



Dissertação

Mestrado em Gestão

***O impacto da inteligência emocional nas atitudes e
comportamentos dos colaboradores***

Cristiana Sofia Borges Rocha

Leiria, *Março* de 2016



Dissertação

Mestrado em Gestão

***O impacto da inteligência emocional nas atitudes e
comportamentos dos colaboradores***

Cristiana Sofia Borges Rocha

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Doutora Neuza Manuel Pereira Ribeiro Marcelino, Professora da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Março de 2016

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

À minha Família

e

A todos os que, de alguma forma, colaboraram com este estudo

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Neuza Ribeiro por ter aceitado ser minha orientadora. A ela estou inteiramente agradecida por tudo o que me ensinou, por toda a disponibilidade que demonstrou para me ajudar, pelo interesse no meu trabalho, por toda a motivação e por todo o contributo neste meu percurso.

À minha professora de Inglês do ensino básico, Professora Susana Veríssimo, não só por todo o interesse demonstrado em ajudar-me na distribuição e recolha dos questionários aos seus colegas, professores e auxiliares, mas também na sua luta constante em apelar ao seu preenchimento.

À Eunice Sousa, também pela disponibilidade e interesse demonstrado em ajudar-me com a distribuição e recolha dos questionários na empresa na qual é colaboradora.

A todas as empresas que não recusaram a colaboração para com este estudo.

A todos os 146 indivíduos que dedicaram 10 minutos do seu precioso tempo ao preenchimento do questionário. Sem a sua colaboração, esta investigação jamais teria fundamento e acrescentaria valor à literatura existente.

Ao meu professor de Métodos Estatísticos, Professor Doutor João Paulo Martins, pois a ele devo tudo o que hoje sei desta ciência tão imprescindível à análise deste tipo de estudos. Agradeço, também, toda a disponibilidade demonstrada no esclarecimento de dúvidas e questões que coloquei, cujas suas explicações foram indispensáveis.

A todos os que, de algum modo, melhoraram esta investigação com as suas sugestões.

Aos meus pais, não só porque desde sempre me incentivaram ao estudo, mas também por todos os esforços que fizeram, para que eu e os meus irmãos tivéssemos a oportunidade de estudar.

À minha irmã, Tânia, pelo exemplo, pelos conselhos e por todas as palavras sábias de apoio e motivação.

Ao meu namorado, João, por todos os conselhos e apoio que demonstrou nesta fase.

A todos os que acreditaram em mim...

Obrigada.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Anos de investigação têm vindo a evidenciar relevantes progressos no que respeita à forma de caracterizar e conceituar um indivíduo inteligente.

Com efeito, no contexto profissional, sempre foi atribuído o prestígio aos colaboradores cuja sua qualificação e competência técnica se destacava dos demais. Porém, a evolução das investigações no âmbito da Psicologia Organizacional têm vindo a atribuir, também, especial ênfase ao valor incontornável que a inteligência emocional (IE) acrescenta às organizações. De facto, os colaboradores emocionalmente inteligentes têm a capacidade de se autoconhecer, de conhecer emocionalmente o outro, de gerir e lidar com as mais diversas manifestações emocionais nos mais diversos contextos. Esta capacidade promove agradáveis interações entre colegas, fomenta o espírito e o trabalho em equipa e proporciona um melhor ambiente de trabalho. Reúnem-se, portanto, um conjunto de fatores que apelam à concretização dos objetivos finais da organização. Assim, a qualificação de um colaborador não está somente condicionada à componente prática, mas também à componente emocional.

Dada a elevada relevância da IE em contexto empresarial, esta investigação tem como objetivo determinar o seu efeito nos comportamentos e atitudes dos colaboradores. Especificamente, pretende-se analisar em que medida esta diminui os comportamentos contraproduativos (CCP), fomenta o desempenho individual (DI) e o empenhamento afetivo (EA). Noutra perspetiva, os indivíduos que colaboram com a respetiva empresa por opção própria, e não por obrigação, estabelecem uma relação afetiva com esta, fomentando o sentimento de pertença. Neste sentido, serão estudadas as relações entre o EA e os CCP e o EA e o DI. Em particular, pretendem-se analisar as seguintes hipóteses de investigação: 1) A IE relaciona-se negativamente com os CCP; 2) A IE relaciona-se positivamente com EA; 3) A IE relaciona-se positivamente com o DI; 4) O EA relaciona-se negativamente com os CCP; 5) O EA relaciona-se positivamente com o DI. Apesar de as variáveis em estudo terem sido estudadas anteriormente, estas não foram reunidas num único modelo de investigação. Portanto, o específico conjunto de hipóteses em análise clarifica o contributo inovador deste estudo.

Para tal, foi recolhida uma amostra por conveniência composta por 146 indivíduos que operam em vários setores e que trabalham por conta de outrem. Para a análise de dados recorreu-se a correlações e a regressões lineares.

Os resultados indicam que a IE está negativa e significativamente relacionada com os CCP e positiva e significativamente relacionada com o EA e o DI. O EA está negativa e significativamente relacionado com os CCP e positiva e significativamente relacionado com o DI. Todas as hipóteses foram confirmadas.

As ilações obtidas nesta investigação permitem apelar aos atuais departamentos de recursos humanos a introdução de novas técnicas de recrutamento e seleção baseadas em questões de carácter emocional.

Palavras-chave: inteligência emocional (IE), comportamentos contraprodutivos (CCP), empenhamento afetivo (EA), desempenho individual (DI).

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Years of research have been showing significant progress in the way of characterizing and conceptualize an intelligent individual.

Indeed, in the professional context, it has always given prestige to employees who's their qualifications and expertise stood out from the rest. However, the progress of investigations in the context of organizational psychology have been given also a special emphasis on the essential value that emotional intelligence (EI) adds to organizations. In fact, the emotionally intelligent employees have the ability to know themselves, to know the other emotionally and to manage and deal with different emotional conditions in a diversity of contexts. This capability promotes pleasant interactions between colleagues, promotes the spirit and teamwork and provides a better working environment. So, they meet a set of factors that appeal to achieving the ultimate goals of the organization. Thus, the qualification of an employee is not only subject to the practical component, but also the emotional component.

Given the high relevance of EI in a business context, this research aims to determine its effect on the behaviour and attitudes of employees. Specifically, we intend to examine what extent this reduction of counterproductive work behaviours (CWB) and what promotes individual performance (IP) and the affective commitment (AC). In another perspective, individuals who cooperate with the respective company by choice and not by obligation, establish an emotional relationship with it, fostering a sense of belonging. In this matters, the relationship will be studied between the AC and the CWB and AC and IP. In particular, we intend to analyse the following research hypotheses: 1) EI relates negatively with the CWB; 2) The EI relates positively with AC; 3) The EI relates positively to the IP; 4) The AC relates negatively with the CWB; 5) AC relates positively to the IP. Although the study variables have been studied previously, these were not met a single research model. Therefore, the specific set of assumptions in analysis clarifies the innovative contribution of this study.

To this end, a convenience sample composed of 146 individuals operating in various sectors and working for others was collected. For data analysis we resorted to the correlations and linear regressions.

The results indicate that the EI is negatively and significantly related to the CWB and positively and significantly related to the AC and IP. The AC is negatively and significantly related to the CWB and positively and significantly related to the IP. All hypotheses were confirmed.

The conclusions in this research allow us appeal to the current human resources departments to introduce new techniques of recruitment and selection based on emotional character issues.

Keywords: *Emotional Intelligence (EI), Counterproductive Work Behaviours (CWB), Affective Commitment (AC), Individual Performance (IP)*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

FIG. 1 - MODELO E RESPATIVAS HIPÓTESES.	12
FIG. 2 - DIMENSÕES DO DESEMPENHO SEGUNDO DEVONISH E GREENIDGE (2010).	13
FIG. 3 - HIPÓTESE 1.	16
FIG. 4 - EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E RESPATIVAS DIMENSÕES.	17
FIG. 5 - HIPÓTESE 2.	20
FIG. 6 - HIPÓTESE 3.	24
FIG. 7 - HIPÓTESE 4.	25
FIG. 8 - HIPÓTESE 5.	26
FIG. 9 - HABILITAÇÕES.	28
FIG. 10 - ANTIGUIDADE.	29
FIG. 1 - MODELO E RESPATIVAS HIPÓTESES.	51
FIG. 11 - VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE (JUSTAPOSIÇÃO DA CURVA NORMAL AO HISTOGRAMA DE RESÍDUOS, P-P PLOT E Q-Q PLOT).	52
FIG. 12 - DIAGRAMA DE RESÍDUOS.	53
FIG. 13 - VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE (JUSTAPOSIÇÃO DA CURVA NORMAL AO HISTOGRAMA DE RESÍDUOS, P-P PLOT E Q-Q PLOT).	57
FIG. 14 - DIAGRAMA DE RESÍDUOS.	57

FIG. 15 – VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE (JUSTAPOSIÇÃO DA CURVA NORMAL AO HISTOGRAMA DE RESÍDUOS, P-P PLOT E Q-Q PLOT).	61
FIG. 16 – DIAGRAMA DE RESÍDUOS.	61
FIG. 17 – VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE (JUSTAPOSIÇÃO DA CURVA NORMAL AO HISTOGRAMA DE RESÍDUOS, P-P PLOT E Q-Q PLOT).	65
FIG. 18 – DIAGRAMA DE RESÍDUOS.	65
FIG. 19 – VERIFICAÇÃO DA NORMALIDADE (JUSTAPOSIÇÃO DA CURVA NORMAL AO HISTOGRAMA DE RESÍDUOS, P-P PLOT E Q-Q PLOT).	68
FIG. 20 – DIAGRAMA DE RESÍDUOS.	69
FIG. 21 – A EI E SEUS EFEITOS.	76

Lista de tabelas

TABELA 1 – FREQUÊNCIAS POR CLASSES DE IDADE.	27
TABELA 2 – FREQUÊNCIAS POR GÊNERO.	28
TABELA 3 – FREQUÊNCIAS POR HABILITAÇÕES.	28
TABELA 4 – FREQUÊNCIAS POR ANTIGUIDADE.	29
TABELA 5 – HABILITAÇÕES <i>VERSUS</i> ANTIGUIDADE.	29
TABELA 6 – QUALIDADE DA AF SEGUNDO A ESTATÍSTICA DE KMO.	36
TABELA 7 – RESULTADOS DA AF.	37
TABELA 8 – <i>ALPHA</i> DE <i>CRONBACH</i> PARA CADA VARIÁVEL.	38
TABELA 9 – TESTES DE INDEPENDÊNCIA PARA A IE*CCP.	44
TABELA 10 – TESTES DE INDEPENDÊNCIA PARA A IE*EA.	44
TABELA 11 – TESTES DE INDEPENDÊNCIA PARA A IE*DI.	45
TABELA 12 – TESTES DE INDEPENDÊNCIA PARA O EA*CCP.	45
TABELA 13 – TESTES DE INDEPENDÊNCIA PARA O EA*DI.	46
TABELA 14 – MÉDIAS, DESVIOS PADRÃO E CORRELAÇÕES.	49
TABELA 15 – RESUMO DO MODELO.	54
TABELA 16 – TABELA ANOVA.	54
TABELA 17 – TABELA DE COEFICIENTES.	55

TABELA 18 – RESUMO DO MODELO.	58
TABELA 19 – TABELA ANOVA.	58
TABELA 20 – TABELA DE COEFICIENTES.	59
TABELA 21 – RESUMO DO MODELO.	62
TABELA 22 – TABELA ANOVA.	62
TABELA 23 – TABELA DE COEFICIENTES.	63
TABELA 24 – RESUMO DO MODELO.	66
TABELA 25 – TABELA ANOVA.	66
TABELA 26 – TABELA DE COEFICIENTES.	67
TABELA 27 – RESUMO DO MODELO.	69
TABELA 28 – TABELA ANOVA.	70
TABELA 29 – TABELA DE COEFICIENTES.	70
TABELA 30 – RESULTADOS DA REGRESSÃO (CONFIRMAÇÃO DE HIPÓTESES).	72
TABELA 31 – RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES COM TODAS AS OBSERVAÇÕES.	72
TABELA 32 – RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES SEM OBSERVAÇÕES INFLUENTES.	73
TABELA 33 – RESUMO DOS RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES SEM OBSERVAÇÕES INFLUENTES.	74

Lista de siglas

AAE: Autoavaliação Emocional

AEO: Avaliação das Emoções dos Outros

CCP: Comportamentos Contraprodutivos

DI: Desempenho Individual

EA: Empenhamento Afetivo

IE: Inteligência Emocional

RDA: Regulação da Emoção

UDA: Uso da Emoção

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	XI
LISTA DE FIGURAS	XV
LISTA DE TABELAS	XVII
LISTA DE SIGLAS	XIX
ÍNDICE	XXI
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1. A emoção e a razão	3
2.2. Contexto histórico de IE e respectivos modelos	3
2.3. Medidas de IE	8
2.4. Inteligência emocional <i>versus</i> inteligência intelectual no contexto profissional	10
2.5. A importância da IE neste estudo	11
2.6. Relação entre IE e as variáveis dependentes	13
2.6.1. Comportamentos contraprodutivos (CCP)	13
2.6.2. Relação entre IE e CCP	14
2.6.3. Empenhamento afetivo (EA)	17
2.6.4. Relação entre IE e EA	19
2.6.5. Desempenho individual (DI)	20
	xxi

2.6.6. Relação entre IE e DI	23
2.6.7. Relação entre EA e CCP	24
2.6.8. Relação entre EA e DI	25
3. METODOLOGIA	27
3.1. Amostra	27
3.2. Processo de recolha de dados	30
3.3. Instrumentos de medida	31
3.3.1. IE	32
3.3.2. CCP	32
3.3.3. EA	33
3.3.4. DI	33
3.3.5. Variáveis demográficas	34
3.4. Construção da base de dados	34
3.5. Aperfeiçoamento de escalas	35
3.6. Análise de dados	39
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41
4.1. Médias	41
4.2. Medidas de associação	41
4.2.1. Coeficiente de correlação de <i>Pearson</i>	41
4.2.2. Testes de independência	43
4.2.3. Outras medidas de associação	46
4.3. Regressão linear	50
4.3.1. Modelo de regressão linear para a hipótese 1	52
4.3.2. Modelo de regressão linear para a hipótese 2	56
4.3.3. Modelo de regressão linear para a hipótese 3	60
4.3.4. Modelo de regressão linear para a hipótese 4	64
4.3.5. Modelo de regressão linear para a hipótese 5	68
4.4. Regressão linear <i>versus</i> correlações	71

5. CONCLUSÃO	75
6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA	77
7. CONTRIBUTOS	79
BIBLIOGRAFIA	81
ANEXOS	91

1. Introdução

Tudo é certo até alguém provar o contrário. A certeza transforma-se em dúvida quando se questiona o porquê de ser tão certa.

A evolução do conhecimento e das investigações realizadas no âmbito da Psicologia Organizacional têm vindo a revolucionar o método de quantificar o valor, o perfil e a inteligência de cada colaborador. Ao contrário do que sempre se defendeu, a análise à experiência anterior, às habilitações académicas, às competências técnicas e à capacidade lógica não é, de modo algum, totalmente plena. Assim, esta banal medição de capacidade e de inteligência está claramente ultrapassada pela introdução de uma nova medida, a medida de capacidade de inteligência emocional (IE).

De facto, a introdução desta nova medida transforma a anterior análise individual exclusivamente objetiva numa análise mais completa, entrando no campo da abstração e da sensibilidade. Esta nova abordagem promove o conhecimento interior e do valor psicológico de cada um. Posto isto, é evidente que tão ou mais importante do que o conhecimento técnico é a capacidade de gerir e lidar com as emoções nos mais diversos contextos profissionais. O sucesso profissional e organizacional não está somente condicionado à elevada qualificação dos colaboradores, mas também à capacidade que estes têm de se autoconhecer e de conhecer emocionalmente o outro. Esta capacidade permite controlar eficazmente as emoções em situações eventualmente conflituosas e de elevada pressão, cujas descargas emocionais podem desencadear um ambiente de trabalho menos agradável. Assim, os indivíduos emocionalmente inteligentes são capazes de evitar graves problemas interpessoais que possam, a longo prazo, colocar em causa o prestígio da organização. Portanto, é evidente que tão ou mais importante do que realizar a análise técnica é a realização da análise individual psicológica a nível emocional.

Na verdade, dada a extrema relevância ao valor que a IE acrescenta ao contexto profissional, este estudo pretende analisar o seu efeito em determinadas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Especificamente, pretende-se analisar o seu impacto nos comportamentos contraprodutivos (CCP), empenhamento afetivo (EA) e desempenho individual (DI). Por outro lado, os colaboradores que estabelecem um forte EA com a empresa revelam sentimentos de pertença, identificação e envolvimento (Meyer & Allen, 1997), permanecendo como membro por opção própria (Akintayo, 2009). Assim, também

será analisado o papel do EA nos CCP e no DI. Por outras palavras, pretendem-se analisar as seguintes hipóteses de investigação: 1) A IE relaciona-se negativamente com os CCP; 2) A IE relaciona-se positivamente com EA; 3) A IE relaciona-se positivamente com o DI; 4) O EA relaciona-se negativamente com os CCP; 5) O EA relaciona-se positivamente com o DI.

Apesar de as variáveis em questão terem sido abordadas em investigações anteriores, este estudo pretende analisá-las em cinco hipóteses de investigação num só modelo de análise. Em estudo estão 146 colaboradores que trabalham por conta de outrem e que operam em vários setores.

No que respeita ao processo de desenvolvimento desta investigação, foi feito um enquadramento teórico, ou seja, uma revisão de literatura, no sentido de se tomar conhecimento das investigações realizadas no âmbito do tema e das variáveis em estudo.

Relativamente à análise de dados, foram utilizados procedimentos estatísticos específicos, particularmente correlações e regressões lineares.

Uma vez atingidos os resultados finais, procedeu-se à sua interpretação contextual. Assim, realçaram-se os contributos desta investigação para a literatura existente e adaptaram-se as conclusões obtidas ao atual contexto organizacional, sugerindo aos atuais departamentos de recursos humanos técnicas e procedimentos a incorporar nos sistemas de recrutamento. Além destas, sugeriram-se outras questões relacionadas com investigação futura. Em particular, a análise aos resultados obtidos permite aconselhar a incorporação de novas práticas de gestão relativamente aos processos de recrutamento e seleção. Assim, os técnicos de recursos humanos deveriam implementar novas técnicas de seleção, incorporando novos métodos de análise e de avaliação baseados em critérios emocionais, com vista à integração de novos membros emocionalmente inteligentes.

2. Revisão de literatura

2.1. A emoção e a razão

As emoções são características de todos os seres humanos e ser privado delas é deixar de ser humano. A primazia das emoções no que respeita à natureza humana e sua existência requer o reconhecimento e gestão de emoções, uma vez que constituem a força motriz por trás do comportamento humano (Oyewunmi, 2015).

De acordo com Suifan *et al.* (2015), as emoções têm captado, ao longo do tempo, a atenção de investigadores de várias áreas. O interesse por este conceito tão complexo talvez se deva ao facto de que as emoções têm influência direta sobre as ações (Stanley & Burrows, 2005). De igual modo, também no estudo de Oyewunmi (2015) foi mencionado que a atitude humana de agir ou não é motivada, em grande parte, pelas emoções, ou seja, o comportamento futuro é motivado pelas emoções (LeDoux, 2003).

Neste seguimento, surgiram divergências acerca da relação entre a emoção e a razão. Por um lado, alguns consideram existir uma relação negativa entre a emoção e a atividade cognitiva, afastando o pensamento racional (Fineman, 2000). Por outro lado, há quem considere as emoções como algo positivo e essencial para o pensamento racional (De Sousa, 1987; Damásio, 1994). Consequência destes argumentos, foram dados os primeiros passos para aprofundar e debater o conceito de Inteligência Emocional (IE).

2.2. Contexto histórico de IE e respetivos modelos

O termo Inteligência Emocional surgiu pela primeira vez em 1990 com a publicação dos psicólogos John Mayer e Peter Salovey, da Universidade de Yale (E.U.A), no *Journal Imagination Cognition and Personality* (Singh, 2004). Os autores definiram a IE como um conjunto de capacidades interrelacionadas, possuídas por um indivíduo, para relacionar a razão com a emoção e usar a emoção para melhorar o pensamento. De facto, o estudo afirmou existir um conjunto de três processos mentais concetualmente relacionados, que foram os seguintes: avaliar e expressar as próprias emoções e as dos outros, regular as

próprias emoções e as dos outros e usar as emoções de maneira adaptada para envolver informação emocional. Adicionalmente, Mayer e Salovey (1990) sugeriram um modelo de quatro dimensões. Assim, a primeira dimensão consistiu na percepção emocional e identificação, envolvendo o reconhecimento e colocação de informações no sistema emocional. A segunda e terceira dimensão foram a facilitação emocional do pensamento e compreensão emocional, o que envolveu mais processamento de informação emocional, com o objetivo de resolver os problemas. A dimensão da facilitação emocional no pensamento envolveu o uso das emoções para melhorar os processos cognitivos, ao passo que a compreensão emocional incorporou o processo cognitivo das emoções. Por último, a quarta dimensão, gestão emocional, consistiu na autogestão emocional e gestão das emoções dos outros. Além disso, de acordo com Gujral *et al.* (2012, p. 323), os autores também definiram a IE como “o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar os próprios sentimentos e emoções e os dos outros, para os separar entre eles e usar tal informação para orientar o pensamento e as ações”. Quer isto dizer que a IE advém do conceito de inteligência social, definido pela primeira vez por Thorndike, em 1920, como uma das três dimensões de Inteligência, sendo as restantes duas a inteligência abstrata e a inteligência mecânica (Gujral *et al.*, 2012). Desta forma, Thorndike definiu a inteligência social como “a capacidade de compreender e gerir homens, mulheres, meninos e meninas para agir com sabedoria nas relações humanas” (Singh, 2004, p. 136). Por outras palavras, a inteligência social é retratada como a “capacidade de conviver com os outros” (Moss & Hunt, 1927 *apud* Gujral *et al.*, 2012, p. 323). Por outro lado, também existe uma definição mais ampla desta inteligência, isto é, “a capacidade para conviver com as pessoas em geral, técnica social ou facilidade de socialização, conhecimento das questões sociais, suscetibilidade para estimular os outros membros do grupo, bem como uma visão sobre os humores temporários ou subjacentes traços de personalidade de estranhos” (Vernon, 1933 *apud* Gujral *et al.*, 2012, p. 323). Posto isto, Gardner (1983) divulgou a teoria da inteligência múltipla, referindo-se à inteligência social como inteligência interpessoal e intrapessoal. Desta forma, a inteligência interpessoal é descrita como a capacidade de compreender e distinguir os sentimentos e intenções dos outros, já a inteligência intrapessoal remete para a capacidade de compreender os próprios sentimentos e motivações (Suifan *et al.*, 2015).

Porém, apesar de o termo IE ter sido mencionado pela primeira vez por Mayer e Salovey, como referido anteriormente, foi em 1995, no *best-seller* “Inteligência Emocional” de Daniel Goleman que o conceito se tornou popular (Suifan *et al.*, 2015). Nesta obra, o

autor sugeriu que a IE englobava uma variedade de competências e capacidades emocionais, incluindo aspectos de personalidade, fatores motivacionais e afetividade. Paralelamente a esta questão, Goleman também definiu a IE como quociente emocional (QE), que não é mais do que a capacidade de identificar, avaliar e controlar a própria emoção, a emoção dos outros e a dos grupos (Masrek *et al.*, 2015).

Anos depois, com os estudos de Mayer e Salovey (1997) e Mayer *et al.* (2000), os autores pioneiros redefiniram o Conceito e passaram a enunciar a IE como um conjunto de capacidades que facilitam a percepção, expressão, assimilação, compreensão e regulação das emoções, promovendo o crescimento emocional e intelectual. Neste contexto, Mayer e Salovey (1997) concetualizaram a IE em quatro dimensões, que se seguem abaixo:

1) **Percepção da emoção (*perception of emotion*):** capacidade do indivíduo para identificar com precisão e perceber as suas próprias emoções e as dos outros.

2) **Uso da emoção para facilitar o pensamento (*the use of emotion to facilitate thought*):** capacidade do indivíduo para gerar e usar as emoções de forma produtiva, como uma ajuda para o julgamento e memória. Novas emoções podem surgir nesta fase.

3) **Compreensão e análise da emoção (*understanding and analyzing emotion*):** capacidade do indivíduo para distinguir e compreender as emoções profundas e complexas e em que medida estas mudam, combinam e progridem.

4) **Reflexão e regulação das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (*reflective regulation of emotions to promote emotional and intellectual growth*):** capacidade do indivíduo para ser aberto a emoções desagradáveis e agradáveis, monitorizar as suas emoções e refletir sobre as emoções dos outros. Esta dimensão também envolve a gestão de emoções próprias e as dos outros, para moderar as emoções negativas.

