



**LSPA**

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO  
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

*Desmistificando o Desempenho Excepcional:*  
O efeito moderador da Inteligência Emocional na relação  
entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos  
e o Desempenho Individual

TIAGO ALEXANDRE LOURENÇO GUERREIRO

**Orientador de Dissertação:**

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

**Coordenador de Seminário de Dissertação:**

PROFR DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

**Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:**

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2013

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Professor Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações conforme despacho da DGES, nº 19673/2006 publicado em Diário da República 2ª série de 26 de Setembro, 2006.

## AGRADECIMENTOS

Há uns tempos atrás, vi uma reportagem acerca do crescimento da população mundial que me deixou a pensar. O Planeta Terra tem cerca de 7.051 biliões de habitantes e apenas nos cruzamos com (aproximadamente) 1% ao longo da nossa vida inteira. Desses 1% apenas umas poucas milésimas nós chegamos a conhecer. E dessas poucas milésimas, ainda menos milésimas é que nós escolhemos como partes integrantes na nossa vida, seja temporária ou permanentemente (destes permanentes é que nem vou falar em percentagens...). Onde eu quero chegar é que sou uma pessoa de muitos conhecidos e poucos amigos. Abaixo, segue a minha dedicatória aos relevantes.

Em primeiro lugar, ao António, por ser uma das partes que me deu vida! Além disso, criou-me, educou-me e desempenhou um papel fundamental na construção do homem que sou hoje.

Em segundo lugar, à Dulce e ao Nuno, por serem outra parte de maior importância na minha vida, por me terem orientado, por todas as discussões, pela dedicação e pelo amor.

Ao Pedro, à Ana, à Zélia e ao Luís, por serem a prova de que não é preciso partilharmos o mesmo sangue para sermos família.

À Rosana, à Ana Mafalda e à Edna, por serem quem são, a minha companhia a longa distância, as minhas luzes ao fundo do túnel, por serem a prova viva de que não é preciso estar-se próximo para se amar, e por todo o apoio que me deram numa fase tão difícil da minha vida, pelo lugar cativo que têm no meu coração.

Ao Daniel e ao João, por serem pessoas tão especiais e pelas quais nutro o maior carinho, por serem amigos, companheiros, confidentes e tudo o que um gajo pode pedir, seja para o bem ou para o mal.

À Sofia, à Carolina, à Ana, às Margaridas, à Carla, à Isa, à Vera, à Marta, às duas Catarinas, às várias Ritas, ao João, ao Filipe, à Denise, à Margarida, à Tânia, à Inês, à Francisca, ao Rudolfo, à Débora, ao Jamie, às Joanas, à Patrícia, e muitos mais, por todos os 5 anos (ou 2, conforme se aplique) de risadas, companhia, orientação, apoio e tudo o mais que um estudante possa pedir. Em casos mais específicos, por esta relação se estender para além do contexto académico, chamarei de amigos, e não simplesmente colegas!

Ao Professor Doutor Francisco Cesário pela estimável ajuda e orientação na realização desta Dissertação, e também aos Professores Teresa D'Oliveira, Miguel Faro Viana, Maria João Gouveia, Conceição Pires, Anabela Valadas, José Carlota, Isabel Horta, e alguns mais, pelo apoio e orientação prestados na minha vida académica, tenha sido no Secundário, na Licenciatura ou no Mestrado (conforme se aplique).

Aos Sr.s Dr.s Sérgio Batista, Ricardo Reis, Francisco Mendes, Ana Marcelino, Ana Isabel Silva, Ana Elvira Fernandes, Álvaro Costa e aos restantes colegas, pela orientação e/ou companhia no meu Estágio Curricular. Adicionalmente, às Dr<sup>as</sup> Rita Xavier, Ana Loureiro, Sandra Coelho, Armanda Antunes, Márcia Queiroga, Andreia Rosa e Mariana Pires pelas experiências profissionais que me permitiram crescer e maturar conhecimentos.

À Hope, à Shirley e à Allison, por serem o meu rochedo emocional!

À Mariana, à Rita, Carolina, à Joana, ao Cláudio, à Juliana, ao Adriano, ao Bernardo, ao João, ao Marcos, ao Sérgio, ao Alexandre, e a tantos tantos mais, pela amizade, companheirismo, pelas risadas e alegria que me proporcionaram e continuarão a proporcionar.

Ao Carlos, à Fátima e à Maria Amélia, por serem mais do que simplesmente vizinhos.

À Sandra e ao Ricardo, por imortalizarem o que mais tenho de querido!

A todos os 254 participantes cujas respostas permitiram a realização desta Dissertação.

Em último lugar, a Ela, por me ter dado vida e me ter acompanhado, seja de que forma for...

*Sempre que alguém acreditou que podia mudar o mundo,*

*o mundo mudou.*

*Nós acreditamos!*

Comendador Horácio da Silva Roque

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo continuar a linha de investigação de muitos autores que tentaram descortinar a relação das Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) com o Desempenho (DI) (e.g. Paauwe & Boselie, 2005; Boxall & Purcell, 2003), ao mesmo tempo que tenta perceber o impacto da Inteligência Emocional (IE) nesta relação. Adicionalmente, por questões exploratórias, pretendemos perceber o impacto das Práticas de Gestão de RH na Inteligência Emocional, e, por questões confirmatórias, procuramos compreender o impacto do Inteligência Emocional no Desempenho Individual. A nossa amostra consiste em 254 colaboradores do departamento comercial de uma instituição do sector bancário. Os resultados demonstram que, apesar de não se ter verificado o efeito moderador da IE na relação entre as PGRH e o DI, foram identificadas várias relações entre estas três variáveis. As PGRH mostraram ter um efeito positivo e estatisticamente significativo no DI, onde a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, Comunicação Interna e a Formação foram as Práticas com maior impacto. As PGRH também têm o mesmo efeito na IE, embora apenas a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras e a Comunicação Interna são as dimensões que a afetam. Por último, também se verificou um efeito positivo e estatisticamente significativo da IE no DI, sendo que este é maioritariamente afetado pelo Autocontrolo perante as Críticas, o Auto Encorajamento (uso das emoções) e pela Compreensão das Próprias Emoções. Para além dos resultados serem discutidos à luz da literatura já existente sobre os temas em análise, serão apresentadas as implicações práticas da investigação, as limitações encontradas e recomendações para futuros estudos.

**Palavras-Chave: Inteligência Emocional; Gestão de Recursos Humanos; Desempenho Individual;**

## ABSTRACT

The present study aims to continue the line of research of many authors who have tried to uncover the relationship between the Human Resource Management Practices with Individual Performance (e.g. Paauwe & Boselie, 2005; Boxall & Purcell, 2003), while trying to realize the impact of Emotional Intelligence in this relationship. Additionally, for exploratory questions, we want to investigate the impact of HR Management Practices in Emotional Intelligence, and, for confirmatory questions, try to understand the impact of Emotional Intelligence in Individual Performance. Our sample consists of 254 employees of the commercial department of a banking institution. The results demonstrate that, despite not having verified the moderating effect of EI on the relationship between the HRMP and IP, we identified several relationships between these three variables. HRMP appears to have a positive and statistically significant effect on IP, where the Performance Evaluation and Careers Management, Internal Communication and Training Practices had the greater impact. HRMP also have the same effect in IE, although this time Performance Evaluation and Careers Management and Internal Communication are the dimensions that affect it. Finally, it was also found a positive and statistically significant effect of IP on EI, and this is mostly affected by Self-control before Critiques, Self Encouragement (use of emotions), and Understanding One's Own Emotions. The results are discussed in light of existing literature on the subjects under consideration, and the practical implications of the research, the limitations encountered and recommendations for future studies will be presented.

**Keywords: Emotional Intelligence; Human Resource Management; Individual Performance;**

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
Inteligência Emocional .....	3
Relação entre as Práticas de Gestão de RH e o Desempenho Individual.....	10
Práticas de Gestão de RH .....	10
Desempenho Individual .....	19
Relação entre as duas variáveis .....	25
Objetivos e Hipóteses de Estudo .....	32
<b>MÉTODO .....</b>	<b>33</b>
Participantes .....	33
<i>Design</i> .....	36
Medidas .....	36
Procedimento .....	39
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
Análise das Qualidades Métricas das Escalas .....	40
Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	40
Validade .....	40
Fiabilidade .....	42
Sensibilidade .....	44
Escala da Inteligência Emocional .....	45
Validade .....	46
Fiabilidade .....	47

Sensibilidade .....	49
Estatísticas Descritivas .....	50
Caracterização das variáveis .....	50
Comparações de médias .....	52
Correlações entre as variáveis em estudo .....	55
Teste de Hipóteses .....	58
Hipótese 1 .....	59
Hipótese 2 .....	61
Hipótese 3 .....	61
Hipótese 4 .....	63
<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
Práticas de GRH e Desempenho Individual .....	65
Efeito moderador da Inteligência Emocional na relação entre as PGRH e o DI .....	67
Práticas de GRH e Inteligência Emocional .....	68
Inteligência Emocional e Desempenho Individual .....	69
<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>72</b>
Implicações Práticas .....	72
Limitações .....	75
Recomendações para futuros estudos .....	75
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DOS ANEXOS

ANEXO A: Carta de Autorização .....	96
ANEXO B: Questionário .....	99
ANEXO C: Caracterização da amostra .....	105
ANEXO D: Teste à Validade da Escala das PGRH .....	107
ANEXO E: Teste à Fiabilidade da Escala das PGRH .....	111
ANEXO F: Teste à Sensibilidade Escala das PGRH .....	116
ANEXO G: Teste à Validade da Escala da IE .....	120
ANEXO H: Teste à Fiabilidade da Escala da IE .....	121
ANEXO I: Teste à Sensibilidade Escala da IE .....	127
ANEXO J: Comparação das médias da variável das PGRH e da IE no que toca ao DI .....	131
ANEXO L: Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca ao Género .....	133
ANEXO M: Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca à Idade .....	136
ANEXO N: Comparação das médias das variáveis no que toca às Habilitações Literárias .....	139
ANEXO O: Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca à Função Interna .....	142
ANEXO P: Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca à Antiguidade .....	146
ANEXO Q: Cálculo das correlações entre as variáveis em estudo .....	149
ANEXO R: Estudo da Hipótese 1 .....	152
ANEXO S: Estudo da Hipótese 2 .....	155
ANEXO T: Estudo da Hipótese 3 .....	157
ANEXO U: Estudo da Hipótese 4 .....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo dos Quatro Ramos de Mayer & Salovey (1997) .....	5
Figura 2: Modelo dos Cinco Fatores de Bar-On (1997) .....	7
Figura 3: Modelo das Competências de IE de Goleman (2001) .....	8
Figura 4: Modelo das Relações das PGRH com <i>Outcomes</i> e Desempenho de Paauwe e Richardson (1997) .....	27
Figura 5: Modelo Causal da Relação entre a GRH e o Desempenho de Boselie et. al (2005) .....	28
Figura 6: Modelo de Investigação .....	32
Figura 7: Caracterização da amostra relativamente à Idade .....	33
Figura 8: Caracterização da amostra relativamente ao Género .....	34
Figura 9: Caracterização da amostra relativamente às Habilitações Literárias .....	34
Figura 10: Caracterização da amostra relativamente à Função Interna .....	35
Figura 11 Caracterização da amostra relativamente à Antiguidade .....	35
Figura 12: Caracterização da amostra relativamente ao Desempenho Individual .....	39

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Definições de Inteligência Emocional .....	4
Tabela 2: Fases da GRH identificadas por Horts (1987; cit. por Neves, 2007) .....	11
Tabela 3: Causas possíveis de mau Desempenho (Mitchell & O'Reilly, 1983) .....	22
Tabela 4: Programas/Práticas de intervenção face a um mau Desempenho (Guzzo et al. (1985) ...	23
Tabela 5: Exemplos de itens da escala das PGRH (Cesário, 2013) .....	37
Tabela 6: Exemplos de itens da escala da IE (Rego & Fernandes, 2005) .....	38
Tabela 7: Matriz de rotação dos componentes – Método <i>Varimax</i> .....	41
Tabela 8: Fiabilidade da Escala das PGRH .....	43
Tabela 9: Fiabilidade de cada uma das dimensões da Escala das PGRH .....	44
Tabela 10: Sensibilidade da Escala das PGRH e das suas dimensões .....	45
Tabela 11: Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência) .....	46
Tabela 12: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de IE .....	47
Tabela 13: Fiabilidade da Escala da IE .....	48
Tabela 14: Fiabilidade de cada uma das dimensões da Escala da IE .....	48
Tabela 15: Sensibilidade da Escala da IE e das suas dimensões .....	49
Tabela 16: Análise descritiva de cada variável e das suas dimensões .....	50
Tabela 17: Teste T para a variável DI .....	52
Tabela 18: Teste T para a variável Género .....	53
Tabela 19: ANOVA <i>One Way</i> e Teste de Tukey HSD para a variável Idade .....	53

Tabela 20: ANOVA <i>One Way</i> e Teste de Tukey HSD para a variável Função Interna .....	54
Tabela 21: ANOVA <i>One Way</i> e Teste de Tukey HSD para a variável Antiguidade .....	55
Tabela 22: Matriz das correlações entre as variáveis em estudo .....	56
Tabela 23: Resultados da Regressão Linear Simples (H1) .....	59
Tabela 24: Resultados da Regressão Linear Múltipla (H1) .....	60
Tabela 25: Resultados da Regressão Linear Múltipla (H2) .....	61
Tabela 26: Resultados da Regressão Linear Simples (H3) .....	62
Tabela 27: Resultados da Regressão Linear Múltipla (H3) .....	62
Tabela 28: Resultados da Regressão Linear Simples (H4) .....	63
Tabela 29: Resultados da Regressão Linear Múltipla (H4) .....	64

## INTRODUÇÃO

No passado, as emoções não eram consideradas um fator importante para a pesquisa sobre o comportamento organizacional, onde a maioria das teorias organizacionais tendiam a marginalizar ou simplesmente a não enfatizar a exploração deste campo de estudo (Martin, Knopoff & Beckman, 1998). Um grande número de estudos organizacionais assentava no pressuposto de que os seres humanos são criaturas racionais que não devem confiar em emoções, sendo estas consideradas irracionais, improdutivas, disruptivas, entre outras características (Fineman, 1993; Hartel, Zerbe & Ashkanasy, 2005; Matthews, Zeidner & Roberts, 2002). No entanto, mais recentemente, os investigadores perceberam que o comportamento organizacional não pode ser suficientemente explicado sem integrar o papel crítico das emoções. As teorias modernas já consideram as emoções como respostas organizadas para um evento interno ou externo, que podem direcionar as habilidades cognitivas de uma forma adaptativa (Damásio, 1999; Kalat & Shiota, 2007; Putnam & Mumby, 1993; Strongman, 2003; van Maanen & Kunda, 1989).

O presente estudo tem como finalidade estender esta linha de investigação e estudar o impacto da Inteligência Emocional (IE) na relação entre duas variáveis organizacionais: as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) e o Desempenho Individual (DI). Ainda que já esteja estudado o impacto da IE no DI (e.g. Adebayo, Olayide, & Saheed, 2012; Moon, & Hur, 2011; O'Boyle, Humphrey, Pollack, Hawver, & Story, 2010; Seo & Tesluk, 2012), e nas PGRH (e.g. Jordan & Ashlea, 2002; Soumya, 2012), pela literatura lida chegamos à conclusão que ainda não foi estudado o seu impacto na relação entre essas duas variáveis (relação esta que os teóricos ainda não conseguiram clarificar).

Os muitos potenciais benefícios da Inteligência Emocional ainda têm que ser avaliados no âmbito da pesquisa académica, havendo também muitas áreas/temas de interesse organizacional que podem ser beneficentemente influenciadas por este conceito. Um destes temas que tem sido bastante estudado é o Desempenho Individual. Vários autores defendem que a IE pode ser um preditor do DI (e.g. Adebayo et al, 2012; Cherniss & Goleman, 2001; Kluemper, DeGroot & Choi, 2011; O'Boyle et. al., 2011). Moon e Hur (2011) não conseguiram provar uma relação direta entre a IE e o DI, mas verificaram que a Exaustão Emocional pode desempenhar um papel mediador na relação. Wu

(2011) também verificou uma relação mediada, mas pelo Stress Laboral. Othman, Daud e Kassim (2011) não trabalharam exatamente com o DI, mas sim com a Avaliação do DI. Os autores verificam que certas dimensões da IE têm uma relação direta com a Avaliação do DI, sendo que esta relação é moderada pelo Neuroticismo. Ghalandari, Jogh, Imani e Nia (2012) testaram a relação das Estratégias de Trabalho Emocional com o Comprometimento Organizacional e com o DI, usando a IE como variável moderadora. As suas hipóteses foram comprovadas. Estes são apenas alguns exemplos dos inúmeros estudos que investigam as possíveis relações da IE com o DI.

No entanto, no que toca à relação da IE com as PGRH, esta relação tem sido pouco estudada. Soumya (2012) verificou que a IE, em conjunto com os Estilos de Pensamento e a Cultura Organizacional, desempenha um papel crucial na GRH, na medida em que estas variáveis têm impactos diferentes nos níveis da estrutura hierárquica da organização e, como tal, estas diferenças têm que ser bem geridas para evitar conflitos e quebras de produtividade, em especial no que toca à Formação e Desenvolvimento, ao Recrutamento e Seleção e à Avaliação de Desempenho (que tem como inerente a definição de objetivos). Jordan e Troth (2002) centram-se na Gestão das Relações no Local de Trabalho, focando-se na Gestão dos Conflitos, afirmando que sujeitos com alta IE, quando deparados com uma situação de conflito, dão preferência a soluções que envolvam a colaboração, uma comunicação aberta e a partilha de objetivos. Druskat e Wolff (2001) defendem que as PGRH podem contribuir para o aumento do Desempenho Individual e de Equipa usando a IE. Através de uma avaliação precisa, seguida de uma Formação à medida e do estabelecimento de “normas emocionalmente inteligentes”, as atitudes e os comportamentos podem transformar-se em hábitos que, por sua vez, irão aumentar os CCOs, construir relações baseadas na confiança, melhorar a coesão do grupo e fortalecer a identidade grupal.

Assim, o principal objetivo da presente Dissertação é investigar o modelo de investigação que traduz o efeito moderador da Inteligência Emocional na relação direta das Práticas de Gestão de Recursos Humanos com o Desempenho Individual. Esta Dissertação é composta por quatro secções: na primeira secção será apresentado ao Enquadramento Teórico referente às três variáveis em estudo que, por sua vez, conduziu à elaboração das Hipóteses que se pretende testar; a segunda secção diz respeito à descrição do Método pelo qual esta Dissertação foi elaborada; a terceira destina-se aos Resultados, onde será feito o teste das Hipóteses de estudo; por fim, na última secção será apresentada uma Discussão dos Resultados com base na literatura encontrada acerca das três variáveis e das relações entre elas.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### **Inteligência Emocional**

As origens do conceito de **Inteligência Emocional (IE)** remetem até o conceito de "inteligência social", proposto por Edward Lee Thorndike (1920), referindo-se à capacidade de compreender e gerir pessoas, permitindo um relacionamento eficaz com os seus pares. Posteriormente, outros autores (e.g. Gardner, 1983; Salovey & Mayer, 1990), partindo do trabalho de Thorndike, expandiram a noção de “inteligência social”, separando-a da noção de “inteligência geral”, remetendo para a identificação e gestão das emoções, seja do próprio indivíduo, seja dos seus pares. Especificamente, Gardner (1983) refere dois conceitos que se interinfluenciam: “inteligência interpessoal” e “inteligência intrapessoal”. O primeiro remete para *“a capacidade de uma pessoa para entender as intenções, motivações e desejos de outras pessoas e, conseqüentemente, para trabalhar eficazmente com os outros”* (p. 43). Já o segundo pode-se entender como a *“capacidade de se compreender a si mesmo, de ter um modelo de funcionamento de si próprio eficaz – incluindo uma noção dos próprios desejos, medos e capacidades - e de utilizar essa informação de forma eficaz na regulação da sua própria vida”* (p.43). Apesar de não ser reconhecido como um especialista nesta área em específico, Gardner (1983), propôs uma teoria onde defendia a existência de múltiplas inteligências (e.g. verbal, matemática, musical, espacial, entre outras, sendo que, no âmbito do tema da IE, destacam-se as inteligências intra e interpessoal, definidas anteriormente), dentro das quais os indivíduos poderiam (ou não) exhibir apetência. Esta noção de múltiplas inteligências veio dar bases aos subsequentes investigadores para entender e estudar a IE.

A Tabela 1 reúne as principais definições de Inteligência Emocional propostas e atualmente aceites pela comunidade científica.

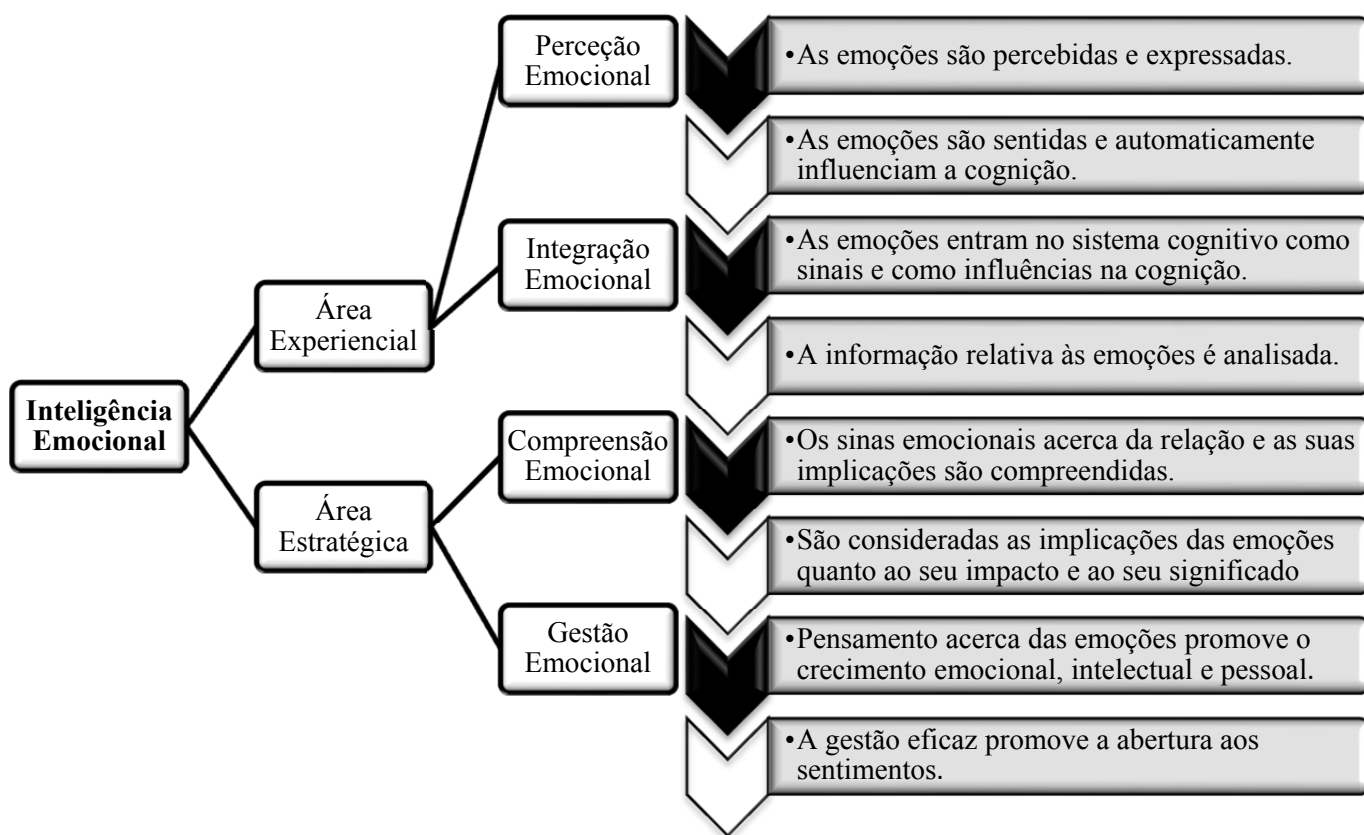
**Tabela 1** - Definições de Inteligência Emocional

Referência	Definição
Mayer & Salovey (1997, p. 10)	“Inteligência emocional envolve a capacidade de perceber com precisão, avaliar e expressar emoções, a capacidade de ter acesso e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.”
Bar-On (2006, p. 14)	“Inteligência socio-emocional é uma secção transversal de inter-relações entre competências, habilidades e facilitadores emocionais e sociais, que determinam quão bem nós nos entendemos e nos expressamos, quão bem compreendemos os outros e nos relacionamos com eles, e quão bem lidamos com as demandas diárias, desafios e pressões do dia-a-dia.”
Goleman (1998, p. 323)	“A Inteligência Emocional define-se por ser a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”

Atualmente, na literatura, existem três tipos de modelos: modelos que entendem a IE como uma **competência**, nomeadamente como uma competência cognitiva, então, consequentemente, vêem a IE como uma forma pura de inteligência (Mayer & Salovey, 1997); como um **traço de personalidade** (Petrides & Furnham, 2000); ou ainda, como ambos, sendo por isso, chamados de **modelos mistos** (Bar-On, 1997; Goleman, 1998, 2001). Os defensores dos modelos referentes às competências criticam os modelos mistos, no sentido em que as suas dimensões se sobrepõem em grande parte com traços de personalidade existentes (Mayer, Salovey & Caruso, 2000), enquanto que os seguidores dos modelos mistos ou de traços de personalidade afirmam que é natural que a IE, como um traço de personalidade hierarquicamente menor, deva-se relacionar traços de personalidade de ordem hierarquicamente superior (Petrides & Furnham, 2006).

A teoria de Mayer e Salovey apoia-se muito na literatura da inteligência e da emoção. Da teoria da inteligência vem a ideia de que a inteligência envolve a capacidade de realizar raciocínio

abstrato. Do lado da emoção vem a noção de que as emoções são sinais que transmitem significados regulares e discerníveis sobre relacionamentos, e também a noção de que várias emoções básicas são universais (Mayer et al., 2000). Então, Mayer e Salovey (1997) propuseram um modelo que entende a IE como tendo duas áreas: uma experiencial (a competência de perceber, responder e manipular informação emocional sem necessariamente entender a mesma) e uma estratégica (competência para compreender e gerir emoções sem necessariamente perceber os sentimentos ou experienciá-los por completo). Este modelo está ilustrado na Figura 1.



**Figura 1** – Modelo dos Quatro Ramos de Mayer & Salovey (1997)

Os autores afirmam que cada uma das áreas atrás descritas subdivide-se em mais duas áreas/competências (a área experiencial divide-se em Percepção e Integração Emocional, e a área estratégica divide-se na Compreensão e Gestão Emocional), que englobam tanto os processos psicológicos mais básicos, até aos mais complexos, integrando a emoção e a cognição. Estas quatro competências são:

- **Percepção Emocional**: Competência de ser autoconsciente não só das suas próprias emoções, mas também as dos outros, e de expressar com precisão emoções e necessidades emocionais;

- **Integração Emocional**: Competência de conseguir distinguir as diferentes emoções se está a sentir, usá-las para conseguir comunicar sentimentos, e conseguir identificar aquelas que estão a influenciar os seus processos de pensamento, ou outros processos cognitivos;

- **Compreensão Emocional**: Esta competência refere-se à capacidade de conseguir identificar diferenças entre as diferentes emoções que se está a sentir, de maneira a compreender o seu significado e perceber como elas se podem combinar e mudar ao longo do tempo;

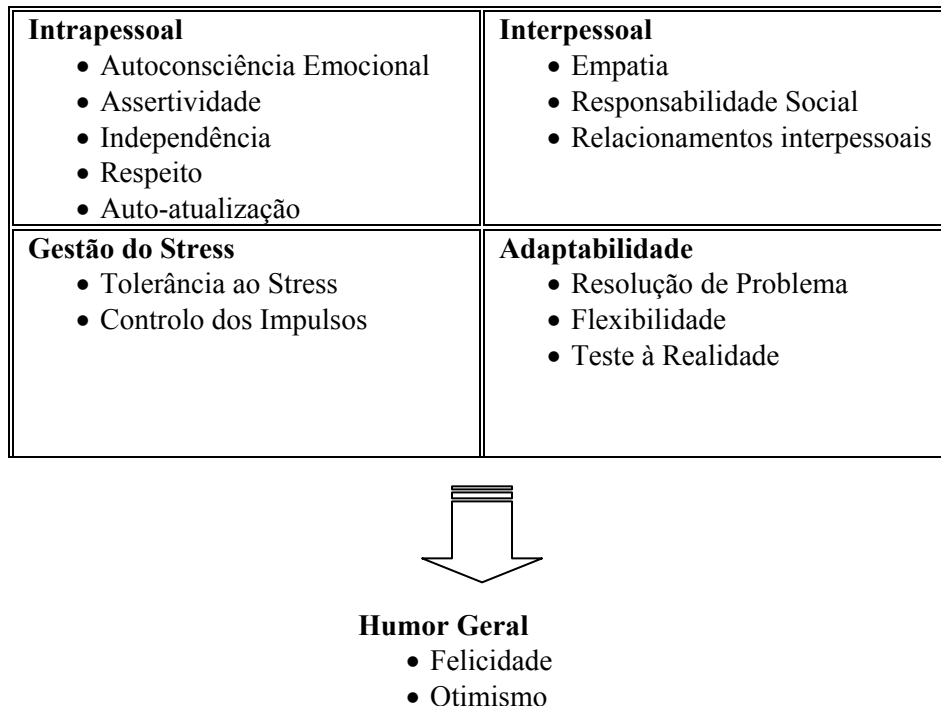
- **Regulação/Gestão Emocional**: Saber monitorizar e regular as suas próprias emoções e a dos outros, utilizá-las de forma adequada às exigências do meio, reprimindo-as ou racionalizando-as, com vista a promover um maior entendimento entre os pares e um autodesenvolvimento pessoal;

Os autores defendem que estas quatro competências estão hierarquizadas, de maneira a que a Percepção Emocional encontra-se no nível mais básico, e a Regulação/Gestão Emocional encontra-se no nível mais complexo, sendo esta o resultado de uma gestão eficaz das três competências inferiores na hierarquia. Segundo Fernández-Berrocal e Extremera (2006) este modelo despertou fortemente o interesse da comunidade científica por (1) ter uma base teórica forte e bem fundamentada, (2) pelo seu método de medida, e (3) pela sua sistemática avaliação de suporte empírico.

