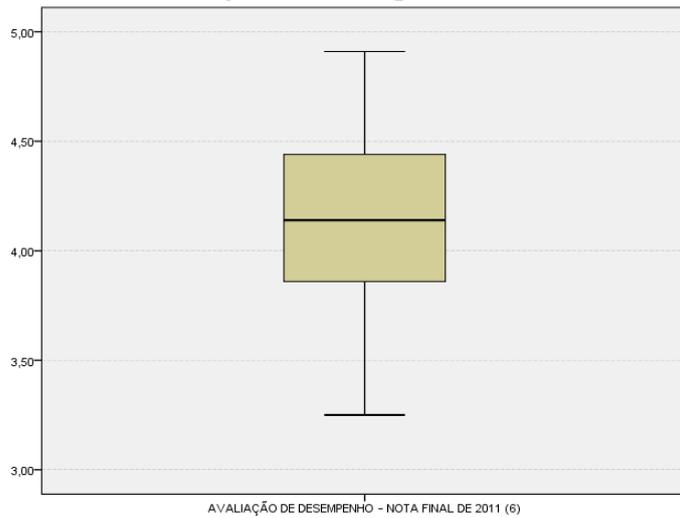


Gráfico 2 - Diagrama de extremos e quartis -
avaliações intermédias da avaliação de desempenho
de 2011

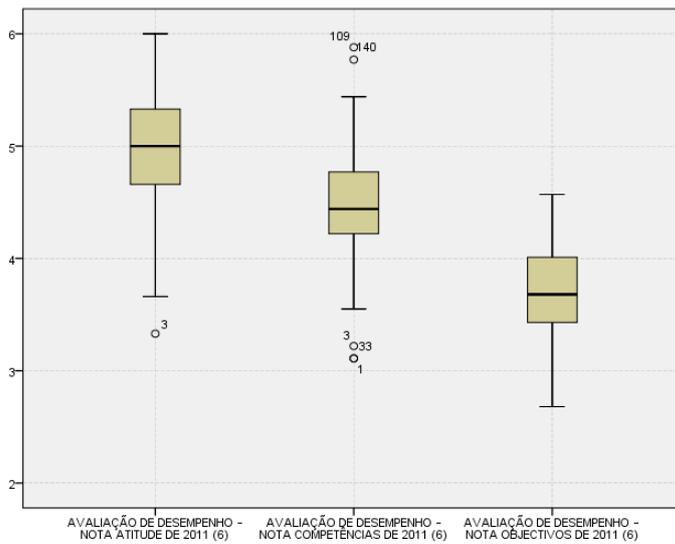
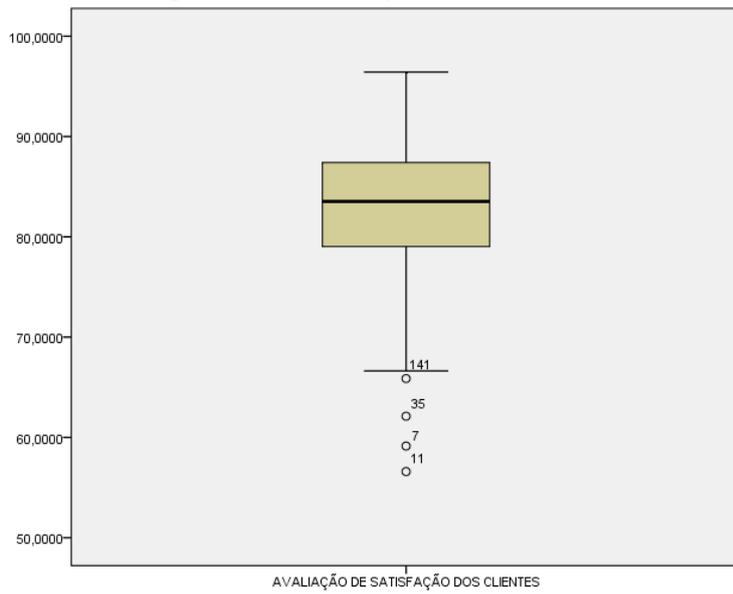


Gráfico 3 - Diagrama de extremos e quartis –
inquérito de satisfação dos clientes



Anexo V

Informação de apoio à análise das correlações

Tabela 1 - Indicador de correlação entre as variáveis independentes e variáveis dependentes