No entanto, apesar do esforço que Mayer e Salovey dedicaram a aperfeiçoar a definição do Conceito, remetendo para uma abordagem baseada em capacidades, Goleman (1995, 1998), através dos seus *best-sellers*, volta a derrotar, popularizando o conceito com uma abordagem baseada em características. Goleman definiu a IE como não tendo natureza cognitiva, incluindo características pessoais como a motivação, otimismo, adaptabilidade e vivacidade. As quatro dimensões propostas foram as seguintes:

1) **Autoconsciência (*self awareness*):** É composta por três dimensões emocionais que são a autoconsciência, a autoavaliação precisa e a autoconfiança (Goleman, 1998). Assim, a autoconsciência é definida como “o conhecimento dos seus estados internos, preferências,

recursos e intuições”. Esta dimensão remete para o reconhecimento das emoções e os seus efeitos. Por outro lado, a autoavaliação precisa é a capacidade de conhecer as suas próprias forças e fraquezas. Já a autoconfiança demonstra um forte sentido próprio de autoestima e de capacidade.

2) **Autogestão (*self management*):** Goleman (1998) definiu esta dimensão como “a capacidade de regular os efeitos angustiantes, como a ansiedade e a irritação, para inibir a impulsividade emocional”. Neste contexto, esta dimensão abrange um conjunto de seis subdimensões, que são as seguintes: autocontrolo, confiança, consciência, adaptabilidade, ambição e iniciativa.

3) **Consciência social (*social awareness*):** Paralelamente às dimensões anteriores, também a consciência social, segundo Goleman (1998), se subdivide em três dimensões, sendo elas a empatia, orientação para o serviço e consciência organizacional. Deste modo, empatia refere-se à atitude de um indivíduo perante os outros, no que respeita à sua compreensão e interesse nas suas preocupações. Seguidamente, a orientação para o serviço remete para a necessidade de um indivíduo possuir a capacidade de reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes. Já a consciência organizacional visa na capacidade de um indivíduo sentir empatia a nível organizacional.

4) **Gestão de relacionamento (*relationship management*):** Segundo Goleman (1998), a gestão de relacionamento está subdividida em oito dimensões, que são as seguintes: desenvolvimento de outros, influência, comunicação, gestão de conflitos, liderança visionária, catalisador de mudança, criação de laços, trabalho em equipa e colaboração. Neste sentido, a dimensão “desenvolvimento de outros” está relacionada com a competência de detetar as necessidades dos outros e reforçar as suas capacidades. A “influência” denota a capacidade de implementar táticas interpessoais. A “comunicação” remete para a capacidade de enviar mensagens claras e convincentes. A dimensão “gestão de conflitos” remete para a capacidade de resolver conflitos e chegar a acordo. A “liderança visionária” refere-se à competência para inspirar e guiar grupos de pessoas. A dimensão “catalisador de mudança” implica que um indivíduo tenha a capacidade para iniciar e gerir a mudança. Já a “criação de laços” refere-se à capacidade do indivíduo para estabelecer relacionamentos. Por último, a dimensão “trabalho em equipa e colaboração” remete para a capacidade de o indivíduo criar uma visão partilhada e sinergia no trabalho em equipa, trabalhando com os outros em prol dos objetivos comuns.

Neste contexto, outros autores também apoiaram esta última abordagem de Goleman baseada em características, como foi o caso de Bar-On (1997), que definiu a IE como um conjunto de capacidades não cognitivas, habilidades e competências que influenciam a maneira como os indivíduos lidam com as ordens e pressões. Na verdade, como já mencionado anteriormente, e também de acordo com Petrides e Furnham (2000) e Van *et al.* (2005), há duas abordagens na literatura que descrevem o Conceito de IE: o modelo baseado em capacidades e o modelo misto ou baseado em características. De facto, em conformidade com Caruso *et al.* (2002) e Day e Carroll (2004), o modelo baseado em capacidades concentra-se exclusivamente nas aptidões cognitivas, referindo-se à IE como uma forma de inteligência que reflete a capacidade de processar a informação emocional, não sendo, portanto, um conjunto de traços de personalidade (Mayer & Salovey, 1997). É, assim, a capacidade de controlar as emoções que podem ser induzidas pelo ambiente de trabalho (Devonish & Greenidge, 2010). Já o conceito “misto” visa englobar as competências mentais e outros aspetos de personalidade e do carácter (Fernandes & Rego, 2004). Assim, para salientar, o modelo de capacidade de IE foi defendido por Mayer e Salovey, ao passo que o modelo misto ou baseado em características foi debatido por Goleman e Bar-On (1997), sendo o modelo mais abordado na literatura, dado que é mais persuasivo (Day & Carroll, 2004). Porém, de acordo com Matthews *et al.* (2002), o modelo baseado em capacidades de Mayer e Salovey tem despertado maior interesse no meio académico e científico, devendo-se a três principais razões: base teórica sólida, novidade na abordagem de medição relativamente a outras abordagens e, por último, a avaliação sistemática apoiada por dados empíricos de pesquisa autêntica. Ora, neste contexto surgem críticos como Daus e Ashkanasy que, nos seus estudos de 2003 e 2005, caracterizam o modelo misto ou baseado em características como amplo e extenso, assemelhando-se a um modelo baseado na personalidade em vez de um modelo útil baseado na capacidade emocional. Apesar destes argumentos, há quem defenda que tanto o modelo baseado em capacidades como o modelo misto ou baseado em características são igualmente importantes em diferentes contextos organizacionais (Van *et al.*, 2004; Van *et al.*, 2005)

Na verdade, no presente estudo adotou-se o modelo de acordo com a ideologia de Mayer e Salovey (1997), baseado em capacidades de IE. Esta opção deve-se ao facto de os argumentos apresentados pelos autores serem mais fundamentados do que os restantes, evidência defendida na literatura existente, como anteriormente mencionado.

2.3. Medidas de IE

Uma vez debatido o Conceito de IE por diversos autores ao longo do tempo, torna-se importante implementar instrumentos de medida para quantificar o nível de IE de um indivíduo, o quociente emocional (QE). Por outro lado, para além de o instrumento de medida fornecer o nível de IE de um indivíduo, também proporciona condições para correlacionar este Conceito com quaisquer outras variáveis, como, por exemplo, comportamentos, atitudes e resultados no trabalho. Nesta lógica, foram vários os modelos que surgiram para este efeito. Assim, existe a medida EQ-I (*Emotion Quotient Inventory*), de Bar-On (1997), a ECI (*Emotional Competency Inventory*), desenvolvida por Goleman (1998), a SREIT (*Self-Report Emotional Intelligence Test*), de Schutte *et al.* (1998), a MEIS (*Multifactor Emotional Intelligence Scale*), apresentada por Mayer *et al.* (1999), a EIQ (*Emotional Intelligence Quotient*), de Dulewicz e Higgs (2000), a MSCEIT (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*) de Mayer *et al.* (2000), a medida WEIP (*Workgroup Emotional Intelligence Profile*), de Jordan *et al.* (2002), e, por último, a medida WLEIS (*Wong and Law Emotional Intelligence Scale*), de Wong e Law (2002), que está de acordo com a ideologia de Mayer e Salovey (1997), segundo o estudo de Greenidge *et al.* (2014). Esta última medida foi implementada para medir a IE com base no modelo de capacidades. Adicionalmente, segundo Law *et al.* (2004) e Wong e Law (2002), estudos anteriores apoiaram a estrutura fatorial da escala, consistência interna, convergência e validade discriminante. Ainda de acordo com estes autores, a medida foi mostrada para medir uma construção distinta dos fatores de personalidade Big Five (neuroticismo, extroversão, abertura para a experiência, amabilidade e conscienciosidade), demonstrando uma validade convergente com outras medidas relatadas de IE. Na verdade, a escala é composta por quatro dimensões (SEA, OEA, UOE, ROE), repartindo-se, cada uma delas, em quatro itens (Greenidge *et al.*, 2014). Neste estudo utilizou-se este instrumento de medição, seguindo-se abaixo as referidas dimensões detalhadamente. Assim, tem-se o seguinte:

1) **SEA (*Self-Emotional Appraisal*) / AAE (Autoavaliação Emocional)**: Refere-se à capacidade dos indivíduos para compreender e expressar as suas emoções, subdividindo-se nos quatro itens seguintes (Lee & Ok, 2012):

1.1) Tenho, na maior parte das vezes, uma boa perceção do porquê de eu ter certos sentimentos;

1.2) Compreendo bem as minhas próprias emoções;

1.3) Eu realmente entendo o que sinto;

1.4) Eu sei sempre se estou ou não feliz.

2) **OEA (*Others' Emotional Appraisal*) / AEO (Avaliação das Emoções dos Outros)**: Refere-se à capacidade dos indivíduos para compreender as emoções dos outros, que se subdivide nos seguintes itens (Lee & Ok, 2012):

2.1) Sei sempre as emoções dos meus amigos através dos seus comportamentos;

2.2) Sou um bom observador das emoções dos outros;

2.3) Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros;

2.4) Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.

3) **UOE (*Use of Emotion*) / UDA (Uso da Emoção)**: Refere-se à capacidade dos indivíduos para usar as suas próprias emoções para construir atividades com o objetivo de facilitar a *performance*. De acordo com Lee e Ok (2012), os itens são os seguintes:

3.1) Defino sempre metas para mim mesmo e depois faço o meu melhor para as alcançar;

3.2) Estou sempre convencido de que sou uma pessoa competente;

3.3) Sou uma pessoa automotivada;

3.4) Faço sempre por me encorajar a mim mesmo a dar o melhor de mim.

4) **ROE (*Regulation of Emotion*) / RDA (Regulação da Emoção)**: Refere-se à capacidade dos indivíduos para regular as suas próprias emoções. Também de acordo com Lee e Ok (2012), esta dimensão divide-se nos seguintes itens:

4.1) Sou capaz de controlar o meu temperamento e lidar com as dificuldades de uma forma racional;

4.2) Tenho facilidade em controlar as minhas próprias emoções;

4.3) Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito irritado;

4.4) Tenho um bom controlo sobre as minhas próprias emoções.

2.4. Inteligência emocional *versus* inteligência intelectual no contexto profissional

Vários foram os pesquisadores que confirmaram que o fator determinante de sucesso e desempenho no trabalho é o quociente emocional (QE) e não o quociente de inteligência (QI), o que não descarta a relevância da inteligência geral e das habilidades técnicas. Adicionalmente, vários estudos têm mostrado que a IE é duas vezes mais importante do que qualquer outro fator, quando se trata de liderança. Nesta circunstância, a IE torna-se crucial, sendo o fator distintivo entre uma liderança totalmente eficaz e uma fraca liderança (Gujral *et al.*, 2012). Ainda de acordo com este autor, um indivíduo emocionalmente competente é o que melhor se relaciona com os outros. A mesma opinião partilha o estudo de Mayer *et al.* (2000), que sugeriu que a IE pode influenciar os resultados no trabalho e as interações interpessoais. Assim, a IE está positivamente relacionada com estratégias de resolução de problemas e negativamente relacionada com estratégias de negociação em gestão de conflitos (Rahim *et al.*, 2002). Também o estudo de Akintayo e Babalola (2012) defendeu que são vários os estudiosos que tendem a referir a IE como um fator contributivo para atitudes mais positivas, comportamentos e resultados no trabalho. Adicionalmente, de acordo com Gujral *et al.* (2012), a maioria dos colaboradores qualificados são inteligentes, mas não emocionalmente inteligentes. Apesar de possuírem capacidades analíticas e de inteligência geral, dominando os números e a lógica, são escassos de IE, revelando uma fraca aptidão social. Além disso, de modo a que o indivíduo possa promover o seu sucesso individual, há que saber autoavaliar-se nesta questão e, caso conclua que não possui tais capacidades, pode melhorá-las, tornando-se emocionalmente inteligente. Apoiando esta questão, o estudo de Fair *et al.* (2005) revelou que os pesquisadores encontraram evidência nas suas investigações para afirmar que as medidas tradicionais de inteligência (QI) apenas representam uma pequena parte da variação do desempenho no trabalho e do sucesso na carreira, cerca de 4 a 10% na ótica de Sternberg (1997) e menor ou igual a 25% segundo Hunter e Hunter (1984). Além disso, no âmbito das investigações sobre IE, foram vários os críticos que mencionaram que o quociente de inteligência (QI) é uma competência limiar para qualquer pessoa numa determinada profissão. Contudo, o que distingue o colaborador de excelência do razoável é a sua IE (Emmerling & Goleman, 2003). Paralelamente, Masrek *et al.* (2015) argumentaram que cada vez mais se reconhece que o QI pode ajudar um indivíduo a conseguir um emprego, mas é o QE que determinará se o indivíduo o manterá e

se irá ter um bom progresso na carreira (Kaluzniacky, 2004). De facto, também nos estudos de Goleman foi mencionado que a IE influencia o sucesso na vida e no trabalho, afirmando que o QI representa 20% do sucesso na vida, sendo os restantes 80% atribuídos à IE (Neely-Martinez, 1997), defendendo que os colaboradores emocionalmente inteligentes são “estrelas do desempenho”. Dentro destes argumentos, surgiu também o estudo de caso de Cary Cherniss (2004), que revelou que os colaboradores emocionalmente inteligentes superam os restantes nos mais diversos tipos de organizações, como a Força Aérea dos E.U.A., empresas de consultoria multinacionais, companhias de seguros, empresas de bebidas, entre outras. Além disso, o autor também mencionou o estudo da empresa Egon Zehnder International, que revelou que, em 515 executivos séniores da América Latina, Alemanha e Japão, a IE é responsável por um maior fator de sucesso do que o QI ou a experiência anterior. A pesquisa também demonstrou que IE modera a relação entre a consciência e o desempenho (Douglas *et al.*, 2003).

Por outro lado, segundo Multi-Health Systems (2001), os editores de testes de IE defendem a utilização destes testes para selecionar colaboradores, alegando que as investigações têm vindo a demonstrar uma forte correlação entre a IE e o desempenho no trabalho. No entanto, algumas dessas alegações baseiam-se em estudos não publicados e com dados mal interpretados (Barrett *et al.*, 2001; Jordan *et al.*, 2002).

2.5. A importância da IE neste estudo

Uma vez analisados os argumentos de diferentes autores, torna-se evidente que as emoções são importantes para o pensamento racional, não havendo distinção entre os dois processos mentais, emoção e pensamento (Suifan *et al.*, 2015). Também Kerr *et al.* (2006) argumentaram que a cognição e a emoção funcionam simultaneamente. Adicionalmente, Brunetto *et al.* (2012) afirmaram que a IE deve-se distinguir das restantes inteligências, na medida em que engloba a gestão de emoções, descrevendo especificamente o processo que liga a emoção e a cognição. Além disso, a capacidade de possuir maior nível de IE pode ser treinada, moldada e desenvolvida ao longo do tempo. Quer isto dizer que a IE pode ser melhorada através da aprendizagem e da prática, ao passo que o QI se mantém relativamente estável (Fair *et al.*, 2005). Adicionalmente, a IE tende a aumentar com a experiência, assim como outras habilidades cognitivas (Mayer *et al.*, 2000).

Também é importante referir que vários estudos, incluindo o de Saeed *et al.* (2015), concluíram que a idade está positivamente correlacionada com a IE. Por outro lado, Devonish e Greenidge (2010) mencionaram que não há diferenças de género nas dimensões de IE. Em contrapartida, Day e Carroll (2004) revelaram que a idade apenas foi relacionada com a Perceção Emocional, mas não com a direção esperada, pois os indivíduos mais jovens revelaram maior QE. Além disso, também encontraram evidência para afirmar que o sexo feminino supera o masculino em todas as dimensões da medida MSCEIT, argumentando que esta conclusão está em concordância com pesquisas anteriores relativas às emoções e às diferenças de género quando se trata de medidas baseadas em capacidades de IE (por exemplo, Ciarrochi *et al.*, 2000; Mayer & Geher, 1996). No entanto, este estudo baseou-se numa amostra restrita de alunos universitários, para além de mostrar incerteza quanto à qualidade da medida MSCEIT.

O presente estudo procura avaliar o impacto da inteligência emocional nas atitudes e comportamentos de qualquer indivíduo que se encontre ativo no mundo do trabalho e em atividade por conta de outrem, independentemente do setor. Especificamente, é pretendido avaliar em que medida o QE (variável independente) de cada colaborador se relaciona com o seu desempenho individual, comportamentos contraprodutivos e empenhamento afetivo (variáveis dependentes). Por outro lado, também irão ser estudadas duas novas relações entre estas variáveis dependentes, tendo como base o empenhamento afetivo como variável independente. Isto é, pretende-se investigar se há ou não uma relação negativa entre o empenhamento afetivo e os comportamentos contraprodutivos (variável dependente) e a existência de uma relação positiva entre o empenhamento afetivo e o desempenho individual (variável dependente). Esquemáticamente, tem-se o seguinte:

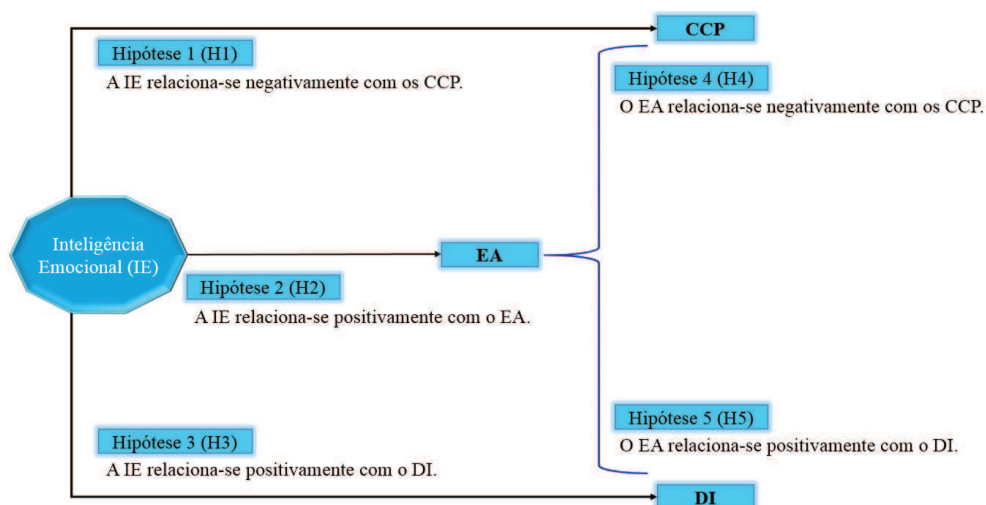


Fig. 1 – Modelo e respetivas hipóteses.

2.6. Relação entre IE e as variáveis dependentes

2.6.1. Comportamentos contraprodutivos (CCP)

O conceito de comportamento contraprodutivo no trabalho (CCP) representa uma das três categorias do Desempenho, sendo as restantes duas o desempenho na tarefa e a cidadania ou desempenho contextual, como ilustrado na figura abaixo (Devonish & Greenidge, 2010).

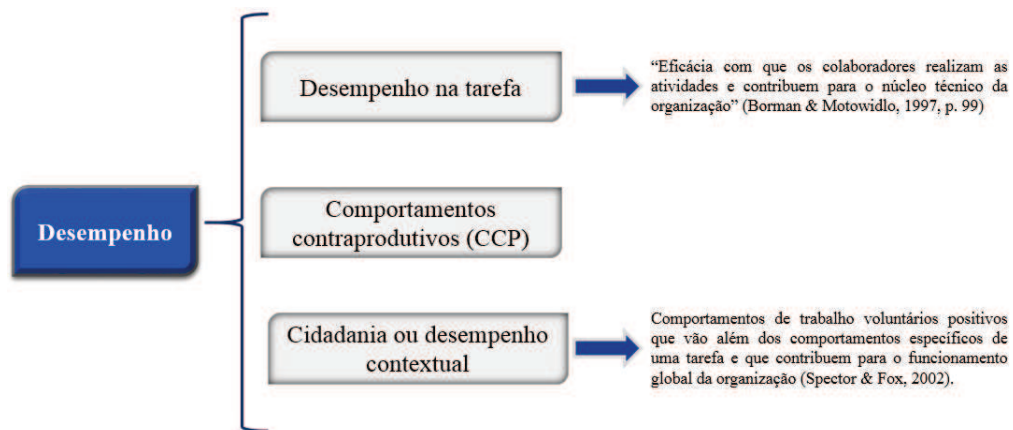


Fig. 2 – Dimensões do desempenho segundo Devonish e Greenidge (2010).

De facto, os CCP representam os comportamentos negativos dos colaboradores (Devonish & Greenidge, 2010). Trata-se, portanto, da prática intencional de comportamentos prejudiciais à organização e seus membros (Spector & Fox, 2002), levando-a ao declínio (Bukhari & Ali, 2009).

Por outro lado, perceções negativas do ambiente de trabalho estão relacionadas com emoções negativas que, por sua vez, se correlacionam positivamente com a ocorrência de CCP (Miles *et al.*, 2002). Portanto, as emoções negativas, que resultam de situações desleais e causadoras de *stress* (Fox, *et al.*, 2001), estão associadas a CCP (Spector & Fox, 2002). Por outro lado, Spector e Fox (2010) argumentaram que alguns colaboradores podem praticar CCP perante uma reação emocional ou como retaliação, enquanto que outros podem mesmo optar por planear a prática de tais comportamentos.

Spector *et al.* (2006) caracterizaram os CCP nas seguintes cinco dimensões:

- 1) **Abuso:** comportamentos que podem ser prejudiciais física ou psicologicamente. Podem incluir comentários desagradáveis a colegas de trabalho ou reduzindo a sua eficácia;
- 2) **Sabotagem:** comportamentos que afetam a propriedade física da organização;
- 3) **Desvio de produção:** comportamentos de destroem o processo de trabalho;
- 4) **Roubo:** comportamentos que resultam de necessidades económicas, insatisfação no trabalho, injustiça;
- 5) **Afastamento:** comportamentos que reduzam o número de horas necessárias exigidas para o trabalho.

De acordo com Fox *et al.* (2001), a sabotagem e o desvio de produção assumem um impacto direto na organização, ao passo que o afastamento implica um impacto indireto no seu funcionamento. Diferentes tipos de *stress* produzem diferentes CCP (Bukhari & Ali, 2009). Numa lógica mais abrangente, diversos estudos tomaram com exemplos de CCP o facto de o ambiente de trabalho estar desarrumado ou desejar algo mau a colegas de trabalho (Bukhari & Ali, 2009).

Desta forma, controlando os CCP proporciona-se um melhor ambiente de trabalho, uma vez que diminuem os conflitos entre a administração e os restantes colaboradores, o que se traduz numa vida profissional mais enriquecedora, conduzindo a uma melhoria do desempenho (Bukhari & Ali, 2009).

2.6.2. Relação entre IE e CCP

O estudo de Fair *et al.* (2005) concluiu que os indivíduos emocionalmente inteligentes têm uma melhor perceção dos CCP e praticam comportamentos mais éticos do que os restantes, o que significa que os indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a ser melhores cidadãos corporativos e mais éticos do que os indivíduos com baixo QE (Bukhari & Ali, 2009). Paralelamente a esta questão, Spector e Fox (2002) defenderam que os colaboradores que se controlam adequadamente perante situações que suscitem reações emocionais negativas no seu trabalho não tendem a envolver-se em CCP. Também a investigação de Khalid *et al.* (2009) argumentou que os colaboradores emocionalmente

inteligentes controlam as suas emoções apropriadamente, evitando comportamentos que possam colocar em causa a sua organização.

Da mesma forma, estes colaboradores usam eficazmente os mecanismos de regulação emocional, promovendo melhores interações sociais (Wong & Law, 2002). Neste ponto de vista, foram vários os investigadores que mencionaram que a dimensão RDA (Regulação da emoção) influencia o desempenho no trabalho (Joseph & Newman, 2010). Neste sentido, há duas categorias de estratégia de RDA: focada nos antecedentes e focada nas respostas (Greenidge *et al.*, 2014). Na ótica de Gross (2002), a estratégia de regulação focada nos antecedentes visa na atitude do indivíduo antes das suas tendências de resposta das emoções que, quando ativadas, mudam o comportamento. Como exemplo, o indivíduo procura evitar determinadas situações que possam ter impacto emocional. Em contrapartida, a estratégia de regulação focada nas respostas é aplicada após a emoção ter sido ativada e todas as tendências de resposta terem sido produzidas. Como exemplo, o indivíduo disfarça a sua ansiedade ou angústia do outro. Desta forma, a regulação emocional aparenta ser uma boa base teórica para a relação entre IE e CCP (Greenidge *et al.*, 2014). Especificando, os colaboradores emocionalmente inteligentes usam eficazmente as estratégias focadas nos antecedentes, promovendo o crescimento emocional e intelectual, ao passo que os restantes são completamente o oposto, usando ineficazmente ambas as estratégias, tendo um crescimento emocional mais lento (Wong & Law, 2002).

Assim, torna-se evidente afirmar que os colaboradores com baixo QE são mais suscetíveis de praticar CCP (Jung & Yoon, 2012). Apoiando tais argumentos, Mayer *et al.* (2000) evidenciaram a existência de uma relação negativa entre IE e CCP, mostrando que quanto maior for a melhoria do grau de IE do colaborador, menor será a sua propensão a CCP. Assim, dados os fundamentos anteriores, é claro que colaboradores com diferentes níveis de IE praticam comportamentos diferentes, em que o caso mais grave é colocar em causa a saúde organizacional.