De uma maneira geral, o modelo de Petrides e Furnham (2000) não é muito popular entre a literatura da IE, porque os teóricos da área consideram-no ser uma versão incompleta dos modelos mistos (Rego & Fernandes, 2005). De uma forma bastante resumida, o modelo descreve a IE como sendo uma constelação de auto-percepções emocionais localizadas nos níveis mais baixos da hierarquia da personalidade (Petrides, Pita & Kokkinaki, 2007).

Os modelos mistos acabam por ser alvo de maior popularidade (Rego & Fernandes, 2005). O modelo de Bar-On (1997) entende a IE como uma forma de inteligência socio-emocional, cruzando estas duas valências com traços de personalidade, resultando numa capacidade incrementada de compreendermo-nos a nós próprios e nos conseguirmo expressar corretamente, conseguir compreender os outros e relacionarmo-nos com eles, lidando assim com as exigências do meio. Este modelo difere-se do modelo seguinte (o de Goleman (1998)) pelo facto de que este modelo concentra-se no potencial desempenho e/ou sucesso, não no desempenho/sucesso

propriamente ditos. Com isto quer-se dizer que este modelo considera-se orientado para os processos, e não para os resultados. A Figura 2 demonstra como este modelo está organizado.



**Figura 2** – Modelo dos Cinco Fatores de Bar-On (1997)

O grande contributo deste modelo é que assenta em constructos não-cognitivos, fugindo assim às concepções tradicionais de inteligência, permitindo investigar quais os fatores e/ou componentes do funcionamento social e emocional que levam a um maior bem-estar (Bar-On, 2000). O modelo compreende então 5 fatores de competências emocionais, que resultam em 15 subfactores:

- **Intrapessoal**, que se refere à competência de estar consciente e entender as próprias emoções, sentimentos e ideias, e subdivide-se em: Autoconsciência Emocional, Assertividade, Independência, Respeito e Auto-atualização;
- **Interpessoal**, é semelhante ao anterior, mas o seu foco está nos outros, não no próprio, e subdivide-se em: Empatia, Responsabilidade Social e Relacionamentos Interpessoais;
- **Gestão do Stress** refere-se à competência de lidar com o stress e controlar as emoções, sendo composto por: Tolerância ao Stress e Controlo dos Impulsos;

- **Adaptabilidade** remete para a facilidade com que mudamos e adaptamos os nossos sentimentos face às situações, subdividindo-se em: Resolução de Problemas, Flexibilidade e Teste à Realidade;

- **Humor Geral**, que remete para a competência de sentir e expressar emoções positivas e ser otimista, subdividindo-se assim em: Felicidade e Otimismo;

Segundo o autor, a IE pode-se desenvolver ao longo de toda a vida de uma pessoa, podendo ser melhorada através de terapias e programas de treino especializados (Bar-On, 2000). A sua investigação mostra também que não há diferenças entre géneros, embora os homens normalmente tenham resultados superiores nos domínios Gestão de Stress, Adaptabilidade e Intrapessoal, ao passo que as mulheres têm no domínio Interpessoal. Ainda, pode ser estabelecida uma associação entre resultados elevados no QE (instrumento de medida desenvolvido pelo próprio autor) associados com melhor saúde mental.

No entanto, sendo Daniel Goleman, em 1995, que trouxe a noção de Inteligência Emocional às luzes da ribalta, é o seu modelo (Figura 3) que se pode considerar o mais popular na comunidade leiga (Rego & Fernandes, 2005).

	<b>Competências Pessoais</b>	<b>Competências Sociais</b>
<b>Reconhecimento</b>	<u>Autoconsciência</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoconsciência Emocional</li> <li>• Autoconsciência Precisa</li> <li>• Autoconfiança</li> </ul>	<u>Consciência Social</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia</li> <li>• Orientação para o Serviço</li> <li>• Consciência Organizacional</li> </ul>
<b>Regulação</b>	<u>Autogestão</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrolo</li> <li>• Confiabilidade</li> <li>• Conscienciosidade</li> <li>• Adaptabilidade</li> <li>• Ambição de Cumprimento</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>	<u>Gestão das Relações</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver Outros</li> <li>• Influência</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Gestão de Conflitos</li> <li>• Liderança</li> <li>• Promoção da Mudança</li> <li>• Criar Laços</li> <li>• Trabalho de Equipa e Colaboração</li> </ul>

**Figura 3** – Modelo das Competências de IE de Goleman (2001)

O modelo de Goleman (2001) compreende quatro competências que resultam da interação de dois eixos (Reconhecimento/Regulação e Competências Pessoais/Sociais), que originam 20 competências:

- **Autoconsciência** (Reconhecimento + Competências Pessoais), que remete para a competência de conseguir ler as suas próprias emoções, saber reconhecer o seu impacto, usando os sentimentos ou outros recursos internos para tomar decisões acertadas, e subdivide-se em: Autoconsciência Emocional, Autoavaliação Precisa e Autoconfiança;

- **Consciência Social** (Reconhecimento + Competências Sociais) refere-se à competência de sentir, compreender e reagir face às emoções dos outros, procurando compreender o seu ponto de vista de uma maneira empática, e subdivide-se em: Empatia, Orientação para o Serviço e Consciência Organizacional;

- **Autogestão** (Regulação + Competências Pessoais) define-se por ser a competência que permite às pessoas controlar as próprias emoções e impulsos, proporcionando-lhes uma melhor adaptação ao meio envolvente, e subdivide-se em: Autocontrolo, Confiabilidade, Conscienciosidade, Adaptabilidade, Ambição de Cumprimento e Iniciativa;

- **Gestão das Relações** (Regulação + Competências Sociais) está relacionada com a competência de inspirar, influenciar e desenvolver os outros à medida que se vão gerindo as relações humanas e os conflitos que possam surgir. Subdivide-se em: Desenvolver Outros, Influência, Comunicação, Gestão de Conflitos, Liderança, Promoção da Mudança, Criar Laços, Trabalho de Equipa e Colaboração;

Goleman (2001) inclui um conjunto de competências emocionais dentro de cada constructo da IE. Estas competências emocionais não são talentos inatos – são capacidades aprendidas que devem ser trabalhadas e desenvolvidas para atingir um Desempenho Excepcional. O autor ainda defende que os indivíduos nascem com uma Inteligência Emocional geral que determina o seu potencial de aprendizagem das tais competências emocionais. Segundo Boyatzis, Goleman e Rhee (1999) a organização destas competências sob os vários constructos não é aleatória, pois eles aparecem em grupos sinérgicos ou agrupamentos que se suportam e se facilitam uns aos outros. Ainda, Goleman (1998), no seu segundo livro, refere que a IE pode ser usada como uma base para aumentar a produtividade das organizações, tendo por base o modelo que foi descrito atrás, sendo este um dos pontos que o autor tem em comum com Bar-On – a possibilidade da Inteligência

Emocional poder ser treinada e desenvolvida. No entanto, segundo Fernández-Berrocal e Extremera (2006) este modelo, quando comparado com os outros, é o que tem menos suporte empírico.

Como se pode verificar, a literatura no tema da Inteligência Emocional, é muito vasto, e tende a continuar a crescer. A IE, tal como Goleman (1995, 1998, 2001) refere numerosas vezes, é essencial para o sucesso na carreira, mas não só. Lopes, Grewal, Kadis, Gall e Salovey (2006) afirmam que a IE também é essencial para as relações interpessoais, dentro ou fora do local de trabalho, o que nos leva a concluir que a IE tem uma elevada aplicabilidade no nosso dia-a-dia. Esta noção não pode passar despercebida à população, estejamos a falar da comunidade científica ou leiga. Num mundo utópico, todos os seres Humanos seriam detentores de níveis aceitáveis de Inteligência Emocional, o que facilitaria o seu funcionamento intra e interpessoal, a obtenção de melhores resultados, uma maior saúde física e mental; no fundo, uma vida mais feliz.

### **Relação entre as Práticas de Gestão de RH e o Desempenho Individual**

Antes de descrever a relação entre estas duas variáveis, consideramos que é pertinente fazer uma revisão de cada uma em separado, porque, tal como Guest (1997) alega, esta relação é algo controversa, e é necessário “partir o problema em partes separadas”. O autor coloca três questões:

- O que é GRH?
- O que é Desempenho Individual?
- Qual a natureza da relação entre as PGRH e o DI?

Posto isto, este tópico do Enquadramento Teórico será dividido em três subtópicos para tentar responder a cada uma destas perguntas.

### **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

O estudo das **Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)** é algo complexo, tendo vindo a ser alvo de interesse de inúmeros investigadores. No entanto nota-se alguma falta de consenso as conclusões e formas de entender a GRH (Paauwe & Boselie, 2005). Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills e Walton (1985) remetem a Gestão de Recursos Humanos para todas as decisões e ações de gestão que dizem respeito à relação entre os colaboradores e a sua organização.

No entanto, atualmente, as PGRH têm uma componente mais estratégica dentro da organização. Wright e McMahan (1992) declaram que essas decisões e ações de gestão têm de ser planejadas de forma a melhorar a produtividade e ajudar a organização a atingir o sucesso. Boxall e Purcell (2003) afirmam que a GRH é um processo que acompanha a evolução de uma organização, sendo uma correlação entre o sucesso empreendedor e o crescimento organizacional.

Então, a GRH, no fundo, engloba a gestão do trabalho e a gestão das pessoas que realizam esse trabalho (Boselie, Dietz & Boon, 2005). As Práticas e Políticas referentes à gestão do trabalho dizem respeito à forma como este está organizado, incluindo a estruturação da função, o nível de supervisão/autonomia requerido para o seu desempenho, a necessidade de adaptações constantes, entre outros. Já as Práticas e Políticas referentes à gestão das pessoas que realizam o trabalho preocupam-se com a contratação e gestão de colaboradores, estando aqui reunidas as Práticas tradicionais de GRH que conhecemos hoje (e.g. Recrutamento e Seleção, Formação e Desenvolvimento, Avaliação do Desempenho e da Motivação, entre outros). Adicionalmente, estas Práticas e Políticas também envolvem atividades referentes à comunicação com os colaboradores e com as equipas, à negociação de direitos e deveres e também às questões contratuais. É de referir que Práticas de GRH não são o mesmo que Políticas de GRH, coisa que muitos autores não diferenciam (Wright & Boswell, 2002). As Políticas dizem respeito às intenções relativas às atividades de gestão de Pessoal que a organização declara que tem, enquanto que as Práticas são as atividades reais, observáveis, aquelas que realmente estão implementadas. No entanto, tanto as Práticas com as Políticas de GRH estão inseridas numa organização que, por sua vez, está inserida num contexto externo (e.g. institucional), o qual influencia fortemente qualquer organização, a qualquer nível (Paauwe & Boselie, 2003).

Hoje em dia, o termo “GRH” está difundido pelo mundo inteiro, no entanto, apenas começou a ser utilizado nos anos 80 – até lá, a Gestão de Pessoal adquiriu diversas designações. Horts (1987; cit. por Neves, 2007) identificou 5 fases pelas quais este conceito passou (Tabela 2).

**Tabela 2** – Fases da GRH identificadas por Horts (1987; cit. por Neves, 2007)

<b>Fase</b>	<b>Nome</b>	<b>Período</b>	<b>Descrição</b>
-------------	-------------	----------------	------------------

<b>1ª</b>	<b>Administração de Pessoal</b>	<u>Entre o início do século até à Primeira Guerra Mundial</u>	Caracteriza-se pela existência de serviços especializados no tratamento das questões sociais (e.g. Recrutamento e Seleção, Formação), enquanto que as chefias eram encarregues da Gestão da disciplina e da motivação, o cumprimento de regras, o Processamento Salarial, entre outros.
<b>2ª</b>	<b>Direção das Relações Sociais ou Industriais</b>	<u>Entre as duas Guerras Mundiais</u>	Esta fase distingue-se pelos conflitos frequentes entre o capital e o trabalho. Devido a estas “complicações”, as organizações sentiram a necessidade de ter alguém que se encarregasse de assegurar e disciplinar a organização do trabalho, com especial atenção à gestão do relacionamento com os parceiros sociais e com as negociações contratuais
<b>3ª</b>	<b>Direção de Relações Humanas</b>	<u>Décadas de 50 e 60</u>	Coincidiu com um grande desenvolvimento da Legislação de natureza social, em que as pessoas encarregues da função de pessoal eram altamente qualificadas em Direito. As Práticas que tinham mais relevância nesta altura eram a Gestão das Remunerações e das Promoções, tendo em vista a motivação e a satisfação dos colaboradores
<b>4ª</b>	<b>Direção de Pessoal</b>	<u>Finais da década de 60 até meados da década de 80</u>	Há um foco nas pessoas na lógica qualitativa da Gestão. A GRH passa a ocupar-se da Gestão dos recursos ao nível do Emprego, da Remuneração, da Formação, da Higiene e Segurança, das Relações Laborais, entre outros. Adicionalmente, a GRH é incluída na Gestão global da organização e, através de gestores especializados e da consultoria, tinha como objetivo assegurar a motivação das pessoas para contribuir para a produtividade da empresa, com o menor custo possível.
<b>5ª</b>	<b>Direção de Recursos Humanos</b>	<u>Desde meados da década de 80 até à atualidade</u>	Tendo como missão desenvolver e mobilizar as pessoas (que são encaradas mais como um investimento do que propriamente um custo), esta fase caracteriza-se por: tornar a GRH uma componente estratégica da organização; valorização das pessoas e do seu potencial; fomento da

participação através do uso de Práticas organizacionais que apoiam, retêm e desenvolvem os colaboradores.

O que podemos concluir desta evolução do conceito é que as pessoas passaram a ser entendidas como um recurso, como um investimento que, com base nas suas capacidades, aptidões, qualificações e, principalmente, no trabalho em equipa, tornam-se com fator crucial que confere as organizações de vantagem competitiva e estratégica (Neves, 2007). O que se pretende é que as PGRG continuem em crescente evolução e aproximação dos colaboradores, flexibilizando os recursos tecnológicos e organizacionais, de modo a motivá-los e adequar os seus comportamentos de trabalho face ao negócio onde estão inseridos.

No entanto, Boselie et al. (2005) na sua revisão da literatura depararam-se com uma grande quantidade de artigos que se baseiam em três teorias da GRH:

- **Teoria Contingencial**: A primeira pessoa a falar desta teoria foi Fisher (1989). Segundo esta perspetiva, as organizações têm de examinar o impacto dos fatores contextuais da envolvente externa. Os Sistemas e Práticas de GRH são desenhados conforme essa envolvente, havendo portanto uma consistência/alinhamento da estratégia organizacional com as PGRH. Antes do aparecimento das restantes teorias, uma grande maioria dos autores apoiava-se nesta teoria.

- **Teoria RBV (*Resourced Based-View*)**: Barney (1991) foi dos primeiros autores a usar esta teoria. O autor afirma que existem dois temas centrais nesta abordagem: vantagem competitiva (i.e. criar algo novo, acrescentar valor ao mercado) e sustentabilidade (i.e. saber ser eficaz e eficiente consoante os recursos existentes). Dado que os produtos, os serviços e até as próprias PGRH podem ser (relativamente) fáceis de copiar (Wright, McMahan & McWilliams, 1994), a única coisa que não pode ser copiada entre as organizações é o Capital Humano e o seu potencial. Assim, o que esta teoria defende é que o valor do Input do colaborador é o fator potencialmente decisivo do resultado do Desempenho da organização, valor este que não pode ser copiado nem imitado pela concorrência. Há quem afirme que esta teoria e a anterior se sobrepõem, pois ambas referem-se a respostas da organização face a exigências externas, sendo que cada uma foca-se em elementos distintos (Boselie et al., 2005)

- **Teoria AMO (*Abilities, Motivations, Opportunities to participate*)**: Esta teoria não se verifica na base da GRH em todas as organizações, sendo mais característica das organizações de alto-desempenho e alto-envolvimento. Esta teoria baseia-se na importância crítica das *capacidades*

(os colaboradores podem desempenhar a função porque possuem os conhecimentos, as habilidades e as aptidões necessárias), *motivações* (os colaboradores irão desempenhar a sua função porque sentem que são adequados a ela, e são incentivados para isso) e *oportunidades de envolvimento e participação* (a estrutura do trabalho e o ambiente social permitem a participação e expressão dos colaboradores) para aumentar o seu Desempenho e, por consequente, o da organização (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2000). Assim sendo, a GRH deve ir de encontro a estes três fatores críticos através de Práticas que os promovam.

Boselie et al. (2005) verificaram que uma grande maioria dos artigos publicados após 2000 apoia-se teoricamente na teoria AMO, ao invés que os artigos publicados antes dessa data apoiem-se mais nas teorias RBV e Contingencial. No entanto, por agora, as conclusões são inconsistentes e vários autores sugerem que devemos ter uma abordagem global baseada nas 3 teorias pois elas complementam-se e acrescentam compreensão umas às outras (Bae e Lawler, 2000; Batt, 2002; Huselid, 1995).

Um tema que parece atrair bastantes investigadores é a distinção entre as ditas melhores Práticas (*Best Practices*) e os melhores Ajustes (*Best Fits*). Alguns autores defendem a existência de Práticas universais que são consideradas as melhores para serem implementadas em qualquer organização (Pfeffer, 1995), enquanto que outros argumentam que existem Práticas apenas para o Ajuste que mais de adequa (Wood, 1999). Boxall e Purcell (2003) afirmam que nenhuma das abordagens é melhor que a outra, cada uma tem as suas vantagens. Pelo lado das melhores Práticas, os autores tornam evidente que o Desenvolvimento dos colaboradores e as Remunerações são Práticas universalmente bem-sucedidas e importantes. Por outro, os autores afirmam que há todo um contexto interno (e.g. natureza do sistema de produção) e externo (e.g. Legislação Laboral) que condicionam o desenho e implementação de algumas Práticas. Por isso, os autores concluem que a discussão entre as melhores Práticas e os melhores Ajuste é, na verdade, dois lados da mesma moeda, e ambos são relevantes para tentar explicar a mística relação entre as PGRH e o Desempenho, seja Individual ou Organizacional.

Outro grande tópico de discussão entre os investigadores é referente às dimensões existentes dentro da GRH. Pfeffer (1995) já contribuiu em grande escala para esta discussão, mas Paauwe (2004) afirma que, por muito corretas que essas Práticas que possam ser, estão institucionalizadas para serem implementadas num país como a Holanda (o país de origem de Pfeffer), com sindicatos, leis laborais e acordos coletivos de trabalho bastante específicos. Paauwe e

Boselie (2003) relembra que as PGRH estão envolvidas num contexto mais abrangente (i.e. institucional), e certos mecanismos desse contexto (e.g. legislação laboral, acordos coletivos de trabalho, segurança no trabalho, ação sindical, entre outros) desempenham uma forte influência nos processos inerentes à GRH. Os autores reforçam assim a necessidade de haver uma aproximação das PGRH à cultura organizacional e nacional, de modo a contribuir para uma otimização do Capital Humano e ajudar as organizações a crescer, especialmente no caso das multinacionais, que operam em vários países com várias culturas – é necessário haver uma congruência entre as PGRH do Grupo, mas que as Práticas de cada Empresa tenham em conta a cultura nacional na qual está inserida.

Muitos autores falam das Práticas de Gestão de RH, mas nem todos as definem ou sequer as enumeram. Posto isto, Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2010) definem as Práticas e Políticas de GRH como sendo os sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores que integram a organização, tendo o intuito de aumentar os níveis de produtividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Aprofundando mais esta discussão, Hinkin e Tracey (2010) realizaram uma análise às PGRH do top 100 das melhores organizações para trabalhar, eleitas pela revista americana *Fortune*. Foram então identificadas as seguintes PGRH e algumas sub-Práticas.

- **Cultura Organizacional que valoriza o Capital Humano:**

- Comunicação Interna: Através de meios de Comunicação Interna claros e consistentes, as organizações podem transmitir aos seus colaboradores a sua cultura. Esta Comunicação tem de fluir entre os vários níveis da hierarquia e também para fora da organização (e.g. clientes, fornecedores, entre outros). Usando os avanços tecnológicos atuais, as organizações podem criar e manter relações de relativa proximidade entre os vários Stakeholders. Quanto à cultura, esta é de extrema importância, pois da forma como é operacionalizada, transmite os valores que são considerados como os mais críticos;

- **Flexibilidade na Gestão da Carga Horária:**

- Partilha de Trabalho: Esta Prática envolve duas ou mais pessoas a partilhar a mesma Função. O trabalho pode ser dividido para que se adapte às necessidades do colaborador e do empregador, através de turnos divididos e dias complementares. Em muitos casos, verificou-se que cabe aos colaboradores criar uma programação que garante que existe força

de trabalho suficiente para assegurar os níveis de serviço. Esta Prática é especialmente comum em trabalhos como a enfermagem;

- Compressão da Semana de Trabalho: A ideia por detrás desta Prática é permitir aos empregados que prolonguem a duração dos seus dias de trabalho, e, assim, trabalhem menos dias (e.g. trabalhar as 40 horas semanais, mas distribuídas por 4 dias), dando-lhe mais tempo para usufruem a título pessoal;

- Horários Flexíveis: Esta Prática inclui um número quase ilimitado de acordos entre a organização e o(s) colaboradores de forma a que possa haver uma adaptação da carga horária, desde que as tarefas essenciais sejam desempenhadas. Para implementar esta Prática, as organizações estabelecem um horário específico onde é fundamental que as pessoas trabalhem e, no resto do dia, dão aos colaboradores a oportunidade de geri-lo conforme entenderem, sempre com a promessa de que o trabalho seja concluído;

- **Práticas inovadoras de Gestão de Pessoal:**

- Publicação dos Prémios: Uma Prática que é comumente implementada pelas organizações de sucesso é a publicação dos prémios que recebem, sendo que a forma mais semelhante de publicação é através do site corporativo ou através da intranet. A publicação destes prémios e a facilidade com que é visualizada, torna a organização atraente, seja para quem a procure ou para quem lá trabalhe;

- Uso de Meios de Comunicação dinâmicos: Através da exploração do potencial de um site corporativo dinâmico, informativo, atraente e intuitivo, as organizações conseguem usá-lo para atrair e recrutar novos talentos. Também é importante que as organizações incentivem os colaboradores a participar na customização do site, para que a cultura organizacional esteja mais visível para quem não a conhece;

- Prémios de Referência: O intuito por detrás desta Prática é levar os colaboradores a atrair novos talentos para a organização, sendo premiados por isto. Esta Prática vai levar os colaboradores a participar ativamente no crescimento da organização ao promove-la à sua rede de contactos e atrair potencial e sangue novo à organização. Ainda, os colaboradores que aderirem a esta Prática serão incutidos de um sentido de responsabilidade pelo novo colaborador;

- Processos rigorosos de Seleção: A Seleção dos colaboradores é uma das ferramentas mais importantes para garantir que a força de trabalho é composta por pessoas com a atitude, conhecimentos e competências certas. É frequente haver várias entrevistas ao longo deste

processo, sendo que a final é dirigida pela(s) chefia(s) do colaborador, para garantir que será adequado à função em causa. Ainda, é igualmente importante haver níveis exigentes de proficiência para cada parâmetro a avaliar, para garantir que se seleciona a pessoa certa para ajudar a organização a crescer e trazer valor acrescentado;

- **Formação e Desenvolvimento:**

- Ênfase na Integração e Acolhimento: Esta Prática é muito importante, pois o processo de socialização é onde o novo colaborador irá assimilar a cultura organizacional. O processo formal ocorre durante o chamado período experimental, cuja duração varia bastante de organização para organização. Quanto maior for a consistência entre as informações que o novo colaborador retira neste período e as informações fornecidas no processo de recrutamento e seleção, mais benéficos serão os impactos da socialização;

- Desenvolvimento Interno: De uma forma geral, todas as organizações fornecem Formação aos colaboradores, abrangendo diversas oportunidades de desenvolvimento – desde Formação em *hard* e/ou *soft-skills* até programas individuais de Coaching. Além disso, as organizações atribuem uma forte importância à aprendizagem contínua, e a Formação é vista como um investimento a longo prazo num recurso organizacional, em vez de ser vista como uma despesa para um bem dispensável. Esta abordagem é fundamentada pela literatura, que mostra que uma cultura organizacional que apoia fortemente a Formação (e.g. através de uma Gestão que apoia os colaboradores, de funções desenhadas para serem flexíveis, de sistemas de recompensas que fomentem a aplicação dos conhecimentos adquiridos na Formação) pode aumentar a eficácia dos esforços de aprendizagem formal e informal. Ainda, a maioria das organizações desenvolvem planos de carreira específicos e claramente definidos, colocando ênfase na retenção e desenvolvimento dos seus próprios colaboradores;

- **Gestão do Desempenho:**

- Avaliação transparente, compreensiva e contínua: Uma das formas de garantir a utilidade de um sistema de Gestão de Desempenho é obter dados do Desempenho a partir de múltiplas fontes, e usar essa informação tanto para fins de avaliação, como de diagnóstico. De acordo com a necessidade de garantir que os dados utilizados para fins de avaliação e desenvolvimento estão acessíveis e disponíveis para a tomada de decisão em tempo útil, múltiplas organizações elaboram relatórios de produtividade, discriminando vários indicadores cruciais de um bom desempenho (e.g. qualidade, satisfação). Dando livre acesso

a este tipo de informações referentes à avaliação dos colaboradores, demonstra um compromisso de transparência por parte da organização e encoraja os colaboradores a partilhar ideias e preocupações que podem ser úteis para resolver problemas e/ou melhorar o Desempenho;

- **Compensações e Benefícios:**

- Lucros e Prejuízos Partilhados: Todas as organizações têm implementado sistemas de Recompensas e Incentivos que têm de ser consistentes com a necessidade que manter a lógica e transparência dos programas de Remuneração, que são de extrema importância para todos os beneficiários que se relacionam com os objetivos da organização. Em particular, é necessário haver uma ligação clara e bem definida entre o Desempenho e os Incentivos, dada que os Prémios de Desempenho são o Incentivo mais comum;

- Benefícios compreensivos e competitivos: Além de ligar o Desempenho aos Incentivos e Recompensas, as organizações podem oferecer toda uma panóplia de Benefícios (e.g. planos de reforma, bolsas escolares, planos de saúde, seguros de saúde e de outra natureza, automóvel, telemóvel, crédito pessoal, entre muitos outros), que podem aumentar a retenção e satisfação dos colaboradores;

- Ênfase na Família e na Comunidade: Outra característica fundamental dos sistemas de Remuneração das organizações é a sua ênfase em questões familiares e ambientais, através de Políticas amigas da família e implementando procedimentos de trabalho amigos do ambiente e que tenham implícitos um sentido de Responsabilidade Social (e.g. apoio às famílias, flexibilização de horários, voluntariado para atividades na comunidade local, Prémios para iniciativas “verdes”, entre outros);

Guest, Conway e Dewe (2004) afirmam que existem variadas PGRH, sendo que muitas vezes elas não são visíveis, nem se fazem notar. Os autores no seu estudo identificam 26 PGRH, as quais incluem não só as Práticas revistas anteriormente, mas também o Igualitarismo Simbólico, a Segurança de Emprego (que Pfeffer (1995) também identificou), entre outros. Os autores afirmam também que estas PGRH têm uma natureza variada e que nem sempre as organizações as adotam por não se enquadrarem com a sua atividade.

Concluindo este subtópico, Cunha et al. (2010) referem que uma organização eficaz é uma organização onde se desenvolvem atividades que visem a Gestão do Capital Humano a todos os níveis. Lublin (2006) refere que estas atividades passam pela atração, o desenvolvimento e a

retenção dos colaboradores com vista à obtenção de resultados que favoreçam o crescimento e a atividade da organização. Boxall e Purcell (2003) relembram que a mera existência de um Departamento de RH não garante só por si uma Gestão adequada das pessoas. Os autores defendem que a Gestão do Capital Humano não deve ser uma função exclusiva dos gestores de RH – as chefias desempenham um papel importantíssimo na Gestão dos seus colaboradores, especialmente no que toca à sua contratação e ao seu desenvolvimento. Para Cunha et al. (2010), muitas vezes as razões pelas quais a GRH é mal sucedida, são pelo fato de não estar disseminada pela organização uma cultura de Gestão que valoriza o Desempenho, o Desenvolvimento e o próprio Capital Humano existente na organização. Mais do que ter cuidado no desenho e planeamento das Práticas e Políticas de GRH, é necessário ter especial atenção na sua implementação. Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton e Swart (2003) referem que é de extrema importância envolver toda a organização na implementação das Práticas e Políticas de GRH, indo desde as chefias de topo até aos colaboradores de linha menor, pois essas Práticas e Políticas afetam todos, afetando, por consequente, toda a organização. Para Keating (2007) é de extrema importância encarar a dimensão técnica da GRH como parte integrante da estratégia organizacional, sendo que esta integração deve ser revista e negociada consoante o nível de conhecimento das pessoas detentoras da função de gestores de RH. É nesta negociação que a componente técnica da GRH, no que toca ao impacto do conhecimento e técnicas de intervenção nos agentes e processos organizacionais, pode ser um trunfo, pois transmite a confiança para a GRH ser detentora de um poder capaz de mover, melhorar e orientar a organização no rumo ao sucesso.