		Correlations									
		INTELIGÊNCIA EMOCIONAL GERAL	PERCEBER AS EMOÇÕES	GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES	GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS	USAR AS EMOÇÕES	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL DE 2011	AVALIAÇÃO DE DE ATITUDE	AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	AVALIAÇÃO DE OBJECTIVOS	AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL GERAL	Pearson Correlation	1	,761**	,829**	,791**	,722**	,732**	,664**	,688**	,471**	,513**
	Sig. (2- tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
PERCEBER AS EMOÇÕES	Pearson Correlation	,761**	1	,552**	,383**	,318**	,613**	,556**	,573**	,401**	,366**
	Sig. (2- tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
GERIR AS PRÓPRIAS EMOÇÕES	Pearson Correlation	,829**	,552**	1	,583**	,449**	,557**	,524**	,541**	,327**	,409**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149

O IMPACTE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO

GERIR AS EMOÇÕES DOS OUTROS	Pearson Correlation	,791**	,383**	,583**	1	,541**	,618**	,494**	,506**	,490**	,609**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
USAR AS EMOÇÕES	Pearson Correlation	,722**	,318**	,449**	,541**	1	,468**	,475**	,503**	,232**	,210*
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,004	,010
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GLOBAL DE 2011	Pearson Correlation	,732**	,613**	,557**	,618**	,468**	1	,730**	,838**	,786**	,350**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
AVALIAÇÃO DE ATITUDE	Pearson Correlation	,664**	,556**	,524**	,494**	,475**	,730**	1	,741**	,294**	,327**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS	Pearson Correlation	,688**	,573**	,541**	,506**	,503**	,838**	,741**	1	,353**	,290**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149

O IMPACTE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO

AVALIAÇÃO DE OBJECTIVOS	Pearson Correlation	,471**	,401**	,327**	,490**	,232**	,786**	,294**	,353**	1	,257**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,002
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149
AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	Pearson Correlation	,513**	,366**	,409**	,609**	,210*	,350**	,327**	,290**	,257**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,010	,000	,000	,000	,002	
	N	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gráfico 1 – Relação entre a avaliação de desempenho e a inteligência emocional

O IMPACTE DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO DESEMPENHO

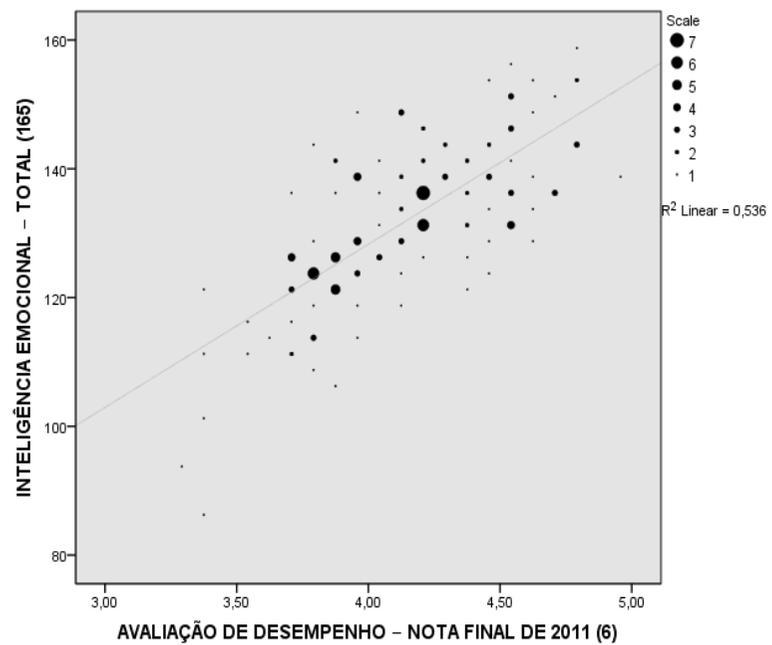


Gráfico 2 – Relação entre a avaliação de desempenho (atitude) e a inteligência emocional