Além destes argumentos, o estudo de Greenidge *et al.* (2014), que utilizou uma amostra de 222 colaboradores de cinco setores distintos, concluiu que a IE está inversamente relacionada com os CCP interpessoais e organizacionais (CCP-I e CCP-O) e que os colaboradores que usam eficazmente as estratégias de regulação apresentam menores níveis de CCP. Além disso, o estudo propôs que a IE influencia os CCP, em parte, através da satisfação no trabalho. Este estudo demonstra ainda que as dimensões do modelo de capacidade de IE são independentes dos traços de personalidade. De igual modo, a

investigação de Bibi e Karim (2014), que se baseou numa amostra de 160 professores universitários em sete universidades do Paquistão do setor público e privado, também concluiu haver evidência para uma correlação negativa entre IE e CCP. Aqui, mostrou-se que os colaboradores emocionalmente inteligentes não têm sucesso nas cinco dimensões de CCP, envolvendo-se em tais comportamentos com menor frequência, ao contrário dos restantes. Para estes, os autores recomendaram formação em IE, melhorando as suas capacidades de duas formas: abstraindo-se do envolvimento em comportamentos desviantes e lidando com as experiências e condições de trabalho stressantes. Por outro lado, vários estudos têm mencionado que a idade e o género não estão relacionados com os CCP (Bibi & Karim, 2014), tal como foi argumentado por Bukhari e Ali (2009), que defenderam que os resultados obtidos foram idênticos em ambos os géneros. No entanto, o seu estudo baseou-se numa amostra de indivíduos relativamente jovens (entre os 16 e os 24 anos de idade).

Dados estes factos, este estudo pretende investigar em que medida os indivíduos emocionalmente inteligentes praticam CCP, sendo expectável que quando maior for o nível de QE do colaborador, menor será a sua propensão ao desenvolvimento de CCP. Portanto, pretende-se testar a hipótese 1 (H1), como abaixo indicado.

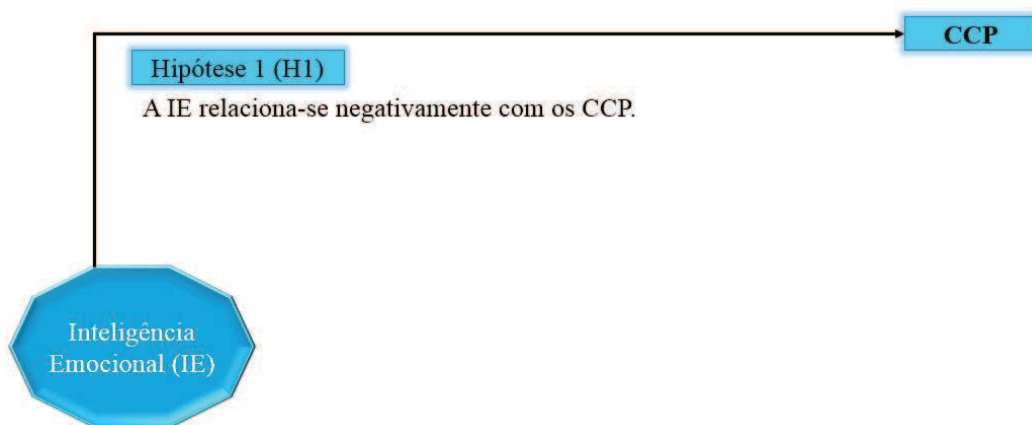


Fig. 3 – Hipótese 1.

2.6.3. Empenhamento afetivo (EA)

À semelhança dos CCP, o empenhamento afetivo (EA) é uma das três dimensões do Empenhamento Organizacional, tal como o empenhamento instrumental e normativo (Meyer & Allen, 1997), como mencionado na figura 4 abaixo indicada.

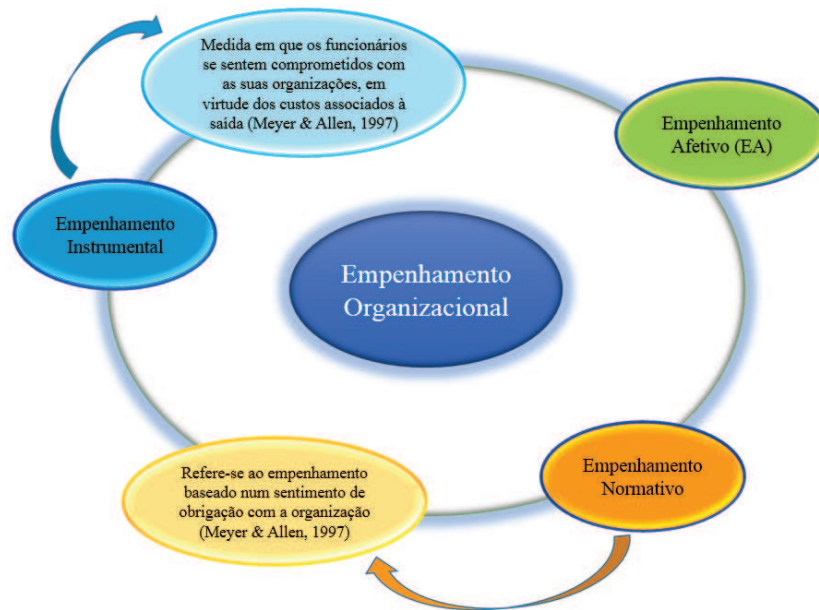


Fig. 4 – Empenhamento Organizacional e respetivas dimensões.

Meyer e Allen, em 1997, definiram o Empenhamento Organizacional (EO) como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, e em que estes podem decidir sobre a sua permanência. Por outro lado, de acordo com o estudo de Masrek *et al.* (2015, p. 240), Miller (2003) definiu o Conceito como “um estado em que um colaborador se identifica com uma determinada organização e os seus objetivos, pretendendo manter a sua participação”. Para Rathi e Rastogi (2009), o EO é um importante determinante na eficácia organizacional. Por outro lado, vários investigadores têm vindo a revelar que baixos níveis de EO podem conduzir a comportamentos negativos dos colaboradores, como o afastamento, a intenção de sair da organização e outros comportamentos desviantes como a rotatividade (por exemplo, Cotton & Tuttle, 1986; Farkas & Tetrick, 1989; Lee & Mowday, 1987; Mathieu & Zajac, 1990; Mobley *et al.*, 1978). Assim, especificamente, a dimensão EA remete para sentimentos positivos de identificação, ligação e envolvimento com a organização (Meyer & Allen, 1997), em que os colaboradores permanecem na empresa por

opção própria (Akintayo, 2009). Neste sentido, Porter *et al.* (1974) caracterizaram o EA em três dimensões, que são as seguintes:

- 1) Desejo de permanecer como membro da organização;
- 2) Confiança e reconhecimento dos objetivos organizacionais e padrões morais;
- 3) Disponibilidade para enfatizar o apoio à organização na concretização dos seus objetivos.

Com efeito, de acordo com vários estudos, existem algumas variáveis relacionadas com o EA, como a estrutura e o ambiente organizacional. As características e a segurança no emprego, o trabalho interessante, as oportunidades de progresso, o desenvolvimento, o apoio organizacional, o apoio da supervisão, o tratamento justo (justiça distributiva, justiça processual formal e justiça interpessoal), a gestão participativa, a abertura a novas ideias, a mudança, a satisfação com o salário, a experiência de trabalho do colaborador, a incompatibilidade do horário de trabalho (negativamente correlacionados) e o *downsizing* são algumas dessas variáveis (Demirtas & Akdogan, 2014).

De facto, das três dimensões referidas do EO, o EA não só é o conceito mais desafiador e estudado nas áreas de gestão relacionadas com o comportamento organizacional e gestão de recursos humanos (Cohen, 2007), como também é a dimensão mais estudada no EO (Meyer *et al.*, 2002; Riketta, 2002). Com efeito, há vários fatores que antecedem o EA, nomeadamente as variáveis demográficas, locus de controlo, apoio organizacional, o papel da ambiguidade, o papel do conflito, variáveis relacionadas com a competência, justiça organizacional e liderança transformacional (Allen & Meyer, 1996; Meyer *et al.*, 2002). Além destes antecedentes, de acordo com Herrbach (2006) e Thoresen *et al.* (2003), a felicidade e a virtuosidade organizacional são também possíveis antecedentes de EA.

Para além de todas estas características, o EA não só reduz a intenção de sair da organização, como também o absentismo (Allen & Meyer, 1996). Por outro lado, promove comportamentos orientados para o cliente (Chang & Lin, 2008) e a melhoria do desempenho (Allen & Meyer, 1996). Desta forma, de modo a promover um melhor desempenho, as organizações devem ser capazes de desenvolver o EA dos seus colaboradores (Meyer & Herscovitch, 2001). Adicionalmente, as investigações de Allen e Meyer (1996) e Meyer *et al.* (2002) argumentaram que o envolvimento com o trabalho, os afetos positivos e negativos, assim como vários componentes da satisfação no trabalho, também assumem uma importante correlação com o EA.

2.6.4. Relação entre IE e EA

De acordo com Masrek *et al.* (2015), vários estudos têm vindo a revelar que a ausência de EO é umas das razões pelas quais os colaboradores desistem dos seus empregos. Posto isto, dada a importância do EO, os investigadores estudaram vários dos seus determinantes, um deles a IE. Os colaboradores emocionalmente inteligentes possuem maior capacidade para controlar fortes estados emocionais vivenciados pelo trabalho, o que se traduz num maior EO, ao contrário dos restantes (Abraham, 2000; Gardner & Stough, 2002 *apud* Masrek *et al.*, 2015). Da mesma forma, Taboli (2013) concluiu que os colaboradores que não conseguem avaliar e controlar as suas emoções e sentimentos revelam menor EO.

Vários estudos concluíram que a IE está positivamente correlacionada com o empenhamento organizacional (Ciarrochi *et al.*, 2000; Carnuelli, 2003; Salami, 2008; Adeoyo & Torubelli, 2011).

Também Akintayo e Babalola (2012), Saeed *et al.* (2015) e Branch (2014) partilham a mesma conclusão. Mais concretamente, as investigações têm vindo a revelar que a IE está positivamente relacionada com o EO dos colaboradores de, por exemplo, agências governamentais, hospitais, bibliotecas, bancos e hotéis (Masrek *et al.*, 2015). Aliás, o estudo de Salami (2008), que se baseou numa amostra de 320 colaboradores de indústria, pública e privada, no estado de Oyo, na Nigéria, concluiu que não só existe uma correlação positiva significativa entre o EO e a IE, como também existe uma igual correlação entre o EO e a idade. Pelo contrário, o autor não encontrou evidência para afirmar a existência de uma correlação significativa entre o EO e o género. Em contrapartida, as conclusões de Saeed *et al.* (2015), baseadas numa amostra de 100 colaboradores da indústria de telecomunicações, em Peshawar, no Paquistão, não estão totalmente de acordo com Salami (2008). Quer isto dizer que os autores encontraram evidência para afirmar não só que a IE está significativamente correlacionada com o EO, como também a idade e o género estão positiva e significativamente correlacionados.

Por outro lado, a investigação de Akintayo e Babalola (2012) concluiu que os colaboradores de organizações privadas demonstram maior empenhamento afetivo e instrumental no alcance do objetivo organizacional do que os colaboradores das organizações públicas, revelando, em simultâneo, maior nível de IE. Esta evidência deve-se ao facto de que as organizações privadas visam promover o cumprimento e a cooperação. Por outro lado, o estudo de Franke e Felfe (2011) argumentou que a relação entre a

consideração individualizada dos líderes, influência idealizada e percepção da tensão é moderada pelo EA. Já o estudo de Carmeli e Colakoglu (2005) descobriu uma relação significativa entre a IE e o EA na previsão de comportamentos altruístas, o que evidencia que os indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a mostrar um maior EA e são mais propícios a desenvolver tais comportamentos.

Neste estudo, é pretendido analisar a relação entre a IE e o EA dos colaboradores, sendo de esperar que os colaboradores emocionalmente inteligentes tendem a demonstrar maior EA do que os restantes. Assim, irá ser testada a hipótese 2 (H2), como se representa abaixo.

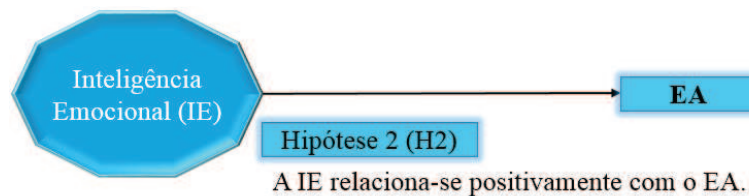


Fig. 5 – Hipótese 2.

2.6.5. Desempenho individual (DI)

Tal como definido em 1.6.1, o conceito de Desempenho desdobra-se em três categorias: desempenho na tarefa, CCP e cidadania ou desempenho contextual (Devonish & Greenidge, 2010). Efetivamente, o desempenho é tratado como um constructo multidimensional que tanto abrange os comportamentos positivos dos colaboradores, tais como o desempenho na tarefa e a cidadania ou desempenho contextual, como os comportamentos negativos, tais como os CCP. Para realçar, a dimensão de desempenho na tarefa é caracterizada como a “eficácia com que os colaboradores realizam as atividades e contribuem para o núcleo técnico da organização” (Borman & Motowidlo, 1997, p. 99), enquanto a dimensão de cidadania ou desempenho contextual remete para comportamentos de trabalho voluntários positivos que vão além dos comportamentos específicos de uma tarefa e que contribuem para o funcionamento global da organização (Spector & Fox, 2002). Também Motowidlo *et al.* (1997) defenderam que o desempenho na tarefa contribui mais diretamente para os objetivos fundamentais da organização do que, por exemplo, o

desempenho contextual, refletindo a eficácia de um colaborador perante as suas funções atribuídas dentro da organização. Desta forma, o desempenho na tarefa é a categoria mais valorizada, pois mede a contribuição direta do colaborador para o desempenho da empresa. Por outro lado, Organ (1988) propôs um modelo que reparte os comportamentos de cidadania organizacional (CCO) em cinco dimensões, que são as seguintes: altruísmo, cortesia, conscienciosidade, virtude cívica e espírito desportivo. Ainda de acordo com este autor, os CCO remetem para comportamentos de um colaborador flexível, mas que não são diretamente reconhecidos pelo tradicional sistema de incentivos, o que significa que não se enquadram na essência do trabalho, contudo, incentivam o desempenho eficaz da organização. Neste sentido, Williams e Anderson (1991) classificaram os CCO em duas vertentes: os CCO ao nível individual (CCO-I), que remetem para comportamentos adotados para o bem estar de outros indivíduos, e os CCO ao nível organizacional (CCO-O), que remetem para comportamentos adotados para o benefício da organização. Nesta perspetiva, Williams e Anderson (1991) classificaram a dimensão de cortesia definida por Organ (1988) como um exemplo de CCO-I, já investigadores como Hoffman *et al.* (2007), LePine *et al.* (2002) e Coleman e Borman (2000) caracterizaram a dimensão de virtude cívica e espírito desportivo como um exemplo de CCO-O.

Em contrapartida, a literatura tem contestado esta visão limitada do desempenho no trabalho, indicando a existência de várias categorias de comportamentos dos colaboradores que influenciam a eficácia organizacional (por exemplo Campbell, 1990; Dalal, 2005; Organ & Paine, 1999). Na verdade, existem vários aspetos que podem ajudar a determinar o nível de desempenho no trabalho de um colaborador de uma organização (Vratskikh *et al.*, 2016). Assim, na ótica de Baytos e Kleiner (1995), a qualidade do trabalho, a pontualidade e a produtividade podem ser utilizados para medir com precisão o desempenho no trabalho. Já Gatewood e Field (2001) defenderam outros aspetos, como os recursos humanos, a eficácia da formação, a produtividade e o julgamento. Por outro lado, Robbins (2001) clarificou o modo como os resultados no trabalho, os comportamentos e as características pessoais são as principais apreciações a considerar na medição holística do desempenho no trabalho. Em divergência também surge o estudo de Campbell *et al.* (1998), que concluiu que um grupo interdependente com altos níveis de motivação apresenta maior desempenho. Para reforçar ainda mais esta discordância entre autores, alguns até consideram que a criatividade tem um impacto fundamental no desempenho organizacional (Ul *et al.*, 2013).

De facto, o desempenho no trabalho é um termo ainda mal definido na Psicologia do Trabalho. O desempenho visa determinar se um colaborador desempenha bem a sua função. É, portanto, o resultado de diversos fatores, como, por exemplo, o comportamento dos colaboradores. Resultar do comportamento é o mesmo que resultar da competência, atitude positiva, trabalho em equipa, gestão de *stress* e integridade e confiabilidade (Gujral *et al.*, 2012). De acordo com Korkaew e Suthinee (2012), o desempenho no trabalho assume um papel importante no crescimento e desenvolvimento de uma organização, em que o desempenho individual (DI) do colaborador contribui, em grande parte, para a eficácia geral e para o sucesso organizacional. Quer isto dizer que o desempenho no trabalho remete para as ações e os comportamentos de um colaborador na contribuição para a conquista dos objetivos organizacionais (Rotundo & Rotman, 2002).

Segundo Byars e Rue (2011), o desempenho numa determinada situação é caracterizado como o “resultado das interrelações entre esforço, habilidades e percepções da função”, como referido no estudo de Alghamdi (2014, p. 362). Deste modo, o esforço, que resulta da motivação, indica a quantidade de energia, física ou mental, que um indivíduo utiliza na execução de uma tarefa. Por outro lado, as habilidades visam nas características pessoais utilizadas na execução de uma tarefa, que não variam muito em curtos períodos de tempo. Já a percepção da função visa na crença dos indivíduos em direcionar os seus esforços na execução das suas tarefas.

Posto isto, é mais do que evidente que não há um consenso para definir o desempenho de um colaborador, uma vez que existem diferentes opiniões acerca dos aspetos e comportamentos que condicionam o DI. Quer isto dizer, também, que não só estão em causa os comportamentos diretamente associados à função do colaborador, ou seja, os comportamentos *in-role* (Katz & Kahn, 1978), como também os comportamentos que vão além do que é exigido pelo cargo desempenhado, isto é, os comportamentos *extra-role* (Organ & Ryan, 1995).

Por outro lado, o desempenho é um constructo importante nos estudos de recursos humanos, na medida em que revela o resultado final do trabalho realizado por este departamento, cujo objetivo concentra-se na melhoria do desempenho dos seus colaboradores, promovendo atitudes positivas, as competências no trabalho, criando incentivos, aumentando a satisfação individual, aumentando o nível de responsabilidade exigido pelo trabalho, entre outros (Tseng & Huang, 2011).

2.6.6. Relação entre IE e DI

Diversos estudos têm mostrado evidência de que a IE está significativamente relacionada com o desempenho (Gujral *et al.*, 2012). Nesta ótica, Akintayo e Babalola (2012) argumentaram que quanto maior o nível de IE dos colaboradores, maior o nível de envolvimento com o trabalho e maior o seu desempenho. Quer isto dizer que a IE está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho. Por outro lado, o estudo de Greenidge *et al.* (2014) indicou que as proposições teóricas subjacentes a IE sugerem que os colaboradores têm a capacidade de moldar as suas emoções para facilitar o desempenho, sugerindo a existência de uma relação direta entre IE e desempenho contextual e CCP. Também Higgs (2004) analisou a relação entre a IE e o desempenho de 209 colaboradores de três organizações de *call center* do Reino Unido, e mostrou evidência de uma forte relação entre a IE e o DI. Neste seguimento, pesquisas anteriores revelaram que os colaboradores emocionalmente inteligentes estão mais satisfeitos com o seu trabalho e têm melhor DI do que os restantes (Carmeli, 2003; Carmeli & Josman, 2006; Law *et al.*, 2004; Wong & Law, 2002). Por outro lado, também Shankar e Sayeed (2006), que se basearam numa amostra de 139 gerentes de várias organizações da Índia Ocidental, concluíram que, de facto, os gestores emocionalmente inteligentes tendem a alcançar um maior desenvolvimento profissional do que os restantes. Nesta lógica, também Khokhar e Kush (2009) explicaram, no seu estudo, o desempenho dos executivos com diferentes níveis de IE, concluindo que existe uma ligação entre a IE e o desempenho eficaz no trabalho. Adicionalmente, a investigação de Gujral *et al.* (2012), baseada em 87 jovens profissionais, também concluiu existir uma correlação significativa entre a IE e o bem estar, o que contribui para o comportamento do colaborador, o que é fundamental para o seu desempenho no trabalho. Especificamente, estes jovens profissionais emocionalmente inteligentes revelaram altos níveis de todos os parâmetros de comportamentos dos colaboradores, sendo eles, como referido, a gestão de *stress*, atitude positiva, competência, trabalho em equipa e integridade e confiabilidade. Quer isto dizer que os indivíduos emocionalmente inteligentes apresentam melhores comportamentos e desempenho no trabalho do que os restantes. Em contrapartida, Day e Carroll (2004) concluíram que apenas a dimensão de Perceção Emocional da medida MSCEIT está correlacionada com o DI numa tarefa.

Dada a fundamentação anterior, o presente estudo visa também testar se realmente a IE se relaciona com o DI do colaborador. Para tal, vai ser testada a hipótese 3 (H3) como ilustrado na figura abaixo indicada.

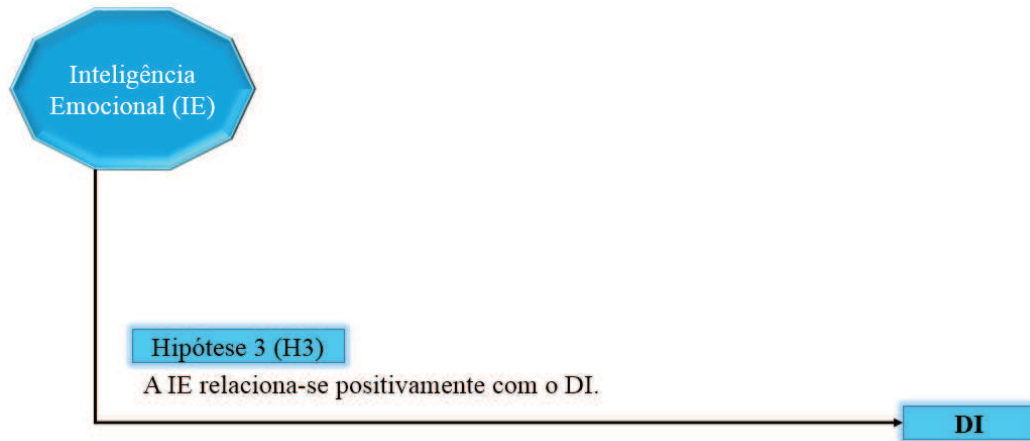


Fig. 6 – Hipótese 3.

2.6.7. Relação entre EA e CCP

Na ótica de Tian *et al.* (2014), os colaboradores que revelam um fraco EO perante a organização não sentem a obrigação de respeitar as normas organizacionais, o que proporciona o envolvimento em CCP. Quer isto dizer, também, que os colaboradores com baixos níveis de EA tendem a gerar mais afetos negativos, o que, por sua vez, aumenta a ocorrência de comportamentos desviantes. Por outro lado, altos níveis de EA podem desencadear mais afetos positivos e diminuir a ocorrência de CCP. Por esta razão, o estudo propôs que os colaboradores que apresentam baixos níveis de EA são mais suscetíveis de desencadear CCP. Neste sentido, os resultados da referida investigação baseada numa amostra de 366 colaboradores de 10 casinos e empresas de entretenimento, com localização em Macau, revelaram que o EA apresenta um efeito mediador significativo na relação com os CCP. De facto, apoiando esta questão, Dalal (2005) e Gill *et al.* (2011) concluíram haver evidência para afirmar que existe uma relação negativa entre o EA e os CCP. Também a investigação de Manikandan (2013), que se baseou numa amostra de 141 participantes de vários ramos de duas organizações governamentais (73 da primeira organização e 68 da segunda) concluiu que o EO e os CCP estão negativa e significativamente relacionados.

Contudo, apesar de os estudos referidos anteriormente afirmarem que quanto maior o nível de EA do colaborador, menor será a sua propensão ao desenvolvimento de CCP, existem poucas investigações na literatura para apoiar, ainda mais, estas conclusões. No entanto, dado o que foi referido, é de esperar, neste estudo, a existência de uma relação negativa entre o EA e os CCP dos colaboradores. Para tal, irá ser testada a hipótese 4 (H4), como se representa na figura abaixo indicada.