### **Desempenho Individual**

O **Desempenho** é um tema/variável que suscita interesse a qualquer organização e/ou colaborador, pois muitos entendem como sendo um indicador do seu valor na organização, ou até mesmo no mercado externo. A palavra Desempenho é amplamente utilizada em todos os campos da gestão. No entanto, apesar do uso frequente do termo, o seu significado preciso raramente é definido pelos autores, mesmo quando o foco principal dos artigos e obras é o próprio Desempenho. Em algumas ocasiões, o Desempenho é identificado ou equiparado com a Eficácia e a Eficiência. A revisão dos dicionários (de línguas inglesa e francesa) mostra a diversidade de significados do conceito de Desempenho. Assim, e de acordo com Neely (2002), o Desempenho é:

- Medido através de um número ou de uma expressão que permite a comunicação (na gestão, o Desempenho é um conceito multi-pessoa);
- Realizar algo com uma intenção específica (criar valor);
- O resultado de uma ação (o valor criado, o conteúdo medido);
- A capacidade de alcançar ou de potenciar a criação de um resultado (a satisfação do cliente vista como uma medida do potencial da organização para vendas futuras);
- A comparação de um resultado, interna ou externamente, com algum padrão de referência;
- Um resultado surpreendente em relação às expectativas;
- Uma demonstração que inclui, simultaneamente, a(s) ação(ões) e o resultado das mesmas, bem como a observação dos executantes por estranhos;

Pode-se então concluir que o Desempenho refere-se simultaneamente à ação, ao resultado da ação e ao sucesso do resultado comparado com um padrão de referência. Em suma, Neely (2002) define Desempenho como o somatório de todos os processos que conduzem os gestores a tomar determinadas ações no presente que criarão uma organização mais eficaz e eficiente no futuro. Por outras palavras, define Desempenho como fazer hoje o que conduzirá amanhã ao valor medido do resultado. Kaplan e Norton (1992) referem que o Desempenho só pode ser expresso como um conjunto de parâmetros ou indicadores que são complementares e, por vezes contraditórios, que descrevem o processo através do qual são alcançados os vários tipos de resultados. Dyer e Reeves (1995) afirmam que há vários tipos de Desempenho, mediante dos resultados que dele revertem, sendo eles:

- Financeiros (e.g. lucros, vendas, participação no mercado, entre outros)
- Organizacionais (e.g. produtividade, qualidade, eficiência)
- Relacionados com os RH (e.g. satisfação, *commitment*, intenções de *turnover*)

No entanto, neste estudo não iremos usar esta terminologia, pois estamos mais interessados em perceber os processos por detrás do Desempenho, não propriamente os seus resultados. O **Desempenho Individual (DI)** traduz-se na forma como uma pessoa pode contribuir para a organização atingir os seus resultados e melhorar o seu Desempenho (o chamado Desempenho Organizacional) (Motowildo, Borman & Schmit, 1997). Neste estudo iremos apenas utilizar o DI, não só porque a investigação na sua dimensão individual está menos explorada (Boselie et al., 2005;

Wright & Boswell, 2002), mas também porque a Inteligência Emocional é uma variável individual (e não organizacional), e porque estamos a medir as percepções dos indivíduos face às PGRH (e não as PGRH propriamente implementadas).

O DI pode ser facilmente confundido com Produtividade, na medida em que o DI tende a ser entendido como uma medida dos resultados individuais (e.g. número de produtos vendidos) ou como uma comparação entre o que era esperado do Desempenho de um colaborador e o seu Desempenho real (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). O conceito de Produtividade está mais direcionado para os resultados gerais, sendo mais do que a soma dos resultados individuais. A Produtividade remete para a medida dos resultados em relação aos objetivos (eficácia) ou dos resultados em relação aos *inputs* (eficiência) (Pritchard, 1992). Segundo Motowildo et al. (1997), o conceito de Desempenho Individual está direcionado para duas componentes que o constituem:

- **Comportamentos:** aquilo que os colaboradores fazem enquanto trabalham, embora só sejam avaliados os relevantes;

- **Resultados:** estados/condições das pessoas/coisas/processos (consoante a função) que são mudados pelo DI e que, conseqüentemente, contribuem ou prejudicam a organização no alcance dos objetivos organizacionais. No entanto, no que toca à Avaliação de Desempenho, os resultados são tidos em menos conta do que os comportamentos, não só porque os resultados podem ser afetados por muitos fatores para além do indivíduo, mas também porque é necessária uma focalização nos comportamentos pois é mais fácil atuar neste campo (em termos de GRH), caso seja necessário;

Devido a estas duas componentes, os autores sugerem duas dimensões para o DI: o Desempenho na Tarefa e o Desempenho Contextual. O primeiro refere-se à componente técnica de um trabalho, variando portanto entre as várias funções, e tem uma maior probabilidade de ser prescrito ou esperado. O último refere-se àquilo que pode melhorar o ambiente organizacional, social e psicológico onde a componente técnica se desenvolve. Este tipo de Desempenho já se pode verificar em qualquer função, embora já não consiga ser tão facilmente prescrito ou esperado. Em suma, o Desempenho na Tarefa refere-se ao Desempenho no Papel, e o Desempenho Contextual refere-se aos Comportamentos de Cidadania Organizacional (Borman & Motowildo, 1993).

Não só é importante estudar aquilo que pode potenciar o DI, mas também aquilo que pode causar perturbações no mesmo, conduzindo a quebras de produtividade. Um mau DI é aquele que

fica aquém do que tinha sido planejado, podendo ser consequência de várias causas. Mitchell e O'Reilly (1983) sugeriram um conjunto de 14 causas possíveis para um mau DI, que se encontram resumidas na Tabela 3.

**Tabela 3** – Causas possíveis de mau Desempenho (Mitchell & O'Reilly, 1983)

• Capacidade intelectual insuficiente	• Conhecimento insuficiente sobre a Função
• Estados emocionais contraproducentes	• Uso de drogas ou álcool
• Alcoolismo ou toxicodependência	• Padrões de Desempenho baixos
• Pouca motivação	• Limitações físicas
• Crises familiares	• Predomínio de considerações familiares sobre as exigências de trabalho
• Influências grupais negativas	• Envolve de trabalho contraproducente
• Comunicação inadequada do trabalhador sobre o seu Desempenho	• Conflito entre os valores pessoais e as exigências do trabalho

Após esta identificação, Cunha et al. (2007) sugerem que a organização adote estratégias preventivas que enfatizem a importância de selecionar as pessoas corretas e de as gerir apropriadamente, pois as organizações devem evitar o aparecimento deste tipo de problemas, dadas as consequências que deles reverterem. Infelizmente, nem sempre se consegue prevenir o surgimento deste tipo de problemas. Posto isto, a organização deve tomar estratégias corretivas que visam criar um contexto de trabalho mais ajustado aos objetivos organizacionais. Guzzo, Jette e Katzell (1985) realizaram um estudo no qual pretendiam avaliar os efeitos de intervenções organizacionais de base psicológica. Os autores consideraram um conjunto de Programas/Práticas, ilustrados na Tabela 4.

**Tabela 4** – Programas/Práticas de intervenção face a um mau Desempenho (Guzzo et al., 1985)

<b>Programa/Prática</b>	<b>Definição</b>
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Através de uma revisão cuidada da Função, este processo tem como objetivo oferecer ao novo candidato um conjunto de expectativas o mais realistas possível sobre a Função e a organização, permitindo assim um melhor ajuste da pessoa à organização.
<b>Formação e Instrução</b>	Através de ações de Formação que se centrem na modelação comportamental, relacionamento interpessoal, entre outros, esta Prática fornece meios aos colaboradores para melhorarem o seu Desempenho.
<b>Avaliação e <i>Feedback</i></b>	Incluindo sistemas de Avaliação formal e de Autoavaliação, esta Prática destina-se a oferecer aos colaboradores informação acerca do seu Desempenho.
<b>Gestão por objetivos</b>	Esta Prática refere-se à especificação dos objetivos de trabalho, monitorização dos resultados alcançados, atribuição de recompensas, participação na definição dos objetivos e na respetiva revisão.
<b>Definição de objetivos</b>	Sendo uma parte integrante da Gestão por objetivos, esta Prática centra-se na especificação de objetivos que tenham em vista a eficácia e a eficiência dos processos de trabalho.
<b>Compensação financeira</b>	Esta Prática é uma espécie de articulação entre o Desempenho e o sistema de recompensas financeiras.
<b>Redesenho do Trabalho</b>	Analisando os equipamentos e os processos de trabalho, pode-se otimizar o Capital Humano e enriquecer as funções, de forma a aumentar a motivação, satisfação e o próprio Desempenho dos colaboradores.
<b>Técnicas de tomada de decisão</b>	Esta Prática pretende rever os processos de tomada de decisão e ajustá-los, de forma a melhorar a qualidade e rapidez desses processos.
<b>Métodos de Supervisão</b>	Frequentemente, as próprias chefias não sabem lidar com este tipo de situações, por isso é muito importante formar e/ou redefinir os padrões de

---

Supervisão.

---

**Horários flexíveis**

Através da harmonização dos horários de trabalho com os interesses individuais dos colaboradores, pode-se redistribuir os horários de forma diferente da tradicional, dotando os colaboradores com um sentido de autonomia para gerir o seu próprio tempo e trabalho, sempre respeitando os prazos.

---

**Intervenções Sociotécnicas**

Estas Intervenções procuram combinar a vertente humana e a tecnológica, para que sejam implementadas mudanças organizacionais para otimizar os processos de trabalho. Geralmente estas Intervenções são de longa duração e contam com a participação de toda a organização e de agentes externos.

---

Guzzo et al. (1985) relembram que convém estarem aliados a estes Programas/Práticas os Sistemas de Recompensas, que, através do elogio, do reconhecimento, da promoção, ou de outros reforços positivos, visam mudar os comportamentos indesejados dos colaboradores. Em casos mais extremos, torna-se necessário recorrer às Punições, que sancionam negativamente esses mesmos comportamentos. Nicholas (1982) concorda com Guzzo et al. (1985) no que toca à eficácia dos Programas/Práticas comportamentais na melhoria do DI, no entanto, esses Programas diferem bastante na sua eficácia. Posto isto, o autor recomenda que sejam adotadas abordagens multifacetadas que contemplem vários Programas/Práticas, nas quais os colaboradores possam participar na definição de objetivos, na tomada de decisão e no desenho do trabalho, colaborando entre eles para (re)organizarem a sua estrutura enquanto grupo, fortalecendo assim as suas relações. O importante é saber adequar a(s) técnica(s) a usar à situação em específico.

Sendo a Avaliação de Desempenho uma parte integrante da GRH, cabe a esta alinhar todo o seu conjunto de Práticas para prevenir estas situações e para que os colaboradores (e, por consequência, a organização) possam maximizar o seu Desempenho (den Hartog, Boselie & Paauwe, 2004). Outra área onde as PGRG podem atuar é na questão da motivação. Guest (1997) propõe uma ligação entre o DI e a motivação, afirmando que um Desempenho Excepcional é a combinação entre uma elevada motivação e as competências necessárias para compreender e desempenhar uma tarefa. As PGRH têm um papel fundamental nesta combinação, pois podem não

só aumentar a motivação dos colaboradores, como melhorar as suas competências (e.g. uma Seleção cuidadosa fazendo o despiste das competências e traços de personalidade do colaborador, Formação adequada às necessidades dos colaboradores, envolvimento dos colaboradores em atividades relacionadas com a Organização e com as suas funções, entre outros).

Para finalizar, Buchanan e Huczynski (2004) relembram que qualquer abordagem que se faça ao conceito de Desempenho deve ter em conta uma panóplia de reflexões que passam não só pelos indicadores económicos tradicionais, mas também por medidas de Desempenho social ligadas à satisfação dos interesses dos múltiplos *stakeholders* organizacionais. Assim sendo, o Desempenho deve ser entendido como um conceito multidimensional, dependendo da forma como é operacionalizado, medido, avaliado e melhorado, tendo em conta o *stakeholder* avaliado e o *stakeholder* avaliador.

### **Relação entre as duas variáveis**

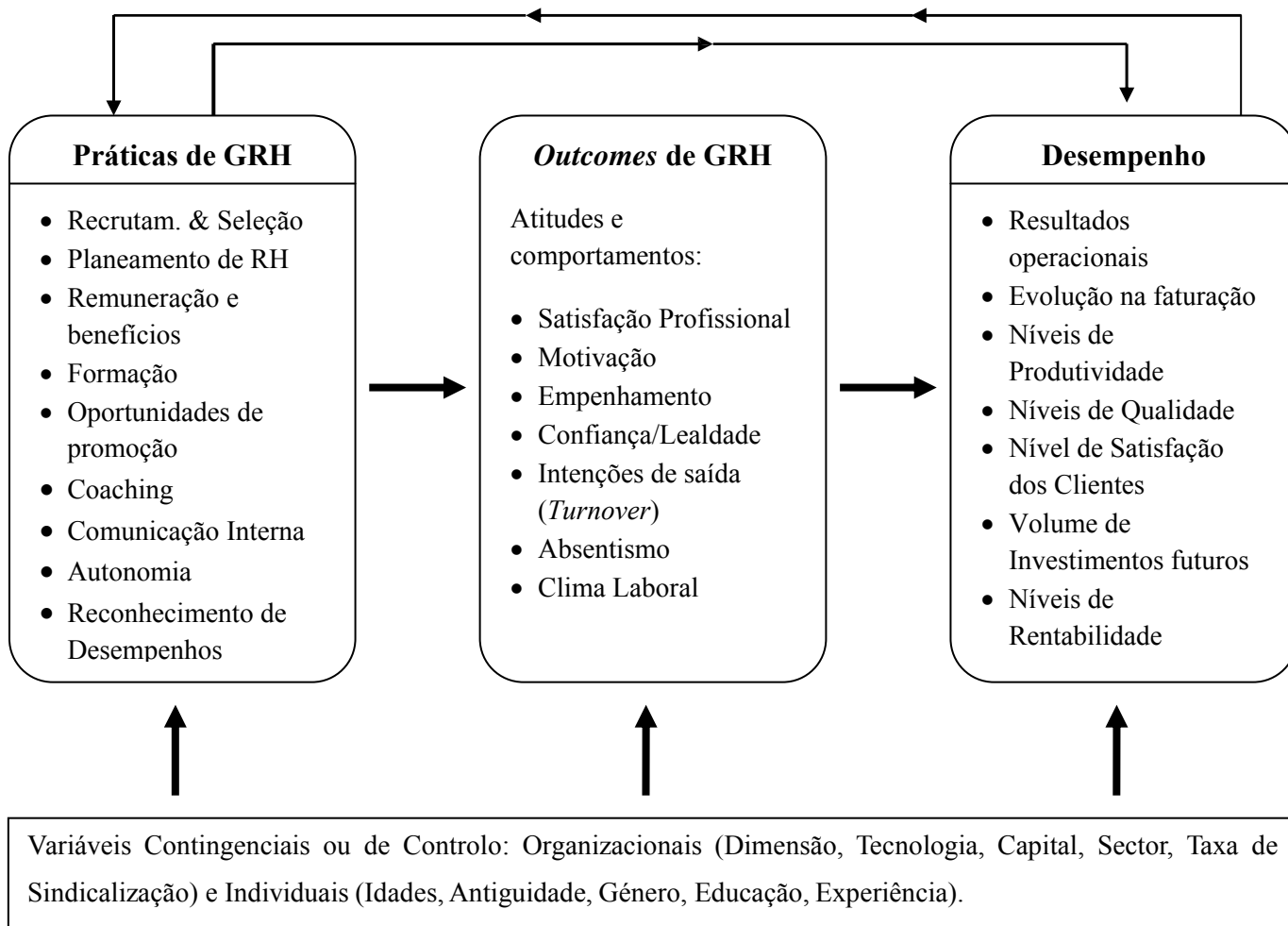
São numerosos os estudos e autores que tentaram ao longo dos anos decifrar esta relação – a que Boxall e Purcell (2003) chamam d'A *Caixa Negra* da GRH (*The Black Box*) –, mas as evidências estatísticas nem sempre são significativas e os resultados são ambíguos e/ou inconclusivos (Paauwe & Boselie, 2005). Boselie et al. (2005) atestam que é muito difícil (ou até impossível) comparar os resultados dessa imensidão de estudos, pois as metodologias usadas são demasiado diferentes.

Guest (1997) alerta-nos para o facto de que devemos ter em mente que qualquer análise que se faça aos precedentes dos lucros, da produtividade ou até mesmo dos níveis de absentismo, levamos rapidamente à conclusão de que estão envolvidos nessa análise outros fatores além da GRH. MacDuffie (1995) até refere que, para que a GRH tenha influência no Desempenho, têm de estar reunidas as seguintes condições: os colaboradores possuírem conhecimentos e competências que a sua chefia não possui; os colaboradores estarem motivados para aplicarem esses conhecimentos e essas competências; os objetivos organizacionais serem atingidos como resultado da aplicação desses conhecimentos e competências por parte dos colaboradores. Esta visão, de uma forma geral, vai de encontro à Teoria RBV, que afirma que são as pessoas o maior recurso da organização, e é importante dar-lhes o *empowerment* necessário para poderem produzir e superar objetivos.

Como vimos pelo subtópico anterior, existem vários tipos de resultados que consequentes do Desempenho Individual dos colaboradores. O que Boselie et al. (2005) verificaram é que uma grande maioria dos estudos opta por trabalhar com os resultados financeiros, o que pode representar um problema, pois estes resultados são influenciados por inúmeros fatores (internos e externos), podendo não ter nada a ver com o Capital Humano. No entanto, esta abordagem direcionada para os Acionistas (*Shareholders*) (Paauwe & Boselie, 2005) tem bastantes vantagens, pois estes resultados traduzem o Desempenho Organizacional, podendo dar indicação à GRH de quais Práticas estratégicas se podem pôr em curso para otimizar e orientar o Capital Humano existente (e.g. através de Formação, Coaching, Gestão de Carreiras, Avaliação de Desempenho, entre outros). Porém, o presente estudo segue uma abordagem diferente – uma abordagem direcionada para os *Stakeholders*, ou seja, para todas as partes envolvidas no crescimento da organização (com especial foco nos colaboradores) (Boxall & Purcell, 2003; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Paauwe, 2004). Para melhor entendermos esta perspectiva, torna-se necessário, primeiramente, identificar os vários *stakeholders* e agrupá-los. Mitchell et al. (1997) propõem uma organização onde os classificam segundo três atributos: poder, legitimidade e urgência.

O intuito desta classificação é dar pistas à GRH de como atuar face a cada *Stakeholder* consoante os três critérios propostos por Mitchell et al. (1997), e, principalmente, consoante o Desempenho de cada um – sabendo onde cada *stakeholder* se situa e como desempenha a sua função, a atuação da GRH será diferente. Afunilando esta análise ao modelo, e indo de encontro aos propósitos desta investigação, o que salientamos é a necessidade da GRH considerar os colaboradores como um fator central para o crescimento da organização, entendendo-os como *Stakeholders* Definitivos (ou seja, que reúnem as três condições), e gerindo-os como tal.

Anteriormente, foi referido que numerosos autores tentaram estudar a relação entre as PGRH e o Desempenho. No entanto, desta panóplia de estudos, salientam-se os modelos de Paauwe e Richardson (1997) e de Boselie et al. (2005), pois estes modelos optam por uma análise multinível, como recomendado por Wright e Boswell (2002). Embora ambos tentem descortinar esta relação, cada um tem uma abordagem diferente. O primeiro modelo (Figura 4) é mais específico, contemplando uma série de relações entre diversas variáveis; nomeadamente, o que o distingue é o facto de contemplar a influência de variáveis contingenciais que podem influenciar tanto as PGRH, os *outcomes* de GRH e/ou o Desempenho.

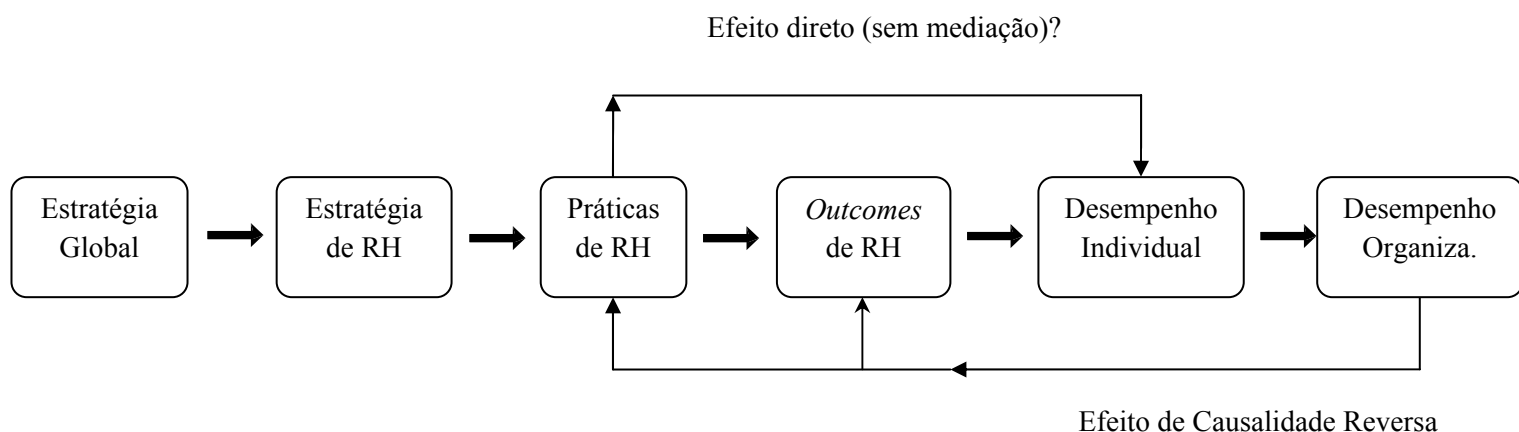


**Figura 6** – Modelo das Relações das PGRH com *Outcomes* e Desempenho de Paauwe e Richardson (1997)

O modelo de Paauwe e Richardson (1997) é constituído por três elementos. O primeiro elemento consiste nas diversas PGRH, tais como o Recrutamento, Formação, Remuneração, entre outros, influenciando o segundo elemento. Este segundo elemento contém os chamados de *Outcomes* de RH, os quais se traduzem em atitudes e comportamentos, como a motivação e a satisfação. Ambos os elementos do irão afetar o elemento final – o Desempenho Organizacional –, que engloba vários indicadores de Desempenho, tais como a qualidade de serviço, a satisfação dos clientes, a produtividade, entre outros. Adicionalmente, os autores defendem que algumas PGRH, podem influenciar diretamente o Desempenho Organizacional (como indicado por uma das setas superiores). A outra seta (a inversa) indica a possibilidade de um efeito de causalidade reversa, ou seja, que o Desempenho da própria Organização poderá dar origem a uma mudança nas PGRH

(muitas vezes percebida como uma melhoria). No entanto, estas relações estão em permanente influência explícita de variáveis do contexto externo (i.e. contingenciais ou de controlo), como a dimensão da organização ou a taxa de sindicalização. Cada uma das variáveis acima identificadas tem um impacto diferente em cada elemento do modelo, podendo potenciar ou enfraquecer as várias relações ou até mesmo os próprios elementos.

Quanto ao segundo modelo (Figura 5), podemos afirmar que, de certo modo, é mais completo do que o anterior. Se analisarmos com atenção a literatura existente acerca deste tema, vemos que é muito semelhante a alguns modelos em termos de estrutura (e.g. Appelbaum et al., 2000; Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997; Guest, 1997). Mesmo tendo em conta a preocupação de Wright e Gardner (2003) em relação ao número de caixas que devem constar no modelo, os autores atuais costumam atribuir bastante credibilidade a este modelo.



**Figura 5** – Modelo Causal da Relação entre a GRH e o Desempenho de Boselie et. al (2005)

Este modelo pretende demonstrar as relações de causalidade entre vários elementos/fatores organizacionais que, em cadeia, conduzem ao Desempenho Organizacional. O modelo tem vários pressupostos:

- A Estratégia de RH está alinhada com a Estratégia Global para dar resposta aos objetivos definidos pela mesma;
- As Práticas de RH estão desenhadas em conformidade com a Estratégia de RH para alcançarem determinados *Outcomes* (e.g. atitudes e comportamentos);

- “Melhores“ atitudes e comportamentos irão contribuir para um “melhor” Desempenho Individual (e.g. acréscimo de níveis de produtividade e/ou de qualidade de serviço);
- Se o Desempenho Individual melhora, o Desempenho Organizacional também irá melhorar;

Adicionalmente, para além dos pressupostos, há dois efeitos que requerem a nossa atenção:

- É possível que as Práticas de RH tenham um efeito direto no Desempenho Individual dos colaboradores, sem que seja mediado pelos *Outcomes* de RH. Isto pode ser conseguido através de intervenções na Formação, no Redesenho de Funções e na Gestão do Desempenho podem realmente melhorar o Desempenho Individual dos colaboradores, seja através do desenvolvimento das suas *hard* e/ou *soft-skills* ou simplesmente através do melhoramento dos processos de trabalho;
- O Efeito de Causalidade Reversa remete para a forma como as Práticas e *Outcomes* de RH são influenciados pelo Desempenho Organizacional. Esta influência ocorre de duas formas: caso o Desempenho Organizacional não atinja os objetivos definidos pela Estratégia Global, será necessário atuar nas Práticas e *Outcomes* de RH, de forma a aumentar o Desempenho Individual e, conseqüentemente, o Organizacional; por outro lado, caso o Desempenho Organizacional cumpra ou supere os objetivos, poderá haver orçamento para investir para melhorar as Práticas de RH e/ou investir em Formação (por exemplo) para se obter (ainda) melhores atitudes e comportamentos;

No entanto, este modelo é alvo de críticas pertinentes. A primeira é referente ao *time-lag*, ou seja, o tempo que estes efeitos de causalidade demoram a surtir efeito. Huselid e Becker (1996) afirmam que os efeitos das intervenções nas Práticas de RH podem demorar demasiado tempo para serem reconhecidas e para serem associados a variações no Desempenho. Schneider, Hanges, Smith e Salvaggio (2003) não apoiam a existência do Efeito de Causalidade Reversa, afirmando que não encontraram nenhuma consistência na relação entre o Desempenho Organizacional e os *Outcomes* de RH (e.g. satisfação dos colaboradores, sentimento de *empowerment*). Além disto, os autores não apoiam sequer a metodologia de causalidade em cadeia, afirmando que não é a mais adequada por ser demasiado simplista. Outra questão apontada por Paauwe (2004) é que há muito mais para além da Estratégia Global que pode afetar a Estratégia de RH, logo afetará os restantes elementos da cadeia (e.g. o papel do CEO, as diferenças de poder e mentalidade dentro da comissão executiva) que nem sempre são adequadas, o que pode levar posteriormente a uma desfiguração da cultura, dos processos de trabalho, entre outros, da mesma forma que elementos de origem ambiental e/ou institucional podem ter ação direta na Estratégia.

De uma maneira geral, modelos deste tipo são bem recebidos pela comunidade científica, como já referido anteriormente. No entanto, Boxall e Purcell (2003) levantam uma questão pertinente – esta não é uma resposta universal ao enigma d’*A Caixa Negra*, pois nem todas as organizações procuram uma consistência entre os vários elementos presentes nos modelos ou, tão-pouco, níveis de DI elevados, como é o caso de algumas organizações que adotam o modelo Informal ou o modelo de *Outsource*. O que acontece nestes casos é que, para diminuir custos, as chefias contentam-se com um DI meramente satisfatório, praticando preços altamente competitivos e adotando uma metodologia de serviço que se baseia no *self-service*. Os autores referem que o grande benefício de modelos deste tipo é a possibilidade das organizações poderem analisar as relações entre os vários elementos, podendo identificar onde estas relações são mais fracas (especialmente no caso de organizações de dimensão maior, que estão mais propícias a inconsistências internas e lutas de poder).

No seguimento desta discussão, torna-se pertinente analisar a relação dos vários elementos presentes nos modelos discutidos anteriormente, pois, como Boxall e Purcell (2003) afirmam, essas relações são frágeis, havendo mais variáveis em jogo do que aquelas presentes nos modelos. Não só há o problema de poder haver discrepâncias entre as Políticas de GRH (o que é pretendido), as Práticas de GRH (o que é implementado) e as atitudes dos colaboradores face a isso (o que é percebido), mas também há o problema de haver agentes externos à organização (e.g. clientes, fornecedores) que, por muita influência que as PGRH tenham no DI, podem pôr em causa o sucesso da organização devido a determinadas interações com os agentes internos da organização. Estas situações levam-nos à discussão entre as melhores Práticas de RH e os melhores Ajustes de RH, revista anteriormente. Como Boxall e Purcell (2003) referem, as melhores Práticas de GRH de Pfeffer (1995) e os melhores Ajustes de Wood (1999) acabam por ser dois lados da mesma moeda. Então, alguns autores decidiram explorar estes conceitos. Kepes e Delery (2007) afirmam que o Ajustamento Interno (*Internal Fit*) é um fator crucial para um alto Desempenho.