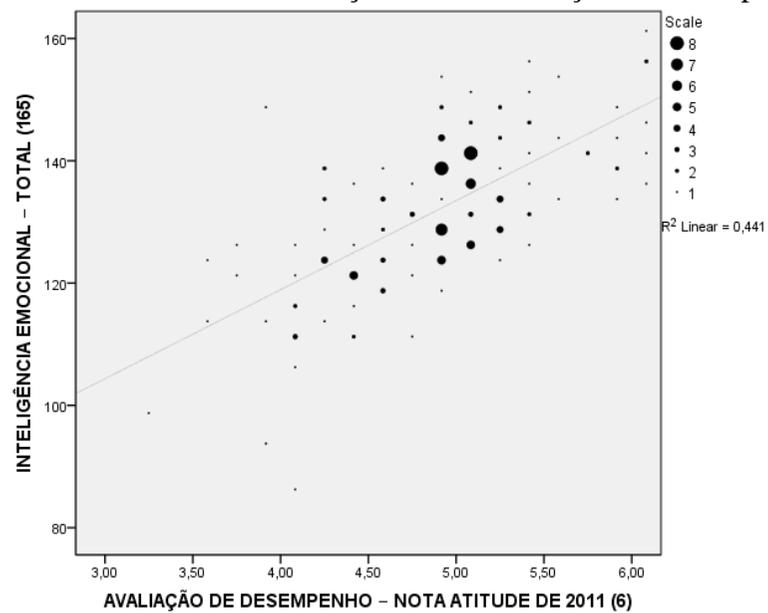


Gráfico 3 – Relação entre a avaliação de desempenho (competência) e a inteligência emocional

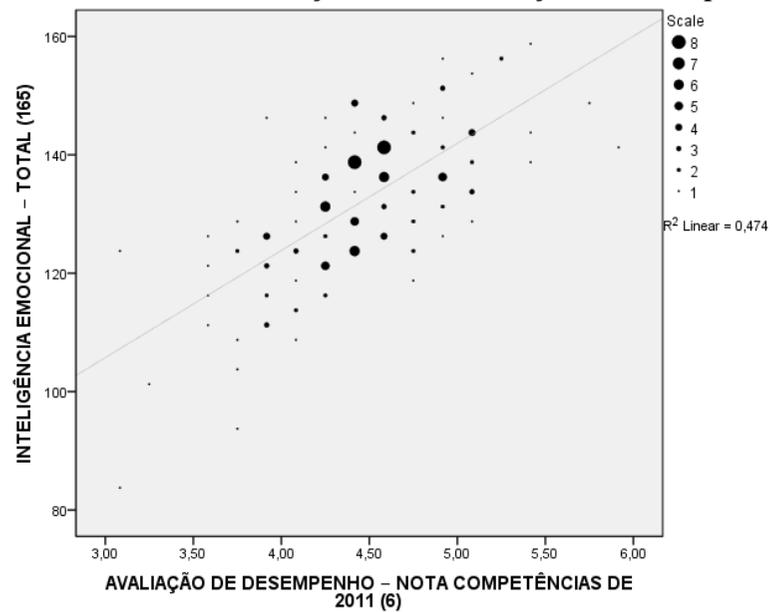


Gráfico 4 – Relação entre a avaliação de desempenho (objectivos) e a inteligência emocional

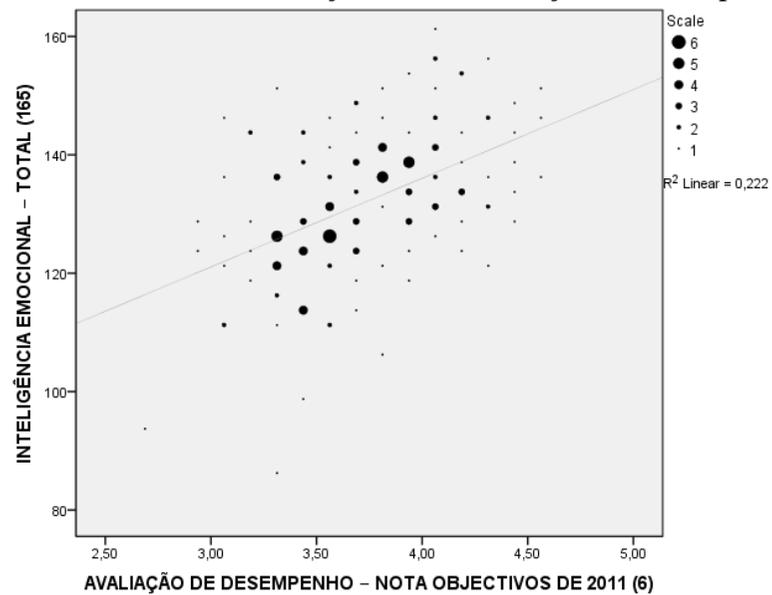
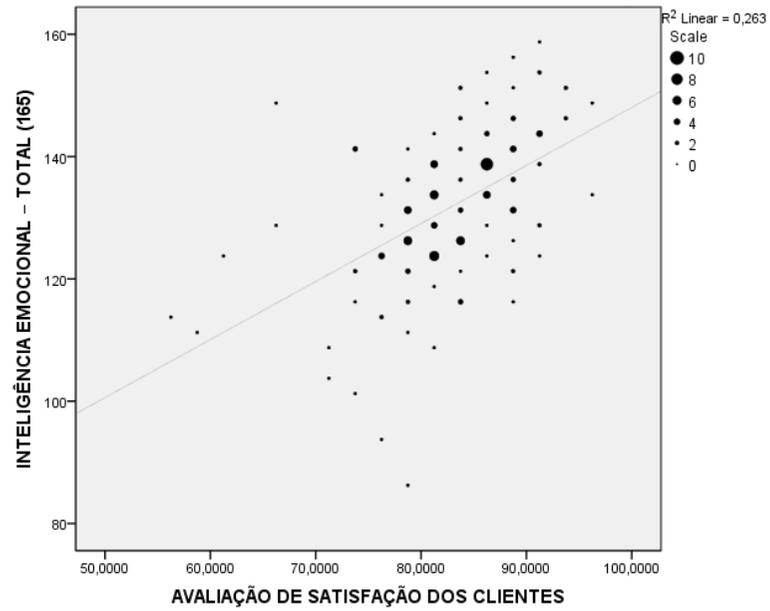