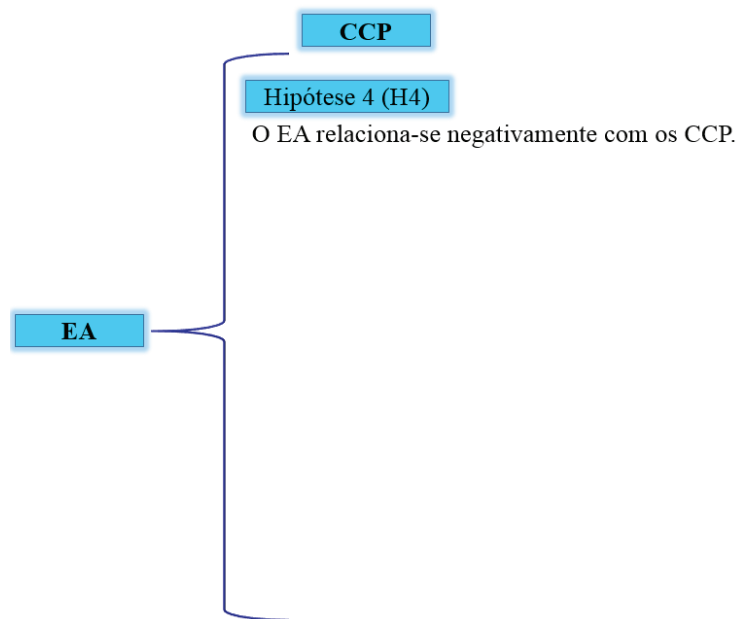


Fig. 7 – Hipótese 4.

2.6.8. Relação entre EA e DI

Vários estudos têm vindo a concluir que o EO e o DI estão positivamente relacionados (por exemplo, Luchak & Gellatly, 2007; Bashaw & Grant, 1994; Meyer, 1997; Suliman & Iles, 2000). Sem dúvida que os colaboradores que apresentam elevados níveis de EO tencionam permanecer como membros e estão dispostos a trabalhar para o benefício organizacional, o que se traduz num maior nível de produtividade (Danish *et al.*, 2015).

Com efeito, de acordo com Danish *et al.* (2015), o EA revela um impacto no desempenho e nos CCO dos colaboradores, visto que os que apresentam elevados níveis de

EA estão mais motivados a trabalhar arduamente em prol da saúde organizacional, o que fundamenta a relação com o desempenho e com os CCO (Bolon, 1997).

De facto Khan *et al.* (2010) encontraram evidência para afirmar que existe uma relação positiva entre o EA e o desempenho dos colaboradores. Já o estudo de Danish *et al.* (2015), que se baseou numa amostra composta por 270 colaboradores de bancos públicos e privados apenas de Lahore, capital da província de Panjabe, no Paquistão, concluiu que o EA tem um impacto moderadamente positivo no desempenho *in-role* e *extra-role* dos colaboradores. Também Kim (2014), na sua investigação baseada numa amostra de 293 colaboradores de complexos industriais da Coreia, concluiu que o EA dos colaboradores têm uma influência positiva nos desempenho *in-role*.

Não obstante, esta relação pode estar sujeita ao contexto cultural (Issue & Held, 2015). Na verdade, Chen *et al.* (2006) descobriram diferenças nos níveis de EO e desempenho em amostras americanas e taiwanesas que, conforme as respostas culturais, podem ser reformuladas numa escala de acordo com os autores. Estes apelam à investigação, no sentido de contrastar contextos para avaliar a influência da cultura.

Assim, para averiguar se, de facto, o EA e o DI estão positivamente relacionados, irá ser testada a hipótese 5 (H5), como abaixo representado.

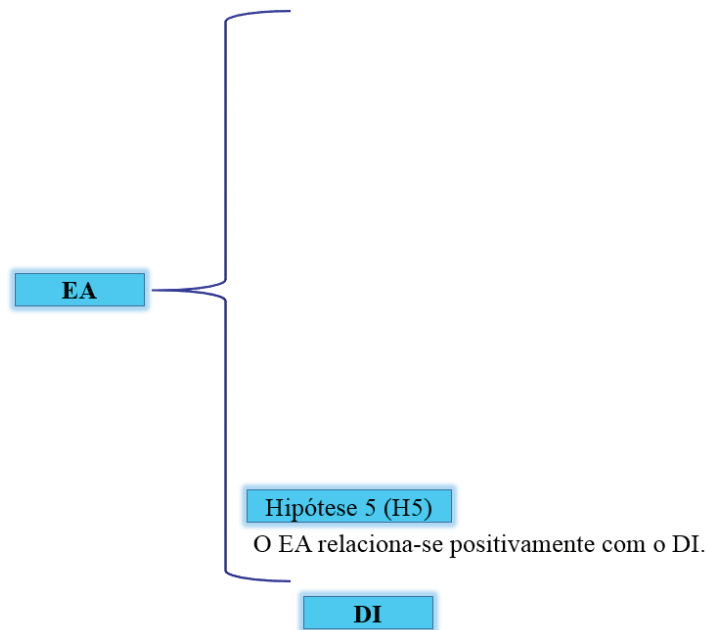


Fig. 8 – Hipótese 5.

3. Metodologia

3.1. Amostra

A amostra por conveniência que serviu de base a esta investigação é composta por 146 colaboradores que trabalham por conta de outrem e que operam em vários setores, como a engenharia e construção civil, indústria, educação e ação social.

Os indivíduos têm idades compreendidas entre os 18 e os 66 anos de idade, com uma média de 40,5 anos e um desvio padrão de 11,7. Por outro lado, aplicando a Regra de Sturges*, foram definidos oito intervalos cuja amplitude é de seis ($\frac{\text{máximo}-\text{mínimo}}{\text{n}^\circ \text{ classes}} = \frac{66-18}{8} = 6$). Assim, consultando a tabela 1 abaixo indicada, verifica-se que a maior parte dos indivíduos têm idades compreendidas entre os 30 e os 35 anos, dado que esta é a classe que revela a moda (valor mais observado), visto que apresenta maior frequência (29).

Idade_classes

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido 18-23	11	7,5	7,5	7,5
24-29	14	9,6	9,6	17,1
30-35	29	19,9	19,9	37,0
36-41	26	17,8	17,8	54,8
42-47	26	17,8	17,8	72,6
48-53	17	11,6	11,6	84,2
54-60	14	9,6	9,6	93,8
61-66	9	6,2	6,2	100,0
Total	146	100,0	100,0	

Tabela 1 – Frequências por classes de idade.

Quanto ao género, através da tabela 2 abaixo indicada, é possível observar que a maior parte dos indivíduos em estudo são do sexo feminino (81), representando 55,5% do total da amostra.

* Visa na escolha de um número de intervalos (classes) c , tal que c seja o menor inteiro que verifique a condição $2^c \geq n$, em que n é a dimensão da amostra. Assim, tem-se $c=8$, dado que $2^8=256 \geq 146$.

		Gênero			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Masculino	65	44,5	44,5	44,5
	Feminino	81	55,5	55,5	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Tabela 2 – Frequências por gênero.

Atendendo às categorias hierarquizadas para definir as habilitações literárias, através da consulta da figura 9 e da tabela 3 abaixo mencionadas, é possível afirmar que a maior parte dos indivíduos detém o grau de licenciado (30,14%). Contudo, este valor apresenta-se muito próximo do grau acadêmico inferior, 12º ano, com um peso total de 27,40%. Assim, o nível de habilitações de mais de metade dos indivíduos em estudo varia entre o ensino secundário e a licenciatura. Por outro lado, quase 1/4 dos indivíduos concluiu o ensino básico, 9º ano. Já os restantes 25% estão repartidos de forma desigual entre as categorias “mestrado” e “inferior ao 9º ano”, cuja maior proporção de indivíduos se concentra nesta última (13,01%). Por último, nenhum indivíduo incluído na amostra detém o grau de doutor.

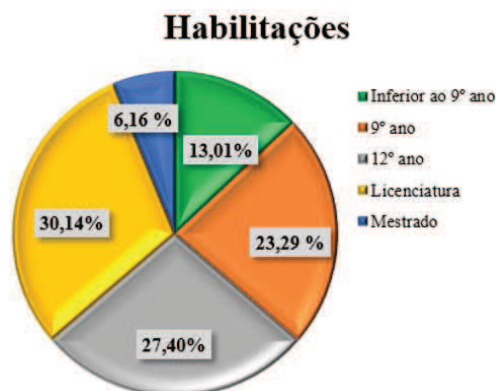


Fig. 9 – Habilitações.

		Habilitações			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Inferior ao 9º ano	19	13,0	13,0	13,0
	9º ano	34	23,3	23,3	36,3
	12º ano	40	27,4	27,4	63,7
	Licenciatura	44	30,1	30,1	93,8
	Mestrado	9	6,2	6,2	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Tabela 3 – Frequências por habilitações.

Em relação ao tempo de serviço na empresa, ou seja, à antiguidade, mais de 2/3 dos indivíduos são colaboradores da mesma organização há mais de cinco anos. Esta é, sem dúvida, a categoria mais observada, com um peso total de 67,12% comparativamente com as suas homólogas. Não obstante, à semelhança das evidências retratadas na análise das habilitações, nesta variável também é possível constatar que existe uma tendência para que

a maior observação seguinte se verifique na categoria subjacente. Quer isto dizer que, das restantes três categorias, a que mais se observa é aquela que representa os indivíduos que colaboram com a mesma empresa há pelo menos um ano, num máximo de cinco. Tudo isto se pode verificar através da consulta da figura 10 e da tabela 4 abaixo indicadas.

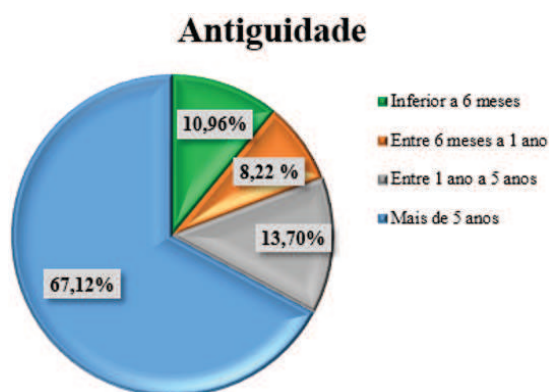


Fig. 10 – Antiguidade.

Antiguidade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Inferior a 6 meses	16	11,0	11,0	11,0
	Entre 6 meses a 1 ano	12	8,2	8,2	19,2
	Entre 1 ano a 5 anos	20	13,7	13,7	32,9
	Mais de 5 anos	98	67,1	67,1	100,0
Total		146	100,0	100,0	

Tabela 4 – Frequências por antiguidade.

Para finalizar, atendendo à tabela 5 abaixo representada, observa-se que cerca de 61,4% dos indivíduos licenciados são colaboradores da mesma organização há mais de cinco anos.

Antiguidade * Habilitações Tabulação cruzada

			Habilitações					Total
			Inferior ao 9º ano	9º ano	12º ano	Licenciatura	Mestrado	
Antiguidade	Inferior a 6 meses	Contagem	0	3	5	6	2	16
		% em Habilitações	0,0%	8,8%	12,5%	13,6%	22,2%	11,0%
	Entre 6 meses a 1 ano	Contagem	0	2	5	3	2	12
		% em Habilitações	0,0%	5,9%	12,5%	6,8%	22,2%	8,2%
	Entre 1 ano a 5 anos	Contagem	0	4	6	8	2	20
		% em Habilitações	0,0%	11,8%	15,0%	18,2%	22,2%	13,7%
	Mais de 5 anos	Contagem	19	25	24	27	3	98
		% em Habilitações	100,0%	73,5%	60,0%	61,4%	33,3%	67,1%
Total		Contagem	19	34	40	44	9	146
		% em Habilitações	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 5 – Habilitações versus Antiguidade.

3.2. Processo de recolha de dados

Para testar as cinco hipóteses de investigação anteriormente mencionadas, foi elaborado um questionário com os itens que medem cada uma das variáveis em estudo (IE, CCP, EA, DI) que foram classificados pelos inquiridos conforme a escala definida (ver secção 3.3). Adicionalmente, foram colocadas questões de carácter demográfico (idade, género, habilitações literárias e o tempo de serviço na empresa). Foi realizado um pré-teste a três pessoas com o intuito de identificar questões sujeitas a melhoria. No entanto, o *feedback* obtido não permitiu quaisquer alterações. O questionário utilizado pode ser consultado em anexo.

Para dar início à distribuição dos questionários, foi solicitada, por *e-mail*, a colaboração de várias empresas. Porém, nunca foi devolvida qualquer resposta. Por essa razão, a solicitação da colaboração passou a ser feita pessoalmente e diretamente com as empresas. Neste processo ocorreram situações mais burocráticas, em que a colaboração para com este estudo foi avaliada e posteriormente recusada pela administração. Contudo, também houve empresas que não hesitaram em participar na presente investigação, na medida em que a colaboração foi imediatamente aceite pelo colaborador com quem se tratou e se expôs a essência deste estudo. Nestes casos, eram deixados um número de exemplares suficientes na empresa, para serem recolhidos após o seu preenchimento. Aqui, a responsabilidade da recolha do questionário nunca foi do supervisor, mas sim do colaborador com quem se tratou o assunto e que aceitou que a empresa colaborasse na investigação. Desta forma, as respostas ao questionário não foram comprometidas pela posição hierárquica de quem os recolheu. Por se considerar que, apesar de se ter estabelecido um contacto direto com as empresas, este método não mostrava promover uma taxa de resposta satisfatória, pelo que se teve de optar por outra solução. Por conseguinte, foi solicitado o apoio direto a indivíduos conhecidos. Por revelarem total fiabilidade, foi-lhes confiada a entrega dos questionários aos seus colegas e a posterior recolha. À semelhança dos casos anteriores, também nestas situações as respostas não foram comprometidas pela posição hierárquica do responsável pela recolha.

No próprio questionário, estava explícita a finalidade do mesmo, assim como foi garantido o total anonimato dos respondentes. A duração do preenchimento está estimada em 10 minutos. Posto isto, foram entregues, à mão, entre outubro e novembro de 2015, 300 questionários, sendo devolvidos apenas 151, dos quais cinco foram considerados inválidos,

devido a informação incompleta, o que representa uma taxa de resposta final de 48,7%. A recolha terminou em dezembro de 2015.

3.3. Instrumentos de medida

Para medir as variáveis em estudo, foram utilizadas medidas devidamente validadas e disponíveis na literatura (a medida *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS), de Wong e Law (2002) para a IE; a medida de Bennett e Robinson (2000) para os CCP; a medida de Rego *et al.* (2011) para o EA e a medida de Staples *et al.* (1999), adotada por Rego e Cunha (2008), para o DI). Por outro lado, apesar de estas medidas estarem associadas a uma específica escala tipo *Likert* proposta pelos respetivos autores, o *layout* do questionário apresenta uma ordem alternada relativamente à organização das variáveis que são quantificadas por escalas diferentes. Adicionalmente, além de os itens correspondentes à variável IE não estarem ordenados de acordo com as respetivas dimensões, também houve uma ordenação alternada dos itens correspondentes às variáveis DI e EA. Estes factos não só promovem a concentração dos respondentes, como também vão ao encontro de alguns métodos procedimentais propostos por Podsakoff *et al.* (2003), que visam promover a minimização dos riscos de variância do método comum. Mais concretamente, os métodos são os seguintes:

- 1) Aleatoriedade na ordenação dos vários itens;
- 2) Formatos escalares distintos em termos de amplitude (escala de cinco pontos para medir os CCP e escala de sete pontos para medir o EA, DI e IE) e de semântica (frequência e aplicabilidade);
- 3) A não utilização de escalas com valores numéricos bipolares e a atribuição de designações verbais para os pontos médios das escalas;
- 4) Garantia de total anonimato aos respondentes.

Por último, foram determinados os valores do *Alpha* de *Cronbach* para cada variável. Este coeficiente é utilizado para avaliar a confiabilidade das escalas das medidas utilizadas. De modo a revelar uma forte consistência interna, recomenda-se que $\alpha \geq 0,70$ (Nunnally, 1978).

3.3.1. IE

Como referido nas secções 2.3 e 3.3, a medida utilizada para quantificar o QE de cada colaborador foi a WLEIS (*Wong and Law Emotional Intelligence Scale*), de Wong e Law (2002), que está de acordo com a ideologia de Mayer e Salovey (1997). Também de acordo com o que foi mencionado anteriormente, a medida em questão subdivide-se em quatro dimensões: SEA (AAE), OEA (AEO), UOE (UDA) e ROE (RDA), cada uma repartida em quatro itens (Greenidge *et al.*, 2014). No questionário, não se agruparam ordenadamente os itens de cada dimensão, ou seja, os itens não foram discriminados pela ordem apresentada. Desta forma, as questões foram colocadas alternadamente, isto é, foi colocado um item da dimensão AAE, um item da dimensão AEO, um da dimensão UDA e outro da dimensão RDA, e assim sucessivamente até serem colocados os 16.

Adicionalmente, estes responderam a cada um dos 16 itens através de uma escala tipo *Likert* de sete pontos. Assim, a escala é discriminada da seguinte forma: 1) A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 2) Não se aplica; 3) Aplica-se muito pouco; 4) Aplica-se alguma coisa; 5) Aplica-se bastante; 6) Aplica-se muito; 7) A afirmação aplica-se completamente a mim. Posto isto, quanto maior for a classificação na referida escala, maior será o nível de IE do indivíduo (Devonish & Greenidge, 2010).

3.3.2. CCP

Para medir os CCP, foi utilizada a medida desenvolvida por Bennett e Robinson (2000) que utiliza os seguintes 11 itens:

- 1) Fazer um intervalo extra, ou maior do que o aceitável, no local de trabalho;
- 2) Agir grosseiramente com alguém no trabalho;
- 3) Perder a paciência no trabalho;
- 4) Amaldiçoar alguém no trabalho;
- 5) Dar baixa quando não está doente;
- 6) Ter o local de trabalho desarrumado;
- 7) Negligenciar as instruções do chefe;

- 8) Dedicar pouco esforço ao trabalho;
- 9) Deixar o seu trabalho para que outros o terminem;
- 10) Chegar tarde ao trabalho, sem autorização;
- 11) Sair mais cedo do trabalho, sem autorização.

Os inquiridos responderam às questões correspondentes a esta variável através de uma escala tipo *Likert* de cinco pontos, discriminada da seguinte maneira: 1) Nunca; 2) Raramente; 3) Às vezes; 4) Muitas vezes; 5) Sempre. Aqui, quanto menor for a classificação, menor é o grau de envolvimento do colaborador em CCP.

3.3.3. EA

No questionário, não foi explícito que se estava a tratar tanto a variável EA como a variável DI. Por esta razão, os itens correspondentes a cada uma destas variáveis foram ordenados alternadamente, não só para omitir a natureza das variáveis, como também pelas razões mencionadas anteriormente.

Para medir o EA de cada colaborador, o instrumento de medida utilizado foi de Rego *et al.* (2011). Deste modo, os três itens medidos foram os seguintes:

- 1) Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização;
- 2) Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização;
- 3) Sinto-me “parte da família” da minha organização.

Para quantificar esta variável, foi utilizada a escala tipo *Likert* de sete pontos definida em 3.3.1. Posto isto, quanto maior for o valor da escala, maior será o EA do colaborador.

3.3.4. DI

Para medir o DI foi utilizada a medida de Staples *et al.* (1999), adotada por Rego e Cunha (2008).

Assim, os quatro itens a medir foram os seguintes:

- 1) Sou um empregado eficaz;

- 2) Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho;
- 3) O meu supervisor vê-me como um empregado eficaz;
- 4) Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.

Dado que os itens referentes ao DI estavam ordenados alternadamente com os itens do EA, a quantificação dos mesmos também foi realizada de acordo com a escala tipo *Likert* de sete pontos definida em 3.3.1., pelo que as suas classificações se interpretam de igual forma.

3.3.5. Variáveis demográficas

Além das variáveis em estudo anteriormente mencionadas, também foram solicitadas questões de carácter demográfico, nomeadamente a idade, o género, as habilitações literárias e o tempo de serviço na empresa. Explicitamente, as habilitações literárias foram categorizadas em: 1) Inferior ao 9º ano; 2) 9º ano; 3) 12º ano; 4) Licenciatura; 5) Mestrado; 6) Doutoramento. Já o tempo de serviço na empresa foi subdividido em: 1) Inferior a 6 meses; 2) Entre 6 meses a 1 ano; 3) Entre 1 ano a 5 anos; 4) Mais de 5 anos.

3.4. Construção da base de dados

A construção, o tratamento e a posterior análise aos dados que serviram de base a este estudo foram efetuados no programa SPSS, *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 22.

Para dar início à construção da base de dados, foram criadas tantas variáveis quanto o número de itens presentes no questionário (34). A cada uma das variáveis foi atribuído o valor e a legenda de acordo com a respetiva escala tipo *Likert* utilizada. Desta forma, as variáveis presentes em estudo (IE, CCP, EA e DI) são classificadas como variáveis qualitativas ordinais, visto que apresentam uma ordem lógica entre as categorias. Seguidamente, foram introduzidas as variáveis de controlo, ou seja, as variáveis demográficas (idade, género, habilitações literárias e tempo de serviço na empresa). Destas, apenas a variável “idade” é classificada como uma variável quantitativa, visto que se expressa numericamente, ao passo que a variável “género” é classificada como uma variável qualitativa nominal, já as restantes duas variáveis são, pelas razões explicadas anteriormente,

classificadas como variáveis qualitativas ordinais. Posto isto, analisando cada um dos questionários, foram introduzidos os valores respondidos por cada indivíduo em estudo.

Uma vez concluída a base de dados, e sabendo que um dos procedimentos a adotar neste estudo é a análise de regressão linear (estudo da relação entre as variáveis), há que antever o seguinte: por norma, quando uma variável apresenta mais do que três categorias, devem ser criadas variáveis *dummy* (variáveis que assumem apenas dois valores: 0 e 1). O número de variáveis *dummy* é inferior em uma unidade ao número de categorias distintas. Ora, neste caso, as variáveis IE, CCP, EA e DI apresentam um número elevado de categorias, e se fossem criadas variáveis *dummy* para cada item, o número total de variáveis criadas seria superior ao valor da amostra ($182 > 146$), o que é totalmente desaconselhável, dado que o modelo poderia ser utilizado na previsão de combinações de categorias para as quais não se observou qualquer indivíduo. Além disso, o número exagerado de categorias pode conduzir ao fenómeno de *overfitting* discutido, por exemplo, por Velosa e Pestana (2008).

3.5. Aperfeiçoamento de escalas

Para garantir a correta operacionalização das variáveis, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas, no sentido de garantir a confiabilidade e a dimensionalidade das medidas utilizadas. Neste sentido, foi utilizada a análise fatorial exploratória (AFE). Esta técnica estatística escreve cada variável consoante os fatores latentes habitualmente não observáveis e é utilizada na explicação das relações de dependência entre as variáveis. Trata-se de uma técnica estatística que, através do método de extração das componentes principais (CP), permite transformar um conjunto inicial de variáveis quantitativas correlacionadas num conjunto final com um menor número de variáveis não correlacionadas, denominadas por CP, (Pestana & Gageiro, 2005), eliminando as variáveis que apresentam baixos *loadings* e *crossloadings* (quando mais do que uma CP está associada à mesma variável, revelando correlação). As CP, para além de reduzirem o número inicial de variáveis, resumem também a informação proveniente destas e agrupam os itens fortemente correlacionados.

O cálculo do modelo foi realizado a partir do método das CP. Com base na literatura revista, foi estabelecido um número fixo de fatores igual ao total das variáveis em estudo (sete). Para dar início à análise, foram introduzidas todas as variáveis criadas na base de dados (34) utilizando o método de rotação *varimax* que “minimiza o número de variáveis

com elevados *loadings* num factor, obtendo uma solução na qual cada componente principal se aproxima de ± 1 , no caso de associação entre ambas, ou de zero, no caso de ausência de associação” (Pestana & Gageiro, 2005, p. 490). Seguidamente, avaliou-se a qualidade da análise fatorial através da estatística de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*), que permite avaliar em que medida a variação das variáveis se deve a fatores comuns. Esta estatística varia entre 0 e 1. A sua interpretação é realizada de acordo com a tabela 6 abaixo indicada, segundo Pestana e Gageiro (2005).

Estatística de KMO	Qualidade da AF
0,90 - 1	Muito boa
0,80 - 0,90	Boa
0,70 - 0,80	Média
0,60 - 0,70	Razoável
0,50 - 0,60	Má
< 0,50	Inaceitável

Tabela 6 – Qualidade da AF segundo a estatística de KMO.

Posteriormente, foi avaliada a percentagem da variância total explicada pelos fatores, que terá de ser $\geq 0,60$ (Hair *et al.*, 1998). Mediante os resultados da matriz de componente rotativa, como explicado anteriormente, foram eliminadas as variáveis que revelavam baixos *loadings* e *crossloadings*.

O processo terminou quando não só se alcançou o maior valor obtido da estatística de KMO (0,77), o que apresenta uma qualidade média, pois está compreendida no intervalo [0,70-0,80], como também quando as sete componentes principais explicaram a maior percentagem da variância total explicada pelos fatores, 78,23% ($> 60\%$), o que é relativamente satisfatório.

Desta forma, as variáveis (itens) que resultaram deste procedimento, e que apresentam *loadings* significativos ($\geq 0,50$ na ótica de Pestana e Gageiro, 2005), e que incluem a base de dados final, estão abaixo representadas, na tabela 7. Todos os itens apresentam comunalidades superiores a 0,50.