Boxall e Purcell (2003) vêm realçar a necessidade de uma abordagem multinível, onde a GRH atua em todos os níveis da organização – micro, meso e macro. O que Boxall e Purcell (2003) pretendem mostrar é que um bom Desempenho Individual conduz a um bom Desempenho Organizacional, logo, é preciso dar um *empowerment* de baixo para cima, desenvolvendo os colaboradores com o intuito que estes desenvolvam a organização. Isto pode ser feito através de Práticas de *Coaching*, *Team-buildings* interdepartamentais, avaliações do Clima Organizacional,

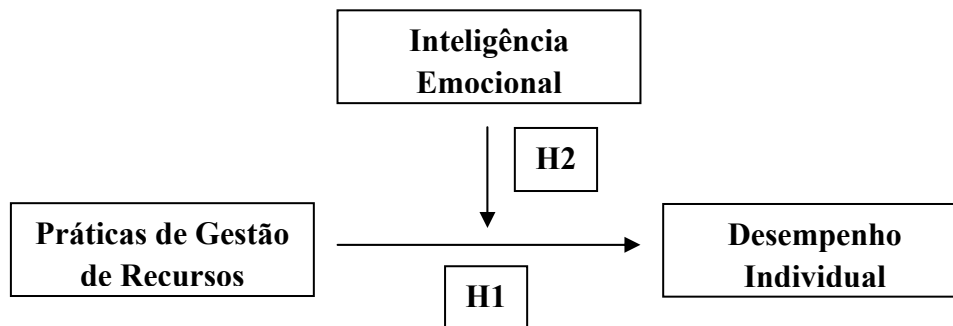
entre outros. A GRH tem a missão de desenvolver o Capital Humano (as capacidades e potencialidades dos colaboradores de trazerem valor acrescentado à organização) e o Capital Social (relações profissionais dos colaboradores entre si e entre agentes externos à organização).

Há, portanto, a necessidade de compreender este leque de relações que se estabelecem no universo da organização, no qual os colaboradores e as equipas onde estão inseridos desempenham um fator crucial para o sucesso organizacional. Existe também a necessidade de compreender a influência dos vários *Stakeholders* e das diversas variáveis contingenciais na atividade da organização (Boselie et al., 2005; Boxall & Purcell, 2003; Paauwe & Boselie, 2005). Dado que o Desempenho (Individual ou Organizacional) é uma coisa algo difícil de prever, a GRH tem de estar direcionada para uma dimensionalidade mais geral do Desempenho, podendo usar escalas e objetivos de natureza mais variada. Uma abordagem deste tipo é bastante útil porque permite-nos explicar as variações simultâneas em diferentes níveis de análise (Bowen & Ostroff, 2004).

Concluindo, Paauwe e Boselie (2005) apontam que, ainda muita investigação já tenha trazido muita compreensão acerca da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho, ainda existem certos tópicos que precisam de ser explorados. Em primeiro lugar, os autores afirmam que a GRH pode ser um mecanismo facilitador da implementação de objetivos estratégicos, através de uma flexibilidade, agilidade, eficiência e comunicação aberta entre os vários *Stakeholders*. Em segundo lugar, refletem sobre a força dos Sistemas de GRH, que pode ser incrementada através de uma consolidação do clima organizacional forte que se foca na flexibilidade, inovação e propensão para a mudança, e aproxima a GRH dos vários *Stakeholders*. Paauwe (2009) relembra a importância das abordagens multinível (macro e micro) usando as três teorias revistas neste tópico (AMO, RBV e Contingencial), pois cada uma traz valor acrescentado. Wall e Wood (2005) sugerem a utilização de estudos longitudinais para combater a questão do *time-lag* que Huselid e Becker (1996) apontam. Por outro lado, Hesketh e Fleetwood (2006) declaram que seria uma boa ideia serem feitas entrevistas e estudos de caso a todos os níveis da organização para averiguar os mecanismos e impactos de decorrem da ação das PGRH. Para Guest (2011), existem ainda vários desafios que devem ser superados para compreender a relação entre as PGRH e o DI, nomeadamente ao nível das GRH (no que toca à adequação da teoria à prática), ao nível do impacto das chefias na GRH (desalinhamento das chefias com a GRH), entre outros.

## **Objetivo e Hipóteses de Estudo**

Como já referido anteriormente, já foi estudada a relação da Inteligência Emocional com as duas variáveis que esta investigação contempla: Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Individual. Também como referido no tópico anterior, muitos autores tentaram desmistificar a relação entre as PRGH e o DI, havendo ainda alguma pesquisa a ser feita para esta relação ficar clarificada (Becker & Gerhart, 1996; Dyer & Reeves, 1994; Guest, 1997, 2011; Paauwe, 2009; Paauwe & Boselie, 2005; Wright, 1998). Havendo vários autores que usaram a IE como variável moderadora no seu modelo de investigação (e.g. Devonish & Greenidge, 2010; Douglas, Frink & Ferris, 2004; Ghalandari et al., 2012; Wu, 2011), decidimos continuar essa linha de investigação, resultando no modelo de investigação ilustrado pela Figura 6.



**Figura 6** – Modelo de Investigação

Assim, a presente investigação contempla as seguintes Hipóteses:

- H1: Espera-se encontrar em efeito positivo das PGRH no DI;
- H2: Espera-se encontrar um efeito Moderador da IE na relação entre as PGRH e o DI;

Adicionalmente, dado que não foi encontrado nenhum estudo que estude o impacto das PGRH na IE, pretendemos investigar esse mesmo efeito.

- H3: Espera-se encontrar um efeito positivo das PGRH na IE;

Ainda, a literatura mostra-se inconstante no que toca ao efeito da IE no DI (Lopes, Grewal, Kadis, Gall & Salovery, 2006), logo, também pretendemos clarificar esse efeito.

- H4: Espera-se encontrar um efeito positivo da IE no DI;

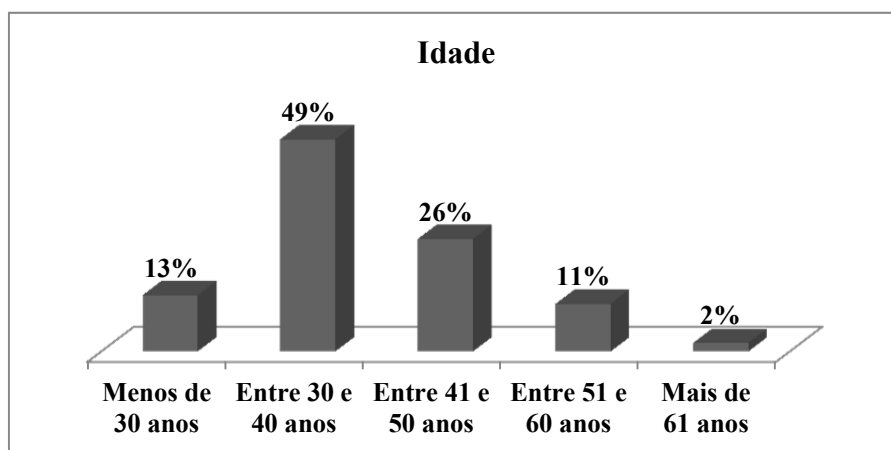
## MÉTODO

### Participantes

Os participantes envolvidos nesta investigação são colaboradores de uma Organização do setor bancário, fazendo parte das Direções Comerciais dessa Organização espalhadas pelo País. A pertinência de usar uma amostra de natureza comercial decorre das investigações de vários autores que afirmam que a Inteligência Emocional é uma competência-chave para se ser um bom comercial/vendedor (Rafaeli & Sutton, 1989; Salovey & Grewal, 2005; Schutte, Malouff, Price, Walter, Burke & Wilkerson, 2008; Sutton & Rafaeli, 1988).

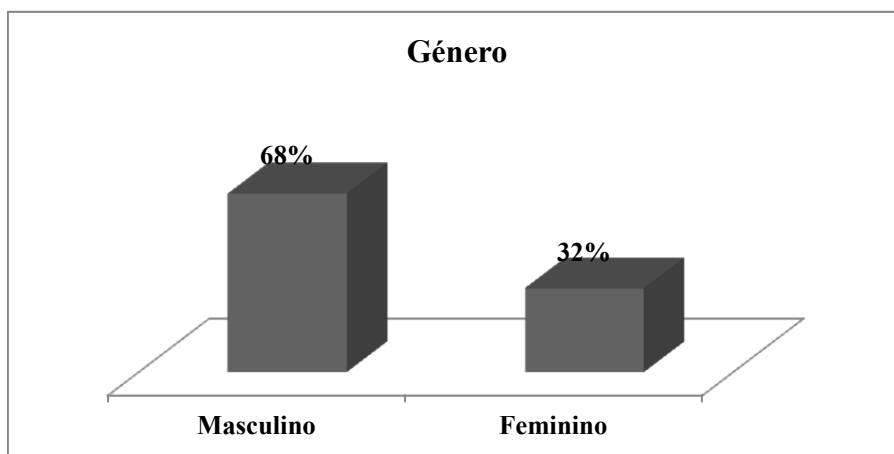
Através de um processo de amostragem não aleatório por conveniência (Hill & Hill, 2002), foram recolhidos 254 questionários preenchidos informaticamente. O número mínimo de participantes do nosso estudo foi calculado através do critério “razão itens/sujeito”. Como refere Pasquali (1999; cit. in Vasconcellos & Hutz, 2008), uma proporção mínima de três por um, referente ao tamanho da amostra e o número de itens, mostra-se necessária para um levantamento adequado das qualidades métricas. Após a construção da base de dados, foi realizada a caracterização da amostra de estudo (Figuras 7 – 11 e Anexo C), a qual nos permite concluir que estamos perante uma amostra bastante diversificada.

Primeiramente, no que toca à idade (Figura 7), verifica-se uma grande concentração dos participantes na classe entre os 30 e os 40 anos (49%). De resto, 13% têm menos de 30 anos, 25% têm entre 41 e 50 anos, 11% têm entre 51 e 60 anos e, por fim, apenas 2% têm mais de 61 anos.



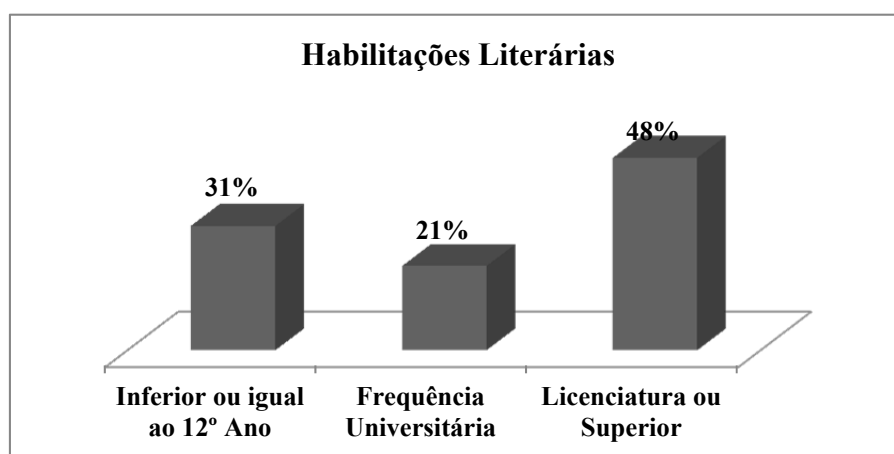
**Figura 7** – Caracterização da amostra relativamente à Idade

Relativamente ao Género (Figura 8), verifica-se que a maioria dos participantes (68%) são do género masculino e uma minoria (32%) são do género feminino.



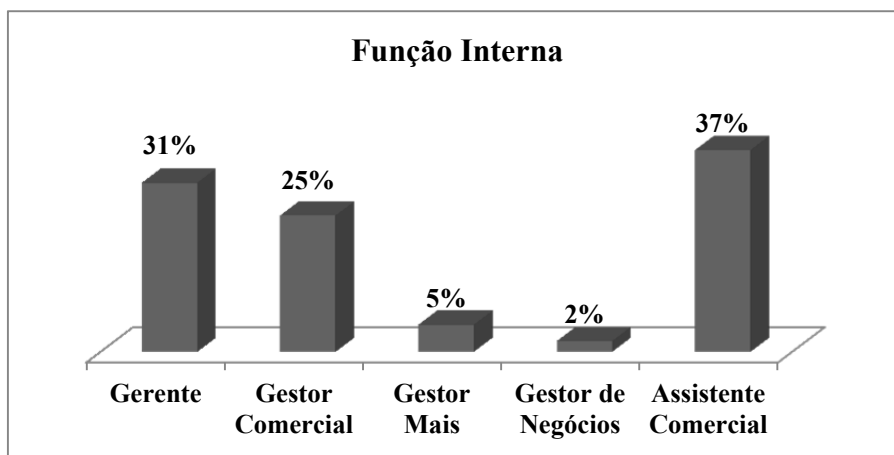
**Figura 8** – Caracterização da amostra relativamente ao Género

Quanto às Habilitações Literárias (Figura 9), aponta-se que uma grande parte dos participantes possui habilitações ao nível da Licenciatura ou Superior (48%). Os restantes estão a frequentar a universidade (21%) ou possuem o 12º ano ou Inferior (31%).



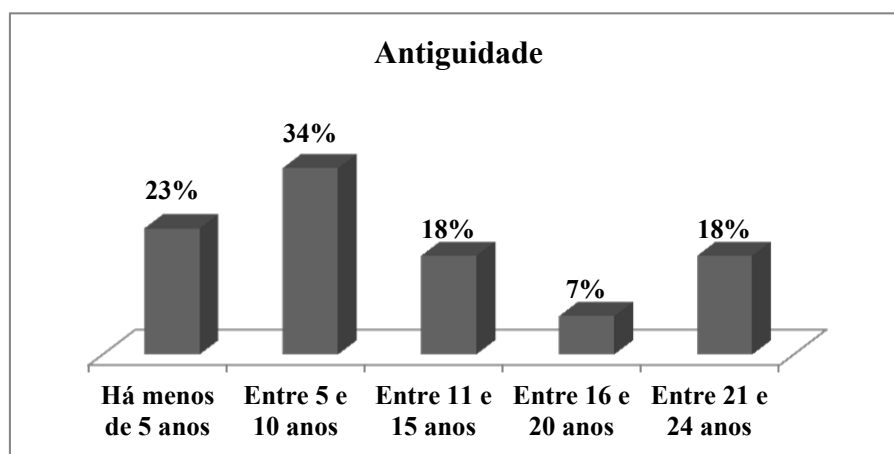
**Figura 9** – Caracterização da amostra relativamente às Habilitações Literárias

No que toca à Função Interna (Figura 10), verifica-se uma distribuição algo similar entre os Gerentes (31%), os Gestores Comerciais (25%) e os Assistentes Comerciais (37%). Quanto aos restantes, 5% exercem funções como Gestores Mais e apenas 2% são Gestores de Negócios.



**Figura 10** – Caracterização da amostra relativamente à Função Interna

Por fim, relativamente à Antiguidade (Figura 11), ambas as classes de Entre 11 e 15 anos e Entre 21 e 24 anos têm uma distribuição igual (18%), embora seja a classe de Entre 5 e 10 anos que detenha o maior número de participantes (34%). De resto, 23% dos participantes estão na organização há menos de 5 anos, e 7% estão entre 16 a 20 anos.



**Figura 11** – Caracterização da amostra relativamente à Antiguidade

## **Design**

O presente estudo considera-se quantitativo, ou seja, é constituído por “*variáveis cuja escala de medida permite a ordenação e quantificação de diferenças entre elas*” (Marôco, 2010, p. 27). O estudo também se caracteriza por ser transversal e correlacional, dado que: (1) todos os dados são recolhidos num só momento; (2) as variáveis não são manipuladas; (3) e não se consegue estabelecer uma ordem causal entre as variáveis consideradas no presente estudo (Bryman & Cramer, 2003).

No seguimento do referido, segundo Campbell e Stanley (1966), nos estudos correlacionais, a definição da causa e do efeito é algo que é decidido pelo investigador, e a existência de uma variável moderadora das relações em estudo (como se verifica neste estudo) revela um menor controlo de explicações alternativas para a causalidade (Campbell & Stanley, 1966).

## **Medidas**

Para avaliar as variáveis em estudo, foi utilizado um questionário que compreende três grupos: Dados Sociodemográficos, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, e Inteligência Emocional (Anexo B). A variável DI foi operacionalizada de uma forma diferente, como será explicado no final deste tópico. No que toca aos Dados Sociodemográficos, foi solicitado:

- **Idade**: como solicitado pela organização, em vez de ser pedido ao participante para indicar a sua idade exata (em anos), foram construídas classes de idades para que o participante não sentisse que estava a ser identificado. Foram construídas as seguintes classes com a respetiva codificação: (1) – Menos de 30 anos; (2) – Entre 30 e 40 anos; (3) – Entre 41 e 50 anos; (4) – Entre 51 e 60 anos; (5) – Mais de 61 anos;

- **Género**: codificou-se os dois géneros da seguinte forma: (1) – Masculino; (2) – Feminino;

- **Habilitações Literárias**: foram codificadas as habilitações literárias da seguinte forma: (1) – Inferior ou igual ao 12º ano; (2) – Frequência Universitária; (3) – Licenciatura ou Superior;

- **Função Interna**: as cinco funções internas respeitantes à área comercial da organização foram codificadas da seguinte forma: (1) – Gerente; (2) – Gestor Comercial; (3) – Gestor Mais (a designação original desta função não é a referida, pois poria em risco o anonimato da organização); (4) – Gestor de Negócios; (5) – Assistente Comercial;

- Antiguidade: à semelhança da Idade, também foi solicitado pela organização que fossem criadas classes para evitar que os participantes sentissem que, de alguma forma, estariam a ser identificados. As classes são: (1) – Há menos de 5 anos; (2) – Entre 5 e 10 anos; (3) – Entre 11 e 15 anos; (4) – Entre 16 e 20 anos; (5) – Entre 21 e 24 anos;

Relativamente à Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos, esta foi desenvolvida no âmbito do Seminário de Dissertação do Prof. Doutor Francisco Cesário, o qual construiu e facultou a Escala (Cesário, 2013). Por ainda se encontrar na fase de desenvolvimento, a Escala ainda não foi publicada. A Escala é composta por sete secções que correspondem a várias Práticas de Gestão de RH, cada uma com 3 itens, avaliados numa Escala de Likert com cinco pontos, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente” (Tabela 5).

**Tabela 5** – Exemplos de itens da Escala das PGRH (Cesário, 2013)

<b>Secção</b>	<b>Exemplo de item</b>
<b>Integração e Acolhimento</b>	1. <i>Informação adequada para iniciar as minhas funções.</i>
<b>Formação</b>	4. <i>Adequada para melhorar o meu desempenho.</i>
<b>Avaliação de Desempenho</b>	7. <i>Os critérios de avaliação são claros.</i>
<b>Gestão de Carreiras</b>	10. <i>Existem oportunidades de progressão de carreira.</i>
<b>Recompensas</b>	13. <i>Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.</i>
<b>Comunicação Interna</b>	16. <i>Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.</i>
<b>Reconhecimento</b>	19. <i>Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.</i>

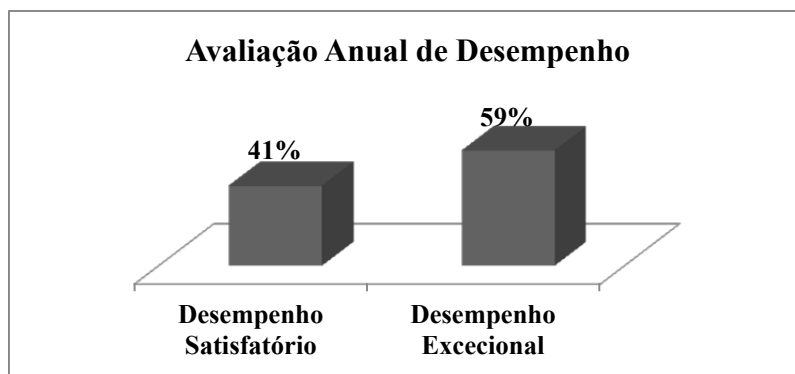
A variável Inteligência Emocional foi medida através da Escala de Rego e Fernandes (2005). Os autores, recorrendo ao uso de uma Análise Fatorial Confirmatória (método da máxima verosimilhança) (Byrne, 1998), testaram o modelo, obtendo bons índices de ajustamento (o rácio qui-quadrado/graus de liberdade é de 1,9; GFI = .90; AGFI = .87; RMSEA = .09; CFI = .92; IFI = .93; RFI = .83) e um *alfa* de Chronbach de 0,84. A Escala é composta por seis dimensões cujos itens são avaliados numa Escala de Likert com cinco pontos, sendo que 1 corresponde a “Discordo Totalmente” e 5 corresponde a “Concordo Totalmente” (Tabela 6).

**Tabela 6** – Exemplos de itens da Escala de IE (Rego & Fernandes, 2005)

<b>Dimensão</b>	<b>Exemplo de item</b>	<b>Alpha de Chronbach obtido pelos autores</b>
<b>Empatia</b>	11. <i>Sou indiferente à felicidade dos outros.</i>	.73
<b>Autocontrolo perante as Críticas</b>	14. <i>Fico irritado quando me criticam – mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão.</i>	.79
<b>Autocontrolo Emocional</b>	5. <i>Consigo permanecer calmo, mesmo quando os outros ficam zangados.</i>	.70
<b>Auto Encorajamento (uso das emoções)</b>	18. <i>Dou o melhor de mim para alcançar os objetivos a que me propus.</i>	.77
<b>Compreensão das Próprias Emoções</b>	22. <i>Sei bem o que sinto.</i>	.82
<b>Compreensão das Emoções dos Outros</b>	16. <i>Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir.</i>	.67

Por último, a medição da variável DI foi realizada pela organização no seguimento do processo de Avaliação de Desempenho do ano anterior ao ano da realização do presente estudo, ou seja, os dados são referentes ao ano de 2011. Com base nesses dados, foram criados dois grupos de

DI: um grupo com um DI com níveis considerados Satisfatórios e outro grupo com um DI com níveis considerados Excepcionais. A Figura 12 demonstra-nos que a amostra é constituída maioritariamente por participantes com um DI Excepcional (59%), enquanto que os restantes 41% têm um DI Satisfatório.



**Figura 12** – Caracterização da amostra relativamente ao Desempenho Individual

### **Procedimento**

Numa primeira etapa, foi estabelecido um contacto com a Direção de Recursos Humanos da organização com o intuito de pedir autorização para a realização do estudo. A carta de autorização elaborada consta na secção dos Anexos (Anexo A).

Após o estudo ter sido autorizado pela Administração da organização, o questionário foi enviado aos participantes através de correio eletrónico, o qual continha uma pequena apresentação do objetivo do estudo, justificando-se a sua pertinência e solicitando a participação voluntária dos sujeitos, ao mesmo tempo que se garantia a total confidencialidade e anonimato. Foram enviados questionários com *links* diferentes para cada um dos grupos de participantes, garantindo assim que se controlava a variável DI.

Para a realização das análises estatísticas dos dados, recorreu-se como suporte informático aos programas estatísticos PASW Statistics (ex-SPSS) com ênfase nos desenvolvimentos da nova versão 21 e AMOS (v.18; SPSS Inc, Chicago, IL).

## RESULTADOS

Após ter sido descrito o Método através do qual esta investigação foi conduzida, irá ser realizada a análise dos dados obtidos. Primeiramente, serão testadas as qualidades métricas das duas escalas. Depois, serão feitas as estatísticas descritivas (i.e. caracterização das variáveis e comparações entre médias) para melhor compreender o impacto das variáveis na amostra em estudo. Por fim, será calculada a matriz de correlações seguida do teste de hipóteses respetivo.

### **Análise das Qualidades Métricas das Escalas**

Neste tópico serão examinadas as características métricas de ambas as escalas utilizadas nesta investigação (i.e. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Inteligência Emocional), relativamente à validade (Análise Fatorial dos componentes principais dos resultados dos itens), à fidelidade (alfa de Cronbach) e ao estudo da sensibilidade. Antes de iniciar a análise, procedemos à inversão das cotações obtidas para todos os itens representativos de perceções negativas e verificámos a base de dados no que respeita à existência de valores impossíveis e de valores em falta.

### **Escala das Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

#### **Validade**

Como refere Urbina (2004), uma maneira de lidar com o grande número de correlações que podem ser obtidas a partir dos *scores* globais, *scores* das subescalas, e *scores* dos itens, é através de uma série de procedimentos estatísticos conhecidos como a Análise Fatorial. A Análise Fatorial procura simplificar os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana & Gageiro, 2003), encontrando funções matemáticas lineares entre as variáveis iniciais que expliquem, assim, o máximo possível de variação existente nos dados (Reis, 2001).

O primeiro passo quando se realiza uma Análise Fatorial (Anexo D) é realizar-se os testes de Kaiser-Meyer-Olkin e de esfericidade de Bartlett, de forma a determinar se a aplicação da análise em componentes principais tem validade para os itens selecionados. A análise do teste de esfericidade de Bartlett apresenta um nível de significância (sig. = .00), pelo que se rejeita a hipótese nula, i.e., as variáveis são correlacionáveis. O teste de KMO obteve um valor de 0.918, que, de acordo com Pestana e Gageiro (2003) é um valor bastante bom, indicador de que a análise em componentes principais pode ser realizada.

Seguidamente, realizou-se a análise dos componentes principais, usando a rotação *Varimax*, estabelecendo o valor de 0.4, sugerido na literatura (Bradley, 1994), como referência de “corte”. A Análise Fatorial em componentes principais com rotação *Varimax* é aplicada de forma a transformar os coeficientes das componentes principais retidas numa estrutura simplificada, com o objetivo de dividir o conjunto inicial de variáveis em subconjuntos com o maior grau de independência possível. No caso do nosso estudo, procurámos, através desta rotação, averiguar qual será a distribuição natural dos itens pelos fatores, sem forçar a nenhum número em específico. Após rotação *Varimax*, podemos observar a distribuição dos itens em função dos 5 fatores extraídos, que explicam 76.555% da variância total. No entanto, os itens referentes às secções de Avaliação de Desempenho, Gestão de Carreiras e Reconhecimento (7, 8, 9, 10, 11, 12, 19, 20 e 21) saturam num único fator, o que, em termos teóricos não faz sentido.

Posto isto, decidimos repetir a Análise Fatorial, mas, neste caso, forçando a 6 fatores. O valor do KMO mantém-se o mesmo, sendo que a variância explicada pelos 6 fatores é de 80.445%, o que é bastante bom. A Tabela 7 demonstra a distribuição dos itens após a rotação *Varimax*.

**Tabela 7** – Matriz de rotação dos componentes – Método *Varimax*

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Item 1#1						.733
Item 1#2						.801
Item 1#3						.798
Item 1#4			.879			
Item 1#5			.818			
Item 1#6			.854			
Item 1#7	.514					

Item 1#8	.568		
Item 1#9	.659		
Item 1#10	.820		
Item 1#11	.727		
Item 1#12	.762		
Item 1#13	.842		
Item 1#14	.856		
Item 1#15	.860		
Item 1#16		.779	
Item 1#17		.859	
Item 1#18		.792	
Item 1#19			.739
Item 1#20			.747
Item 1#21			.717

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

a. Rotação Convergente em 6 Interações.

O que se pode concluir através da análise da Tabela 7 é que a distribuição dos itens após a rotação *Varimax* é muito semelhante à própria constituição da escala. Como podemos observar pela Tabela 5, existem sete secções na Escala das PGRH, cada uma correspondendo a uma Prática. A Tabela 7 demonstra-nos que até na própria análise estatística os itens de cada Prática surgem agrupados, com exceção dos itens 7, 8, 9, 10, 11 e 12 que surgem agrupados num único fator, apesar de originalmente estarem agrupados em dois. Desta forma, as dimensões das PGRH resultantes da rotação *Varimax* são as seguintes:

- Acolhimento e Integração: Itens 1, 2 e 3;
- Formação: 4, 5 e 6;
- Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras: Itens 7, 8, 9, 10, 11 e 12;
- Recompensas: Itens 13, 14 e 15;
- Comunicação Interna: Itens 16, 17 e 18;
- Reconhecimento: Itens 19, 20 e 21;

## Fiabilidade

Seguidamente, procurámos determinar a fidelidade da Escala das PGRH (Anexo E). Anastasi e Urbina (2000) referem que a fidelidade prende-se com o grau de consistência ou o acordo entre duas ou mais amostras independentes, sendo que existe um conjunto de técnicas de estimação que a permitem calcular. Estes métodos que procuram estimar a fidelidade podem ser do tipo: teste-reteste, formas paralelas, *split-half* e consistência interna do tipo alfa de *Cronbach* (Hill & Hill, 2005; Moreira, 2004).

O alfa de *Cronbach* é o método mais comumente utilizado na psicometria. Este é um índice de consistência interna que apresenta valores entre 0 e 1 e em que  $\alpha$  é um coeficiente de correlação ao quadrado, que mede a homogeneidade das perguntas correlacionando as médias de todos os itens de forma a estimar a consistência do instrumento (Lima, 2009). No nosso estudo, usou-se o alfa de *Cronbach* de forma a analisar a fidelidade da Escala (Tabela 8).

**Tabela 8** – Fiabilidade da Escala das PGRH

Escala	Alpha de Cronbach Inicial	Itens da Escala	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
<b>Práticas de Gestão de Recursos Humanos</b>	.946	Item 1#1	.947
		Item 1#2	.945
		Item 1#3	.948
		Item 1#4	.944
		Item 1#5	.944
		Item 1#6	.944
		Item 1#7	.942
		Item 1#8	.942
		Item 1#9	.942
		Item 1#10	.943
		Item 1#11	.941
		Item 1#12	.943
		Item 1#13	.943
		Item 1#14	.942
		Item 1#15	.943
		Item 1#16	.944
		Item 1#17	.944
		Item 1#18	.943
		Item 1#19	.941
		Item 1#20	.941
		Item 1#21	.941

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 8, verifica-se que a Escala apresenta um coeficiente de .946, o que é considerado Bom (Bryman & Cramer, 2003; Hill & Hill, 2005;

Pestana & Gageiro, 2003). Este coeficiente constitui, portanto, um indicador positivo de consistência interna da medida. Quanto aos valores de alfa se o item for apagado (*Alpha If Item Deleted*), estes apontam que o alfa global da Escala não melhora significativamente se algum item for retirado.