Gráfico 5 – Relação entre a avaliação de satisfação dos clientes de Junho de 2012 e a inteligência emocional



Anexo VII

Regressão Linear Múltipla

Tabela 1 – Método de selecção das variáveis independentes

Variables Entered/Removed^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6)		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Tabela 2 – Modelo resumo da regressão linear múltipla

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,804 ^a	,646	0,637	7,437

a. Predictors: (Constant), AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6).

Tabela 3 - Anova

ANOVA^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14563,906	4	3640,976	65,837	,000 ^a
	Residual	7963,557	144	55,302		
	Total	22527,463	148			

a. Predictors: (Constant), AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6)

b. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Tabela 4 – Coeficientes de regressão das variáveis independentes

Model	Coeficientes não Padronizado		Coeficientes Padronizado	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2,488	9,032		-0,275	0,783
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6)	5,679	1,642	0,259	3,458	0,001
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6)	9,066	1,986	0,345	4,566	0,000
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6)	6,421	1,711	0,202	3,753	0,00
INQUERITO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	0,512	0,099	0,277	5,193	0,000

Tabela 5 – Estatística dos resíduos

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	105,21	153,60	131,83	9,920	149
Std. Predicted Value	-2,683	2,195	,000	1,000	149
Standard Error of Predicted Value	,681	2,893	1,297	,419	149
Adjusted Predicted Value	105,58	154,04	131,82	9,942	149
Residual	-25,297	20,560	,000	7,335	149
Std. Residual	-3,402	2,765	,000	,986	149
Stud. Residual	-3,518	2,828	,000	1,007	149
Deleted Residual	-27,064	21,505	,004	7,650	149
Stud. Deleted Residual	-3,667	2,899	,000	1,016	149
Mahal. Distance	,248	21,405	3,973	3,545	149
Cook's Distance	,000	,173	,009	,022	149
Centered Leverage Value	,002	,145	,027	,024	149

a. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Tabela 6 – Amostra teste de Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		149
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	7,33538132
Most Extreme Differences	Absolute	,053
	Positive	,027
	Negative	-,053
Kolmogorov-Smirnov Z		,650
Asymp. Sig. (2-tailed)		,792

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Anexo VIII

Regressão Linear Múltipla revista

Tabela 1 – Método de selecção das variáveis Independentes

Variables Entered/Removed^b			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES , AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6)		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Tabela 2 – Modelo resumo da regressão linear múltipla com estatística de *Durbin-Watson*

Model Summary^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,814 ^a	,662	,652	6,625	1,351

a. Predictors: (Constant), AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES, AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6)

b. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Tabela 3- Anova

ANOVA^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11794,875	4	2948,719	67,187	,000 ^a
	Residual	6012,674	137	43,888		
	Total	17807,549	141			

a. Predictors: (Constant), AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES , AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6), AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6)

b. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Tabela 4 – Coeficientes de regressão e colateralidade das variáveis independentes

Model	Coefficients ^a						
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1 (Constant)	4,275	8,425		,507	,613		
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6)	5,683	1,591	,275	3,572	,000	,414	2,413
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6)	8,460	1,953	,333	4,332	,000	,416	2,403
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6)	5,040	1,632	,166	3,088	,002	,856	1,168
AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	,525	,094	,306	5,616	,000	,831	1,204

a. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Tabela 5 – Diagnosticos de colateralidade das variáveis independentes

Collinearity Diagnostics ^a									
					Variance Proportions				
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA ATITUDE DE 2011 (6)	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA COMPETÊNCIAS DE 2011 (6)	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – NOTA OBJECTIVOS DE 2011 (6)	AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	
	1	4,979	1,000	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,010	12,415	,03	,19	,09	,23	,04	
1	3	,006	19,247	,10	,01	,01	,74	,28	
	4	,003	9,869	,63	,14	,13	,03	,57	
	5	,003	14,494	,24	,66	,77	,00	,11	

a. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Tabela 5 – Estatística dos resíduos