Item	Descrição	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1	CC9: Deixar o seu trabalho para que outros o terminem.	0,825	0,058	-0,021	0,051	-0,200	-0,011	0,140
	CC7: Negligenciar as instruções do chefe.	0,804	0,006	-0,290	0,003	-0,026	0,105	-0,134
	CC8: Dedicar pouco esforço ao trabalho.	0,780	0,047	0,016	-0,227	-0,002	0,060	-0,041
	CC6: Ter o local de trabalho desarrumado.	0,690	-0,319	0,107	-0,006	0,224	-0,293	-0,052
2	AEO4: Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	-0,016	0,832	-0,053	0,271	0,115	0,021	0,165
	AEO2: Sou um bom observador das emoções dos outros.	0,015	0,824	0,011	0,156	0,275	0,133	0,063
3	EA1: Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização.	0,033	-0,015	0,898	-0,005	-0,020	0,180	0,056
	EA2: Tenho uma forte ligação de simpatia por esta organização.	-0,177	-0,012	0,869	0,077	0,061	0,117	-0,084
4	UDA3: Sou uma pessoa automotivada	-0,058	0,219	0,061	0,837	0,206	0,087	0,083
	UDA4: Faço sempre por me encorajar a mim mesmo a dar o melhor de mim.	-0,119	0,272	0,023	0,749	0,181	0,157	0,286
5	AAE2: Compreendo bem as minhas próprias emoções.	0,001	0,162	-0,030	0,262	0,804	0,089	0,283
	AAE3: Eu realmente entendo o que sinto.	-0,121	0,432	0,106	0,158	0,714	0,034	0,175
6	DI4: Os meus colegas vêem-me como um empregado bastante produtivo.	0,066	0,061	0,138	-0,034	0,126	0,842	0,134
	DI1: Sou um empregado eficaz.	-0,064	0,085	0,188	0,286	-0,014	0,782	-0,036
7	RDA3: Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito irritado.	-0,018	0,159	0,000	0,097	0,141	-0,017	0,900
	RDA1: Sou capaz de controlar o meu temperamento e lidar com as dificuldades de uma forma racional.	-0,031	0,079	-0,039	0,302	0,381	0,220	0,677
<i>Alpha de Cronbach</i>		0,77	0,79	0,79	0,78	0,77	0,64	0,71

Tabela 7 – Resultados da AF.

Tal como evidenciado na literatura, confirma-se a dimensionalidade da IE, dado que estão presentes as quatro dimensões. De igual modo, também se verifica a unidimensionalidade dos restantes construtos, embora alguns apresentem apenas dois itens.

Seguidamente, foram calculadas as variáveis globais. Para tal, foi calculada a média das respostas aos itens, ou seja:

$$1) \text{CCP} = \frac{\sum_{i=1}^4 \text{CCP}_i}{4} = \frac{\text{CCP}_1 + \dots + \text{CCP}_4}{4};$$

$$2) \text{EA} = \frac{\sum_{i=1}^2 \text{EA}_i}{2} = \frac{\text{EA}_1 + \text{EA}_2}{2};$$

$$3) \text{DI} = \frac{\sum_{i=1}^2 \text{DI}_i}{2} = \frac{\text{DI}_1 + \text{DI}_2}{2};$$

$$4) \text{AAE} = \frac{\sum_{i=1}^2 \text{AAE}_i}{2} = \frac{\text{AAE}_1 + \text{AAE}_2}{2};$$

$$5) \text{AEO} = \frac{\sum_{i=1}^2 \text{AEO}_i}{2} = \frac{\text{AEO}_1 + \text{AEO}_2}{2};$$

$$6) \text{UDA} = \frac{\sum_{i=1}^2 \text{UDA}_i}{2} = \frac{\text{UDA}_1 + \text{UDA}_2}{2};$$

$$7) \text{RDA} = \frac{\sum_{i=1}^2 \text{RDA}_i}{2} = \frac{\text{RDA}_1 + \text{RDA}_2}{2};$$

$$8) IE = \frac{4)+5)+6)+7)}{4}.$$

Desta forma, estas variáveis são classificadas como variáveis quantitativas, uma vez que se expressam numericamente.

Por último, foram determinados os valores do *Alpha de Cronbach* para as variáveis em questão, para avaliar a confiabilidade das medidas utilizadas. Desta forma, consultando a tabela 8 abaixo indicada, é possível observar que algumas destas medidas apresentam apenas dois itens. Ora, nestes casos, existem opiniões divergentes na literatura existente acerca do coeficiente de confiabilidade que melhor descreve estas medidas. Por um lado, há autores que recomendam o coeficiente de correlação de *Pearson* como uma medida de confiabilidade (Sainfort & Booske, 2000; Verhoef, 2003; Cramer *et al.*, 2006; O'Brien *et al.*, 2008), por outro lado, outros aconselham a utilização da fórmula de Spearman-Brown (Hulin *et al.*, 2001). Também há autores que defendem a utilização do coeficiente de *Alpha de Cronbach* tanto para medidas de apenas dois, como de múltiplos itens (por exemplo, Cuijpers *et al.*, 2009; Löwe *et al.*, 2005; Michal *et al.*, 2010; Young *et al.*, 2009). Por esta razão, e por uma questão de simplificação, para todas as medidas a considerar foi determinado o valor do respetivo *Alpha de Cronbach*, abaixo representado na tabela 8.

Variável		<i>Alpha de Cronbach</i>
IE	(8 itens)	0,86
Dimensões IE	AAE (2 itens)	0,77
	AEO (2 itens)	0,79
	UDA (2 itens)	0,78
	RDA (2 itens)	0,71
CCP	(4 itens)	0,77
EA	(2 itens)	0,79
DI	(2 itens)	0,64

Tabela 8 – *Alpha de Cronbach* para cada variável.

Com efeito, analisando os valores do *Alpha de Cronbach* obtidos, observa-se que a maior parte das medidas revelam uma forte consistência interna, na medida em que $\alpha \geq 0,70$ (Nunnally, 1978). Porém, o valor deste coeficiente para o DI é inferior a 0,70 (0,64). Apesar disso, a consistência interna desta medida não é fraca, pois não se pode considerar insatisfatória, visto que não está abaixo de 0,60 (Hair *et al.*, 1998; Malhotra, 2006)

3.6. Análise de dados

Uma vez definidas as variáveis finais resultantes da AFE, irá proceder-se à análise das mesmas através da Estatística Descritiva, no sentido de caracterizar as respostas dos inquiridos. Por outro lado, para testar e tirar ilações acerca das hipóteses de investigação, para que se possa, ou não, comprovar o que a literatura existente tem argumentado, irão ser utilizadas técnicas estatísticas específicas, nomeadamente as medidas de associação e a regressão linear. Assim, as medidas de associação visam avaliar o grau de associação entre as variáveis, já a regressão linear estuda a relação entre elas. Toda a informação necessária a esta análise foi consultada em Marôco, 2011; Reis, 2008 e Murteira *et al.*, 2010.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Médias

Em termos médios, os colaboradores em estudo apresentam níveis de IE relativamente satisfatórios (5,41 num total de 7), o que indica que estes indivíduos são emocionalmente inteligentes, dado que, em média, o valor do QE é de 77,29%. Além disso, os indivíduos apresentam maior capacidade emocional na dimensão UDA (5,65 em 7).

De igual modo, os valores médios para as restantes variáveis também são bastante favoráveis, o que indica que os colaboradores em estudo apresentam uma tendência relativamente baixa à prática de CCP (28,20%), elevados níveis de EA (76,86%) e de DI (81,43%). Tudo isto pode ser consultado na tabela 14 mais à frente apresentada.

4.2. Medidas de associação

4.2.1. Coeficiente de correlação de *Pearson*

Uma vez que as variáveis IE, CCP, EA e DI são quantitativas, para determinar o seu grau de associação, é necessário determinar o valor do coeficiente de correlação de *Pearson*, que varia entre $]-1,1[$. Em módulo, quanto maior for este coeficiente, maior será a correlação entre as variáveis. Quer isto dizer que se o coeficiente for positivo e próximo de 1, quando a variável independente aumenta, a variável dependente tende a aumentar, já quando este coeficiente se apresenta próximo do valor -1, constata-se que à medida que a variável independente aumenta, a variável dependente tende a diminuir. Se a correlação for próxima de zero, as variáveis estão fracamente associadas, podendo-se colocar em causa a sua independência.

De facto, pela observação da tabela 14 constata-se que a variável CCP está, aparentemente fraca, mas negativamente associada à variável IE, dado que o coeficiente de *Pearson* é de -0,15. Quer isto dizer que, apesar de existir evidência para afirmar que à medida que a IE dos colaboradores aumenta, os seus CCP tendem a diminuir, esta relação não

aparenta ser forte e negativamente correlacionada. De igual modo, o EA está fracamente associado à variável IE, uma vez que o coeficiente de *Pearson* é aproximadamente zero (0,06). Dado este valor, existe evidência estatística suficiente para afirmar que, aparentemente, não existe associação entre estas variáveis, questionando, assim, a hipótese de independência. Por outro lado, é possível afirmar a existência de uma correlação positiva e relativamente significativa entre a IE e o DI (0,29), o que sugere que quando a IE dos colaboradores aumenta, existe uma tendência para o aumento do seu desempenho.

Adicionalmente, não só são analisadas as correlações entre a IE e as variáveis dependentes, como também são apresentadas e interpretadas as correlações entre o EA, neste caso variável independente, e os CCP e o DI (variáveis dependentes). Posto isto, à semelhança da análise efetuada para a relação entre a IE e os CCP, observa-se que existe uma relação negativamente fraca entre o EA e os CCP (-0,14). Apesar de estas variáveis não estarem forte e negativamente correlacionadas, existe evidência estatística para afirmar que, aparentemente, à medida que o EA dos colaboradores aumenta, a sua propensão ao desenvolvimento de CCP tende a diminuir. Por outro lado, é possível observar que o maior valor do coeficiente de *Pearson* (0,32) caracteriza a correlação entre o EA e o DI. Por outras palavras, apesar de não revelar uma correlação positivamente forte, esta é positiva e relativamente significativa, pelo que existe evidência estatística para supor que quanto maior for o grau de EA dos colaboradores, maior será o seu DI.

Na verdade, analisando as correlações entre as dimensões da IE, verifica-se que, na sua grande maioria, os coeficientes de *Pearson* são superiores a 0,50, o que indica que estas dimensões estão, em parte, positiva e significativamente associadas.

Além destas, também se apresentam as correlações entre as dimensões da IE e as suas variáveis dependentes. Assim, analisando os coeficientes de correlação, verifica-se que apenas uma das quatro dimensões da IE está correlacionada com as variáveis em estudo (UDA). Esta dimensão, para além de ser a única que mais se correlaciona com as variáveis dependentes, também foi a que mais se destacou, em termos médios, relativamente às suas homólogas. Como anteriormente referido, apesar de, aparentemente, não existir uma associação entre a IE e o EA, verifica-se que a dimensão da IE que mais se correlaciona com o EA é a mesma que se correlaciona com as restantes variáveis.

4.2.2. Testes de independência

Na verdade, a medida de associação utilizada anteriormente, por si só, pode não ser suficiente para auferir conclusões acerca da existência de associação entre as variáveis. Para ultrapassar esta limitação, optou-se pela utilização de testes de independência que colocam em confronto as seguintes hipóteses:

H0: As variáveis são independentes (não há associação significativa);

H1: As variáveis não são independentes (há associação significativa).

Para tal, foram utilizados dois testes, nomeadamente o teste exato de Fisher e o teste de ajustamento do Qui-quadrado. Neste, para que se possam tirar conclusões válidas, é necessário verificar o seguinte conjunto de pressupostos:

- 1) Amostra de dimensão ≥ 20 (verifica-se, pois $146 > 20$);
- 2) Valor mínimo esperado (E_i) ≥ 1 ;
- 3) No máximo, 20% dos valores esperados (E_i) serem < 5 .

No entanto, de modo a ser possível validar os pressupostos, antes de realizar estes testes, as variáveis IE, CCP, EA e DI foram agrupadas em classes, utilizando a Regra de Sturges. Numa primeira análise, utilizando estas variáveis, os pressupostos não se verificaram. Para ultrapassar esta limitação, procedeu-se a uma redução do número de categorias em cada variável, agrupando numa só as categorias que revelavam valores similares. Posto isto, para a relação entre a IE e os CCP, obteve-se os dados referidos na tabela 9. Deste modo, verifica-se que os pressupostos são verificados, na medida em que, como mencionado anteriormente, a dimensão da amostra é de 146 ($146 > 20$), nem sequer existem células com uma contagem inferior a cinco ($0,0\% < 20\%$) e a contagem mínima esperada é de 5,30 ($5,30 > 1$). Para ambos os testes, verifica-se que para todos os habituais níveis de significância ($\alpha=0,01$; $\alpha=0,05$; $\alpha=0,10$), o *p-value* é superior ao α ($p\text{-value}=0,560$ e $p\text{-value}=0,520 > \forall$ usual α), pelo que não se rejeita a hipótese H0, havendo evidência estatística suficiente para afirmar que, aparentemente, não existe associação significativa entre a IE e os CCP dos colaboradores, isto é, à partida, o nível de EI de um colaborador não revela impacto na prática de comportamentos desviantes.

Testes qui-quadrado (IE*CCP)

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	1,199 ^a	2	,549	,560		
Razão de verossimilhança	1,173	2	,556	,560		
Teste Exato de Fisher	1,294			,520		
Associação Linear por Linear	,102 ^b	1	,749	,784	,425	,103
N de Casos Válidos	141					

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,30.

b. A estatística padronizada é -,320.

Tabela 9 – Testes de independência para a IE*CCP.

Na verdade, à semelhança da análise efetuada na relação anterior, consultando a tabela 10 abaixo indicada, também na relação entre a IE e o EA comprova-se que os pressupostos se verificam, uma vez que, neste caso, também nem sequer existem células com uma contagem menor que cinco ($0,0\% < 5\%$) e a contagem mínima esperada é de 5,30 ($5,30 > 1$). Além disso, o resultado dos testes de independência para a relação entre a IE e o EA são semelhantes, o que permite concluir que o valor do *p-value* dos testes é sempre superior a qualquer nível de significância ($p\text{-value}=0,560$ e $p\text{-value}=0,494 > \forall$ usual α), pelo que não se rejeita a hipótese nula. Assim, à semelhança das conclusões obtidas com o coeficiente de correlação de *Pearson*, de facto existe mais um fundamento estatístico que indica uma ausência de relação entre a IE e o EA dos colaboradores, pelo que existe evidência estatística para afirmar que, provavelmente, os níveis de IE de um colaborador não revelam impacto no seu EA.

Testes qui-quadrado (IE*EA)

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade de ponto
Qui-quadrado de Pearson	3,352 ^a	4	,501	,506		
Razão de verossimilhança	3,465	4	,483	,495		
Teste Exato de Fisher	3,425			,494		
Associação Linear por Linear	,820 ^b	1	,365	,381	,203	,039
N de Casos Válidos	141					

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 5,30.

b. A estatística padronizada é ,905.

Tabela 10 – Testes de independência para a IE*EA.

Adicionalmente, pela análise da tabela 11 abaixo mencionada, verifica-se, também, que os pressupostos para validar o teste do Qui-quadrado estão validados, dado que existe apenas uma célula com uma contagem inferior a cinco, o que representa um total de 11,1%

(11,1% < 20%) e a contagem mínima esperada é de 2,81 (2,81 > 1). Analisando o valor do *p-value* de ambos os testes, conclui-se que estes são sempre superiores aos usuais níveis de significância (*p-value*=0,582 e *p-value*=0,557 > \forall usual α), pelo que não se rejeita a hipótese H0, havendo evidência estatística para afirmar que, aparentemente, a variável IE não está associada à variável DI, pelo que se pode concluir que, à partida, o nível de IE de um colaborador não revela um impacto positivo no seu desempenho.

Testes qui-quadrado (IE*DI)

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidad e de ponto
Qui-quadrado de Pearson	2,905 ^a	4	,574	,582		
Razão de verossimilhança	2,830	4	,587	,603		
Teste Exato de Fisher	3,012			,557		
Associação Linear por Linear	1,070 ^b	1	,301	,316	,171	,039
N de Casos Válidos	141					

a. 1 células (11,1%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 2,81.

b. A estatística padronizada é 1,035.

Tabela 11 – Testes de independência para a IE*DI.

Seguidamente, são analisadas as relações entre o EA e os CCP e entre o EA e o DI. Em primeiro lugar, consultando a tabela 12 abaixo representada, repara-se que, mais uma vez, os requisitos iniciais voltam a ser cumpridos, visto que nem sequer existem células com uma contagem abaixo de cinco (0,0% < 20%) e a contagem mínima esperada é de 8,15 (8,15 > 1). Adicionalmente, avaliando pelo valor do *p-value* dos testes, mais uma vez estes são sempre superiores aos habituais níveis de significância (*p-value*=0,393 em ambos os casos > \forall usual α), pelo que se volta a não rejeitar a hipótese nula, o que permite concluir que, ao que parece, não há associação significativa entre as variáveis, isto é, o grau de EA de um colaborador não desfavorece a prática de CCP.

Testes qui-quadrado (EA*CCP)

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidad e de ponto
Qui-quadrado de Pearson	1,939 ^a	2	,379	,393		
Razão de verossimilhança	1,883	2	,390	,419		
Teste Exato de Fisher	1,920			,393		
Associação Linear por Linear	,694 ^b	1	,405	,467	,238	,068
N de Casos Válidos	146					

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 8,15.

b. A estatística padronizada é -,833.

Tabela 12 – Testes de independência para o EA*CCP.

Em segundo lugar, consultando a tabela 13 representada abaixo, constata-se que, uma vez mais, os pressupostos inicialmente referidos voltam a ser validados. Significa, portanto, que apenas uma célula apresenta uma contagem inferior a cinco, o que equivale a 11,1% ($11,1\% < 20\%$), além de a contagem mínima esperada atingir o valor de 4,42 ($4,42 > 1$). Contrariamente às questões anteriores, neste caso o valor do *p-value* de ambos os testes é inferior aos usuais níveis de significância ($p\text{-value}=0,000$ e $p\text{-value}=0,001 < \forall$ usual α), pelo que se rejeita a hipótese H_0 . Neste caso, a evidência estatística permite afirmar que, ao que tudo indica, as variáveis EA e DI não são independentes, mas sim significativamente associadas. Como se poder constatar, o grau de EA que o colaborador estabelece com a organização pode ter influência no seu desempenho.

Testes qui-quadrado (EA*DI)

	Valor	df	Significância Sig. (2 lados)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)	Probabilidade e de ponto
Qui-quadrado de Pearson	19,864 ^a	4	,001	,000		
Razão de verossimilhança	19,026	4	,001	,001		
Teste Exato de Fisher	18,720			,001		
Associação Linear por Linear	12,317 ^b	1	,000	,000	,000	,000
N de Casos Válidos	146					

a. 1 células (11,1%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 4,42.

b. A estatística padronizada é 3,510.

Tabela 13 – Testes de independência para o EA*DI.

4.2.3. Outras medidas de associação

Anteriormente foram analisadas as correlações entre as principais variáveis em estudo (IE, CCP, EA e DI). Uma vez que se tratam de variáveis quantitativas, dado que se expressam numericamente, as suas correlações foram analisadas através do coeficiente de correlação de *Pearson*. No entanto, este estudo também pretende englobar as correlações destas com as variáveis demográficas (variáveis de controlo).

Com efeito, das variáveis demográficas em estudo, apenas a variável “idade” é quantitativa. Neste caso, para a correlacionar com as restantes, pela razão anteriormente mencionada, utiliza-se o coeficiente de correlação de *Pearson*. Porém, a variável “género” é qualitativa nominal, ao passo que tanto a variável “habilitações” como a variável “antiguidade” são qualitativas ordinais, visto que apresentam uma ordem lógica entre as categorias. Assim sendo, há que haver uma especial atenção aos procedimentos estatísticos

a adotar quando se pretende determinar a correlação entre variáveis com diferentes classificações. Ora, nestes casos, quando se correlacionam variáveis qualitativas com variáveis quantitativas, estas têm de ser agrupadas em classes (considerando a Regra de Sturges), criando uma nova variável qualitativa ordinal. Assim, passam-se a correlacionar duas variáveis qualitativas, em que uma delas representa uma quantitativa. Este procedimento é adotado, por exemplo, no cálculo da correlação entre a IE e as habilitações literárias. Nestes casos, visto que ambas as variáveis são qualitativas ordinais, são de realização pertinente e adequada as seguintes medidas de associação:

- 1) Coeficiente τ -b e τ -c de Kendall;
- 2) Coeficiente gama.

Estes coeficientes variam entre $]-1,1[$. À semelhança da interpretação do coeficiente de correlação de *Pearson*, quanto maior for o valor em módulo, maior é o grau de associação entre as variáveis.

Adicionalmente, quando se estuda a correlação entre variáveis quantitativas e variáveis qualitativas nominais, por exemplo, quando se correlaciona a IE com o género, o processo mantém-se, no entanto, é necessário considerar outras duas medidas de associação, que são as seguintes:

- 3) Coeficiente de Contingência;
- 4) V de Cramer.

Qualquer um destes coeficientes assume apenas valores entre $[0,1]$. Assim, se as correlações assumirem valores próximos de zero, a correlação não é significativa, colocando a possibilidade de independência.

Fazendo uma análise crítica aos quatro coeficientes obtidos para analisar as variáveis em estudo com a variável “género”, dados os seus valores baixos, verifica-se que a IE não se correlaciona forte e positivamente com esta, embora a medida mais positivamente correlacionada seja a AEO. De igual modo, também se pode evidenciar uma ausência de associação positiva e significativa entre as variáveis EA e DI com o género, na medida em que os valores são relativamente baixos ou próximos de zero. Contudo, existe alguma certeza de associação significativamente negativa entre o género e variável CCP, pois os valores do coeficiente de contingência e V de Cramer apresentam um valor relativamente intermédio na escala destes coeficientes ($\cong 0,40$ entre $[0,1]$). Além disso, sabendo que o coeficiente

gama varia entre $]-1,1[$, e sabendo que este apresenta o valor de $-0,64$, existe alguma evidência para afirmar a existência de uma associação significativamente negativa entre estas duas variáveis, isto é, os CCP estão, ao que tudo indica, negativa e significativamente correlacionados com o género. Relativamente à variável “habilitações”, dados os seus valores nulos, esta não está correlacionada com a variável EA. Por outro lado, dados os valores relativamente baixos mas negativos, esta não se apresenta significativa e negativamente correlacionada com os CCP e o DI. Por fim, apesar dos valores positivos, por serem relativamente baixos, esta não está positivamente correlacionada com a IE. Já a variável “antiguidade”, por apresentar valores baixos mas negativos, não está negativa e significativamente associada às variáveis IE, CCP e EA. Contudo, embora apresente coeficientes positivos para a correlação com a variável DI, estas não estão positiva e significativamente associadas.

4.3. Regressão linear

De acordo com Pestana e Gageiro (2005), os modelos de regressão linear visam na previsão do comportamento de uma variável dependente (Y) a partir de uma ou mais variáveis independentes (X's), apresentando a margem de erro dessas previsões (resíduos). Se em estudo estiver apenas uma variável independente, o modelo é denominado por regressão linear simples, caso contrário designa-se por regressão linear múltipla.

Utilizando o método dos mínimos quadrados, que consiste em minimizar a soma dos quadrados dos resíduos, para que seja possível fazer previsões, pretendem-se estimar os coeficientes do modelo para estimar os valores de Y_j . Visto que em estudo apenas existe uma variável independente, o modelo de previsão da regressão linear simples é o seguinte:

$$\hat{Y}_j = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_j$$

Em que β_0 é a constante do modelo, β_1 é o coeficiente (declive) da variável “ x_1 ” e representa a variação (média) de Y quando a variável “ x_1 ” aumenta uma unidade.

Por outro lado, para avaliar a qualidade do ajustamento do modelo existem três metodologias: o teste F da tabela ANOVA, o coeficiente de determinação (R^2) e o coeficiente de determinação ajustado (R^2 ajustado).

Em primeiro lugar, o teste F da tabela ANOVA coloca em confronto as seguintes hipóteses:

H0: O modelo é desadequado / $\beta = 0$;

H1: O modelo é adequado / $\beta \neq 0$.

Em seguida, por se considerar apenas uma variável independente, a qualidade de ajustamento do modelo também pode ser avaliada pelo coeficiente de determinação (R^2), que mede a sua capacidade explicativa, ou seja, mede a percentagem da variação da variável dependente que é explicada pela variável explicativa (variável independente), isto é, a percentagem da variação de Y explicada pelo modelo de regressão.

Por outro lado, a inferência e a estimação a partir de um modelo de regressão linear só são válidas se se verificarem os seguintes pressupostos:

- 1) Relação linear entre Y e as variáveis independentes;
- 2) Resíduos com distribuição normal;

3) Resíduos aleatórios de média nula e variância constante (homocedasticidade dos resíduos);

4) Variáveis independentes ortogonais ou não correlacionadas, ou seja, ausência de associação entre as variáveis independentes (ausência de multicolinearidade);

5) Ausência de observações influentes (que enviesem o estudo);

6) Resíduos linearmente independentes ao longo da série temporal (só é necessário validar se os dados forem recolhidos segundo uma periodicidade temporal).