Seguidamente, analisou-se a fiabilidade de cada uma das seis dimensões desta Escala.

**Tabela 9** – Fiabilidade de cada uma das dimensões da Escala das PGRH

<b>Dimensões da Escala de PGRH</b>	<b>Alpha de Cronbach Inicial</b>	<b>Itens da Dimensão</b>	<b>Alpha de Cronbach se o item for eliminado</b>
<b>Integração e Acolhimento</b>	.746	Item 1#1	.707
		Item 1#2	.527
		Item 1#3	.718
<b>Formação</b>	.917	Item 1#4	.863
		Item 1#5	.923
		Item 1#6	.860
<b>Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras</b>	.915	Item 1#7	.905
		Item 1#8	.902
		Item 1#9	.895
		Item 1#10	.901
		Item 1#11	.893
		Item 1#12	.903
<b>Recompensas</b>	.945	Item 1#13	.926
		Item 1#14	.891
		Item 1#15	.941
<b>Comunicação Interna</b>	.869	Item 1#16	.874
		Item 1#17	.764
		Item 1#18	.819
<b>Reconhecimento</b>	.942	Item 1#19	.931
		Item 1#20	.913
		Item 1#21	.903

A Tabela 9 mostra-nos que todas as dimensões da Escala das PGRH têm um alfa bastante aceitável, evidenciando assim uma boa consistência interna e a mesma não melhoraria significativamente se retirássemos algum item.

### **Sensibilidade**

A sensibilidade de um questionário depende da sua capacidade para discriminar os sujeitos face aos diferentes itens e dimensões a avaliar (Lima, 2009). Para o estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo de medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens da Escala. Assim, de forma a garantir a sensibilidade da Escala têm de estar garantidas 3 propriedades: a Escala de resposta do item deve abranger o máximo e o mínimo; a mediana do item não deve estar encostada a um extremo (evidenciando um efeito de tecto ou de chão); e não deve haver uma violação grosseira da normalidade (assimetria > |3|; achatamento > |8|). (Anexo F).

Pela Tabela 10, podemos verificar que os valores de assimetria e achatamento obtidos para os itens do questionário são de valor inferior a 3 para a assimetria e de valor inferior a 8 para o achatamento, podendo ser associados a uma distribuição normal. Confirma-se também que a escala de resposta de todos os itens abrange o máximo e o mínimo, e que a mediana de todos os itens se afasta dos extremos. Sendo assim, este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos face às dimensões a avaliar.

**Tabela 10** – Sensibilidade da Escala das PGRH e das suas dimensões

Escala	Kolmogorov-Smirnov		Assimetria	Achatamento	Mediana	Mínimo	Máximo
	Estatística	Sig.					
<b>PGRH</b>	.070	.004	-.280	-.102	3.57	1.67	5
<b>Integração e Acolhimento</b>	.172	.000	-.621	-.110	4	1.67	5
<b>Formação</b>	.207	.000	-.315	-.047	4	1.67	5
<b>Av. Desempenho e Gestão de Carreiras</b>	.091	.000	-.387	-.137	3.5	1	5
<b>Recompensas</b>	.133	.000	-.226	-.427	3	1	5
<b>Comunicação Interna</b>	.128	.000	-.418	.215	3.67	1	5
<b>Reconhecimento</b>	.152	.000	-.495	.152	3.67	1	5

## Escala da Inteligência Emocional

### Validade

Para o caso da Escala da IE, para testar a sua validade, decidiu-se recorrer à Análise Fatorial Confirmatória, dado que se conhece a distribuição dos itens resultante da Análise Fatorial exploratória dos autores da Escala. O principal objetivo da Análise Fatorial é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas, através da relação de poucas variáveis latentes subjacentes. Na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é definido antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes nas variáveis observadas são estipulados em zero ou numa constante, os erros de medida podem ser correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimada ou fixada em qualquer valor, e é necessária a identificação dos parâmetros; ou seja, requer um modelo inicial detalhado e identificado (Lemke, 2002). Dado que, para a construção deste modelo, é necessário um conhecimento prévio das variáveis latentes, e, como neste caso, tem-se esse conhecimento, optou-se por este método. Foram desenvolvidos vários índices de ajustamento (*goodness-of-fit*) de modo a avaliar a validade do modelo. Os mais utilizados encontram-se na Tabela 11.

**Tabela 11** - Índices de Ajustamento para Modelos Fatoriais (Valores de Referência)

Índices de Ajustamento	Critérios	Nível de adequação	Mensuração
$\chi^2/gf$ Razão qui-quadrado/ graus de liberdade	$\leq 5.00$	Excelente	Avalia a magnitude discrepância entre a amostra e as matrizes das covariâncias de adequação (Smith & McMillan, 2001).
<b>NFI</b> <i>Normed Fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Compara o modelo testado com o modelo nulo restrito, onde todas as variáveis observadas são assumidas como independentes. Apresenta a desvantagem de ser afetado pelo tamanho da amostra (Bentler, 1990).
<b>GFI</b> <i>Goodness-of-fit Index</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Compara a capacidade de um modelo para produzir a matriz de variância/covariância com a possibilidade de nenhum modelo o fazer (Smith & McMillan, 2001).
<b>CFI</b> <i>Comparative Fit</i>	$>.90$ $>.95$	Satisfatório Excelente	Alternativa ao NFI, sendo mais preciso em amostras de tamanho reduzido (Smith &

<i>Index</i>	McMillan, 2001).		
<b>RMSEA</b>			
<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	<.08	Satisfatório	Estima a quantidade de aproximação de erros, por graus de liberdade, tendo em conta o tamanho da amostra (Kline, 1998)
	<.05	Excelente	

A Tabela 12 organiza os resultados que decorreram da realização da análise factorial confirmatória (Anexo G).

**Tabela 12** – Resultados da Análise Fatorial Confirmatória da Escala de IE

	$\chi^2/gf$	GFI	NFI	CFI	RMSEA
<b>Modelo</b>	1.692	.898	.834	.923	.052

Como a tabela 12 nos indica, todos os valores se encontram dentro ou perto do desejável, apresentando uma boa “precisão interpolativa”, isto é, dentro do mesmo domínio de origem dos dados observados (Forster, 2002). Conclui-se então que a Escala foi percebida pelos participantes como sendo constituída por seis dimensões:

- Compreensão das Próprias Emoções: Itens 1, 9, 15, 19 e 22;
- Autocontrolo perante as Críticas: Itens 2, 7, 12 e 14;
- Auto Encorajamento (uso das emoções): Itens 13, 18 e 21;
- Autocontrolo Emocional: Itens 3, 5 e 11;
- Empatia: Itens 4, 6 e 8;
- Compreensão das Emoções dos Outros: Itens 10, 16 e 17;

### **Fiabilidade**

À semelhança da Escala das PGRH, também se usou o alfa de *Cronbach* de forma a analisar a fidelidade desta Escala (Anexo H). Num primeiro cálculo, verificou-se que os itens 8 e 20 aumentariam significativamente o alfa global da Escala se fossem eliminados, sendo que foram retirados das análises. Assim sendo, realizou-se um segundo cálculo ao alfa global da Escala, tendo

melhorado significativamente em relação ao primeiro. Pela Tabela 13, pode-se observar que o alfa global da Escala é bastante bom ( $\alpha = .855$ ), tal como também se pode concluir que não é necessário retirar nenhum item, pois o alfa não sofreria alterações significativas.

**Tabela 13** – Fiabilidade da Escala da IE

<b>Escala</b>	<b>Alpha de Cronbach Inicial</b>	<b>Itens da Escala</b>	<b>Alpha de Cronbach se o item for eliminado</b>
<b>Inteligência Emocional</b>	.855	Item 3#1	.842
		Item 3#2i	.859
		Item 3#3	.852
		Item 3#4i	.862
		Item 3#5	.850
		Item 3#6	.850
		Item 3#7i	.854
		Item 3#9	.844
		Item 3#10	.844
		Item 3#11	.845
		Item 3#12i	.851
		Item 3#13	.846
		Item 3#14i	.854
		Item 3#15	.841
Item 3#16	.843		
Item 3#17	.848		
Item 3#18	.849		
Item 3#19	.845		
Item 3#21	.847		
Item 3#22	.842		

Após se verificar um alfa bastante satisfatório, realizou-se o cálculo do alfa para cada uma das dimensões que foram extraídas da Análise Fatorial Confirmatória (Tabela 14).

**Tabela 14** – Fiabilidade de cada uma das dimensões da Escala das IE

<b>Dimensões da Escala de IE</b>	<b>Alpha de Cronbach Inicial</b>	<b>Itens da Dimensão</b>	<b>Alpha de Cronbach se o item for eliminado</b>
<b>Compreensão das Próprias Emoções</b>	.825	Item 3#1	.779
		Item 3#9	.788
		Item 3#19	.802
		Item 3#22	.747
<b>Autocontrolo perante as Críticas</b>	.632	Item 3#2i	.517
		Item 3#7i	.637
		Item 3#12i	.571

		Item 3#14i	.511
<b>Auto Encorajamento (uso das emoções)</b>	.788	Item 3#13	.704
		Item 3#18	.732
		Item 3#21	.696
<b>Autocontrolo emocional</b>	.679	Item 3#3	.596
		Item 3#5	.589
		Item #11	.573
<b>Empatia</b>	.273	Item 3#4i	.
		Item 3#6	.
<b>Compreensão das Emoções dos Outros</b>	.705	Item 3#10	.628
		Item 3#16	.602
		Item 3#17	.614

A Tabela 14 indica-nos que nem todas as dimensões possuem uma consistência interna muito favorável. Devido ao facto de demonstrar um alfa muito reduzido ( $\alpha = .273$ ), tomou-se a decisão de eliminar a Empatia das nossas análises. Embora os alfas das dimensões Autocontrolo Perante as Críticas e Autocontrolo Emocional estarem ligeiramente abaixo do desejável ( $\alpha = .632$  e  $\alpha = .679$ , respetivamente), optámos por manter essas dimensões nas nossas análises.

### Sensibilidade

Pela Tabela 15, podemos observar que os valores de assimetria e achatamento são de valor inferior a 3 para a assimetria e de valor inferior a 8 para o achatamento, podendo ser associados a uma distribuição normal, ainda que fiquem aquém do nível de significância desejado. Confirma-se também que a escala de resposta de todos os itens abrange o máximo e o mínimo (com exceção do *score* geral da IE), e que a mediana de todos os itens não toca nos extremos, apesar de se aproximar ligeiramente (Anexo I). Assim sendo, pode-se concluir que este instrumento possui uma boa capacidade para discriminar os sujeitos.

**Tabela 15** – Sensibilidade da Escala da IE e das suas Dimensões

Escala	Kolmogorov -Smirnov		Assimetria	Achatamento	Mediana	Mínimo	Máximo
	Estatística	Sig.					
IE	.056	.055	.032	-.376	4	3	4.91
Compreensão das	.124	.000	-.147	-.461	4	2.6	5

<b>Próprias Emoções</b>							
<b>Autocontrolo</b>							
perante as	.135	.000	-.552	.251	3.5	1.75	4.5
<b>Críticas</b>							
<b>Auto</b>							
Encorajamento	.161	.000	-.733	1.09	4.33	1.67	5
<b>(uso das emoções)</b>							
<b>Autocontrolo</b>							
Emocional	.119	.000	.047	-.458	3.67	1.67	5
<b>Compreensão das</b>							
Emoções dos	.168	.000	-.209	.180	4	2.67	5
<b>Outros</b>							

### Estatísticas Descritivas

Nesta secção serão realizadas determinadas análises que visam compreender o comportamento das variáveis em estudo e o seu impacto nesta amostra em concreto.

#### **Caracterização das variáveis**

Primeiramente, começou por se aglomerar alguns dos dados retirados dos testes à sensibilidade às Escalas das PGRH e da IE (Anexos F e I, respetivamente), de forma a obter uma análise descritiva geral das duas variáveis em estudo e das suas dimensões (Tabela 16). A análise descritiva da variável DI, pode ser encontrada no capítulo do Método, na secção das Medidas.

**Tabela 16** – Análise descritiva de cada variável e das suas dimensões

<b>Escala</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-Padrão</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
<b>PGRH</b>	3.53	.65	1.67	5
<b>Integração e Acolhimento</b>	3.97	.76	1.67	5
<b>Formação</b>	3.89	.72	1.67	5

<b>Avaliação de</b>				
<b>Desempenho e Gestão de Carreiras</b>	3.37	.83	1	5
<b>Recompensas</b>	3.11	.96	1	5
<b>Comunicação Interna</b>	3.61	.80	1	5
<b>Reconhecimento</b>	3.43	.87	1	5
<b>IE</b>	4	.38	3	4.91
<b>Compreensão das Próprias Emoções</b>	4.11	.55	2.6	5
<b>Autocontrolo perante as Críticas</b>	3.41	.48	1.75	4.5
<b>Auto Encorajamento (uso das emoções)</b>	4.74	.55	1.67	5
<b>Autocontrolo Emocional</b>	3.55	.68	1.67	5
<b>Compreensão das Emoções dos Outros</b>	4.10	.50	2.67	5

A Tabela 16 demonstra-nos que, de uma forma geral, ambas as Escalas apresentam valores bastante positivos. Relativamente à Escala das PGRH, a média geral observada é de 3.53, o que é bastante positivo tendo em conta os valores mínimos e máximos que se observaram (1.67 e 5, respetivamente). Os valores de cada uma das dimensões são muitos semelhantes ao *score* geral das PGRH. Destacam-se a Formação e a Integração e Acolhimento como as dimensões face às quais os colaboradores têm melhores perceções ( $M = 3.89$  e  $M = 3.97$ , respetivamente), ao passo que as Recompensas é a dimensão pior percecionada ( $M = 3.11$ ), facto que pode ser justificável devido à conjuntura socioeconómica atual.

No que toca à Escala da IE, esta apresenta valores mais positivos em relação aos da Escala anterior. Observa-se uma média de 4, sendo que esses valores situam-se entre 3 e 4.91, o que demonstra que, de uma forma geral, os participantes que constituem esta amostra são detentores de níveis médios/altos de Inteligência Emocional. Especificamente, a dimensão que surge com valores mais altos é o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $M = 4.74$ ), o que faz sentido, dado que os participantes exercem funções comerciais com objetivos rigorosos e progressivamente exigentes. O Autocontrolo Emocional e o Autocontrolo perante as Críticas surgem como as dimensões que

detêm valores mais baixos ( $M = 3.55$  e  $M = 3.41$ ), ainda que, em termos médios, sejam valores bastante aceitáveis, dados os valores mínimos e máximos observáveis.

### Comparação entre médias

Para se efetuar a comparação entre as médias das variáveis em estudo, em função das variáveis demográficas utilizou-se o Teste T para as variáveis nominais compostas por dois grupos (Gênero) e a ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos (Idade, Habilitações Literárias, Função Interna e Antiguidade). Sempre que se verificaram diferenças significativas entre os grupos, foi realizado o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para verificar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste dado que é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias, e o mais adequado para amostras de grande dimensão, como é o caso da amostra em estudo. Nas análises onde se irá recorrer à ANOVA *One Way* apenas se irão mencionar as diferenças encontradas e estatisticamente significativas.

Primeiramente, investigou-se a existência (ou não) de diferenças entre os participantes com Desempenho Satisfatório e Desempenho Excepcional no que toca às perceções face às PGRH e os níveis de IE (Anexo J).

**Tabela 17** – Teste T para a variável DI

Variável	Teste T			Diferença da Média	Erro padrão da diferença
	T	gl	Sig		
<b>PGRH</b>	-2,301*	199	.022	-.194	.084

Observando a Tabela 17, verifica-se que existem diferenças entre os dois grupos de DI no que toca às PGRH ( $T(149) = -2.301$ ;  $p = .022 < \alpha = .05$ ). Conclui-se então que os participantes com Desempenho Excepcional têm uma melhor perceção das PGRH do que os participantes com Desempenho Satisfatório (dado que foi atribuída a codificação de “1” ao Desempenho Satisfatório e “2” ao Desempenho Excepcional)

Seguidamente, procurou-se realizar a mesma análise, mas para o caso da variável Género (Anexo L)

**Tabela 18** – Teste T para a variável Género

Variável	Teste T			Diferença da Média	Erro padrão da diferença
	T	gl	Sig		
<b>DI</b>	2.213*	149	.034	.140	.066

A Tabela 18 demonstra-nos que apenas existem diferenças no DI para a variável Género ( $T(149) = 2.2128$ ;  $p = .034 < \alpha = .05$ ). Desta forma, podemos concluir que o Género apenas influencia a variabilidade do Desempenho Individual, na medida em que são os Homens que possuem um melhor DI (dado que foi atribuída a codificação de “1” ao Género Masculino e “2” ao Género Feminino).

Dado que a variável Idade já é constituída por mais do que uma categoria, realizou-se uma ANOVA *One Way* para se verificar se existem diferenças entre as médias das variáveis (Anexo M).

**Tabela 19** – ANOVA *One Way* e Teste de Tukey HSD para a variável Idade

Variável	ANOVA One Way		Idade A	Idade B	Tukey HSD	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
<b>DI</b>	2.658*	.033	Entre 51 e	Entre 30 e 40 anos	-.291	.041
			60 anos	Entre 41 e 50 anos	-.344	.019

Analisando a Tabela 19, verifica-se a existência de diferenças entre os grupos da variável Idade sobre no que toca ao DI ( $F(4, 249) = 2.658$ ;  $p = .033 < \alpha = .05$ ). Os participantes com idade entre 51 e 60 anos têm um menor DI do que os participantes com idades entre 30 e 40 e também do que os participantes com idades entre 41 e 50 anos.

No que toca à variável Habilitações Literárias, realizou-se o mesmo método (Anexo N).

No entanto, não se encontraram diferenças significativas na percepção das PGRH, nos níveis de IE ou nos de DI pelos grupos de Habilitações Literárias.

Procedeu-se ao cálculo da diferença entre as médias das variáveis no que toca à Função Interna (Anexo O).

**Tabela 20** – ANOVA *One Way* e Teste de Tukey HSD para a variável Função Interna

Variável	ANOVA One Way		Função A	Função B	Tukey HSD	
	F	Sig.			Dif. Médias (A – B)	Sig.
<b>PGRH</b>	5.453*	.000	Gerente	Gestor Comercial	.333	.016
				Assistente Comercial	.406	.000
<b>DI</b>	15.842*	.000	Assistente Comercial	Gerente	.308	.000
				Gerente	-.493	.000
				Gestor Mais	-.491	.002
				Gestor de Negócios	-.645	.006

A Tabela 20 evidencia diferenças nos grupos da Função Interna relativamente às PGRH ( $F(4, 249) = 5.453$ ;  $p = .000 < \alpha = .01$ ) e ao DI ( $F(4, 249) = 15.842$ ;  $p = .033 < \alpha = .01$ ). No que toca à primeira variável, verifica-se que os Gerentes têm uma percepção média das PGRH significativamente superior em relação à percepção média entre os Gestores Comerciais e os Assistentes Comerciais. No que toca ao DI, verificam-se diferenças significativas entre os Gerentes e os Gestores Comerciais, sendo que estes últimos possuem um DI menor em relação aos Gerentes. Ainda, podemos concluir que os Assistentes Comerciais possuem um DI significativamente inferior em relação aos Gerentes, Gestores Mais e Gestores de Negócios.

Finalmente, realizou-se uma ANOVA *One Way* para verificar a existência de diferenças entre as médias das variáveis no que toca à Antiguidade (Anexo P).

**Tabela 21** – ANOVA *One Way* e Teste de Tukey HSD para a variável Antiguidade

Variável	ANOVA One Way		Antiguidade A	Antiguidade B	Tukey HSD	
	F	Sig.			Dif. Médias (A – B)	Sig.

<b>DI</b>	4.534*	.001	Entre 21 e 24 anos	Há menos de 5 anos	-.356	.002
				Entre 5 e 10 anos	-.264	.024
				Entre 11 e 15 anos	-.348	.052

A Tabela 21 mostra-nos que a variável Antiguidade apenas exerce um efeito significativo no DI ( $F(4, 249) = 4.534$ ;  $p = .001 < \alpha = .01$ ). Realizado o Teste de Tukey HSD, podemos concluir que os participantes com uma antiguidade entre os 21 e 24 anos apresentam um DI significativamente inferior em relação aos participantes com as seguintes antiguidades: Há menos de 5 anos; Entre 5 e 10 anos e Entre 11 e 15 anos.

### **Correlações entre as variáveis em estudo**

Seguidamente, é relevante estudar a intensidade e direção das relações entre as variáveis em estudo e as suas dimensões (Bryman & Cramer, 2003). Para tal, recorreu-se ao cálculo das correlções de *Pearson* (Anexo Q).

O que essas correlações nos indicam é a mera variação de uma variável que é explicada pela variação de outra variável, sendo que essa associação não implica causa-efeito (Marôco & Bispo, 2003). Os valores das correlações variam entre  $-1$  ;  $+1$ ], e, quanto mais próximos estiverem de  $|1|$ , mais forte será a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Se o coeficiente de correlação tiver valor zero ( $r = 0$ ), não existe relação entre as variáveis; se o coeficiente for positivo, então elas variam no mesmo sentido; e, se o coeficiente for negativo, então elas variam em sentidos inversos. Segundo Franzblau (1958), se  $|r| < .20$ , a correlação é muito baixa; se  $.20 < |r| < .40$ , a correlação considera-se fraca; se  $.40 < |r| < .60$ , a correlação classifica-se moderada; se  $.60 < |r| < .80$ , a correlação é forte; se  $|r| > .80$ , a correlação é muito forte.

Na Tabela 22 reúne os coeficientes de correlação de *Pearson* de todas as variáveis em estudo.

**Tabela 22 –**  
Matriz de  
correlações entre  
as variáveis em  
estudo

	DI	PGRH	ADGC	F	CI	Recom.	Recon.	IA	IE	CPE	AC	A-E	AE	CEO
DI	1													
PGRH	.147*	1												
ADC	.256**	.913**	1											
F	.272*	.707**	.549**	1										
C	-.076	.740**	.578**	.519**	1									
Recom.	.078	.760**	.663**	.424**	.424**	1								
Recon.	.138*	.852**	.750**	.564**	.599**	.603**	1							
IA	.075	.583**	.436**	.341**	.383**	.287**	.373**	1						
IE	.189*	.343**	.297**	.247**	.337**	.215**	.289**	.208**	1					
CPE	-.104	.249**	.196**	.155*	.280**	.151*	.219**	.171**	.786**	1				
AC	-.145*	.029	.023	.029	.055	-.002	.038	-.002	.419**	.135*	1			
A-E	.128*	.274**	.226**	.238**	.233**	.189**	.251**	.144*	.620**	.502**	.066	1		
AE	.050	.307**	.290**	.196**	.305**	.233**	.280**	.075	.645**	.443**	.105	.364**	1	
CEO	-.034	.242**	.179**	.158*	.258**	.124*	.237**	.204**	.770**	.661**	.145*	.487**	.459**	1

**DI:** Desempenho Individual;

**PGRH:** Práticas de Gestão de Recursos  
Humanos;

**ADGC:** Avaliação de Desempenho e Gestão de  
Carreiras;

**F:** Formação;

**CI:** Comunicação Interna

**Recom.:** Recompensas;

**Recon.:** Reconhecimento;

**IA:** Integração e Acolhimento;

**IE:** Inteligência Emocional;

**CPE:** Compreensão das Próprias Emoções;

**AC:** Aucontrolo perante as Críticas;

**A-E:** Auto Encorajamento (uso das emoções);

**AE:** Autocontrolo Emocional;

**CEO:** Compreensão das Emoções dos Outros;

Pela Tabela 22, observam-se numerosas correlações significativas entre as variáveis em estudo. Desta forma, apenas serão apresentadas as correlações significativas entre dimensões que não façam parte da mesma variável. Apontam-se as seguintes:

- **Desempenho Individual**: Apresenta uma correlação positiva com as PGRH ( $r = .147$ ;  $p < .05$ ), com a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras ( $r = .256$ ;  $p < .01$ ), com a Formação ( $r = .272$ ;  $p < .05$ ), Reconhecimento ( $r = .138$ ;  $p < .05$ ), com a IE ( $r = .189$ ;  $p < .05$ ) e com o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $r = .128$ ;  $p < .05$ ), o que significa que a evolução do DI acompanha o destas variáveis no mesmo sentido, sendo que a correlação com a ADGC e com a Formação consideram-se fracas, e as restantes muito baixas (Franzblum, 1958). Ainda, o DI apresenta também uma correlação negativa e muito baixa com o Autocontrolo perante as Críticas ( $r = -.145$ ;  $p < .05$ ), o que nos sugere que quando uma variável aumenta, a outra diminui. Assim, conclui-se que os indivíduos com melhor DI também têm melhores perceções face às PGRH, À Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras e também face ao Reconhecimento, têm níveis de Auto Encorajamento mais altos e níveis de Autocontrolo perante as Críticas mais baixos;

- **Práticas de Gestão de Recursos Humanos**: Quanto a esta variável, existem correlações significativas com todas as dimensões excepto o Autocontrolo perante as Críticas. Para além da correlação com o DI já mencionada, existem correlações positivas e fracas com a IE ( $r = .343$ ;  $p < .01$ ), com a Compreensão das Próprias Emoções ( $r = .249$ ;  $p < .01$ ), o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $r = .274$ ;  $p < .01$ ), com o Autocontrolo Emocional ( $r = .307$ ;  $p < .01$ ) e com a Compreensão das Emoções dos Outros ( $r = .242$ ;  $p < .01$ ). O que estas correlações nos indicam é que as perceções face às PGRH estão ligadas às dimensões mencionadas de forma a que evoluam no mesmo sentido. O que se verifica então é que os indivíduos que melhor percecionam as PGRH têm um DI mais elevado, assim como níveis mais elevados de IE, de Compreensão das Próprias Emoções, Auto Encorajamento e de Autocontrolo Emocional;

- **Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras**: À semelhança das PGRH, a ADGC também se correlaciona com todas as dimensões, excepto o AC. Existe uma correlação positiva e fraca com o DI que já foi mencionada anteriormente e também com a IE ( $r = .247$ ;  $p < .01$ ), com a Compreensão das Próprias Emoções ( $r = .196$ ;  $p < .01$ ), o Auto Encorajamento ( $r = .226$ ;  $p < .01$ ), com o Autocontrolo Emocional ( $r = .290$ ;  $p < .01$ ) e com a Compreensão das Emoções dos Outros ( $r = .179$ ;  $p < .01$ ). As conclusões são idênticas às referidas anteriormente, aplicadas no contexto da ADGC;

- **Formação:** Esta variável também se correlaciona significativamente com todas as dimensões da IE excepto com o AC. Existem correlações positivas e muito baixas com a Compreensão das Próprias Emoções ( $r = .155; p < .05$ ), com o Autocontrolo Emocional ( $r = .196; p < .01$ ) e com a Compreensão das Emoções dos Outros ( $r = .158; p < .05$ ). Ainda, existem correlações positivas e fracas com a própria IE ( $r = .247; p < .01$ ) e com o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $r = .238; p < .01$ );

- **Comunicação Interna:** Esta variável tem correlações positivas e fracas com a IE ( $r = .337; p < .01$ ), com com a Compreensão das Próprias Emoções ( $r = .280; p < .01$ ), o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $r = .233; p < .01$ ), com o Autocontrolo Emocional ( $r = .305; p < .01$ ) e com a Compreensão das Emoções dos Outros ( $r = .258; p < .01$ ). As conclusões são semelhantes às referidas anteriormente, aplicadas no contexto da Comunicação Interna;

- **Recompensas:** Esta variável segue um padrão semelhante às anteriores. Existem correlações positivas e muito baixas com a Compreensão das Próprias Emoções ( $r = .151; p < .05$ ), com o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $r = .189; p < .01$ ) e com a Compreensão das Emoções dos Outros ( $r = .124; p < .05$ ). Ainda, existem correlações positivas e fracas com a IE ( $r = .215; p < .01$ ) e com o Autocontrolo Emocional ( $r = .233; p < .01$ );

- **Reconhecimento:** No que toca a esta dimensão , para além da correlação já mencionada com o DI, também apresenta correlações positivas e fracas com a IE ( $r = .289; p < .01$ ), com com a Compreensão das Próprias Emoções ( $r = .219; p < .01$ ), o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $r = .251; p < .01$ ), com o Autocontrolo Emocional ( $r = .280; p < .01$ ) e com a Compreensão das Emoções dos Outros ( $r = .237; p < .01$ ). As conclusões são idênticas às referidas até agora;

- **Integração e Acolhimento:** Por fim, no que toca à última dimensão dentro das PGRH, esta correlaciona-se positivamente e de forma muito baixa com a Compreensão das Próprias Emoções ( $r = .171; p < .01$ ) e com o Auto Encorajamento ( $r = .144; p < .05$ ). Ainda, existem correlações positivas e fracas com a IE ( $r = .208; p < .01$ ) e com a Compreensão das Emoções dos Outros ( $r = .204; p < .01$ );

- No que toca às correlações da IE e das suas dimensões com as restantes dimensões, estas já foram todas mencionadas ao longo desta secção;

## **Teste de Hipóteses**

Depois de terem sido verificadas as qualidades métricas das Escalas utilizadas, de se ter analisado o comportamento das variáveis em estudo e de se ter verificado as associações dessas variáveis entre si, procedeu-se aos testes das Hipóteses formuladas. As Hipóteses foram testadas através de análises de Regressão, que podem ser Simples ou Múltiplas, dependendo do número de variáveis independentes. Estas análises permitem-nos avaliar a influência das variáveis independentes nas variáveis dependentes, ou seja, permite testar da natureza da associação entre duas variáveis, mas também para se fazer previsões acerca do impacto provável da variável de critério sob a variável dependente (Bryman & Cramer, 2003)

*Hip.1: Espera-se encontrar um efeito positivo das PGRH no DI.*

Para estudar esta hipótese realizou-se uma Regressão Linear Simples (Anexo R). Antes da sua realização, verificou-se a existência de uma correlação positiva e significativa entre as duas variáveis em análise (PGRH e DI). A Tabela 22 acusa a existência dessa mesma correlação ( $r = .147; p < .05$ ).