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	106,19	152,71	131,94	9,146	142
Std. Predicted Value	-2,815	2,271	,000	1,000	142
Standard Error of Predicted Value	,625	2,486	1,190	,360	142
Adjusted Predicted Value	106,69	153,16	131,95	9,185	142
Residual	-13,654	16,108	,000	6,530	142
Std. Residual	-2,061	2,432	,000	,986	142
Stud. Residual	-2,134	2,445	-,001	1,003	142
Deleted Residual	-14,641	16,287	-,007	6,757	142
Stud. Deleted Residual	-2,163	2,491	,000	1,008	142
Mahal. Distance	,263	18,870	3,972	3,252	142
Cook's Distance	,000	,066	,007	,010	142
Centered Leverage Value	,002	,134	,028	,023	142

a. Dependent Variable: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – TOTAL (165)

Gráfico 1. - Diagrama de probabilidade normal.

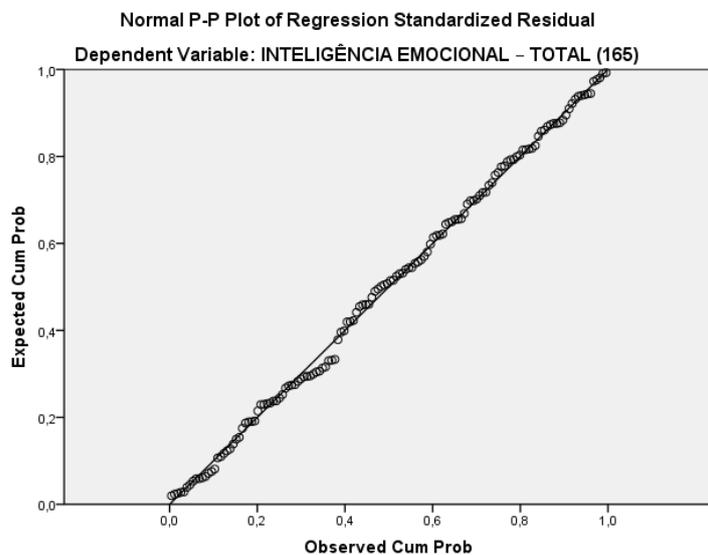


Gráfico 2. Dispersão dos resíduos padronizados versus valores padronizados preditos.

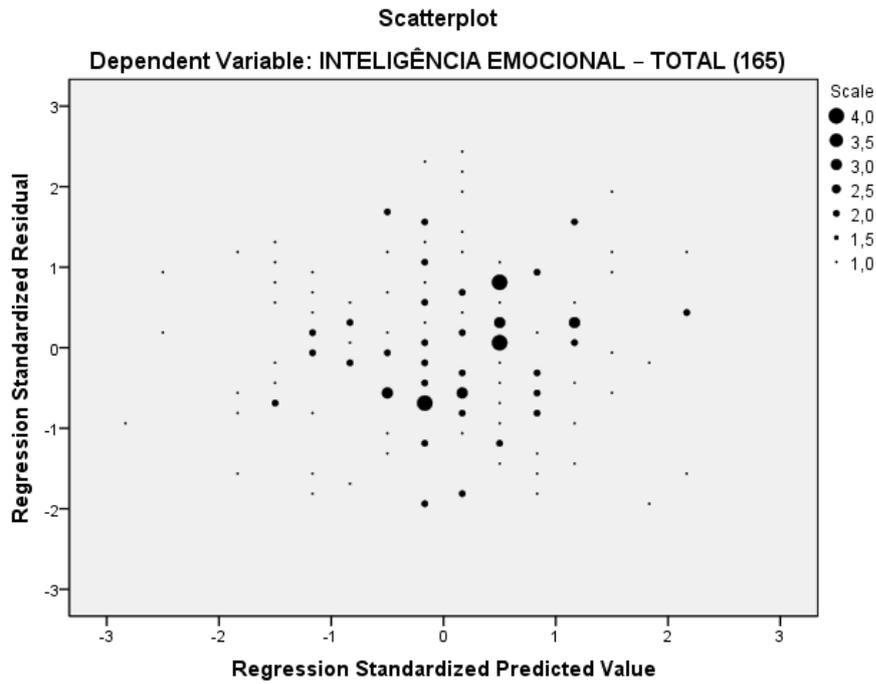


Gráfico 3. Dispersão dos resíduos padronizados versus valores padronizados preditos dos “outliers”