Assim, para confirmar cada uma das cinco hipóteses de investigação em estudo, irá ser avaliado o respetivo modelo de regressão linear simples (apenas existe uma variável independente). Posto isto, não será necessário verificar o pressuposto 4), pois só faria sentido se estivessem em estudo mais do que uma variável independente, e o pressuposto 6), dado que os dados não foram recolhidos segundo uma periodicidade temporal. Relembrando, as hipóteses em estudo são as seguintes:

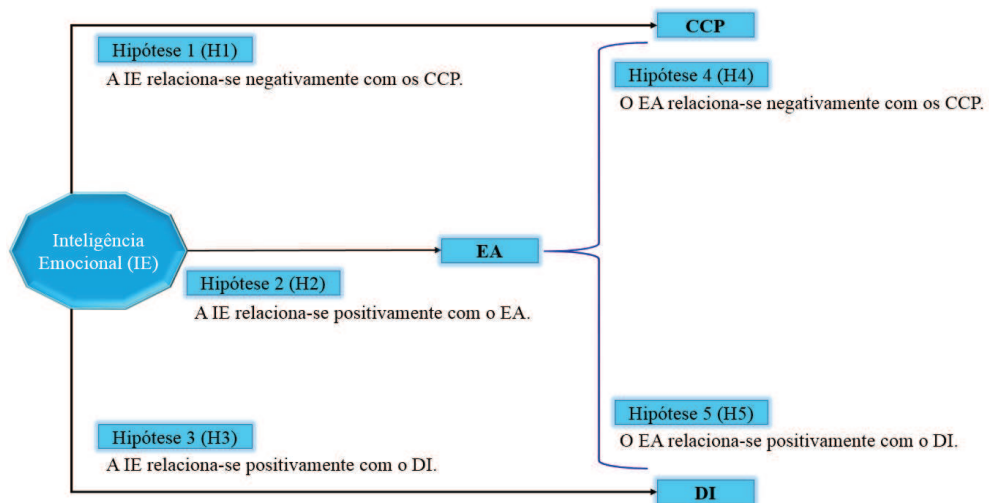


Fig. 1 – Modelo e respetivas hipóteses.

4.3.1. Modelo de regressão linear para a hipótese 1

A primeira hipótese de investigação deste estudo, H1, visa confirmar se a IE (variável independente) se relaciona negativamente com os CCP (variável dependente).

Tal como referido anteriormente, para validar o respetivo modelo de regressão linear simples, é necessário verificar o conjunto de pressupostos anteriormente mencionado. Desta forma, uma vez realizada uma análise à primeira regressão, parte dos pressupostos não eram verificados, pelo que se teve de aplicar as respetivas ferramentas para validar a sua verificação e obter o modelo mais parcimonioso. Para tal, foram eliminadas as observações influentes (os indivíduos 26,67 e 126) e a variável dependente foi transformada em logaritmo, a fim de tentar resolver o problema de heterocedasticidade.

Relativamente à verificação do pressuposto da normalidade, pela análise da figura 11 abaixo indicada, observa-se que o histograma (com 8 classes de acordo com a regra de Sturges) apresenta uma forma razoavelmente simétrica e as respetivas barras acompanham ligeiramente bem a evolução da curva normal, sem grandes desvios. Quanto aos gráficos P-P plot e Q-Q plot, repara-se que os pontos, na sua maioria, estão próximos da reta cuja equação é $y=x$. Dados estes argumentos, o pressuposto da normalidade está confirmado.

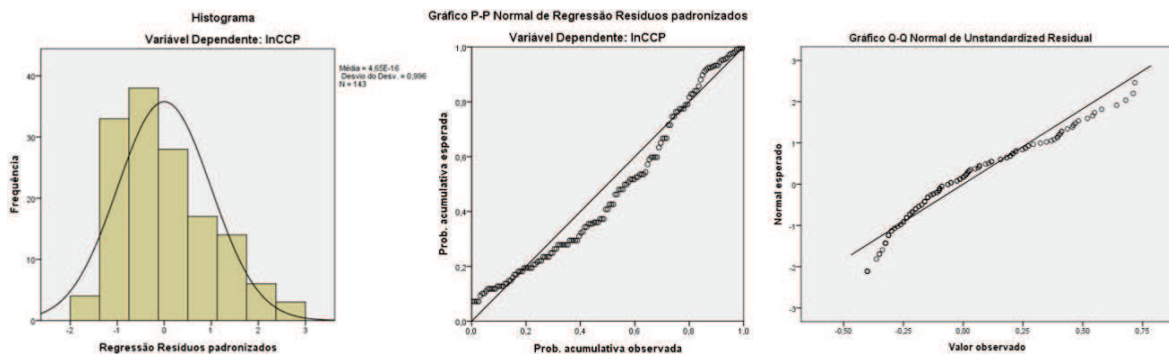


Fig. 11 – Verificação da normalidade (justaposição da curva normal ao histograma de resíduos, P-P plot e Q-Q plot).

Seguidamente, analisando o diagrama de resíduos abaixo referido (figura 12), observa-se que estes não exibem qualquer padrão, pelo que se apresentam distribuídos aleatoriamente. Por esta razão, o pressuposto 1 (relação linear entre Y e a variável independente) está confirmado.

Por outro lado, apesar de a variância dos resíduos ser aproximadamente constante ao longo do eixo das abcissas (xx), estes não se apresentam distribuídos aleatoriamente no interior da banda simétrica em torno do eixo horizontal $y=0$, pelo que se coloca em dúvida a confirmação do pressuposto 3 (homocedasticidade dos resíduos). Para ultrapassar esta questão, foram utilizados o teste de Breusch-Pagan e o teste de White. Assim, para a realização destes testes, há que confrontar as seguintes hipóteses:

H0: Resíduos com variância constante (resíduos homocedásticos);

H1: Resíduos com variância não constante (resíduos heterocedásticos).

O resultado do teste de Breusch-Pagan revelou um *p-value* de 0,921 e o resultado do teste de White indicou o valor de *p-value* de 0,227, o que permite afirmar que ambos os valores são superiores aos habituais níveis de significância, pelo que não se rejeita a hipótese nula, o que indica que existe evidência estatística significativa para afirmar que os resíduos são, com alguma certeza, homocedásticos. Neste sentido, todos os pressupostos foram validados e poderá ser realizada a inferência e a estimação a partir deste modelo.

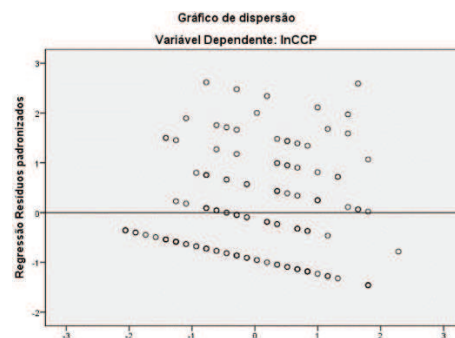


Fig. 12 – Diagrama de resíduos.

Na verdade, para avaliar a qualidade de ajustamento do modelo, consultando a tabela 15 abaixo mencionada, observa-se que o modelo em estudo apresenta um valor de R^2 relativamente baixo (0,076), o que revela que apenas 7,6% da variação do logaritmo dos CCP é explicada pela variável explicativa IE a partir do modelo.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,276 ^a	,076	,070	,27432

a. Preditores: (Constante), IE

b. Variável Dependente: InCCP

Tabela 15 – Resumo do modelo.

Por outro lado, para auferir conclusões mais sólidas, realizou-se o teste F da tabela ANOVA abaixo indicada. Como verificado, o valor do *p-value* deste teste é 0,001 e é inferior aos habituais níveis de significância, pelo que se rejeita a hipótese H0, o que leva a concluir que existe evidência estatística para afirmar que o modelo é adequado para qualquer nível de significância (α).

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	,873	1	,873	11,607	,001 ^b
	Resíduo	10,611	141	,075		
	Total	11,484	142			

a. Variável Dependente: InCCP

b. Preditores: (Constante), IE

Tabela 16 – Tabela ANOVA.

Uma vez validado o modelo e a sua qualidade de ajustamento, segue-se a análise aos seus coeficientes, através da tabela 17 abaixo ilustrada. Em primeiro lugar, há que testar, também, se os respetivos coeficientes (β) são nulos. Assim, ambos os coeficientes apresentam um valor de *p-value* inferior ao α ($p\text{-value}=0,000$ e $p\text{-value}=0,001 < \forall$ usual α), o que indica que se rejeita a hipótese nula, o que permite afirmar que os coeficientes não são nulos, mas sim estatisticamente significativos, pelo que o modelo é adequado. Mais concretamente, o coeficiente da variável independente (IE) apresenta um $\beta=-0,276$ que, além de ser negativo, é estatisticamente significativo, o que indica que à medida que o nível de IE aumenta, a propensão à prática de CCP diminui. De facto, a IE está negativamente relacionada com a prática de CCP, o que confirma a hipótese 1 (H1). Na verdade, um aumento unitário na variável IE reflete-se numa diminuição de CCP entre -0,042 e -0,159, com 95% de confiança.

Coeficientes ^a							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 (Constante)	,804	,162		4,978	,000	,485	1,123
IE	-,101	,030	-,276	-3,407	,001	-,159	-,042

a. Variável Dependente: lnCCP

Tabela 17 – Tabela de coeficientes.

Por fim, a partir do grau de IE de um colaborador, é possível estimar a sua propensão ao desenvolvimento de CCP, através da seguinte equação:

$$\ln \widehat{CCP} = 0,804 - 0,101IE \quad (1)$$

$$(\Rightarrow) e^{(0,804-0,101IE)} = \widehat{CCP} \quad (2)$$

Fazendo uma análise crítica ao resultado obtido, como era expectável, a prática de CCP está inversamente relacionada com a IE, o que vai ao encontro do que atualmente é defendido na literatura (por exemplo, Khalid *et al.*, 2009; Mayer *et al.*, 2000; Greenidge *et al.*, 2014, Bibi & Karim, 2014).

De facto, esta investigação permite concluir e evidenciar que quanto maior o nível de IE de um colaborador, menor será a sua tendência para praticar comportamentos prejudiciais à empresa e ao seu percurso profissional, o que faz todo o sentido. Assim, dadas as medidas e as respetivas escalas utilizadas neste estudo, se o nível de IE de um colaborador for um (ausência de IE), o seu nível de CCP está estimado em 2,02 ($e^{(0,804-0,101*1)} = 2,02$), já se o seu nível de IE for sete (indivíduo emocionalmente inteligente), o seu nível de CCP prevê-se que seja de 1,10 ($e^{(0,804-0,101*7)} = 1,10$). Posto isto, apesar de ligeiramente baixa (2,02-1,10=0,92), ocorre uma diminuição do nível dos CCP.

Na verdade, um indivíduo emocionalmente inteligente tem a capacidade de conhecer, compreender e controlar as suas emoções. Além disso, usa eficazmente as estratégias de regulação emocional, a fim de antever e controlar possíveis comportamentos e atitudes prejudiciais ao outro. Desta forma, estas estratégias revelam impacto na relação entre a IE e os CCP (Greenidge *et al.*, 2014).

Adicionalmente, estes indivíduos analisam e passam a avaliar o meio envolvente, captando os sinais emocionais do outro e a sua respetiva interpretação. A partir daí

desenvolvem uma maior competência para lidar com os momentos de tensão, de pressão e de elevadas descargas emocionais, o que lhes permite manter a calma e, conseqüentemente, a racionalidade nas mais diversas situações. Também por gerirem bem os conflitos são melhores cidadãos corporativos e promovem um melhor ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o desempenho (Bukhari & Ali, 2009). Na verdade, um colaborador que possua um elevado QE consegue transformar um simples conjunto de atitudes prejudiciais e suscetíveis ao insucesso num leque de mais-valias à sua contratação, visto que são excluídas das duas práticas. Assim, os colaboradores emocionalmente inteligentes não se envolvem em práticas prejudiciais ao seu percurso e auto promovem o seu cargo na empresa.

Não obstante, os colaboradores que revelam baixos níveis de IE são mais propícios à prática de CCP (Jung & Yoon, 2012), uma vez que têm maior dificuldade em controlar e lidar com os seus estados emocionais em situações de maior pressão. Por conseguinte, estes colaboradores apresentam maior facilidade no envolvimento de práticas prejudiciais não só à sua carreira, mas também à empresa. Estes comportamentos negativos conduzem, a longo prazo, ao conflito interpessoal e, conseqüentemente, à perda de um ambiente de trabalho agradável, o que coloca em risco a saúde organizacional.

4.3.2. Modelo de regressão linear para a hipótese 2

A segunda hipótese de investigação, H2, pretende avaliar em que medida a IE (variável independente) se relaciona com o EA (variável dependente), isto é, se há uma relação positiva entre o grau de IE de um colaborador e o seu EA.

À semelhança da regressão anterior, também neste modelo houve a aplicação das ferramentas necessárias para que os pressupostos fossem validados. Neste sentido, foram eliminados os indivíduos 100,112,116,126 por se tratarem de observações influentes, afetando, assim, o respetivo estudo.

Deste modo, consultando a figura 13 já de seguida indicada, pela análise do histograma (com 8 classes) verifica-se que este apresenta uma forma aproximadamente simétrica, revelando um ajustamento satisfatório entre as respetivas barras e a curva normal. Já pela análise aos gráficos P-P plot e Q-Q plot, repara-se que, apesar de alguns pequenos desvios, a grande maioria dos pontos estão sobrepostos à diagonal do 1º quadrante, o que revela que os resíduos apresentam distribuição normal, validando, assim, este pressuposto.



Fig. 13 – Verificação da normalidade (justaposição da curva normal ao histograma de resíduos, P-P plot e Q-Q plot).

Por outro lado, dado o diagrama de resíduos resultante deste modelo de regressão, representado na figura 14, observa-se uma distribuição aleatória dos resíduos ao longo do gráfico, pelo que se verifica o pressuposto da relação linear entre Y e a variável independente. De igual modo, dado que os resíduos estão aleatoriamente distribuídos no interior da banda simétrica em torno do eixo das abcissas e apresentam uma variância constante ao longo deste eixo, valida-se, assim, o pressuposto da homocedasticidade. Uma vez validados todos os pressupostos da regressão, segue-se a análise ao modelo obtido.

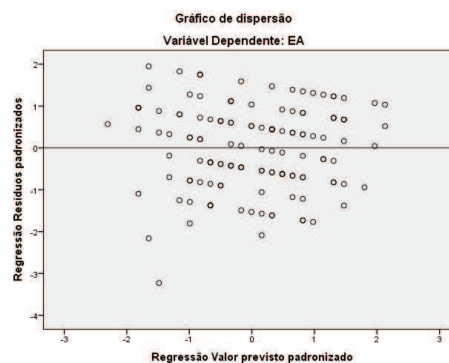


Fig. 14 – Diagrama de resíduos.

Neste sentido, à semelhança da análise anterior para avaliar a qualidade de ajustamento através do R^2 , neste modelo de regressão também se pode observar que este valor é bastante baixo (0,056), como se pode consultar na tabela 18 baixo referida. Quer isto dizer que apenas 5,6% do EA é explicada pela IE.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,236 ^a	,056	,049	,97337

a. Preditores: (Constante), IE

b. Variável Dependente: EA

Tabela 18 – Resumo do modelo.

Contudo, também é possível avaliar a qualidade de ajustamento através do teste F da tabela ANOVA, seguidamente mencionada (tabela 19). Visto que o valor do *p-value* é inferior a qualquer nível de significância ($p\text{-value}=0,005 < \forall$ usual α), rejeita-se a hipótese nula, pelo que existe evidência estatística para concluir que o modelo é adequado para os usuais níveis de significância.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	7,850	1	7,850	8,286	,005 ^b
	Resíduo	132,643	140	,947		
	Total	140,493	141			

a. Variável Dependente: EA

b. Preditores: (Constante), IE

Tabela 19 – Tabela ANOVA.

Seguidamente, prossegue-se a análise à tabela de coeficientes (tabela 20). Assim, testando, também, a hipótese de ambos os coeficientes serem nulos, pelos respectivos valores do *p-value* (0,000 e 0,005), verifica-se que estes são inferiores aos eventuais níveis de significância, o que permite concluir que os coeficientes são diferentes de zero e estatisticamente significativos, o que apoia a hipótese de o modelo ser adequado (H1). Por conseguinte, o coeficiente $\beta=0,236$ para a variável independente (IE) é positivo e estatisticamente significativo, pelo que permite concluir que os níveis de EA aumentam com o acréscimo de IE, ou seja, a IE está positivamente relacionada com o EA dos colaboradores, confirmando, deste modo, a hipótese 2 (H2). Assim, o acréscimo de uma unidade de IE do colaborador traduz-se num aumento do seu EA entre 0,097 e 0,523 com 95% de confiança.

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 (Constante)	3,825	,585		6,535	,000	2,668	4,982
IE	,310	,108	,236	2,878	,005	,097	,523

a. Variável Dependente: EA

Tabela 20 – Tabela de coeficientes.

Para finalizar, é apresentada a equação do modelo, que permite estimar o nível de EA de um colaborador a partir do seu nível de IE.

$$\widehat{EA} = 3,825 + 0,310IE \quad (3)$$

Tal como previsto, a IE está positiva e significativamente relacionada com os níveis de EA de um colaborador. Tal facto foi igualmente concluído em diversas investigações anteriores (por exemplo, Carmeli & Colakoglu, 2005; Akintayo & Babalola, 2012).

Com efeito, este estudo conclui que quanto maior o nível de IE de um colaborador, maior será o seu grau de afetividade com a empresa, o que tem o seu fundamento. Quer isto dizer que, segundo as medidas e as respetivas escalas utilizadas, se for analisado um colaborador cujo nível de IE é um (ausência de IE), estima-se que o seu nível de EA seja de 4,14 ($EA = 3,825 + 0,310 * 1 = 4,14$), ao passo que se for analisado um colaborador emocionalmente inteligente, estando no nível sete, o seu nível de EA é estimado em 6,00 ($EA = 3,825 + 0,310 * 7 = 6,00$). Assim, é possível reparar que a diferença de EA é algo elevada ($6,00 - 4,14 = 1,86$).

Na verdade, os colaboradores que revelam maior QE, por saberem analisar o estado emocional do outro, por terem uma maior capacidade em manipular os seus estados emocionais e por saberem lidar sabiamente com as questões de conflito, vão estabelecendo sentimentos e laços afetivos com a organização, fomentando o sentimento de pertença. Adicionalmente, a capacidade de controlar as emoções em ocasiões de maior tensão não só promove uma maior concentração, como evita os desvios de atenção na conquista dos objetivos finais da empresa. Assim, é evidente que os colaboradores emocionalmente inteligentes são um ativo sobrevalorizado no contexto empresarial, dado que assumem uma posição própria em situações onde as emoções, por norma, dominam o contexto e podem acarretar consequências negativas às relações interpessoais e aos resultados da organização.

Além disso, os indivíduos que revelam maior EA colaboram com a empresa por opção própria e não porque se sentem forçados a tal (Akintayo, 2009), desenvolvendo sentimentos positivos de identificação e envolvimento com a organização (Meyer & Allen, 1997). Assim, o seu trabalho contribui eficazmente em prol do desenvolvimento e crescimento da organização.

Em contrapartida, os colaboradores que não revelam uma maior aptidão para as questões emocionais tendem a ter uma atitude completamente oposta (Cotton & Tuttle, 1986). Por sua vez, estes colaboradores revelam baixos níveis de EO, o que conduz a atitudes e práticas negativas. Quer isto dizer que um indivíduo pouco emocionalmente inteligente tende a ter baixos níveis de EA, o que, conseqüentemente, se traduz numa menor dedicação profissional, dado que permanecem na empresa por obrigação e não por vontade, gosto e motivação própria. Assim, ao longo do tempo, o seu afastamento é tal significativo que estes desejam sair da organização, promovendo a rotatividade (Farkas & Tetrick, 1989).

4.3.3. Modelo de regressão linear para a hipótese 3

A hipótese 3, H3, averigua a existência de uma relação positiva entre a IE (variável independente) e o DI (variável dependente).

No sentido de validar todos os pressupostos da regressão, eliminaram-se os indivíduos 36 e 116 por se tratarem de observações influentes e responsáveis pelo enviesamento do estudo.

Começando pela análise ao histograma para avaliar a normalidade, observa-se que as barras, além de apresentarem uma distribuição razoavelmente simétrica, seguem satisfatoriamente bem a curva normal. Relativamente aos gráficos P-P plot e Q-Qplot, é de notar que os pontos estão praticamente sobrepostos à bissetriz dos quadrantes ímpares. Dados estes argumentos, confirma-se o pressuposto da normalidade.

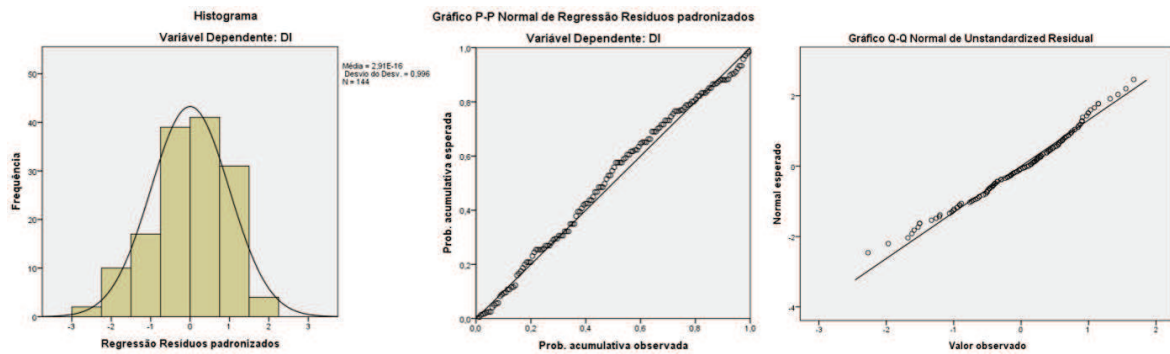


Fig. 15 – Verificação da normalidade (justaposição da curva normal ao histograma de resíduos, P-P plot e Q-Q plot).

Por outro lado, analisando a figura 16 abaixo representada, observa-se que os resíduos estão distribuídos aleatoriamente. Apesar de parecer existir uma espécie de limitação, estes não estão dispostos em forma de padrão, pelo que se verifica o pressuposto 1 (relação linear entre Y e a variável independente). Porém, dada essa pequena ideia de limitação nos resíduos mais afastados, estes parecem ser heterocedásticos. Para além de não apresentarem simetria em relação ao eixo horizontal $y=0$, também a sua variância aparenta diminuir ao longo do eixo das abcissas. Para esclarecer esta dúvida relativamente à homocedasticidade dos resíduos, realizaram-se dois testes, nomeadamente o teste de Breusch-Pagan e o teste de White, cuja hipótese nula afirma que os resíduos são homocedásticos. Assim, o resultado de ambos os testes revelou os valores de *p-value* de 0,228 e de 0,541, respetivamente, pelo que são sempre maiores do que qualquer nível de significância, o que permite a não rejeição da hipótese nula, o que leva a concluir que os resíduos aparentam ser homocedásticos. Visto que todos os pressupostos se confirmaram, valida-se, assim, o modelo de previsão obtido.

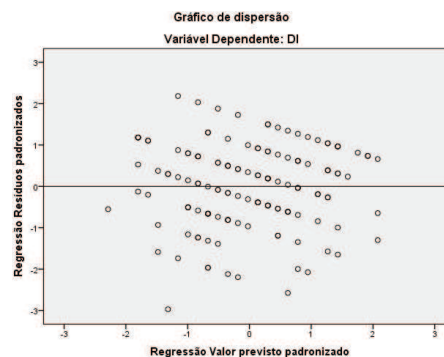


Fig. 16 – Diagrama de resíduos.

Consultado a tabela 21 abaixo apresentada, observa-se que, contrariamente aos modelos das anteriores regressões, apesar de não se considerar totalmente satisfatório, o presente modelo revela um R^2 relativamente superior, cujo valor é de 0,183. Com efeito, 18,3% da variação da variável dependente (DI) é explicada pela variação da variável explicativa IE.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,428 ^a	,183	,177	,76428

a. Preditores: (Constante), IE

b. Variável Dependente: DI

Tabela 21 – Resumo do modelo.

Analisando, também, o valor do *p-value* (0,000) obtido na tabela ANOVA (tabela 22) abaixo indicada, conclui-se que este é sempre inferior aos eventuais níveis de significância, pelo que se rejeita a hipótese nula, concluindo, deste modo, que o modelo é adequado para qualquer valor de α .

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	18,552	1	18,552	31,760	,000 ^b
	Resíduo	82,946	142	,584		
	Total	101,498	143			

a. Variável Dependente: DI

b. Preditores: (Constante), IE

Tabela 22 – Tabela ANOVA.