**Tabela 23** - Resultados da Regressão Linear Simples (H1)

Preditores	Desempenho Individual		
	$\beta$	Overall F	$R^2_a$
PGRH	.147*	5.573*	.018

Efetuada o teste de Regressão Linear Simples, e ao observar-se os resultados (Tabela 23), observa-se um  $R^2_a = .018$ , o que significa que 1.8% da variabilidade do DI é explicada pelo Modelo, que tem como variável preditora as PGRH. Pode-se ainda afirmar que o Modelo é significativo, dado o valor de  $F(1, 252) = 5.573$ , com  $p < .05$ . Assim, os resultados permitem-nos concluir que as PGRH têm um efeito estatisticamente significativo sobre a IE ( $\beta_{PGRH} = .147; p < .05$ ).

Para aprofundar esta análise, decidiu-se verificar quais as dimensões da Escala de PGRH que têm um impacto significativo na DI. Para esse fim, realizou-se uma Regressão Linear Múltipla na qual as variáveis predictoras foram inseridas pelo método *Stepwise*.

Realizada a Regressão Linear Múltipla, verificou-se que as dimensões Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, Comunicação Interna e Formação são as que têm um impacto mais significativo, tendo sido excluídas todas as outras.

**Tabela 24** – Resultados da Regressão Linear Múltipla (H1)

Preditores	Desempenho Individual		
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2	$\beta$ Step 3
Av. Desempenho e Gestao de Carreiras	.256**	.450**	.455**
Comunicação Interna		.336**	.351**
Formação			.421**
Overall F	17.602**	20.509**	24.259**
R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	.062	.134	.188
R <sup>2</sup> Change	.065	.075	.054

Pela Tabela 24, podemos verificar que se obteve um  $R^2_a = .062$ , o que significa que 6.2% da variabilidade total do DI é explicada pelo Modelo 1, ou seja, que é explicada simplesmente pela Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras ( $\beta = .256$ ;  $p < .01$ ). No que toca à sua significância, o Modelo 1 obteve um valor de  $F(1, 252) = 17.602$ , com um  $p < .01$ , o que nos permite concluir que o Modelo é significativo.

No que toca ao ao Modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .134$ , permitindo-nos concluir que a variância do DI é explicada em 13.4% por este modelo que engloba não só a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, mas também a Comunicação Interna ( $\beta = .450$ ;  $p < .01$ ,  $\beta = .336$ ;  $p < .01$ , respetivamente). Quanto à significância, o Modelo 2 também se apresenta significativo com  $F(2, 251) = 20.509$  com  $p < .01$ .

Já no Modelo 3, obteve-se um  $R^2_a = .188$ , o que nos indica que variância do DI é explicada em 18.8% por este modelo que integra a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, a Comunicação Interna e a Formação ( $\beta = .455$ ;  $p < .01$ ,  $\beta = .351$ ;  $p < .01$ ,  $\beta = .421$ ;  $p < .01$ , respetivamente). Quanto à significância, o Modelo 3 também se apresenta significativo com  $F(3, 250) = 24.259$  com  $p < .01$ .

Assim sendo, é-nos possível afirmar a existência de um efeito positivo das PGRH sob o DI (o que confirma a H1), sendo que as dimensões Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, a Comunicação Interna e a Formação são as Práticas que têm um maior impacto nessa variável.

*Hip. 2: Espera-se encontrar o efeito moderador da IE na relação entre as PGRH e o DI.*

A fim de se testar a nossa Hipótese 2, foi realizada uma regressão linear múltipla, sendo que no primeiro passo foram introduzidas como variáveis independentes as PGRH e a IE, e no segundo passo foi inserida a a variável moderadora, ou seja, o produto entre as duas variáveis anteriores (Anexo S).

**Tabela 25 – Resultados da Regressão Linear Múltipla (H2)**

Preditores	Desempenho Individual	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
PGRH	.184**	.184**
IE	-.108	-.112
PGRH*IE		.048
Overall F	4.130*	2.949*
R <sup>2</sup> <sub>a</sub>	.032	.032
R <sup>2</sup> Change	.034	.002

A Tabela 25 mostra-nos que se obteve um  $R^2_a = .032$ , o que significa que apenas 3.2% da variabilidade total da variável dependente (DI) é explicada pelo Modelo 1, que engloba a variável independente PGRH ( $\beta = .184$ ;  $p < .01$ ) e a variável moderadora IE ( $\beta = -.108$ ;  $p > .05$ ). Em relação ao Modelo 2, a variância explicada é igual ( $R^2_a = .147$ ), o que significa que, mesmo adicionando o produto entre a variável independente (PGRH) e a variável moderadora (IE), o Modelo 2 apenas explica 3.2% da variabilidade da variável dependente (DI) ( $\beta = .184$ ;  $p < .01$ ,  $\beta = -.112$ ;  $p > .05$ , e,  $\beta = .048$ ;  $p > .05$ , respetivamente).

No que toca à significância dos modelos, podemos afirmar que ambos são significativos, dado que no Modelo 1 obteve-se um valor de  $F(2, 251) = 4.130$ , com  $p < .05$ , e no Modelo 2 obteve-se um  $F(3, 250) = 2.949$ , com  $p < .05$ .

Assim, o que estes resultados nos transmitem é que não existe um efeito moderador da parte da IE na relação entre as PGRH e o DI, pois o  $R^2_a$  não é alterado quando a variável PGRH\*IE é adicionada. Desta forma, não nos é possível confirmar a Hipótese 2.

*Hip.3: Espera-se encontrar um efeito positivo entre as PGRH e a IE.*

A Tabela 22, mostra-nos que existe uma correlação positiva e significativa ( $r = .343$ ;  $p < .01$ ) entre as PGRH e a IE. Desta forma, passa-se à realização de uma Regressão Linear Simples entre estas duas variáveis (Anexo T).

**Tabela 26** - Resultados da Regressão Linear Simples (H3)

Preditores	Inteligência Emocional		
	$\beta$	Overall F	$R^2_a$
PGRH	.343**	33.670**	.114

Efetuada o teste de Regressão Linear Simples, e ao observar-se os resultados (Tabela 26), observa-se um  $R^2_a = .114$ , o que significa que 11,4% da variabilidade da IE é explicada pelo Modelo, que tem como variável preditora as PGRH. Pode-se ainda afirmar que o Modelo é significativo, dado o valor de  $F(1, 252) = 33.670$ , com  $p < .01$ . Assim, os resultados permitem-nos concluir que as PGRH têm um efeito estatisticamente significativo sobre a IE ( $\beta_{PGRH} = .343$ ;  $p < .01$ ).

Para aprofundar esta análise, decidiu-se verificar quais as dimensões da Escala de PGRH que têm um impacto significativo na IE. Para esse fim, realizou-se uma Regressão Linear Múltipla na qual as variáveis preditoras foram inseridas pelo método *Stepwise*. Depois de verificados os pressupostos, passou-se à realização da regressão.

Realizada a Regressão Linear Múltipla, verificou-se que as dimensões Comunicação Interna e Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras são as que têm um impacto mais significativo, tendo sido excluídas todas as outras.

**Tabela 27** – Resultados da Regressão Linear Múltipla (H3)

Preditores	Inteligência Emocional	
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2
Comunicação Interna	.337**	.248**
Av. Desempenho e Gestão de Carreiras		.154*
Overall F	32.202**	18.593**
$R^2_a$	.110	.122
$R^2$ Change	.113	.016

Através da Tabela 27, podemos verificar que se obteve um  $R_a^2 = .110$ , o que significa que 11% da variabilidade da IE é explicada pelo Modelo 1, ou seja, é explicada simplesmente pela Comunicação Interna ( $\beta = .337$ ;  $p < .01$ ). Quanto à sua significância, o Modelo 1 obteve um valor de  $F(1, 252) = 32.202$ , com um  $p < .01$ , o que nos permite concluir que o Modelo é significativo.

Relativamente ao Modelo 2, obteve-se um  $R_a^2 = .122$ , permitindo-nos concluir que a variância da IE é explicada em 12,2% por este modelo que engloba não só a Comunicação Interna, mas também a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras ( $\beta = .248$ ;  $p < .01$ , e  $\beta = .154$ ;  $p < .05$ , respetivamente). No que toca à significância, o Modelo 2 também se apresenta significativo com  $F(2, 251) = 18.593$  com  $p < .01$ .

Assim sendo, é-nos possível corroborar a existência do efeito positivo das PGRH sob a IE.

*Hip. 4: Espera-se encontrar um efeito positivo da IE no DI.*

Pela Tabela 22 pode-se observar que existe uma correlação estatisticamente significativa entre a IE e o DI ( $r = .344$ ;  $p < .01$ ), sendo que se considera positiva e fraca. Posto isto, passou-se a realização da Regressão Linear Simples, depois de verificados os pressupostos (Anexo U).

**Tabela 28** – Resultados da Regressão Linear Simples (H4)

Preditores	Desempenho Individual		
	$\beta$	Overall F	$R_a^2$
IE	.189*	4.499*	.022

Pela Tabela 28 pode-se observar que se obteve um  $R_a^2 = .022$ , o que significa que 2.2% da variabilidade total do DI é explicada pelo Modelo, que tem como variável preditora a IE. Pode-se ainda afirmar que o Modelo é significativo, dado o valor de  $F(1, 252) = 4.499$ , com  $p < .05$ . Assim, os resultados permitem-nos concluir que a IE tem um efeito estatisticamente significativo sobre o DI ( $\beta_{IE} = .189$ ;  $p < .05$ ).

Para investigar mais a fundo esta relação, decidiu-se verificar quais as dimensões da Escala de IE que têm um impacto estatisticamente significativo no DI. À semelhança do que foi feito para algumas das Hipóteses anteriores, foi realizada Regressão Linear Múltipla na qual as variáveis predictoras foram inseridas pelo método *Stepwise*.

**Tabela 29** – Resultados da Regressão Linear Múltipla (H4)

Preditores	Desempenho Individual		
	$\beta$ Step 1	$\beta$ Step 2	$\beta$ Step 3
Autocontrolo perante as Críticas	.145*	.155*	.133*
Auto Encorajamento (uso das emoções)		.138*	.241**
Compreensão das Próprias Emoções			.207**
<i>Overall F</i>	5.442*	5.257**	6.436**
$R^2_a$	.017	.033	.061
$R^2$ Change	.021	.019	.031

A Tabela 29 permite-nos observar que se obteve um  $R^2_a = .017$ , significando que 1.7% da variabilidade total do DI é explicada pelo Modelo 1, ou seja, que é explicada simplesmente pelo Autocontrolo perante as Críticas ( $\beta = .145$ ;  $p < .05$ ). O Modelo 1 mostra-se significativo dado que se obteve um valor de  $F(1, 252) = 5.442$ , com um  $p < .05$ .

No que toca ao ao Modelo 2, obteve-se um  $R^2_a = .033$ , o que significa que a variância do DI é explicada em 3.3% por este modelo que engloba a Autocontrolo perante as Críticas e o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $\beta = .155$ ;  $p < .05$ ,  $\beta = .138$ ;  $p < .05$ , respetivamente). Quanto à significância, o Modelo 2 também se apresenta significativo com  $F(2, 251) = 5.257$  com  $p < .01$ .

Quanto ao Modelo 3, obteve-se um  $R^2_a = .061$ , o que nos indica que variância do DI é explicada em 6.1% por este modelo, que inclui das dimensões do Autocontrolo perante as Críticas ( $\beta = .133$ ;  $p < .01$ ), o Auto Encorajamento (uso das emoções) ( $\beta = .241$ ;  $p < .01$ ) e a Compreensão das Próprias Emoções ( $\beta = .207$ ;  $p < .01$ ). O Modelo 3 também se pode considerar significativo, dado o valor de  $(3, 250) = 6.436$  com  $p < .01$ .

Assim sendo, vemos a nossa Hipótese 4 confirmada, ou seja, confirmou-se a existência de um efeito positivo da IE sob o DI, sendo que as dimensões que exercem um efeito mais significativo na variável dependente são: Autocontrolo perante as Críticas, o Auto Encorajamento (uso das emoções) e a Compreensão das Próprias Emoções.

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo concluído o tratamento estatístico dos dados recolhidos, este capítulo visa avaliar e interpretar os resultados obtidos nas análises anteriormente realizadas. Relembrando, este trabalho tem como principal objetivo avaliar o efeito moderador da Inteligência Emocional na relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Individual. Adicionalmente, já que a literatura mostra-se escassa no que toca ao estudo da ligação entre as PGRH e a IE, procurou-se estudar essa mesma ligação. Ainda, a literatura mostra-se inconclusiva quanto ao efeito da IE no DI, e, dessa forma, também se procurou desmistificar a existência desse efeito.

### Práticas de GRH e Desempenho Individual

Com a primeira Hipótese procurou-se estudar o efeito direto das PGRH no DI, já que este é um requisito básico para o teste de moderação (Hipótese 2) e, ainda, porque na própria literatura não existe um consenso em relação à natureza desse efeito direto (Paauwe & Boselie, 2005). Através do uso de uma Regressão Linear Simples entre as duas variáveis, pudemos verificar a existência desse mesmo efeito. Este resultado, só por si já traz valor acrescentado, não só porque vem acrescentar o seu contributo para clarificar a relação em estudo, mas também porque aborda uma dimensão mais individual do Desempenho, coisa que muitos estudos não o fazem, pois concentram-se na sua componente organizacional (Boselie et al., 2005). Os resultados estatísticos obtidos vão ao encontro dos de vários autores (e.g. Aryee, Walumbwa, Seidu & Otaye, 2012; Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim & Winkler, 2012; O'Boyle & Aguinis, 2012; White & Bryson, 2013; Zabalza & Matey, 2011), que afirmam que um dos meios pelos quais as empresas podem alcançar maior um Desempenho Organizacional é investir em certas formas de PGRH que ajudam a cumprir os valores intrínsecos ao trabalho e, assim, influenciar as atitudes dos funcionários face ao seu trabalho (os chamados *HRM outcomes*, estando entre eles o DI), contribuindo assim para uma causa maior (i.e. o sucesso da organização). Não tendo ficado satisfeitos com a nossa descoberta, decidimos investigar quais as PGRH que mais influenciam o DI. Assim, descobrimos que a

Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, Comunicação Interna e a Formação são as PGRH que têm um maior impacto no DI.

Primeiramente, verificou-se um efeito das Práticas Avaliação de Desempenho e Carreiras no DI. Este resultado faz-nos todo o sentido, dado que numerosos autores já verificaram a existência desta relação (e.g. Hale, 1990; Hedge, Borman & Lammlein, 2006; Jones, 2012; Laud, 1984; Pichler & Fullerton, 2012; Sterns & Kaplan, 2003). Hedge, Borman e Lammlein (2006) afirmam que estas Práticas são cruciais no desenvolvimento do colaborador enquanto pessoa e, principalmente, enquanto profissional, dado que visam melhorar o seu DI progressivamente e a um ritmo realista e adequado. Hale (1990) afirma que estas dimensões permitem-nos conhecer o colaborador, os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, as suas preferências e gostos, as suas competências e potencial de crescimento. Dessa forma, a GRH consegue mais facilmente ir de encontro às suas necessidades e fazer com que melhore o seu DI. No entanto, Pichler e Fullerton (2012) alertam-nos que esta relação também pode seguir um caminho inverso, pois se os colaboradores tiverem uma má perceção da Gestão de Carreiras e/ou sentirem que a sua Avaliação de Desempenho for injusta, isso irá prejudicar seriamente a sua motivação e, por consequente, o seu DI. Desta forma, podemos concluir que a Avaliação de Desempenho e a Gestão de Carreiras desempenham um papel central na vida do colaborador dentro da organização, pois dão indicação do seu passado, do seu presente e do seu futuro. Estas Práticas podem também ter uma componente estratégica, dado que não se limitam simplesmente à identificação dos níveis de DI e dos *gaps* de competências do colaborador, mas também podem encontrar áreas de interesse do colaborador e direcioná-lo para essas áreas, mantendo-o satisfeito e motivado.

Seguidamente, também se verificou um efeito significativo da Comunicação Interna no DI. Os nossos resultados vieram a confirmar o que vários autores já tinham concluído, seja no Desempenho dos colaboradores (e.g. Ancona, 1992; East, 2010; Lloyd & Varey, 2003; Meng & Berger, 2012; Welch & Jackson, 2007) ou no Desempenho da Organização (e.g. Arif, Jan, Marwat & Ullah, 2009; Goebel, 1999). O que estes autores verificaram é que o conceito de Comunicação Corporativa Interna oferece uma lente através da qual os comunicadores podem ter conhecimento de múltiplos factores organizacionais (e.g. a estratégia organizacional, novos produtos, novos procedimentos, comunicações importantes acerca da realidade organizacional, entre muitos outros). Lloyd e Varey (2003) apontam que a Comunicação Interna pode funcionar como um instrumento de transmissão de informação entre departamentos, e, assim, facilitar o relacionamento entre ambos e

melhorar o desempenho de cada um. Goebel (1999) afirma que uma prática eficaz de Comunicação Interna pode levar a um aumento dos níveis de orientação para o cliente externo e a uma maior exibição de comportamentos adequados à prestação de um melhor serviço (seja aos clientes externos ou internos). Desta forma, é natural que os colaboradores que melhor percebem esta Prática estejam munidos de mais informação para melhorar a qualidade do seu trabalho, o que melhorará significativamente o seu DI.

A Formação foi a última PGRH com a qual foi identificado um impacto significativo no DI. Estes resultados vêm ao encontro do que já múltiplos autores já verificaram nas suas investigações (e.g. Boxall & Purcell, 2003; Cunha et al., 2010; Diamantidis & Chatzoglou, 2012; Nilson & Ellstrom, 2012; Kucherov & Zavyalova, 2012; Sheehan, 2012; Singh, 2013). No entanto, Dirani (2012) veio a descobrir que existem certos fatores (e.g. culturais, intrínsecos à função e/ou metodologias de trabalho, entre outros) que podem constituir um entrave ao sucesso da Formação e, assim, influenciar negativamente o DI. Apesar disto, os nossos resultados encontram-se dentro do esperado, pois o principal intuito da Formação é desenvolver as competências dos colaboradores que, por sua vez, terão um impacto positivo no seu DI. Caetano (2007) salienta a importância da Formação, pois esta Prática é um mecanismo que permite ao colaborador adaptar-se às constantes mudanças existentes no meio envolvente à organização (e.g. crescente ênfase no trabalho de natureza cognitiva, a diversidade humana, a transitoriedade da relação de trabalho, o aumento da eficiência dos mecanismos de difusão de informação, entre outros).

#### Efeito moderador da Inteligência Emocional na relação entre as PGRH e o DI

A segunda Hipótese visava averiguar a existência do efeito moderador da IE na relação entre as PGRH e o DI, tornando-a assim, a Hipótese central nesta investigação. No entanto, esse mesmo efeito não foi encontrado. Dado que o efeito em questão nunca tinha sido estudado previamente (facto que nos é possível afirmar após minuciosa pesquisa na literatura existente sobre o tema), apenas podemos concluir que a IE não tem um impacto na relação direta entre as PGRH e o DI, o que significa que nem a potencia, nem a mingua. Este resultado pode dar bases aos investigadores para futuras investigações que se proponham a descortinar a relação entre as duas variáveis, na medida em que lhes direciona a atenção para outras variáveis de carácter psicológico que possam

exercer um possível efeito moderador (e.g. motivação, noção de empregabilidade, (in)segurança laboral, personalidade, entre outros).

### Práticas de GRH e Inteligência Emocional

Relativamente à terceira Hipótese, que tinha como objetivo explorar a relação entre as PGRH e a IE, esta foi verificada. Foi encontrada uma relação positiva e significativa entre as PGRG e a IE, o que, só por si já demonstra ser um resultado valioso, pois não foi encontrada nenhuma literatura que relatasse esta relação em termos estatísticos. Adicionalmente, procurámos averiguar quais das PGRH têm um impacto mais significativo na IE. As nossas análises vieram demonstrar que a Comunicação Interna e a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras são as duas dimensões que mais influenciam a variação da IE.

No que toca à Comunicação Interna, estes resultados vão ao encontro do que Santos, Fonseca e Oliveira (2008) teoricamente defendem. Os autores defendem que a Comunicação Interna de uma organização está intrinsecamente ligada à IE, na medida em que esta Prática pode funcionar para fomentar as relações profissionais e aproximar colegas que estão em pontos geográficos distintos. Filiage (2007) afirma que a Comunicação Interna é uma ferramenta poderosa na gestão de equipas, na medida em que difunde a informação, facilita o sucesso organizacional e melhora o clima organizacional. Como Gaudine e Thorne (2001) argumentam, as emoções são intrínsecas a um processo racional de aquisição de informação, havendo necessidade de não as ignorar nem as tomar como enviesantes da racionalidade, mas sim indexá-las nesse processo na certeza de que resultará em melhores condutas. Portanto, o que podemos concluir é que os indivíduos que procuram ativamente informação através dos meios de Comunicação Interna (e.g. Intranet, revistas internas, eventos internos, manual de acolhimento) tornam-se indivíduos organizacionalmente mais inteligentes, com uma melhor noção da organização como um todo. Desta forma, os indivíduos que melhor percebem a Comunicação Interna são indivíduos são detetores de níveis de IE mais elevados pelo facto de terem na sua base competências racionais que têm na sua base competências emocionais que lhes permitem funcionar de acordo com uma gestão emocional bem feita.

Relativamente à Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, esta relação é frequentemente encontrada na literatura, sendo que apenas a nível teórico. Hammond, Lockman e

Boling (2010) comprovaram que os psicólogos educacionais da sua amostra que efetuam um aconselhamento de carreira aos jovens estudantes de maneira adequada irá a longo prazo munir-los de competências que lhes permite efectuar uma auto-análise às suas próprias competências e sentimentos, sabendo-os identificar e usá-los de forma inteligente nas suas relações interpessoais e profissionais. Outros autores afirmam que uma Gestão de Carreiras assente numa Avaliação de Desempenho bem efectuada pode (re)direcionar os colaboradores e dar-lhes pontos de melhoria, desenvolver competências, fazendo-os crescer, seja enquanto profissionais e/ou enquanto pessoas, tornando-os emocionalmente mais inteligentes para saber realizar uma auto análise e lidar com os seus *gaps* de competências (Caruso & Wolfe, 2001; McCann & Johannessen, 2008; Pierce, 2009). Eiser (2011) afirma que a IE é uma competência central para o sucesso organizacional, para o desenvolvimento profissional e, por consequente, de uma Gestão de Carreira, e também na procura ativa de *feedback*.

### Inteligência Emocional e Desempenho Individual

Por fim, no que toca à quarta Hipótese, onde se procura clarificar a relação entre a IE e o DI, foi comprovada a existência estatisticamente significativa dessa relação, o que vem de encontro aos resultados de vários autores (e.g. Adebayo et al, 2012; Cherniss & Goleman, 2001; Klumper, DeGroot & Choi, 2011; O'Boyle et. al., 2011). Para melhor compreendermos esta relação, decidimos examinar quais as dimensões da IE que têm um impacto significativo no DI.

A primeira dimensão que se verificou ter um efeito direto no DI foi o Autocontrolo perante as Críticas. Não se encontraram resultados que convergessem com os nossos, pois o Autocontrolo perante as Críticas (ou dimensões semelhantes) foi estudado em maior escala no contexto educacional (pelo menos por aquilo que nos é possível afirmar pela pesquisa efetuada na literatura existente sobre o tema). Vários autores (e.g. Armstrong, Galligan & Critchley, 2011; Bruno, 2011; DeSalvatore, Millspaugh & Long, 2009; Massari, 2011; Sahin & Demir, 2012) vieram comprovar que, face ao stress induzido por uma situação negativa (e.g. uma crítica, um falhanço, um embaraço, entre muitos outros), os alunos e professores com um bom Autocontrolo conseguem desenvolver competências de resiliência e arranjar mecanismos internos de defesa a essas situações de forma a conseguirem lidar com esse stress e não deixarem que isso influencie o seu Desempenho nas tarefas. No entanto, nenhum destes autores usa um modelo hexadimensional como o nosso nas suas

investigações, logo, nenhum faz uma separação clara entre o Autocontrolo perante as Críticas e o Autocontrolo Emocional que, ainda que sejam bastante semelhantes, incidem em pontos diferentes. Apesar disto, o que podemos retirar dos autores mencionados e que vá ao encontro dos nossos resultados é que os colaboradores que se consigam autocontrolar bem perante uma crítica são os colaboradores que têm um autoconhecimento de si grande o suficiente para arranjar mecanismos de defesa face a uma situação negativa (i.e. uma crítica). Graças a estes mecanismos de defesa, o colaborador consegue manter estável a sua infraestrutura emocional e poderá encarar a tal crítica como uma indicação construtiva face ao seu DI e, por sua vez, conduzirá a uma automotivação para dar resposta a essa crítica, melhorando o próprio DI.

Seguidamente, também verificámos um efeito do Auto Encorajamento (uso das emoções) no DI. Resultados semelhantes já tinham sido encontrados por Lyons e Schneider (2009), que afirmam não só a perceção das emoções influencia o DI, mas também o uso dessas próprias emoções, pois essas duas dimensões fazem parte de uma componente experiencial da IE. Gray (2004) afirma que a cognição e a emoção podem ser utilizadas conjuntamente para tornar os processos de trabalho mais criativos e, assim, melhorar o DI do colaborador. Ainda, vários autores fazem referência ao processamento da informação, que é fortemente influenciado pelas emoções (Forgas, 1995; Schwarz, 1990). Por exemplo, as emoções positivas tendem a promover o processamento heurístico (Schwarz, 1990), podem ser úteis para tarefas criativas (Isen, Daubman & Nowicki, 1987) e para tarefas nas quais a memória de curto prazo seja essencial (Gray, 2004). Por outro lado, as emoções negativas podem promover a transformação da informação a nível mais profundo (Bless, Bohner, Schwarz & Strack, 1990; Schwarz, 1990), e um melhor desempenho de tarefas que envolvam a perceção espacial (Gray, 2004). Partindo destes resultados, podemos chegar à conclusão de que uma pessoa que consiga usar as suas próprias emoções de forma inteligente e algo arditosamente, poderá elaborar estratégias para lidar com as situações do meio envolvente, sejam elas positivas (e.g. promoção) ou negativas (e.g. stress). Dado que o Auto Encorajamento (uso das emoções) resume-se à capacidade de um indivíduo de se automotivar e de se encorajar, uma pessoa com elevados níveis nesta dimensão tem facilidade em orientar-se por objetivos e é dotada de espírito de iniciativa. Com essas estratégias, um indivíduo emocionalmente inteligente poderá alcançar os seus objetivos e obter elevados níveis de DI.

Por fim, foi encontrado um efeito direto da Compreensão das Próprias Emoções no DI. Estes resultados vão parcialmenrte ao encontro do que vários autores já vieram a comprovar (e.g.

Elfenbein & Ambady, 2002; Seo & Tesluk, 2012). Estes autores defendem que a capacidade de conseguir perceber as emoções está diretamente relacionada com o DI na medida em que essa capacidade dá pistas ao indivíduo dos comportamentos adequados a tomar face aos vários *Stakeholders* da organização (e.g. colegas, chefias, clientes, fornecedores, entre outros) cujo objectivo é diferente. Newcombe e Ashkanasy (2002) mostraram nas funções nas quais as competências comunicacionais são centrais é absolutamente essencial que os colaboradores terem uma elevada percepção das suas próprias emoções para conseguirem ser bem sucedidos na sua comunicação. Tett e Burnett (2003) analisaram os ambientes de trabalho onde as exigências psicológicas e psicossociais das funções são bastante elevadas. Nestes ambientes, os autores vieram a provar que indivíduos que conseguem corretamente perceber as suas emoções conseguem mais facilmente lidar com o stress que o trabalho induz e, assim, manter (ou até melhorar) os seus níveis de Desempenho. Assim, um indivíduo com uma boa capacidade de percepção das emoções saberá identifica-las correctamente e, por consequente, geri-las de forma não só para saber posicionar-se na relação com o outro, mas também para conseguir com que elas não lhe impeçam de desempenhar corretamente o seu trabalho, conseguindo atingir os seus objetivos de DI.

## CONCLUSÕES

A Gestão dos Recursos Humanos será cada vez mais um instrumento importante da estratégia das empresas, salientando-se na sua atuação o desenvolvimento dos talentos e o fazer emergir uma nova cultura de gestão e liderança. No entanto, não podemos esquecer que, para além de gestores/líders de negócio, as chefias também necessitam de ser líderes de equipas/pessoas o que requer, não só um grande sentido de organização e responsabilidade, mas também uma noção de que as pessoas são mais do que recursos a ser utilizados. Uma organização é um *setting* que requer interações entre as pessoas. Para esta noção, a Inteligência Emocional encontra-se como fator chave para uma liderança e relacionamentos profissionais/interpessoais eficazes. Líders emocionalmente inteligentes são os *owners* da sua própria carreira, são admirados não só pelos seus subordinados, mas também pelos seus colegas e subordinantes, são capazes de articular uma visão para uma organização mais mobilizadora dos talentos, desenvolvendo relações interpessoais mais frutuosas dentro e fora da organização. Um líder desta natureza tem o compromisso da sua equipa e a excelência nos resultados que conquistam, sintoniza-se com as emoções dos seus colaboradores, ficando assim mais capacitado para motivá-los e entusiasamá-los a atingirem melhores resultados e melhores níveis de Desempenho.

O nosso estudo fornece as indicações básicas que servem de linha de ação para as organizações atuarem nestes campos. Foram encontradas relações entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos, a Inteligência Emocional e o Desempenho Individual. Seguidamente serão apresentadas implicações práticas que nós consideramos que o nosso estudo pode trazer *insight*. Serão também mencionadas as limitações que podem ter influenciado de alguma forma a nossa investigação e, ainda, também serão dadas recomendações a futuras investigações que se interessem pelas relações entre estas três variáveis.

### Implicações Práticas

Como já referido anteriormente, foram encontradas relações entre as três variáveis em estudo. Relativamente à primeira relação encontrada (PRGH com DI), podemos desde já voltar a

referenciar vários autores que encontraram esta relação e recomendaram que as PGRH merecem um investimento, dado que ajudam a cumprir os valores intrínsecos ao trabalho e, assim, influenciar as atitudes dos funcionários face ao seu trabalho (os chamados *HRM outcomes*, estando entre eles o DI), contribuindo assim para uma causa maior (i.e. o sucesso da organização) (Aryee, Walumbwa, Seidu & Otaye, 2012; Jiang, Lepak, Han, Hong, Kim & Winkler, 2012; O'Boyle & Aguinis, 2012; White & Bryson, 2013; Zabalza & Matey, 2011). No entanto, o nosso estudo não alerta apenas para o facto de que as PGRH na sua generalidade podem predizer variâncias no DI dos colaboradores (ainda que na nossa amostra o nível de variância explicada seja relativamente reduzido); o nosso estudo identifica também quais as PGRH que têm um maior impacto no DI, sendo elas a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, a Comunicação Interna e a Formação.

No entanto, não nos podemos esquecer que estas Práticas não funcionam em separado, mas sim como um todo, estando elas integradas no que se chama o Sistema de RH. Uma coisa que possa falhar numa Prática pode despoletar uma sensação de ilegitimidade por parte dos colaboradores face ao departamento de RH da sua organização (Boxall & Purcell, 2003). Assim, o nosso estudo fornece às organizações pistas onde pode investir para que tal não aconteça, seja: num acompanhamento adequado e constante do colaborador através das Práticas de Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras, que permite ao mesmo identificar as suas competências, o seu potencial e traçar um plano de desenvolvimento; seja através da Comunicação Interna que desenvolve uma sensação de comunidade que orienta os colaboradores em direção aos objetivos implementados pela estratégia global da organização; ou através da Formação que, aliada a outras Práticas de desenvolvimento de competências (e.g. *outdoors*, *teambuildings*, *workshops*, *Coaching* e *Mentoring*, rotação de funções, aprendizagem *on job*), pode trazer grandes benefícios ao colaborador e ao seu DI, se estiver realmente alinhada com as suas necessidades de Desenvolvimento.

Uma outra relação que foi encontrada foi entre as PGRH e a IE, algo que até agora não foi muito explorada pelos teóricos. Mais especificamente, é a Comunicação Interna e a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras que exercem a grande maioria desse impacto. Novamente, não nos podemos esquecer que as PGRH funcionam como um todo, devendo a sua ação ser integrada. No entanto, esta ação pode ser fortalecida através de boas práticas nas áreas atrás mencionadas, pois uma Comunicação Interna funciona como um portal aberto a todos os colaboradores, que facilita a comunicação e os relacionamentos entre si e o próprio meio envolvente, dando-lhes pistas acerca de

todos estes fatores, o que lhes permite identificar e traçar um perfil comportamental (Ferdous, 2008). Adicionalmente, a Avaliação de Desempenho e Gestão de Carreiras podem funcionar como um mecanismo de identificação de competências e posterior gestão, podem delinear um plano de desenvolvimento de carreira que tenha em conta a personalidade do colaborador, as competências identificadas e as desejadas, podendo assim estimular o desenvolvimento da própria IE através da partilha de experiências e do estabelecimento de relações de inter-ajuda e crescimento pessoal e/ou profissional, que têm por base a confiança e o respeito mútuos.

Por fim, foi encontrada uma relação significativa entre a IE e o DI, ainda que a quantidade de variância explicada seja relativamente reduzida. Como já alguns autores salientaram (e.g. Borg & Johnson, 2013; Gignac, Harmer, Jennings & Palmer, 2012; Kidwell, Hardesty, Murtha, Sheng, 2011; Lassak & Sheperd, 2013; Rozell, Pettijohn & Parker, 2006), a IE é crucial para o DI dos colaboradores com funções de carácter comercial. O que estes resultados nos demonstram é que é fundamental que as organizações cujas receitas sejam afetadas significativamente pela ação comercial prestem atenção a esta questão. De uma forma geral, a IE caracteriza-se por ser a capacidade de um indivíduo conseguir identificar com sucesso as suas próprias emoções e as dos outros, para que consiga fazer não só uma auto-gestão dessas emoções, mas também uma gestão eficaz das suas relações interpessoais. Por esta ótica, qualquer organização que dependa direta ou indiretamente das relações interpessoais entre os vários *Stakeholders* necessita de ter a IE em consideração. As nossas análises mostraram que as dimensões da IE que mais afetam o DI são Autocontrolo perante as Críticas, Auto Encorajamento (uso das emoções) e a Compreensão das Próprias Emoções.

Se olharmos com mais profundidade e compreendermos realmente os mecanismos psicológicos por detrás destas dimensões, vamos deparar-nos com um fator de preocupação e alvo de inúmeros estudos – a motivação. Um Autocontrolo perante as Críticas para ser bem sucedido tem de ter na sua base uma forte motivação da parte do indivíduo para conseguir gerir estas emoções negativas e arranjar mecanismos para lidar com elas. Um indivíduo para se sentir Auto Encorajado a usar as suas emoções em prol dos seus objetivos tem de estar motivado para não só identificar esses objetivos, mas também Compreender as suas Próprias Emoções nos seus relacionamentos profissionais e/ou interpessoais e usá-las estrategicamente para alcançar esses objetivos. Neste sentido, as organizações não só têm de se preocupar em tornar os seus objetivos SMART (i.e. específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporalmente adequados), mas também em manter

os seus colaboradores motivados para continuarem a exibir este tipo de competências através de variadas Práticas (e.g. *teambuildings*, feedback e acompanhamento constante, gestão de carreiras, entre outros).

### Limitações

Uma das principais limitações do presente estudo é referente à generalização dos resultados. Este fator foi levantado como uma limitação pois o setor bancário possui características muito singulares, no que toca à formalidade, à cultura organizacional, às metodologias e processos de trabalho, ao contexto jurídico envolvente, centralização da tomada de decisão, etc. Todos estas variáveis contigências influenciam fortemente as PGRH e a sua própria ação. Desta forma, quando se analisa a intervenção das PGRH deste setor, tem de se ter em conta que elas próprias são regidas por outras variáveis que as PGRH de outro setor podem não o ser.

Outra limitação identificada prende-se com a forma como a variável DI foi tratada. Relembrando, para tratar esta variável, foram criados dois grupos de DI, tendo por base os resultados da própria Avaliação de Desempenho levada a cabo pela organização em 2011. Desta forma, na codificação estatística apenas existem dois valores: “1” para Desempenho Satisfatório e “2” para Desempenho Excepcional. Nós acreditamos que o facto de as PGRH explicarem uma percentagem tão baixa da variabilidade do DI dá-se ao facto de haver uma reduzida variabilidade de observações (1 ou 2). Assim, consideramos que as nossas análises teriam sido mais ricas se tivéssemos tido acesso às Avaliações de Desempenho em estado bruto, ou seja, antes de terem sido classificadas da forma como as classificámos. Desta forma, estaríamos perante uma escala intervalar, o que poderia ter-nos dado resultados diferentes.

### Recomendações para futuros estudos

No que toca a recomendações para futuros estudos, primeiramente, temos a salientar que seria interessante replicar esta investigação noutra(s) organização(ões) do setor bancário, com o intuito de confirmar que os resultados obtidos podem ser generalizados à população bancária portuguesa. Posteriormente, também seria interessante a investigação ser replicada, mas noutro setor onde as competências comerciais sejam igualmente essenciais (e.g. retalho). Neste setor é

possível que as PGRH exerçam uma influência diferente na atividade dos colaboradores (principalmente porque neste setor predomina um regime de *Outsourcing*), e também é possível que os próprios níveis de IE dos colaboradores do setor do retalho sejam diferentes comparativamente aos do setor bancário.

Dado que não foi verificada existência do efeito moderador da IE, propomos que futuras investigações que se interessem em estudar as relações entre estas três variáveis, ponderem “brincar” com o modelo de investigação. Consideramos que seria igualmente interessante que o efeito moderador a testar seja o das PGRH na relação entre a IE e o DI, pois não se encontrou nada na literatura acerca deste efeito, e poderá ser aliciante verificar se as PGRH podem aumentar ou diminuir a intensidade desta relação (caso ela exista). Adicionalmente, já que as PGRH mostraram ter um impacto estatisticamente significativo na IE, e esta por sua vez teve um impacto significativo no DI, sugerimos que seja testada a hipótese de um modelo de mediação entre estas três variáveis.

O nosso estudo, para além de explorar a relação entre as três variáveis já mencionadas, também se debruçou sobre as várias dimensões das próprias variáveis, o que veio a dar profundidade às nossas análises. O que sugerimos a futuros estudos é a continuação desta linha de investigação e, assim, poder averiguar o impacto de cada PGRH e/ou de cada dimensão da IE entre elas próprias e/ou noutras variáveis (e.g. satisfação, *commitment*, comportamentos de cidadania organizacional, intenções de *turnover*, stress e motivação, ou seja, que no fundo explorem as relações contempladas no Modelo das Relações das PGRH com *Outcomes* e Desempenho de Paauwe e Richardson (1997)).

Outra recomendação seria usar outros modelos de IE nas análises, nomeadamente o Modelo dos Quatro Ramos de Mayer e Salovey (1997), pois este é considerado pela comunidade científica como o mais apurado. O que tem de se ter em conta é que a concepção da IE de Mayer e Salovey (1997) é diferente da de Rego e Fernandes (2005), pois os primeiros vêm a IE como uma competência pura (i.e. um construto cognitivo) e os segundos como sendo uma mistura entre competências e traços de personalidade. Apenas esse facto só por si já pode trazer resultados diferentes. No entanto, recomendamos a utilização desse modelo porque o próprio DI é maioritariamente avaliado quantitativamente, sendo assim considerado uma competência, exceto quando existe uma componente qualitativa na Avaliação de Desempenho; nestes casos é mais indicado adotar uma concepção mista de IE, como é o caso da de Rego e Fernandes (2005), Goleman (1997) e Bar-On (2001).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adebayo, J. Y., Olayide, R. & Saheed, O. (2012). Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3, 973- 996.
- Anastasi, A. & Urbina, S. (2000). *Testagem Psicológica (7. Ed)*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Ancona, D. G. (1991). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University.
- Arif, M., Jan, K., Marwat, Z. & Ullah, I. (2009). Performance enhancement through effective communication: A study of the role of external and internal communication. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 1, 119-148.
- Armstrong, A. R., Galligan, R. F. & Critchley, C. R. (2011). Emotional intelligence and psychological resilience to negative life events. *Personality & Individual Differences*, 51, 331-336.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y. & Otaye, L. E. (2012). Impact of high-performance work systems on individual- and branch-level performance: Test of a multilevel model of intermediate linkages. *Journal of Applied Psychology*, 97, 287-300.
- Bae, J. & Lawler, J. J. (2000). Organizational performance and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43, 502-517.

- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory. In R. Bar-On & J.D.A. Parker (Eds.): *Handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, supl., 13-25.
- Barney, I. B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, B. & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here?. *Journal of Management*, 32, 898-925.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D. & Walton, R. (1984) *Human Resource Management: A General Manager's Perspective*, New York: Free Press.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.

- Bless, H., Bohner, G., Schwarz, N. & Strack, F. (1990). Mood persuasion: A cognitive response analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16, 331–345.
- Borg, S. W. & Johnson, W. J. (2013). The IPS-EQ Model: Interpersonal Skills and Emotional Intelligence in a Sales Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33, 39-52.
- Borman, W. C. & Motowildo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.). *Personnel Selection*. San Francisco: Jossey Bass.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15, 67-94.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave Macmillan.
- Boyatzis, R.E., Goleman, D. & Rhee, K. (1999). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On, & J. D. Parker (Ed's.), *Handbook of Emotional Intelligence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29, 203-221.
- Bruno, H. E. (2011). The Neurobiology of Emotional Intelligence: Using Our Brain to Stay Cool under Pressure. *Young Children*, 66,1,22-27.
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003). *Análise de Dados em Ciências Sociais. Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS para Windows*. Oeiras: Celta Editora.

- Buchanan, D. & Huczynski, A. (2004). *Organizational behavior: An introductory text*. Harlow: Prentice Hall.
- Caetano, A. (2007). Introdução: a formação profissional e a sua avaliação. In A. Caetano (Ed.). *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Horizonte.
- Campbell, D. T. & Stanley, J. C. (1966). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Chicago: Rand McNally.
- Caruso, D. R. & Wolfe, C. J. (2001). Emotional intelligence in the workplace. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer (Eds). *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry*. New York: Psychology Press.
- Cesário, F. (2013). *Adaptação da Escala de Práticas de Gestão de Recursos Humanos* [Texto Policopiado]. Lisboa, Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Cherniss, C. & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace: How to select for measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (6ªEd). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ªEd). Lisboa: Edições Sílabo.
- D'Oliveira, T. (2002). Teses e dissertações. Recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos. Lisboa: Editora RH.

- Damasio, A. R. (1999). *The feeling of what happens: Body and emotion in the making of consciousness*. San Diego, CA: Harcourt.
- den Hartog, D. N., Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Performance Management: model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 556-569.
- DeSalvatore, G., Millspaugh, C. & Long, C. (2009). A Journey from Coercion to Building Courage. *Reclaiming Children and Youth*, 17, 23-29.
- 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, 76-86.
- Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P. D. (2012). Evaluation of Formal Training Programmes in Greek Organisations. *European Journal of Training and Development*, 36, 888-910.
- Dirani, K. M. (2012). Professional Training as a Strategy for Staff Development: A Study in Training Transfer in the Lebanese Context. *European Journal of Training and Development*, 36, 158-178.
- Douglas, C., Frink, D. D. & Ferris, G. R. (2004). Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, 2-13.
- Druskat, V. & Wolff, S. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79, 81-90.
- Dyer, L. & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know, where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.

- Elfenbein, H. A. & Ambady, N. (2002). Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 963–971. doi:10.1037/0021-9010.87.5.963
- Eiser, B. (2011). Emotional Intelligence: Why You Need It for Success. *Pennsylvania CPA Journal*, 82, 1-3.
- Ferdous, A. S. (2008). Integrated Internal Marketing Communication (IIMC). *The Marketing Review*, 8, 223-235
- Fernández-Berrocal, P. & Extremera, N. (2006). Emotional intelligence: A theoretical and empirical review of its first 15 years of history. *Psicothema*, 18, 7-12.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in organizations*. London: Sage.
- Fischer, C. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15, 157-180.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological Bulletin*, 117, 39–66.
- Forster, M. R. (2002). Predictive accuracy as an achievable goal of science. *Philosophy of Science*, 69, 124-134.
- Franzblau, A. (1958). *A primer of statistics for non-statisticians*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Gardner, H. (1983). *Multiple intelligences: the theory in practice*. New York: Basic Books Inc.
- Gaudine, A. & Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31, pp. 175-187.

- Ghalandari, K., Jogh, M. G., Imani, M. & Nia, L. B. (2012). The Effect of Emotional Labor Strategies on Employees Job Performance and Organizational Commitment in Hospital Sector: Moderating Role of Emotional Intelligence in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17, 319-326.
- Gignac, G. E., Harmer, R. J., Jennings, S. & Palmer, B. R. (2012). EI training and sales performance during a corporate merger. *Cross Cultural Management*, 1, 104-116.
- Goebel, D. J. (1999). Do communications among marketing functional members and their internal customers result in market-driven outcomes? An examination utilizing organizational and psychological. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 59, 2613.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: perspectives on a theory of performance. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.): *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263-276.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resources Management Journal*, 21, 3-13.
- Guest, D. E., Conway, N., & Dewe, P. (2004). Using sequential tree analysis to search for “bundles” of HR Practices. *Human Resource Management Journal*, 14, 79-96.

- Guzzo, R. A., Jette, R. D. & Katzell, R. A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- Isen, A. M., Daubman, K. A. & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
- Hale, N. (1990). *The older worker: Effective strategies for management and human resource development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hammond, M. S., Lockman, J. D. & Boling, T. (2010). A Test of the Tripartite Model of Career Indecision of Brown and Krane for African Americans Incorporating Emotional Intelligence and Positive Affect. *Journal of Career Assessment*, 18, 161-176.
- Hartel, C., Zerbe, W. J. & Ashkanasy, N. (Eds.) (2005). *Emotions in organizational behavior*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). Training, performance management, and career management. In J. W. Hedge, W. C. Borman & S. E. Lammlein (Eds.). *The aging workforce: Realities, myths, and implications for organizations*. Washington: American Psychological Association.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1990). Human Resource Management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management*, 1, 17-43.
- Hesketh, A. & Fleetwood, S. (2006). Beyond measuring the human resources management-organizational performance link: applying critical realist meta-theory. *Organization: The Interdisciplinary Journal of Organization, Theory and Society*, 13, 677-700.
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Hinkin, T. R. & Tracey, J. B. (2010). What makes it so great?: An Analysis of Human Resources Practices among Fortune's Best Companies to Work For. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 158-170.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance'. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Huselid, M. A. & Becker, B. E. (1996). Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35, 400-422.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Kong, Y., Kim, A. & Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22, 73-85.
- Jones, R. G. (2012). Review of 'How to be good at performance appraisal. *Personnel Psychology*, 65, 708-710.
- Jordan, P. J. & Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4, 62-79.
- Kalat, J. W. & Shiota, M. N. (2007). *Emotion*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). *The balanced scorecard - Measures that drive performance*. *Harvard Bus. Rev.*, 70, 71-79.

- Keating, J. B. (2007). A Natureza da Função de Gestão de Recursos Humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds.). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Kepes, S. & Delery, J. (2007). HRM systems and the problem of internal fit. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 385–404). London: Oxford University Press.
- Kidwell, B., Hardesty, D. M., Murtha, B. R. & Sheng, S. (2011). Emotional Intelligence in Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 75, 78-95.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kluemper, D. H., DeGroot, T. & Choi, S. (2011) Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship and Deviance. *Journal of Management*, 12, 1-28.
- Krisfof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD Practices and Talent Management in the Companies with the Employer Brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104.
- Lassak, F. G. & Sheperd, C. D. (2013). Exploring the Relationship Between Emotional Intelligence and Salesperson Creativity. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 33,25-38.
- Laud, R. L. (1984). Performance appraisal and its link to strategic management development. *Journal of Management Development*, 3, 3-11.
- Lemke, C. (2005). Modelos de equações estruturais com ênfase em Análise Fatorial Confirmatória no Software AMOS. Monografia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Porto Alegre, Brasil.

- Lima, G. M. R. (2009). *Criação e validação de um questionário de satisfação com a avaliação de desempenho*. Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos. Consultada através de: <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/2085/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Lloyd, H. L. & Varey, R. J. (2003). Factors affecting internal communication in a strategic alliance project. *Corporate Communications*, 8, 197-207.
- Lopes, P. N., Grewall, D., Kadis, J., Gall, M. & Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, 18, 132-138.
- Lublin, J. S. (2006). Keeping costumers by keeping employees. *Wall Street Journal*, 20, 31.
- Lyons, J. B. & Schneider, T. R (2005). The influence of emotional intelligence on performance. *Personality and Individual Differences*, 39, 693–703.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial Relations and Labor Review*, 48, 197-221.
- Marôco, J. (2010). *Análise Estatística com o PASW Statistics (ex-SPSS)*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Marôco, J. (2010). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos Teóricos, SoftWare e Aplicações*. Pero Pinheiro. ReportNumber,Lda.
- Marôco, J. & Bipo, R. (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. (1ªed). Lisboa: Climepsi.

- Martin, J., Knopoff, K. & Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43, 429-469.
- Massari, L. (2011). Teaching Emotional Intelligence. *Leadership*, 40, 8-12.
- Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science & myth*. Massachusetts: The MIT press.
- 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. (2000). Models of emotional intelligence. In J.R. Sternburg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- McCann, T. M. & Johannessen, L. (2008). Mentoring Matters. *English Journal*, 98, 90-92.
- Meng, J. & Berger, B. K. (2012). Measuring return on investment (ROI) of organizations' internal communication efforts. *Journal of Communication Management*, 16, 332-354.
- Mikolajczak, M., Nelis, D., Hansenne, M. & Quoidbach, J. (2008). If you can regulate sadness, you can probably regulate shame: Associations between trait emotional intelligence, emotion regulation and coping efficiency across discrete emotions. *Personality and Individual Differences*, 44, 1356–1368.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management*, 22, 853-886.

- Mitchell, T. R. & O'Reilly, R. A. (1983). Managing poor performance and productivity in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management, 1*, 201-234.
- Moon, T. W. & Hur, W. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job Performance. *Social Behavior and Personality, 39*, 1087-1096.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C. & Schimit, M. J. (1997). A Theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*, 71-83.
- Neely, A. (2002). *Business Performance Measurement: Theory and Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Neves, J. G. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas. In A. Caetano & J. Vala (Eds.). *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Newcombe, M. J. & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *Leadership Quarterly, 13*, 601-614.
- Nicholas, J. M. (1982). The comparative impact of organization development interventions on hard criteria measures. *Academy of Management Review, 7*, 531-542.
- Nilsson, S. & Ellstrom, P. (2012). Employability and Talent Management: Challenges for HRD Practices. *European Journal of Training and Development, 36*, 26-45.
- O'Boyle, E. & Aguinis, H. (2012). The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance. *Personnel Psychology, 65*, 79-119.

- O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 788-818.
- Othman, A. K., Daud, N. M. & Kassim, R. S. (2011). The Moderating Effect of Neuroticism on the Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5, 801-813.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Unique Approaches for Achieving Long Term Viability*, Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2004). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 130-142.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging "strategic HRM" and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13, 56-70.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and Performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15, 68-83.
- Paauwe, J. & Richardson, R. (1997). Introduction to special issue on HRM and Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 8, 257-262.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (1998). *Análise de dados para ciências sociais: a complementariedade do spss*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2006). The role of trait emotional intelligence in a gender-specific model of organizational variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 552-569.

- Petrides, K. V., Pita, R. & Kokkinaki, F. (2007). The location of trait emotional intelligence in personality factor space. *British Journal of Psychology*, 98, 273-289.
- Pfeffer, J. (1995). Producing Sustainable Competitive Advantage through Effective Management of People. *Academy of Management Executive*, 9, 55-69.
- Pichler, S. & Fullerton, F. (2012). The social context of performance appraisal and appraisal reactions: A meta-analysis. *Human Resource Management*, 51, 709-732.
- Pierce, T. (2009). Emotional intelligence: Career insurance for the new year. *Associations Now*. Jan, 5, 66-66.
- Pritchard, R. D. (1992). Organizational Productivity. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Purcell, J., Kinnie, N. J., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*. London: CIPD.
- Putnam, L. & Mumby, D. (1993). Organizations, emotion, and the myth of rationality. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 167-189). London: Sage.
- Rafaeli, A. & Sutton, R. I. (1987). Expressions of Emotion as Part of the Work Role. *Academy of Management Review*, 12, 23-37.
- Rego, A. & Fernandes, C. (2005). Inteligência Emocional: contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Psicologia*, 9, 139-167.
- Reis, E. (2001). *Estatística Multivariada Aplicada (2. Ed)*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E. & Parker, R. S. (2006). Emotional intelligence and dispositional affectivity as predictors of performance in salespeople. *Journal of Marketing Theory & Practice, 14*, 113-124.
- Sahin, H. B. & Demir, K. (2012). Pre-Service Classroom Teachers' Emotional Intelligence and Anger Expression Styles. *Educational Sciences: Theory and Practice, 12*, 2422-2428.
- Salovey, P. & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence. *Current Directions in Psychological Science, 14*, 281–285.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality, 9*, 185 – 211.
- Santos, P. C., Fonseca, A. M. & Oliveira, R. C. V. (2008). . *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, 4*, 131-143.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Price, I., Walter, S., Burke, G. & Wilkerson, C. (2008), Person-Situation Interaction in Adaptive Emotional Functioning. *Current Psychology, 27*, 102–111.
- Schneider, B., Hanges, P. J., Smith, D. B. & Salvaggio, A. N. (2003). Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology, 88*, 836-851.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and affective functions of affective states. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior* (Vol. 2, pp. 527–561). New York: Guilford.
- Seo, M. & Tesluk, P. E. (2012). Emotional Intelligence, Teamwork Effectiveness, and Job Performance: The Moderating Role of Job Context. *Journal of Applied Psychology, 97*, 890-900.

- Sheehan, M. (2012). Developing Managerial Talent: Exploring the Link between Management Talent and Perceived Performance in Multinational Corporations (MNCs). *European Journal of Training and Development*, 36, 66-85.
- Singh, S. A. (2013). How does training help to develop: cause and effect relationship. *International Refereed Research Journal*, 1, 43-51.
- Smith, T. D. & McMillan, B. F. (2001). *A Primer of Model Fit Indices in Structural Equation Modeling*. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.
- Soumya, M. (2012). Role of thinking style, emotional intelligence and organizational culture in human resource management practices. *Social Science International*, 28, 345-350.
- Sterns, H. L. & Kaplan, J. (2003). Self-management of career and retirement. In G. A. Adams & T. A. Beehr (Eds.). *Retirement: Reasons, processes and results*. New York: Springer.
- Strongman, K. T. (2003). *The psychology of emotion: From everyday life to theory* (5th ed.). West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Sutton, R. I. & Rafaeli, A. (1988). Untangling the Relationship Between Displayed Emotions and Organizational Sales: The Case of Convenience Stores. *Academy of Management Journal*, 31, 461-487.
- Tett, R. P. & Burnett, D. B. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517. doi:10.1037/0021-9010.88.3.500.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227 - 235.
- Urbina, S. (2004). *Essentials of Psychological Testing*. John Wiley & Sons, Inc.

- van Maanen, J. & Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11, pp. 43-103). Greenwich: JAI.
- Vasconcellos, S. J. L. & Hutz, C. S. (2008). Construção e validação de uma escala de abertura à experiência. *Avaliação Psicológica*. Consultado através de: [http://pepsic.homolog.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712008000200004&lng=es&nrm=isso](http://pepsic.homolog.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000200004&lng=es&nrm=isso)
- Wall, T. D. & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58, 429–62.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communications*, 12, 177-198.
- White, M. & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: How much human resource management do you need? *Human Relations*, 66, 385-406.
- Wood, S. (1999). Human resource management and performance. *International Journal of Management Reviews*, 1, 367-413.
- Wright, P. M. (1998). Introduction: Strategic human resource management research in the 21<sup>st</sup> century. *Human Resource Management Review*, 8, 187-191.
- Wright, P. M. & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.
- Wright, P. M. & Gardner, T. M. (2003). Theoretical and empirical challenges in studying the HR practice-firm performance relationship, in D. Hoknan, T. D. Wall, C. Clegg, P. Sparrow and H. Howard (eds). *The New Workplace: People Technology, and Organisation*. Sussex: John Wiley and Son.

- Wright, P. M. & McMahan, G. C (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.
- Wu, Y. (2011). Job stress and job performance among employees in the Taiwanese finance sector: The role of emotional intelligence. *Social Behavior and Personality*, 39, 21-32.
- Zabalza, K. & Matey, J. (2011). Privatisation and changes in human resource management: Evidence from Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1741-1764.

## ANEXOS

### ANEXO A – Carta de Autorização enviada

Ex.mos Sr.es. membros da Comissão Executiva do XXX.

O meu nome é Tiago Guerreiro, sou estudante do ISPA-IU no Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, e estou a realizar o meu estágio curricular na Direção dos Recursos Humanos no XXX.

Venho, por este meio, solicitar a v/ Ex.as a autorização formal para realizar a recolha de dados nesta mesma organização para a minha investigação no âmbito da Dissertação de Mestrado. Passarei então a apresentar as linhas gerais da mesma:

- **Nome da Investigação:** “Desmistificando o desempenho excecional: O papel da Inteligência Emocional”.

- **Objetivos gerais:**

- (1) Provar a existência de uma relação direta entre as **Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH)** e o **Desempenho Individual (DI)**;
- (2) Testar o efeito moderador da **Inteligência Emocional (IE)** na relação através comprovada (caso tal aconteça);

- **Instrumento:** Para as varáveis PRGH e DI, serão usadas as escalas desenvolvidas por **Cesário (2012)**, e para a IE será a usada a escada de **Fernandes e Rego (2001)**. As três escalas são de resposta típica, ou seja, neste caso específico, são de auto-perceção (p. ex: no caso das PGRH, não se pretende avaliar a qualidade das mesmas, mas sim como os colaboradores as percebem, ou seja, pretende-se meramente saber a opinião dos mesmos, não se as PGRH são efetivamente adequadas ou não). A confidencialidade das respostas será sempre assegurada.

As três escalas foram compiladas num só questionário, fazendo um total de **47 itens**, cuja escala de resposta varia de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente). Obs:

É de notar que as escalas de Cesário (2012) ainda se encontram em desenvolvimento, pelo que, ao testar a Validade de Conteúdo, foram encontradas algumas imperfeições. As devidas correções estão em decurso com a respetiva discussão.

- **Amostra:** 300 colaboradores das quatro Direções Comerciais cuja Função Interna requeira atividades comerciais/vendas.

- **Metodologia:** Tendo acesso às Avaliações de Desempenho anuais do ano passado, a amostra será dividida em dois grupos com a mesma dimensão, onde num encontram-se os colaboradores com as cotações A, B1 e B2, e noutro grupo, encontram-se os colaboradores com as restantes cotações.