No que respeita aos coeficientes do modelo (tabela 23), verifica-se que ambos os valores de *p-value* são inferiores aos habituais níveis de significância ($p\text{-value}=0,000 < \forall$ usual α), pelo que se rejeita a hipótese nula que indica que os coeficientes são nulos. Desta forma, os coeficientes são significativos, indicando que o modelo é adequado para fazer previsões. Adicionalmente, o coeficiente associado ao declive da reta, ou seja, o coeficiente associado à variável independente (IE), para além de ser positivo ($\beta=0,428$), é estatisticamente significativo, revelando que quanto maior o nível de IE, maior é o DI do colaborador, o que indica que a IE está positivamente relacionada com o DI, pelo que se

confirma a hipótese 3 (H3). Desta forma, com 95% de confiança, por cada aumento unitário na variável IE, ocorre uma melhoria do DI entre 0,302 e 0,629.

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 (Constante)	3,234	,450		7,179	,000	2,343	4,124
IE	,466	,083	,428	5,636	,000	,302	,629

a. Variável Dependente: DI

Tabela 23 – Tabela de coeficientes.

Assim, a previsão do DI de um colaborador pode ser estimada pelo seu nível de IE através da seguinte expressão:

$$\widehat{DI} = \widehat{3,234} + \widehat{0,466}IE \quad (4)$$

A conclusão obtida nesta investigação, que revela que a IE está positiva e significativamente relacionada com o DI dos colaboradores, é suportada pela literatura existente, cujos fundamentos evidenciam uma forte relação entre o grau de IE de um colaborador e o seu nível de desempenho (por exemplo, Higgs, 2004; Shankar & Sayeed, 2006; Khokhar & Kush, 2009).

De facto, esta investigação afirma que o DI de um colaborador aumenta com o seu acréscimo de IE, o que tem o seu fundamento. Nesta lógica, atendendo às medidas e às respetivas escalas utilizadas, se o nível de IE de um colaborador for um (ausência de IE), prevê-se que o seu nível de DI seja de 3,70 ($DI = 3,234 + 0,466 * 1 = 3,70$), enquanto se for de sete (total IE), estima-se que o seu nível de DI seja de 6,50 ($DI = 3,234 + 0,466 * 7 = 6,50$). Desta forma, observa-se um evidente impacto no nível do DI no valor de 2,80 ($6,50 - 3,70 = 2,80$).

Com efeito, os colaboradores que revelam uma maior capacidade emocional estão mais aptos a desenvolver e a proporcionar melhores condições de trabalho interpessoal, visto que promovem a prática de comportamentos benéficos à organização em geral. Quer isto dizer que estes indivíduos emocionalmente inteligentes não se envolvem nem promovem situações de conflito. Neste sentido, estão mais aptos a trabalhar em equipa, revelando uma

atitude positiva (Gujral *et al.*, 2012). Também trabalham em prol da qualidade e da produtividade, promovendo o crescimento e o desenvolvimento da organização (Korkaew & Suthinee, 2012).

Com efeito, um indivíduo que possui um grau elevado de IE tem maior tendência a desenvolver melhor o seu trabalho (Akintayo & Babalola, 2012), uma vez que não coloca a hipótese de o seu estado emocional afetar o seu rendimento. Por esta razão, o controlo, a compreensão e a gestão das emoções proporciona um impacto positivo no desenvolvimento das suas tarefas, das suas competências, dos seus comportamentos de cidadania, das suas ideias, da sua capacidade de inovação e da sua criatividade, o que, conseqüentemente, aumenta o seu estado de motivação, o que se traduz num aumento do seu DI.

Em contrapartida, os colaboradores que não têm tal capacidade emocional apresentam menores capacidades em gerir as mais diversas situações. Desta forma, colocam em causa o seu DI, o que, para além de prejudicar o seu trabalho individual, afeta também o dos seus colegas, reunindo, assim, um conjunto de fatores que não apelam à conquista dos objetivos finais da organização.

4.3.4. Modelo de regressão linear para a hipótese 4

A hipótese 4 (H4) desta investigação prevê que o EA (variável independente) esteja negativamente relacionado com a prática de CCP (variável dependente).

Da amostra inicial, foram retirados os indivíduos 26, 67, 100, 112 e 116 por se tratarem de observações influentes, a fim de serem verificados todos os pressupostos da regressão linear.

Com efeito, de acordo com a figura 17 abaixo representada, as barras do histograma (composto por 8 classes) não apresentam simetria, contudo, a maioria das barras acompanha suficientemente bem a evolução da curva normal. Analisando o gráfico P-P plot e Q-Q plot, observa-se que parte dos pontos se afastam ligeiramente da reta diagonal, porém tal afastamento não aparenta ser suficiente para descartar a hipótese de os resíduos apresentarem distribuição normal. Assim sendo, verifica-se o pressuposto da normalidade.



Fig. 17 – Verificação da normalidade (justaposição da curva normal ao histograma de resíduos, P-P plot e Q-Q plot).

Relativamente ao diagrama de resíduos representado na figura 18, verifica-se que estes se apresentam aleatoriamente distribuídos, pelo que não apresentam qualquer indício de padrão, o que sugere que o pressuposto da relação linear entre Y e a variável independente está confirmado. Já analisando a homocedasticidade, apesar de se verificar uma tendência da diminuição da variação ao longo do eixo xx, a observação dos resíduos mais longínquos descartam essa hipótese. Adicionalmente, embora não haja uma simetria evidente em relação ao eixo horizontal, pela razão anterior, confirma-se o pressuposto da homocedasticidade.

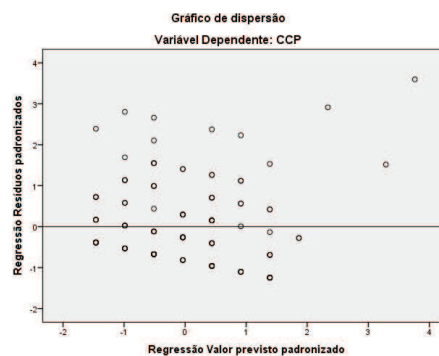


Fig. 18 – Diagrama de resíduos.

Seguidamente, avalia-se a qualidade de ajustamento do modelo através do valor do R^2 (tabela 24). À semelhança dos modelos de regressão da hipótese 1 e da hipótese 2, o valor do R^2 do modelo da hipótese atualmente em estudo (H4) também é relativamente baixo (0,084). Significa, portanto, que somente 8,4% da variação dos CCP é explicada pelo EA a partir do modelo.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,289 ^a	,084	,077	,44990

a. Preditores: (Constante), EA

b. Variável Dependente: CCP

Tabela 24 – Resumo do modelo.

Recorrendo ao teste F da tabela ANOVA (tabela 25), verifica-se que o *p-value* (0,001) do teste é sempre inferior aos habituais níveis de significância, pelo que se confirma que o modelo é adequado para qualquer α .

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2,568	1	2,568	12,686	,001 ^b
	Resíduo	28,134	139	,202		
	Total	30,702	140			

a. Variável Dependente: CCP

b. Preditores: (Constante), EA

Tabela 25 – Tabela ANOVA.

Avaliando pelo valor do *p-value* dos coeficientes do modelo, repara-se que estes são sempre inferiores aos eventuais níveis de significância ($p\text{-value}=0,000$ e $p\text{-value}=0,001 < \forall$ usual α). Por esta razão, os coeficientes são diferentes de zero e estatisticamente significativos, dado que o modelo é adequado. Mais concretamente, o coeficiente da variável independente (EA) apresenta um $\beta=-0,289$ que, para além de ser negativo, é estatisticamente significativo, o que permite evidenciar que à medida que o nível de EA aumenta, a propensão à prática de CCP diminui, pelo que se conclui que o EA está negativamente relacionado com os CCP, confirmando, assim, a hipótese 4 (H4). Especificamente, o aumento de uma unidade de EA reflete-se numa diminuição de CCP entre -0,057 e -0,200, com 95% de confiança.

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 (Constante)	2,075	,201		10,328	,000	1,678	2,472
EA	-,129	,036	-,289	-3,562	,001	-,200	-,057

a. Variável Dependente: CCP

Tabela 26 – Tabela de coeficientes.

Uma vez finalizada a análise, o modelo de previsão de CCP a partir do nível de EA é o seguinte:

$$\widehat{CCP} = 2,075 - 0,129EA \quad (5)$$

Tal como era previsto, de facto, o EA está negativamente relacionado com a prática de CCP, o que fundamenta, apesar de escassas, as conclusões obtidas em estudos anteriores (por exemplo, Dalal, 2005; Gill *et al.*, 2011; Manikandan, 2013).

De facto, este estudo conclui que à medida que o EA do colaborador aumenta, a propensão à prática de CCP diminui, o que faz total sentido. Ora, tal significa que, de acordo com as medidas e as respetivas escalas utilizadas, se estiver em causa um colaborador com nível um de EA (ausência de EA), o nível de CCP é estimado em 1,95 ($CCP = 2,075 - 0,129 * 1 = 1,95$), por outro lado, se revelar um elevado EA (nível sete), prevê-se que os seus CCP sejam de 1,17 ($CCP = 2,075 - 0,129 * 7 = 1,17$). Apesar de pequena, há uma variação do nível de CCP em 0,78 ($1,95 - 1,17 = 0,78$).

Na verdade, os indivíduos que estabelecem uma relação de afetividade com a empresa na qual são colaboradores mostram atitudes de respeito, proteção e orgulho por dela fazerem parte. Uma vez que se sentem satisfeitos com o espírito de trabalho da organização, não sentem a necessidade, consciente ou inconscientemente, de agir de modo pejorativo. Por esta razão, não se envolvem em práticas que possam colocar em causa a estabilidade organizacional. Quer isto dizer que um colaborador que contenha elevados níveis de EA tende a desencadear mais afetos positivos, refletindo-se numa clara diminuição de CCP (Tian *et al.*, 2014), o que faz todo o sentido, dado que não tencionam, de modo algum, prejudicar o seu trabalho e a organização no seu todo.

Porém, os colaboradores que revelam baixos níveis de EA, por não se identificarem com a empresa, têm maior suscetibilidade para praticar comportamentos e revelar atitudes

que se desviam das normas. Desta forma, os indivíduos que estabelecem um fraco nível de EA com a organização na qual colaboram não se sentem obrigados a respeitá-la. Dada esta atitude, geram-se mais afetos negativos, o que promove a prática de CCP (Tian *et al.*, 2014).

4.3.5. Modelo de regressão linear para a hipótese 5

A quinta e última hipótese desta investigação (H5) visa verificar se o EA (variável independente) se relaciona positivamente com o DI (variável dependente).

Similarmente ao procedimento adotado nos modelos anteriores, para validar o modelo de regressão, a fim de fundamentar esta hipótese, também foram eliminados indivíduos que se manifestaram ser observações influentes para o estudo. Para tal, foram eliminados os indivíduos 22, 36, 100, 112, 115, 116 e 126.

Começando pela análise da normalidade, de acordo com a figura 19 abaixo mencionada, observa-se que o histograma (com 8 classes) apresenta uma relativa simetria, cujas barras acompanham satisfatoriamente bem a curva normal. Relativamente às restantes duas representações gráficas, verifica-se que os pontos estão praticamente sobrepostos à reta de equação $y=x$, o que evidencia que os resíduos estão normalmente distribuídos, o que leva à confirmação deste pressuposto.

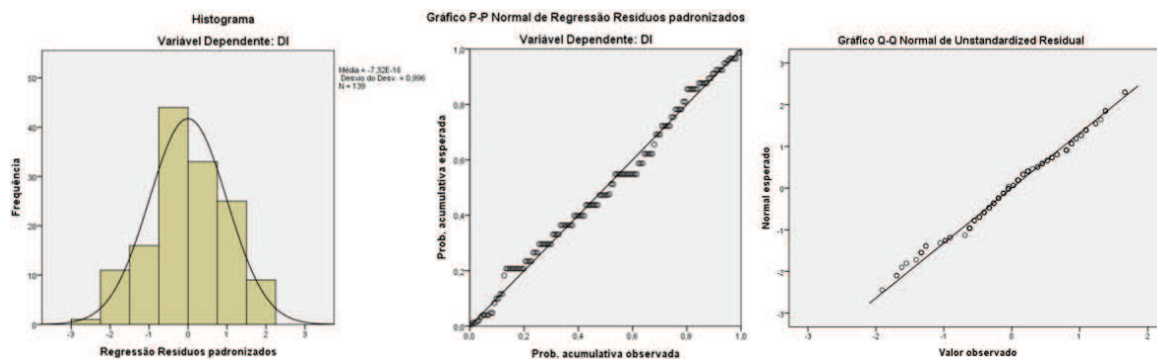


Fig. 19 – Verificação da normalidade (justaposição da curva normal ao histograma de resíduos, P-P plot e Q-Q plot).

Segundo o diagrama de resíduos referido abaixo na figura 20, observa-se uma clara e evidente distribuição aleatória dos resíduos, não se verificando, assim, a existência de qualquer padrão, o que evidencia que o pressuposto da relação linear entre Y e a variável independente é confirmado. De igual modo, os resíduos apresentam uma variância constante

ao longo do eixo das abcissas, e uma aproximada simetria em torno do eixo horizontal $y=0$. Posto isto, valida-se o pressuposto da homocedasticidade.

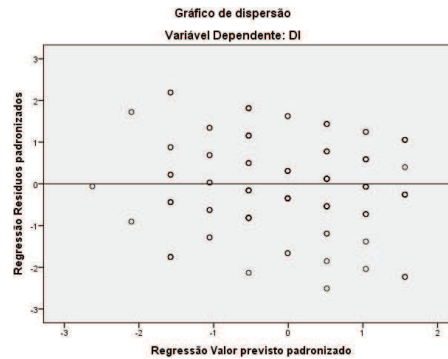


Fig. 20 – Diagrama de resíduos.

Avaliando a qualidade de ajustamento pelo valor de R^2 , verifica-se que, apesar de ser relativamente baixo (0,116), é o segundo maior valor no total dos cinco modelos de regressão obtidos. Este valor indica que 11,6 % da variação do DI é explicada pela variável explicativa EA.

Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,341 ^a	,116	,110	,76048

a. Preditores: (Constante), EA

b. Variável Dependente: DI

Tabela 27 – Resumo do modelo.

Realizou-se, também, o teste F da tabela ANOVA (tabela 28). Pelo valor do *p-value* do teste (0,000), que obriga à rejeição da hipótese nula, existe evidência estatística para concluir que o modelo é adequado para os eventuais níveis de significância, dado que *p-value* < α .

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	10,420	1	10,420	18,018	,000 ^b
	Resíduo	79,231	137	,578		
	Total	89,651	138			

a. Variável Dependente: DI

b. Preditores: (Constante), EA

Tabela 28 – Tabela ANOVA.

Relativamente aos coeficientes do modelo, observando ambos os valores do *p-value*, repara-se que estes são nulos (0,000), o que permite afirmar que são sempre inferiores aos habituais níveis de significância (α), pelo que se rejeita a hipótese nula, levando a afirmar que os coeficientes são significativos e diferentes de zero, visto que o modelo é adequado. Especificamente, o coeficiente $\beta=0,341$ da variável independente (EA) é positivo e significativo, ou seja, por cada acréscimo de EA, aumenta o DI, o que evidencia que o EA está positivamente relacionado com o DI do colaborador. Desta forma, confirma-se, também, esta última hipótese (H5). De facto, cada unidade acrescida de EA de um colaborador traduz-se num aumento do seu DI que varia entre 0,154 e 0,422, com 95% de confiança.

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança para B	
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 (Constante)	4,182	,379		11,046	,000	3,434	4,931
EA	,288	,068	,341	4,245	,000	,154	,422

a. Variável Dependente: DI

Tabela 29 – Tabela de coeficientes.

De modo a estimar o DI a partir do EA, o modelo de previsão é o seguinte:

$$\widehat{DI} = 4,182 + 0,288EA \quad (6)$$

A presente investigação conclui que, efetivamente, o EA está positivamente relacionado com o DI dos colaboradores. Tal premissa também é defendida por diversos autores (por exemplo, Danish *et al.*, 2015; Bolon, 1997; Khan *et al.*, 2010).

As presentes conclusões indicam que o DI do colaborador aumenta com o acréscimo de EA, ou seja, quando o EA aumenta, o DI também aumenta. Esta conclusão é, de facto, sustentada. Quer isto dizer que, de acordo com as medidas e as respetivas escalas utilizadas, perante um indivíduo que não apresenta EA (nível um), prevê-se que o seu desempenho seja de 4,47 ($DI = 4,182 + 0,288 * 1 = 4,47$), em contrapartida, se o colaborador revelar uma forte ligação afetiva com a organização (nível sete), estima-se que o seu DI seja de 6,20 ($DI = 4,182 + 0,288 * 7 = 6,20$). Posto isto, verifica-se um relevante acréscimo no nível do DI em 1,73 (6,20-4,47).

Com efeito, os indivíduos que estabelecem uma relação de afetividade com a empresa da qual fazem parte ambicionam os melhores resultados, tanto para si, como para a organização em geral. Por essa razão, sentem-se mais confiantes e orgulhosos do seu trabalho, o que promove uma melhoria do seu DI. Nesta ótica, e atendendo ao conceito de desempenho, os indivíduos que exibem um grau elevado de EA para com a empresa não só estão motivados à realização de um trabalho de excelência (desempenho *in-role*), como também desenvolvem e praticam outros aspetos favoráveis à organização mas que não são por ela exigidos (desempenho *extra-role*). Desta forma, o EA revela um impacto tanto no desempenho *in-role* como no *extra-role* (Danish *et al.*, 2015). Para esclarecer, os colaboradores que, no sentido geral, apresentam elevados níveis de EO sentem o desejo de permanecer e trabalhar em prol do benefício organizacional, o que se reflete numa maior produtividade (Danish *et al.*, 2015).

Contudo, os colaboradores que não revelam tal sentimento de pertença não sentem a necessidade de o seu trabalho acrescentar valor à empresa, pois não estão empenhados em participar no seu crescimento e desenvolvimento. Por esta razão, revelam menores níveis de desempenho, o que não favorece a organização em geral.

4.4. Regressão linear *versus* correlações

Como é possível observar pelas tabelas 30 e 31 abaixo indicadas, não há uma total coerência entre os resultados obtidos nas correlações e testes de independência com os resultados obtidos nas regressões. Tal pode ser explicado pelo facto de que as correlações e os testes de independência consideraram todos os indivíduos da amostra, incluindo possíveis *outliers*. Já para os modelos de regressão foram excluídas todas as observações influentes, o que proporcionou uma melhor consistência e fiabilidade dos resultados.

Como anteriormente mencionado, os resultados obtidos nos modelos de regressão linear simples vão ao encontro do que tem sido defendido na literatura existente. Por esta razão, o conjunto inicial composto por cinco hipóteses de investigação foi unanimemente confirmado (ver figura 30). Embora os valores de R^2 não fossem relativamente satisfatórios, provou-se que, de facto, a variável independente influencia significativamente a variável dependente. No entanto, existem outras variáveis explicativas (desconhecidas) que explicam as restantes variações da variável dependente.

Hipóteses de investigação	Confirmação
H1: A IE relaciona-se negativamente com os CCP.	Sim
H2: A IE relaciona-se positivamente com o EA.	Sim
H3: A IE relaciona-se positivamente com o DI.	Sim
H4: O EA relaciona-se negativamente com os CCP.	Sim
H5: O EA relaciona-se positivamente com o DI	Sim

Tabela 30 – Resultados da regressão (confirmação de hipóteses).

Relembrando, a tabela seguinte (tabela 31) resume a informação obtida na análise realizada às correlações e aos testes de independência e em que se consideraram todas as observações.

Correlação com observações influentes	Resultado
<i>Coefficiente de Pearson</i>	
1 IE*CCP	Fraca e negativamente correlacionadas
2 IE*EA	Fracamente associadas
3 IE*DI	Positiva e significativamente correlacionadas
4 EA*CCP	Fraca e negativamente correlacionadas
5 EA*DI	Positiva e significativamente correlacionadas
Testes de independência	
1 IE*CCP	Inexistência de associação significativa
2 IE*EA	
3 IE*DI	
4 EA*CCP	
5 EA*DI	Há associação significativa (não são independentes)
<i>Outras medidas</i>	
1 IE*Género	Fraca e positivamente correlacionadas
2 CCP*Género	Negativa e significativamente correlacionadas
3 EA*Género	Fraca e positivamente correlacionadas
4 DI*Género	Fraca e positivamente correlacionadas
5 IE*Habilitações	Fraca e positivamente correlacionadas
6 CCP*Habilitações	Fraca e negativamente correlacionadas
7 EA*Habilitações	Fracamente associadas
8 DI*Habilitações	Fraca e negativamente correlacionadas
9 IE*Antiguidade	Fraca e negativamente correlacionadas
10 CCP*Antiguidade	Fraca e negativamente correlacionadas
11 EA*Antiguidade	Fraca e negativamente correlacionadas
12 DI*Antiguidade	Fraca e positivamente correlacionadas

Tabela 31 – Resultados das correlações com todas as observações.

Dado esta divergência de resultados, foi realizada uma nova análise às correlações eliminando os indivíduos que também não foram considerados nos respectivos modelos de regressão.

Dados estes novos resultados, de modo geral observa-se um aumento (em módulo) significativo dos coeficientes. Na verdade, repara-se numa notável diminuição do coeficiente de correlação entre a variável IE e a variável CCP (-0,27). Este valor indica que, apesar de não revelar uma correlação forte e negativamente correlacionada, ambas as variáveis estão, em parte, negativa e significativamente correlacionadas. Assim, existe evidência estatística que permite afirmar que à medida que a IE do colaborador aumenta, a propensão à prática de CCP tende a diminuir.

Seguidamente, existe, com alguma certeza, uma tendência para que o EA e o DI do colaborador aumente com o seu grau de IE, dado que estas variáveis estão positiva e significativamente associadas, pois o seu coeficiente de *Pearson* é de 0,24 e 0,43, respetivamente. Por outro lado, existe alguma certeza que permite referir que à medida que o EA aumenta, o DI aumenta (0,34) e a prática de CCP diminui (-0,29). Estes valores, apesar de não revelarem uma correlação forte, permitem verificar a existência de uma associação relativamente significativa entre as respetivas variáveis.

Os resultados obtidos estão representados na tabela 32 abaixo indicada.

					Correlações							
					5	6	7	8	9	10	11	12
		Média (\bar{x})	% Média	Desvio padrão (σ)	C. de Pearson							
5 -	AAE	5,62	80,29	1,02	-							
6 -	AEO	5,28	75,43	0,96	0,54**	-						
7 -	UDA	5,65	80,71	0,91	0,54**	0,52**	-					
8 -	RDA	5,08	72,57	1,05	0,54**	0,37*	0,48**	-				
9 -	IE	5,41	77,29	0,78	0,84**	0,76**	0,79**	0,77**	-			
10 -	CCP	1,41	28,20	0,58	-0,15	-0,17*	-0,36**	-0,18*	-0,27**	-		
11 -	EA	5,38	76,86	1,21	0,16	0,14	0,24**	0,19*	0,24**	-0,29**	-	
12 -	DI	5,70	81,43	0,94	0,30**	0,34**	0,40**	0,31**	0,43**	-	0,34**	-

Legenda:

* A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

a) 0: Masculino; 1: Feminino

b) 1 - Inferior ao 9º ano; 2 - 9º ano; 3 - 12º ano; 4 - Licenciatura; 5 - Mestrado; 6 - Doutoram

c) 1 - Inferior a 6 meses; 2 - Entre 6 meses a 1 ano; 3 - Entre 1 ano a 5 anos; 4 - Mais de 5 a

Escala: IE, EA, DI: 1-7

CCP: 1-5

Tabela 32 – Resultados das correlações sem observações influentes.

Assim, uma vez que as conclusões obtidas nas regressões estão, de facto, coerentes com as conclusões obtidas nas atuais correlações, existe mais um fundamento estatístico que evidencia que as hipóteses neste estudo estão, efetivamente, provadas. Por esta razão, não se considerou pertinente a realização de novos testes de independência. Para um melhor esclarecimento, os resultados obtidos nesta última etapa resumem-se na tabela seguinte (tabela 33).

Correlação sem observações influentes	Resultado
<i>Coeficiente de Pearson</i>	
1 IE*CCP	Negativa e significativamente correlacionadas
2 IE*EA	Positiva e significativamente correlacionadas
3 IE*DI	Positiva e significativamente correlacionadas
4 EA*CCP	Negativa e significativamente correlacionadas
5 EA*DI	Positiva e significativamente correlacionadas

Tabela 33 – Resumo dos resultados das correlações sem observações influentes.

5. Conclusão

A extraordinária capacidade humana permite alcançar os mais diversos horizontes nas mais diversas circunstâncias. O Homem tem a capacidade de aprender, de se adaptar e de adaptar a sua aprendizagem ao contexto. Tem a singular característica de desenvolver competências e aptidões, de treinar o raciocínio lógico e de aprender a interpretar a realidade abstrata.

Com efeito, esta complexa máquina humana distingue-se dos restantes seres pela sua capacidade lógica e de raciocínio. Neste contexto, e no competitivo mundo empresarial, o que tem vindo a distinguir cada ser humano dos seus demais é a sua inteligência, a inteligência intelectual. Porém, essa tal capacidade de questionar e de procurar respostas para as perguntas indeterminadas permitiu concluir que tão ou mais importante do que a lógica é a componente emocional.

Nos últimos 26 anos, investigadores têm vindo a evidenciar que a inteligência emocional (IE) é um trunfo tanto na vida pessoal como na vida profissional de cada indivíduo. Consequência deste argumento, revolucionou-se a forma de conceituar um indivíduo inteligente.

Nos dias de hoje, dada a elevada instabilidade profissional e a grande competitividade que se faz sentir, a componente emocional assume grande relevância no que respeita à distinção entre indivíduos. Quer isto dizer que, para além do currículo, das habilitações e da experiência prática, é a capacidade de compreender, de controlar, de conhecer as suas e as emoções do outro que predominam e que distinguem um colaborador de prestígio. Deste modo, um colaborador emocionalmente inteligente tem a capacidade de proporcionar e promover agradáveis interações sociais entre colegas. Neste sentido, e visto que as empresas são constituídas essencialmente por pessoas, por recursos humanos, é fundamental que as interações entre colaboradores seja amigável, saudável e leve, no sentido de se reunir sinergias para lutar para o bem e para os objetivos finais da organização. Por outras palavras, os colaboradores com elevado nível de IE são uma mais-valia à organização, visto que a sua capacidade de gerir e lidar com as emoções proporciona melhores relações interpessoais e, consequentemente, promove o sucesso no alcance do objetivo principal da organização.

Por outro lado, os colaboradores que não revelam tal capacidade emocional podem ser treinados e formados para estimular o autoconhecimento, a sensibilidade ao outro e a

capacidade de abstração, no sentido de moldar as suas competências emocionais, tornando-se emocionalmente inteligente.

Embora haja uma crescente tendência para substituir o trabalho realizado pelos recursos humanos pelo trabalho realizado pelas máquinas (inteligência artificial), ainda o que distingue o rendimento de um colaborador humano do rendimento de um *robot* é a emoção, portanto há que saber usar, trabalhar e adaptar este valioso atributo.

O resultado deste estudo apoiou os fundamentos anteriores acerca do impacto da IE nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Assim, os resultados obtidos permitiram confirmar que a IE assume extrema relevância na redução de comportamentos desviantes e prejudiciais à organização, proporciona maior grau de desempenho individual (DI) e de empenhamento afetivo (EA) que, por sua vez, também reduz os comportamentos negativos e favorece o DI. O esquema seguinte ilustra este fundamento (figura 20).

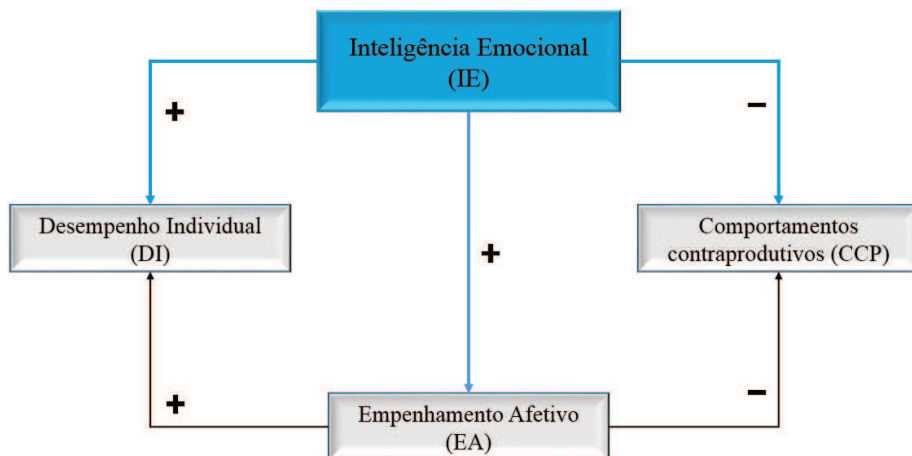


Fig. 21 – A EI e seus efeitos.

Assim, a confirmação das cinco hipóteses de investigação deste estudo permitem evidenciar que um indivíduo emocionalmente inteligente tem maior capacidade para conquistar o sucesso profissional do que os indivíduos que não possuem tal sensibilidade emocional. Desta forma, promovem o progresso da sua carreira e o crescimento da empresa, na medida em que têm maior relação afetiva com esta, o que promove o seu desempenho e diminui a prática de comportamentos que possam colocar em causa a estabilidade organizacional.

6. Limitações e sugestões para investigação futura

De 300 exemplares entregues, foram validados apenas 146 questionários dos 151 devolvidos. Este valor ficou aquém da expectativa, na medida em que se planeava obter uma taxa de resposta relativamente superior. Portanto, estudar apenas 146 indivíduos num universo infinito não é, em parte, totalmente significativo para generalizar a população no seu todo. Portanto, este estudo teve algumas limitações que se prenderam com o facto de ter sido inquirida uma amostra por conveniência, cuja representação pode ser questionável.

Adicionalmente, o facto de os dados terem sido recolhidos num único momento temporal e através da mesma fonte pode implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff *et al.*, 2003).

Além disso, este tipo de investigações carece da cooperação de um número satisfatório de indivíduos, o que nem sempre é possível. Por esta razão, a investigação está dependente da colaboração de cada um, o que acaba por se tornar uma grande limitação.

Por outro lado, fica a dúvida quanto à sinceridade das respostas e até que ponto estas não comprometeram o estudo, dado que há uma tendência para se responder ao que é socialmente desejável e não ao que corresponde à realidade. Neste seguimento, também há a possibilidade de os respondentes não se conseguirem auto avaliar corretamente nas questões emocionais, visto que se trata de um conceito algo complexo.

Relativamente a sugestões para investigação futura, seria aconselhável estudar este modelo de investigação adaptado a setores específicos. Também seria interessante estudar o efeito destas relações em diferentes contextos culturais.

Por outro lado, seria pertinente a realização de novos estudos adicionando outras novas variáveis, mediadoras ou moderadoras, relacionadas com o contexto profissional, no sentido de determinar quais as suas inter-relações mediante o efeito da IE. Especificamente, seria interessante acrescentar variáveis como a motivação, a satisfação e a realização profissional, estudar até as suas inter-relações, e estudar o efeito de cada uma nos CCP, no EA e no DI mediante o papel da IE.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

7. Contributos

Os resultados desta investigação são suportados por diversos estudos, o que acrescenta ainda mais valor ao que a literatura atual tem defendido. Neste sentido, existe mais um fundamento que sustenta a importância da IE no contexto profissional.

Embora as variáveis em análise já tenham sido estudadas por diversos investigadores, estas não foram consideradas num único modelo de investigação. Desta forma, as cinco hipóteses de investigação deste estudo propostas num só modelo clarificam a inovação proposta por este estudo. Adicionalmente, os resultados permitem inter-relacionar os efeitos entre as variáveis mediante o papel da IE. Posto isto, o modelo de investigação e a análise realizada exclusivamente ao nível individual contribui para a literatura existente, na medida em que integra variáveis que, embora já tenham sido estudadas, são analisadas num só modelo de análise.

Atualmente, as empresas ainda não estão totalmente atentas e sensibilizadas para o incomparável valor que os indivíduos emocionalmente inteligentes podem acrescentar. Como se tem vindo a constatar, ainda se mostram formatadas para contratar colaboradores apenas com base no seu currículo, nas suas habilitações, na experiência e no perfil que eventualmente terão para desempenhar o cargo.

Os resultados obtidos nesta investigação procuram incentivar à mudança das atuais metodologias e procedimentos adotados na gestão de recursos humanos. Assim, dado o valor atribuído aos colaboradores emocionalmente inteligentes, os atuais departamentos de recursos humanos das organizações deveriam implementar novas medidas de recrutamento e seleção com base em sistemas de análise emocional. Desta forma, contrapor a componente técnica à componente emocional poderia estar na resolução de grandes problemas associados à falta de preocupação, empenho e dedicação à profissão.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Bibliografia

- Adeoyo, H., & Torubelli, V. (2011). Emotional Intelligence and Human Relationship Management as Predictors of Organizational Commitment. *IFE Psychologia*, 19(2), 212–226.
- Akintayo, D. (2009). Organizational incentive payment schemes and industrial relations practice in Nigeria. *Occupational Psychology*, 36(2), 17–26.
- Akintayo, D. I., & Babalola, S. S. (2012). The impact of emotional intelligence on workers' behaviour in industrial organizations. *Inkanyiso*, 4(2), 83–90.
- Alghamdi, F. S. (2014). The Role of Trait Emotional Intelligence in Individual Performance : A Descriptive Study in Albaha University , Saudi Arabia. *Journal of Service Science and Management*, 7, 361–367.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252–276.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior are Vastly Exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441–452.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: technical manual*. Toronto: Multi Health Systems.
- Barrett, G. V., Miguel, R. F., Tan, J. A., & Hurd, J. M. (2001). *Emotional intelligence: the Madison Avenue approach to science and professional practice*. Paper presented at the 16th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology. San Diego, CA.
- Bashaw, E., & Grant, S. (1994). Impact of job formalization and administrative control on attitudes of industrial salespersons distinctive nature of work commitments: their relationship with personal characteristics, job performance and propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, 41–67.
- Baytos, K., & Kleiner, B. H. (1995). New Developments in Job Design. *Business Credit*, 97(2), 22–28.
- Bennett, J. R., & Robinson, L. S. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
- Bibi, Z., & Karim, J. (2014). Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior : Moderating Role of Emotional Intelligence, 28(2), 297–314.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital and Health Services Administration*, 42(2), 221.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Branch, Z. (2014). Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment among Personnel of the Road and Urbanism Office of Zanjan Province, 3(4), 114–128.

- Brunetto, Y., Teo, S., Shacklock, K., & W. R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organizational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 2(4), 428–441.
- Bukhari, Z. U., & Ali, U. (2009). Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan. *International Journal of Business*, 4(1), 85–92.
- Byars, L. & Rue, L. (2011). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Campbell, J. P. (1990). An Overview of the Army Selection and Classification Project (Project A). *Personnel Psychology*, 43, 231–239.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H. B. (1998). Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, 37, 131–146.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813.
- Carmeli, A., & Colakoglu, S. N. (2005). The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Emotional Intelligence. *Emerald Group Publishing Limited*, 1, 77–93.
- Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19, 403–409.
- Carnuelli, A. (2003). The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes Behavior and Outcomes: An Examination among Senior Managers. *Journal of Management Psychology*, 18, 788–813.
- Caruso, R., Mayer, D., & Salovey, P. (2002). Relation of a measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306–320.
- Chang, T., & Lin, H. (2008). A study on service employees' customer-oriented behaviors. *Journal Am Acad Bus Cambridge*, 13(1), 92–97.
- Chen, J. C., Silverthorne, C. & Hung, J. Y. (2006). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 27, 242–249.
- Cherniss, C. (2004). The business case for emotional intelligence. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.
- Ciarrochi, J., Chan, C., & Caputi, P. (2000). A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539–561.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336–354.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44.
- Cotton, J. & Tuttle, J. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implication for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- Cramer, M., Atwood, J., & Stoner, J. (2006). Measuring community coalition effectiveness using the ICE© instrument. *Public Health Nursing*, 23, 74–87.

- Cuijpers, P., Smits, N., Donker, T., ten Have, M., & de Graaf, R. (2009). Screening for mood and anxiety disorders with the five-item, the three-item, and the two-item mental health inventory. *Psychiatry Research, 168*, 250–255.
- Dalal R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1241–1255.
- Damásio, A. (1994). *Descartes' error: Emotions, reason, and the human brain*. New York: Avon Books.
- Danish, R. Q., Shahid, A. U., Humayon, A. A., & Nawaz, M. M. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yaşar University, 10*, 56–67.
- Daus, C.S. & Ashkanasy, N. M. (2003). Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On Deconstructing the Emotional Intelligence “Debate”. *Industrial and Organizational Psychologist, 41*, 69–72.
- Daus, C.S. & Ashkanasy, N. M. (2005). The Case for the Ability-Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 453–466.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences, 36*(6), 1443–1458.
- De Sousa, R. (1987). *The Rationality of Emotion*. Cambridge: MIT Press.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2014). The Effect of Ethical Leadership Behavior on Ethical Climate, Turnover Intention, and Affective Commitment. *Journal of Business Ethics, 59*–67.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment, 18*(1), 75–86.
- Douglas, C., Frink, D. D., & Ferris, G. R. (2003). Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 10*, 2–14.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology, 15*(4), 341–372.
- Emmerling, R. J. & Goleman, D. (2003). Emotional Intelligence: Issues and Common Misunderstandings. *Issues in Emotional Intelligence*.
- Fair, A., Shu, X., Deshpande, S. P., Joseph, J., & Shu, X. (2005). The Impact of Emotional Intelligence on Counterproductive Behaviour in China. *Inkanyiso, 28*(2), 75–85.
- Farkas, A.J., Tetrick, & L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology, 74*(6), 855–868.
- Fernandes, Cláudia & Rego, A. (2004). Inteligência emocional e desempenho académico dos estudantes: um estudo empírico no ensino universitário.
- Fineman, S. (2000). *Emotions in Organizations*. London: Sage.

- Fox, S., Spector, E. P., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (Cwb) In Response to Job Stressors And Organizational Justice: Some Mediator And Moderator Tests For Autonomy And Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Franke, F. & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7(3), 295–316.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- Gatewood, R., & Field, H. (2001). *Human Resource Selection*. Orlando: Harcourt Brace and Company.
- Gill H. Meyer J. Lee K. Shin K.H. & Yoon C.Y. (2011). Affective and continuance commitment and their relations with deviant workplace behaviors in Korea. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(3), 595–607.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225–242.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39, 281–291.
- Gujral, H. K., Gupta, A., & Aneja, M. (2012). Emotional Intelligence - an Important Determinant of Well-Being and Employee Behaviour: a Study on Young Professionals. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(8), 322–339.
- Hair, J., Tatham, R, Anderen, R. & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629–643.
- Higgs, M. (2004). A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 442–454.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 55.
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a reliability coefficient be too high? *Journal of Consumer Psychology*, 10, 55–58.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternate predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98.
- Issue, S., & Held, C. (2015). Does affective commitment positively predict employee performance? Evidence from the banking industry of Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 49(6).
- Jordan, J., Ashkanasy, M., Hartel, J., & Hooper, S. (2002). Workgroup emotional intelligence, scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195–214.

- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology, 95*, 54–78.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2012). The effects of emotional intelligence on counterproductive work behaviors and organizational citizen behaviors among food and beverage employees in a deluxe hotel. *International Journal of Hospitality Management, 31*(2), 369–378.
- Kaluzniacky, E. (2004). *Managing Psychological Factors in Information Systems Work: An Orientation to Emotional Intelligence*. Hershey, PA: Information Science Publishing.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations.
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Development Journal, 27*(4), 265–279.
- Khalid, S. A., Kassim, K. M., Ismail, M., Noor, A. N. M., Rahman, N. A. & Zain, R. S. (2009). Emotional intelligence and organizational citizenship behaviour as antecedents of students' deviance. *He International Journal of Business and Management, 4*(7), 117–125.
- Khan, M. R., Jam, F. A., & Ramay, M. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *Europeon Journal of Social Sciences, 15*(3), 292–298.
- Khokhar C.P. & Kush T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*.
- Kim, H. K. (2014). Work- Life balance and employees' performance : The mediating role of affective commitment. *Global Business & Management Research:An International Journal, 6*(1), 37–51.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Korkaew, J., & Suthinee, R. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. Silpakorn University. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts, 12*(2), 115–127.
- Law, K.S., Wong, C., & 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.
- LeDoux, J. (2003). The Emotional Brain, Fear, and the Amygdala. *Cellular and Molecular Neurobiology, 23*(415), 727–738.
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management, 31*, 1101–1112.
- Lee, T.W., Mowday, & R.T. (1987). Voluntary leaving of organization: an empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal, 30*(4), 721–743.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*(1), 52.
- Löwe, B., Kroenke, K., & Gräfe, K. (2005). Detecting and monitoring depression with a two item questionnaire (PHQ-2). *Journal Psychosomatic Research, 58*, 163–171.

- Luchak, A. A. & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 786.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing- Uma Orientação Aplicada* (4ª ed.). Porto alegre: Bookman.
- Manikandan, K. (2013). Organizational commitment as a mediator of counterproductive work behavior and organizational culture. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 2*(2), 59–69.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais: Fundamentos Teóricos, Software & Aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Masrek, M. N., Osman, M. A. F., Ibrahim, Z., & Mansor, A. N. (2015). Malaysian Computer Professional: Assessment of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 172*, 238–245.
- Mathieu, J.E., & Zajac D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*(2), 171–194.
- Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R. D. (2002). *Emotional Intelligence: Science and myth*. Cambridge: MIT Press.
- Mayer, D., Caruso, R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27*, 267–298.
- Mayer, J. D., & Geher, G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence, 22*, 89–113.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9*, 185–211.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Test manual for the Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test: research version 1.1* (3rd ed). Toronto: MHS.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12*, 175–228.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 20–52.
- Meyer, JP & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*(3), 299–326.
- Michal, M., Zwerenz, R., Tschan, R., Edinger, J., Lichy, M., Knebel, A., ... Beutel, M. (2010). Screening for depersonalization-derealization with two items of the Cambridge depersonalization scale. *Psychother Psych Med, 60*, 175–179.

- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building An Integrative Model Of Extra Role Work Behavior With Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Selection And Assessment*, *10*, 51–57.
- Miller, K. (2003). Values, attitudes and job satisfaction. In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds). In *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.
- Mobley, W., Horner, W., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of the precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, *63*(4), 408–414.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, *10*, 71–83.
- Multi-Health Systems. (2001). *Emotional intelligence: a collection of new measures and industry-leading solutions*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Murteira, B., Ribeiro, C., Silva, J., & Pimenta, C. (2010). *Introdução à Estatística*. Escolar Editora.
- Neely-Martinez, M. (1997). The smarts that count. *HR Magazine*, 71–78.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, M., Buikstra, E., & Hegney, D. (2008). The influence of psychological factors on breastfeeding duration. *Journal of Advanced Nursing*, *63*, 397–408.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*, 775–80.
- Organ, D.W. & Paine, J. B. (1999). A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *14*, 337–368.
- Oyewunmi, A. E. (2015). Leaders' emotional intelligence and employees' performance: A case in Nigeria's public healthcare sector. *International Journal of Human Resource Studies*, *5*(3), 23–37.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais, A complementaridade do SPSS* (4ª ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Petrides, K.V. & Furnham, A. (2000). On the Dimensional Structure of Emotional Intelligence. *Personality and Individual Differences*, *29*, 313–320.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603–609.
- Rahim, A., Zhao, H., Yu, S., Chan, W., Kwok, Y., Alves, G., Lee, W., Rahman, S., Ferdausy, S., & Rene, W. (2002). A model of EI and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, *10*(4), 302–326.

- Rathi, N., & Rastogi, R. (2009). Assessing the relationship between emotional intelligence, occupational self-efficacy and organizational commitment. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35, 93–102.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752.
- Rego, A., N. Ribeiro, M. Cunha & J. Jesuino. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524–532.
- Reis, E. (2008). *Estatística Descritiva* (7^a Ed). Edições Sílabo.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Rotundo, M., & Rotman, J. L. (2002). Defining and Measuring Individual Level Job Performance: A Review and Integration. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 225–254.
- Saeed, I., Khan, M., Ullah, A., Ibrahim, S., Irshad, P., Bashir, S., & Ali, A. (2015). Effect of Transformational Leadership on Employee Organizational Commitment: Moderating Role of Emotional Intelligence. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 6(4), 276–283.
- Sainfort, F., & Booske, B. (2000). Measuring post-decision satisfaction. *Med Decis Making*, 20, 51–61.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *Anthropologist*, 10(1), 31–38.
- Schutte, S., Malouff, M., Hall, E., Haggerty, J., Cooper, T., Golden, J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167–177.
- Shankar, Meera, & Sayeed, O. Bin. (2006). Assessing Emotionally Intelligent Managers Development of an Inventory and Relationship with Manager's Professional Development. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 42(2), 227–251.
- Singh, S. (2004). Development of a Measure of Emotional Intelligence. *Psychological Studies*, 49(2-3), 136–141.
- Spector, P. E. & Fox, S. (2010). Instrumental counterproductive behaviour and the theory of planned behaviour: A “cold cognitive” approach to complement “hot affective” theories of CWB. In C. A Schriesheim & L. L. Neider (Eds.). *Research in Management: The Dark Side of Management*, 93–114.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counter productivity: Are all counterproductive behaviors created equal. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446–460.
- Spector, P.E. & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12, 269–292.

- Stanley, R O., & Burrows, G. D. (2005). *The role of stress in mental illness: The practice*. London: CRC Press.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776.
- Sternberg, R. J. (1997). The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Sweis, R. J. (2015). The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees' Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan. *International Business Research*, 8(9), 67–82.
- Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407–422.
- Taboli, H. (2013). Job Satisfaction as a Mediator in Relationship between Emotional Intelligence, Organizational Commitment in Employees' Kerman Universities. *Life Science Journal*, 10(1), 1–8.
- Thoresen CJ, Kaplan SA, Barsky AP, & Warren CR, D. C. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *PsycholBull*, 129, 914–945.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers - the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29–36.
- Tseng, S. M., & Huang, J. S. (2011). The Correlation between Wikipedia and Knowledge Sharing on Job Performance. *Expert Systems with Applications*, 38, 6118–6124.
- Ul Hassan, M., Malik, A. A., Hasnain, A., Faiz, M. F., & Abbas, J. (2013). Measuring employee creativity and its impact on organization innovation capability and performance in the banking sector of pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 24(7), 949–959.
- 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.
- Van Rooy, D.L., Viswesvaran, C. & Pluta, P. (2005). A MetaAnalytic Evaluation of Construct Validity: What is this thing called emotional intelligence? *Human Performance*, 18, 445–462.
- Velosa, S. F., & Pestana, D. D. (2008). *Introdução à Probabilidade e à Estatística*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Verhoef, P. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67, 30–45.
- Vratskikh, I., Al-Lozi, M., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 69–91.

- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Wong, C., & 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.
- Young, J., Jeganathan, S., Houtzager, L., Di Guilmi, A., & Purnomo, J. (2009). A valid two-item food security questionnaire for screening HIV-1 infected patients in a clinical setting. *Public Health Nutrition*, 12, 2129–2132.

Anexos

Questionário

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Questionário

O presente questionário visa recolher dados para fundamentar um conjunto de hipóteses de investigação no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão realizada no Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, intitulada “O impacto da inteligência emocional nas atitudes e comportamentos dos colaboradores”.

O seu contributo e sinceridade são imprescindíveis.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos, sendo garantido o total anonimato.

Obrigado pela colaboração!

1. À exceção da idade, coloque um X na resposta correta.

1.1 Idade: ____

1.2 Sexo:

____ Masculino

____ Feminino

1.3 Habilitações literárias:

____ Inferior ao 9º ano

____ 9º ano

____ 12º ano

____ Licenciatura

____ Mestrado

____ Doutoramento

1.4 Tempo de serviço na empresa onde trabalha:

____ Inferior a 6 meses

____ Entre 6 meses a 1 ano

____ Entre 1 ano a 5 anos

____ Mais de 5 anos

4. Reflita sobre as seguintes questões de caráter emocional e, através da escala abaixo indicada, responda a cada uma delas de forma sincera.

A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim	Não se aplica	Aplica-se muito pouco	Aplica-se alguma coisa	Aplica-se bastante	Aplica-se muito	A afirmação aplica-se completamente a mim
1	2	3	4	5	6	7
1. Tenho, na maior parte das vezes, uma boa percepção do porquê de eu ter certos sentimentos.						<input type="checkbox"/>
2. Sei sempre as emoções dos meus amigos através dos seus comportamentos.						<input type="checkbox"/>
3. Defino sempre metas para mim mesmo e depois faço o meu melhor para as alcançar.						<input type="checkbox"/>
4. Sou capaz de controlar o meu temperamento e lidar com as dificuldades de uma forma racional.						<input type="checkbox"/>
5. Compreendo bem as minhas próprias emoções.						<input type="checkbox"/>
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.						<input type="checkbox"/>
7. Estou sempre convencido de que sou uma pessoa competente.						<input type="checkbox"/>
8. Tenho facilidade em controlar as minhas próprias emoções.						<input type="checkbox"/>
9. Eu realmente entendo o que sinto.						<input type="checkbox"/>
10. Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros.						<input type="checkbox"/>
11. Sou uma pessoa automotivada.						<input type="checkbox"/>
12. Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito irritado.						<input type="checkbox"/>
13. Eu sei sempre se estou ou não feliz.						<input type="checkbox"/>
14. Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.						<input type="checkbox"/>
15. Faço sempre por me encorajar a mim mesmo a dar o melhor de mim.						<input type="checkbox"/>
16. Tenho um bom controlo sobre as minhas próprias emoções.						<input type="checkbox"/>

Obrigado!