O questionário será convertido para suporte digital, nomeadamente para um Google Doc, e será enviado aos colaboradores através de e-mail interno, acompanhado de um texto, contextualizando os mesmos para o propósito da investigação. O mesmo segue em anexo (Anexo 1). Os dados, após o preenchimento, seguirão diretamente para uma base de dados de SPSS, onde na mesma, se procederão aos devidos tratamentos estatísticos.

Sem mais nada a acrescentar, deixo a v/ consideração a decisão de se realizar a recolha de dados nesta organização. Agradeço, desde já a v/ atenção.

Com os melhores cumprimentos,

Tiago Guerreiro.

**ANEXO 1 do ANEXO A** – Texto enviado aos colaboradores, contextualizando os mesmos para a Investigação.

Boa tarde.

O meu nome é Tiago Guerreiro, sou estudante do ISPA-IU, frequentando o Mestrado em Psicologia Social e das Organizações, e estou a realizar o meu estágio curricular na Direção dos Recursos Humanos no XXX.

Estou a desenvolver a minha Dissertação de Mestrado no tema da Inteligência Emocional (que, de uma maneira muito geral, se define como a capacidade de reconhecer e identificar os próprios sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de lidar com eles).

Venho por este meio solicitar a sua colaboração neste projeto, respondendo ao questionário, ao qual pode aceder através do link que se encontra no final deste texto. **As suas respostas são estritamente confidenciais!** As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que se fizer futuramente terá em conta o conjunto de todos os colaboradores. O questionário demora, em média, 10 minutos para ser respondido, e após o seu preenchimento, os dados serão diretamente enviados para uma base de dados, pelo que não terá de proceder ao seu reenvio ou nenhum outro procedimento. Sem querer causar qualquer transtorno, agradeço a resposta ao questionário até esta próxima 6ª feira, dia 11/01/2013.

Para aceder ao questionário, clique aqui:  
<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dHkycEhRVmVXdWdCbGJzaVp4MTU5SHc6MA>

Para qualquer questão, não hesite em contactar-me através deste mesmo e-mail.

Desde já, agradeço a sua atenção e colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Tiago Guerreiro.



## Questionário

### Gestão de Recursos Humanos, Desempenho e Inteligência Emocional

O presente questionário foi desenvolvido pelo ISPA – Instituto Universitário e visa conhecer a sua opinião acerca das práticas de gestão de recursos humanos implementadas na sua empresa, bem como as suas perceções acerca do seu desempenho individual, e da sua própria inteligência emocional.

Não há respostas certas ou erradas, estamos apenas interessados na sua opinião. Por favor dê a sua opinião sincera.

**As suas respostas serão estritamente confidenciais.** As respostas individuais nunca serão conhecidas, dado que a análise que fizemos é do conjunto de todos os colaboradores.

#### A. Dados Demográficos:

1. Idade: Menos de 30 anos  Entre 30 a 40 anos  Entre 41 a 50 anos  Entre 51 e 60 anos  Mais de 61 anos

2. Sexo: Feminino  Masculino

3. Habilitações Literárias:  
 Inferior ou igual ao 12º Ano

- Frequência Universitária
- Licenciatura ou Superior

4. Há quanto tempo trabalha na Empresa?

- Há menos de 5 anos
- Entre 5 e 10 anos
- Entre 11 e 15 anos
- Entre 16 e 20 anos
- Entre 21 e 24 anos

## B. A Gestão de Recursos Humanos

Nesta secção, pedimos-lhe que pense nas práticas de gestão de recursos humanos implementadas pela EMPRESA. Por favor, indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

### 1. Integração e Acolhimento

Quando comecei a trabalhar nesta Organização recebi:

1. Informação adequada para iniciar as minhas funções.	1	2	3	4	5
2. Apoio adequado por parte da minha chefia, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5
3. Apoio adequado por parte dos meus colegas, no sentido de facilitar a minha integração.	1	2	3	4	5

### 2. Formação

Quando penso na formação que tenho recebido nesta Organização, considero-a:

4. Adequada para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
5. Adequada para aumentar o meu valor profissional.	1	2	3	4	5
6. Adequada para desenvolver as minhas competências profissionais.	1	2	3	4	5

### 3. Avaliação de Desempenho

Ao refletir na minha avaliação de desempenho nesta Organização, considero que:

7. Os critérios de avaliação são claros.	1	2	3	4	5
8. O 'feedback' que recebo é útil para melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5
9. Os aspetos qualitativos do meu desempenho também são tidos em consideração.	1	2	3	4	5

### 4. Carreira

Quando penso no desenvolvimento da minha carreira nesta organização, considero que:

10. Existem oportunidades de progressão na carreira.	1	2	3	4	5
11. A organização promove adequado apoio ao desenvolvimento da minha carreira.	1	2	3	4	5
12. As oportunidades de progressão na carreira dependem do meu desempenho e das minhas competências.	1	2	3	4	5

### 5. Recompensas

Considerando as recompensas que recebo nesta Organização, acredito que estas:

13. Estão adequadamente relacionadas com o meu desempenho.	1	2	3	4	5
14. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função na organização.	1	2	3	4	5
15. Estão adequadamente relacionadas com o valor da minha função no mercado.	1	2	3	4	5

## 6. Comunicação

Quando penso na comunicação interna nesta organização, considero que:

16. Os factos e notícias importantes acerca da organização são adequadamente partilhados com os colaboradores.	1	2	3	4	5
17. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna é útil para um melhor conhecimento acerca da organização.	1	2	3	4	5
18. A informação que recebo através dos meios de comunicação interna ajuda-me a melhorar o meu desempenho.	1	2	3	4	5

## 7. Reconhecimento

Quando penso nas formas de Celebração e Reconhecimento (por exemplo, prémios) utilizadas por esta Organização, considero que estas:

19. Reforçam o espírito de equipa dos colaboradores.	1	2	3	4	5
20. Promovem o orgulho de pertencer à organização.	1	2	3	4	5
21. Funcionam como incentivo à melhoria contínua do desempenho.	1	2	3	4	5

### C. Inteligência Emocional

Nesta secção, pedimos-lhe indique com um X até que ponto concorda com cada afirmação acerca da sua inteligência emocional, utilizando a seguinte escala:

Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Compreendo os meus sentimentos e emoções.	1	2	3	4	5
2. Não lido bem com as críticas que me fazem.	1	2	3	4	5
3. Reajo com calma quando estou sob pressão.	1	2	3	4	5
4. Sou indiferente à felicidade dos outros.	1	2	3	4	5
5. Consigo permanecer calmo(a) mesmo quando os outros ficam zangados.	1	2	3	4	5
6. Sinto-me bem quando um amigo meu recebe um elogio.	1	2	3	4	5
7. Quando sou derrotado num jogo, perco o controlo.	1	2	3	4	5
8. Vivo os problemas dos outros como se fossem os meus problemas.	1	2	3	4	5
9. Compreendo as causas das minhas emoções.	1	2	3	4	5
10. Empenho-me em compreender os pontos de vista das outras pessoas.	1	2	3	4	5
11. Sou realmente capaz de controlar as minhas próprias emoções.	1	2	3	4	5
12. Tenho dificuldade em conversar com pessoas que não partilham pontos de vista idênticos aos meus.	1	2	3	4	5
13. Normalmente, encorajo-me para dar o meu melhor.	1	2	3	4	5
14. Fico irritado(a) quando me criticam, mesmo sabendo que as outras pessoas têm razão.	1	2	3	4	5

15. De uma forma geral, tenho consciência dos meus sentimentos.	1	2	3	4	5
16. Procuro compreender os sentimentos da pessoa que estou a ouvir.	1	2	3	4	5
17. Consigo compreender as emoções e sentimentos dos meus amigos vendo os seus comportamentos.	1	2	3	4	5
18. Dou o meu melhor para alcançar os objetivos a que me propus.	1	2	3	4	5
19. Quando estou triste, sei quais são os motivos.	1	2	3	4	5
20. É difícil para mim aceitar uma crítica.	1	2	3	4	5
21. De uma forma geral, costumo estabelecer objetivos por mim próprio(a).	1	2	3	4	5
22. Sei bem o que sinto.	1	2	3	4	5

**ANEXO C – Caracterização da amostra**

**Idade**

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Menos de 30 anos	33	13,0	13,0	13,0
Entre 30 e 40 anos	125	49,2	49,2	62,2
Válidos Entre 41 e 50 anos	65	25,6	25,6	87,8
Entre 51 e 60 anos	27	10,6	10,6	98,4
Mais de 61 anos	4	1,6	1,6	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**Gênero**

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Masculino	172	67,7	67,7	67,7
Válidos Feminino	82	32,3	32,3	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**Habilitações Literárias**

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Inferior ou igual ao 12º Ano	79	31,1	31,1	31,1
Válidos Frequência Universitária	54	21,3	21,3	52,4
Licenciatura ou Superior	121	47,6	47,6	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**Função Interna**

	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos				
Gerente	79	31,1	31,1	31,1
Gestor Comercial	63	24,8	24,8	55,9
Gestor Mais	13	5,1	5,1	61,0
Gestor de Negócios	6	2,4	2,4	63,4
Assistente Comercial	93	36,6	36,6	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**Antiguidade**

	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Válidos				
Há menos de 5 anos	58	22,8	22,8	22,8
Entre 5 e 10 anos	87	34,3	34,3	57,1
Entre 11 e 15 anos	47	18,5	18,5	75,6
Entre 16 e 20 anos	17	6,7	6,7	82,3
Entre 21 e 24 anos	45	17,7	17,7	100,0
Total	254	100,0	100,0	

**ANEXO D – Teste à Validade da Escala das PGRH**

**Anexo D.1 – 1º Teste à Validade da Escala das PGRH**

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,918
Approx. Chi-Square	4581,835
Bartlett's Test of Sphericity df	210
Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,421	49,625	49,625	10,421	49,625	49,625	5,476	26,074	26,074
2	1,862	8,865	58,490	1,862	8,865	58,490	2,847	13,555	39,630
3	1,535	7,307	65,797	1,535	7,307	65,797	2,828	13,469	53,098
4	1,216	5,792	71,588	1,216	5,792	71,588	2,742	13,056	66,154
5	1,043	4,966	76,555	1,043	4,966	76,555	2,184	10,401	76,555
6	,817	3,891	80,445						
7	,743	3,536	83,982						
8	,549	2,615	86,597						
9	,390	1,855	88,452						
10	,353	1,682	90,135						
11	,329	1,567	91,702						
12	,279	1,326	93,029						
13	,244	1,163	94,192						
14	,230	1,093	95,285						
15	,191	,909	96,194						
16	,183	,870	97,064						
17	,171	,816	97,879						
18	,134	,640	98,519						
19	,120	,571	99,090						
20	,110	,523	99,613						
21	,081	,387	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Item 1#1	,100	,194	,161	,155	,717
Item 1#2	,307	,122	,131	,041	,803
Item 1#2	,075	-,002	,064	,012	,809
Item 1#4	,209	,883	,190	,119	,161
Item 1#5	,290	,813	,183	,171	,065
Item 1#6	,268	,848	,228	,111	,129
Item 1#7	,644	,261	,214	,204	,254
Item 1#8	,623	,211	,336	,180	,288
Item 1#9	,748	,158	,248	,209	,145
Item 1#10	,777	,140	,059	,228	,101
Item 1#11	,747	,234	,236	,256	,137
Item 1#12	,814	,076	,042	,254	,124
Item 1#13	,396	,168	,101	,832	,074
Item 1#14	,405	,148	,154	,846	,076
Item 1#15	,318	,123	,174	,853	,112
Item 1#16	,239	,160	,784	,170	,186
Item 1#17	,218	,198	,849	,088	,171
Item 1#18	,321	,231	,781	,115	,067
Item 1#19	,659	,326	,344	,246	,047
Item 1#20	,683	,221	,352	,235	,076
Item 1#21	,669	,276	,357	,244	,113

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.<sup>a</sup>

a. Rotation converged in 6 iterations.

Anexo D.2 – Segundo teste à Validade da Escala das PGRH

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,918
Approx. Chi-Square	4581,835
Bartlett's Test of Sphericity df	210
Sig.	,000

**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,421	49,625	49,625	10,421	49,625	49,625	3,800	18,096	18,096
2	1,862	8,865	58,490	1,862	8,865	58,490	2,866	13,649	31,745
3	1,535	7,307	65,797	1,535	7,307	65,797	2,830	13,475	45,220
4	1,216	5,792	71,588	1,216	5,792	71,588	2,737	13,034	58,254
5	1,043	4,966	76,555	1,043	4,966	76,555	2,487	11,844	70,098
6	,817	3,891	80,445	,817	3,891	80,445	2,173	10,347	80,445
7	,743	3,536	83,982						
8	,549	2,615	86,597						
9	,390	1,855	88,452						
10	,353	1,682	90,135						
11	,329	1,567	91,702						
12	,279	1,326	93,029						
13	,244	1,163	94,192						
14	,230	1,093	95,285						
15	,191	,909	96,194						
16	,183	,870	97,064						
17	,171	,816	97,879						
18	,134	,640	98,519						
19	,120	,571	99,090						
20	,110	,523	99,613						
21	,081	,387	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Item 1#1	-,043	,154	,171	,109	,283	,733
Item 1#2	,276	,050	,128	,139	,131	,801
Item 1#3	,142	,018	,015	,100	-,107	,798
Item 1#4	,125	,123	,879	,178	,196	,159
Item 1#5	,236	,178	,818	,190	,157	,058
Item 1#6	,218	,117	,854	,236	,147	,121
Item 1#7	,514	,218	,258	,200	,392	,256
Item 1#8	,568	,197	,224	,357	,246	,278
Item 1#9	,659	,228	,166	,259	,341	,139
Item 1#10	,820	,253	,175	,127	,099	,078
Item 1#11	,727	,278	,256	,278	,209	,121
Item 1#12	,762	,276	,091	,068	,287	,115
Item 1#13	,339	,842	,174	,109	,161	,068
Item 1#14	,330	,856	,152	,155	,196	,072
Item 1#15	,224	,860	,120	,162	,211	,112
Item 1#16	,152	,177	,159	,779	,210	,181
Item 1#17	,163	,096	,204	,859	,147	,161
Item 1#18	,259	,124	,238	,792	,186	,057
Item 1#19	,345	,254	,286	,252	,739	,073
Item 1#20	,369	,243	,181	,260	,747	,102
Item 1#21	,367	,252	,239	,271	,717	,137

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

ANEXO E – Teste à Fiabilidade da Escada das PGRH

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,946	21

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1#1	70,59	171,792	,433	,947
Item 1#2	70,20	170,693	,521	,945
Item 1#2	69,98	178,355	,283	,948
Item 1#4	70,29	172,444	,606	,944
Item 1#5	70,47	170,361	,622	,944
Item 1#6	70,29	171,946	,638	,944
Item 1#7	70,91	166,846	,739	,942
Item 1#8	70,81	166,054	,757	,942
Item 1#9	70,81	164,815	,753	,942
Item 1#10	70,96	165,698	,682	,943
Item 1#11	70,93	164,904	,801	,941
Item 1#12	70,76	163,387	,691	,943
Item 1#13	71,15	165,127	,680	,943
Item 1#14	71,09	166,260	,712	,942
Item 1#15	71,13	166,864	,660	,943
Item 1#16	70,83	167,098	,616	,944
Item 1#17	70,48	171,247	,612	,944
Item 1#18	70,54	170,226	,644	,943
Item 1#19	70,95	165,155	,782	,941
Item 1#20	70,67	165,944	,765	,941
Item 1#21	70,78	165,317	,797	,941

**Anexo E.1 – Análise à Fidelidade da dimensão Integração e Acolhimento**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1#1	8,28	2,398	,541	,707
Item 1#2	7,89	2,328	,674	,527
Item 1#3	7,67	3,202	,524	,718

**Anexo E.2 – Análise à Fidelidade da dimensão Formação**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,917	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1#4	7,70	2,225	,857	,863
Item 1#5	7,88	2,041	,793	,923
Item 1#6	7,70	2,233	,861	,860

**Anexo E.3 – Análise à Fidelidade da dimensão Avaliação de Desempenho e Carreiras****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,915	6

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1#7	16,89	18,253	,726	,905
Item 1#8	16,79	17,978	,747	,902
Item 1#9	16,80	17,175	,796	,895
Item 1#10	16,94	17,155	,754	,901
Item 1#11	16,91	17,482	,813	,893
Item 1#12	16,74	16,408	,751	,903

**Anexo E.4 – Análise à Fidelidade da dimensão Recompensas**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Item 1#13	3,08	1,064	254
Item 1#14	3,14	,962	254
Item 1#15	3,10	,997	254

**Anexo E.5 – Análise à Fidelidade da dimensão Comunicação**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1#16	7,44	2,382	,716	,874
Item 1#17	7,09	2,884	,820	,764
Item 1#18	7,15	2,961	,751	,819

**Anexo E.6 – Análise à Fidelidade da dimensão Reconhecimento****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,942	3

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1#19	7,01	3,130	,860	,931
Item 1#20	6,73	3,145	,883	,913
Item 1#21	6,84	3,129	,896	,903

ANEXO F – Estudo da Sensibilidade da Escala das PGRH

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item 1#1	254	1	5	3,64	1,053
Item 1#2	254	1	5	4,03	,972
Item 1#3	254	1	5	4,25	,779
Item 1#4	254	2	5	3,94	,744
Item 1#5	254	1	5	3,76	,848
Item 1#6	254	2	5	3,94	,739
Item 1#7	254	1	5	3,32	,901
Item 1#8	254	1	5	3,43	,920
Item 1#9	254	1	5	3,42	,986
Item 1#10	254	1	5	3,27	1,030
Item 1#11	254	1	5	3,30	,928
Item 1#12	254	1	5	3,48	1,141
Item 1#13	254	1	5	3,08	1,064
Item 1#14	254	1	5	3,14	,962
Item 1#15	254	1	5	3,10	,997
Item 1#16	254	1	5	3,40	1,046
Item 1#17	254	1	5	3,75	,808
Item 1#18	254	1	5	3,69	,829
Item 1#19	254	1	5	3,28	,936
Item 1#20	254	1	5	3,56	,917
Item 1#21	254	1	5	3,45	,913
Valid N (listwise)	254				

**Descriptives**

		Statistic	Std. Error
	Mean	3,5349	,04062
	95% Confidence Interval for Mean		
	Lower Bound	3,4549	
	Upper Bound	3,6149	
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	5% Trimmed Mean	3,5458	
	Median	3,5714	
	Variance	,419	
	Std. Deviation	,64743	
	Minimum	1,67	

	Maximum		5,00	
	Range		3,33	
	Interquartile Range		,86	
	Skewness		-,280	,153
	Kurtosis		-,102	,304
	Mean		3,3688	,05192
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,2665	
	Mean	Upper Bound	3,4710	
	5% Trimmed Mean		3,3866	
	Median		3,5000	
	Variance		,685	
Avaliação de Desempenho e Carreiras	Std. Deviation		,82748	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,17	
	Skewness		-,387	,153
	Kurtosis		-,137	,304
	Mean		3,8819	,04525
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,7928	
	Mean	Upper Bound	3,9710	
	5% Trimmed Mean		3,9092	
	Median		4,0000	
	Variance		,520	
Formação	Std. Deviation		,72113	
	Minimum		1,67	
	Maximum		5,00	
	Range		3,33	
	Interquartile Range		,67	
	Skewness		-,315	,153
	Kurtosis		-,047	,304
	Mean		3,6155	,05033
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,5164	
	Mean	Upper Bound	3,7146	
	5% Trimmed Mean		3,6414	
	Median		3,6667	
Comunicação Interna	Variance		,643	
	Std. Deviation		,80212	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	

	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,418	,153
	Kurtosis		,215	,304
	Mean		3,1063	,06004
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	2,9880	
	Mean	Upper Bound	3,2245	
	5% Trimmed Mean		3,1167	
	Median		3,0000	
	Variance		,916	
Recompensas	Std. Deviation		,95695	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,33	
	Skewness		-,226	,153
	Kurtosis		-,427	,304
	Mean		3,4304	,05476
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,3226	
	Mean	Upper Bound	3,5383	
	5% Trimmed Mean		3,4587	
	Median		3,6667	
	Variance		,762	
Formas de Celebração e Reconhecimento	Std. Deviation		,87277	
	Minimum		1,00	
	Maximum		5,00	
	Range		4,00	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,495	,153
	Kurtosis		,152	,304
	Mean		3,9724	,04801
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,8779	
	Mean	Upper Bound	4,0670	
	5% Trimmed Mean		4,0166	
	Median		4,0000	
Integração e Acolhimento	Variance		,586	
	Std. Deviation		,76520	
	Minimum		1,67	
	Maximum		5,00	
	Range		3,33	
	Interquartile Range		1,33	

Skewness	-,621	,153
Kurtosis	-,110	,304

### Case Processing Summary

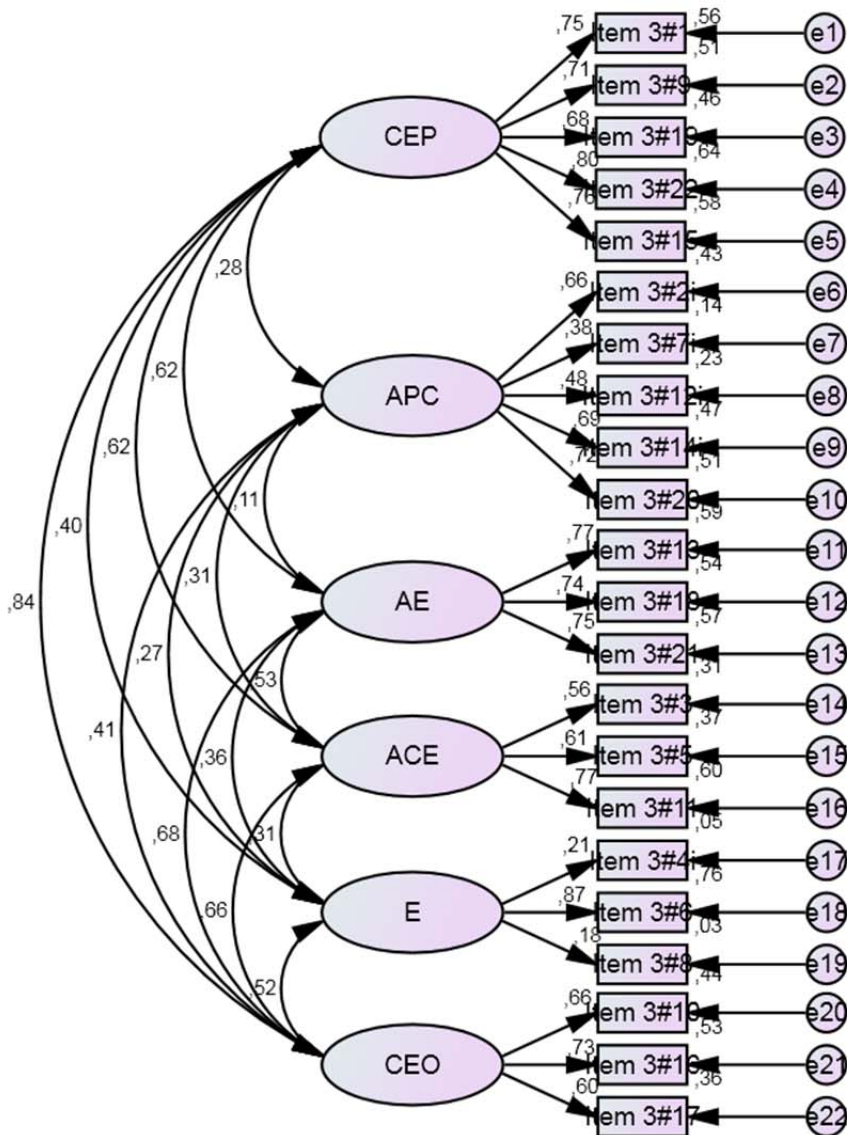
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	254	100,0%	0	0,0%	254	100,0%
Avaliação de Desempenho e Carreiras	254	100,0%	0	0,0%	254	100,0%
Formação	254	100,0%	0	0,0%	254	100,0%
Comunicação Interna	254	100,0%	0	0,0%	254	100,0%
Recompensas	254	100,0%	0	0,0%	254	100,0%
Formas de Celebração e Reconhecimento	254	100,0%	0	0,0%	254	100,0%
Integração e Acolhimento	254	100,0%	0	0,0%	254	100,0%

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	,070	254	,004	,990	254	,070
Avaliação de Desempenho e Carreiras	,091	254	,000	,981	254	,002
Formação	,207	254	,000	,919	254	,000
Comunicação Interna	,128	254	,000	,960	254	,000
Recompensas	,133	254	,000	,955	254	,000
Formas de Celebração e Reconhecimento	,152	254	,000	,947	254	,000
Integração e Acolhimento	,172	254	,000	,935	254	,000

a. Lilliefors Significance Correction

AENXO G – Teste à Validade da Escala da IE



$\chi^2(194)=328,247; p=,000; \chi^2_{df}=1,692;$   
 CFI=,923; GFI=,898;  
 PCFI=,775; PGFI=,688;  
 RMSEA=,052;  $p(\text{rmsea} \leq 0,05)=,340;$   
 AIC=446,247; BCC=458,047; MECVI=1,810

**ANEXO H – Teste à Fiabilidade da Escala da IE**

**Anexo H.1 – Primeiro teste à Fiabilidade global da Escala**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,808	22

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 3#1	82,35	52,774	,604	,789
Item 3#2i	83,04	55,532	,188	,812
Item 3#3	82,95	53,369	,372	,800
Item 3#4i	82,18	56,146	,158	,813
Item 3#5	83,02	52,727	,425	,797
Item 3#6	82,01	55,024	,436	,798
Item 3#7i	82,12	54,748	,281	,805
Item 3#8	83,43	59,163	-,046	,824
Item 3#9	82,57	53,147	,552	,792
Item 3#10	82,30	53,554	,596	,791
Item 3#11	82,78	53,443	,519	,793
Item 3#12i	82,35	54,149	,347	,801
Item 3#13	82,15	53,332	,540	,792
Item 3#14i	82,49	54,662	,278	,806
Item 3#15	82,26	52,778	,642	,788
Item 3#16	82,26	53,223	,636	,790
Item 3#17	82,54	54,471	,469	,796
Item 3#18	81,90	55,306	,474	,798
Item 3#19	82,31	53,376	,537	,792
Item 3#20i	84,29	63,510	-,343	,839
Item 3#21	82,24	53,772	,481	,795
Item 3#22	82,30	52,667	,634	,788

**Anexo H.2 – Segundo teste à Fiabilidade global da Escala**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	20

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 3#1	77,13	56,488	,612	,842
Item 3#2i	77,82	58,534	,249	,859
Item 3#3	77,73	57,145	,376	,852
Item 3#4i	76,96	59,864	,172	,862
Item 3#5	77,80	56,525	,425	,850
Item 3#6	76,80	59,088	,415	,850
Item 3#7i	76,91	58,125	,319	,854
Item 3#9	77,35	56,965	,552	,844
Item 3#10	77,08	57,428	,590	,844
Item 3#11	77,57	57,092	,535	,845
Item 3#12i	77,13	57,492	,387	,851
Item 3#13	76,94	57,411	,514	,846
Item 3#14i	77,28	57,695	,340	,854
Item 3#15	77,04	56,555	,644	,841
Item 3#16	77,05	57,081	,630	,843
Item 3#17	77,32	58,297	,472	,848
Item 3#18	76,69	59,331	,456	,849
Item 3#19	77,09	57,166	,539	,845
Item 3#21	77,02	57,739	,469	,847
Item 3#22	77,08	56,634	,615	,842

**Anexo H.3 – Teste à Fiabilidade da dimensão Compreensão das Emoções Próprias**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	4

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 3#1	12,23	3,025	,650	,779
Item 3#9	12,45	3,023	,630	,788
Item 3#19	12,19	3,110	,599	,802
Item 3#22	12,18	2,945	,721	,747

**Anexo H.4 – Teste à Fiabilidade da dimensão Autocontrolo Perante as Críticas**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,632	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 3#2i	12,44	3,749	,470	,517
Item 3#7i	11,52	4,590	,302	,637
Item 3#12i	11,75	4,377	,400	,571
Item 3#14i	11,89	3,945	,481	,511

**Anexo H.5 – Teste à Fiabilidade da dimensão Autocontrolo Emocional**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,679	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Item 3#3	3,52	,940	254
Item 3#5	3,45	,934	254
Item 3#11	3,69	,714	254

**Anexo H.6 – Teste à Fiabilidade da dimensão Auto Encorajamento (uso das emoções)**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,788	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Item 3#13	4,31	,702	254
Item 3#18	4,57	,535	254
Item 3#21	4,23	,719	254

**Anexo H.7 – Teste à Fiabilidade da dimensão Empatia**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Item 3#4i	4,29	,967	254
Item 3#6	4,46	,613	254

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 3#4i	4,46	,376	,175	.
Item 3#6	4,29	,935	,175	.

**Anexo H.8 – Teste à Fiabilidade da dimensão Compreensão das Emoções dos Outros****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	254	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	254	100,0

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,705	3

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 3#10	8,14	1,171	,512	,628
Item 3#16	8,10	1,152	,532	,602
Item 3#17	8,37	1,113	,523	,614

ANEXO I – Teste à Sensibilidade da Escala da IE

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Item 3#1	254	2	5	4,12	,696
Item 3#2i	254	1	5	3,43	1,006
Item 3#3	254	1	5	3,52	,940
Item 3#4i	254	1	5	4,29	,967
Item 3#5	254	1	5	3,45	,934
Item 3#6	254	2	5	4,46	,613
Item 3#7i	254	1	5	4,35	,910
Item 3#8	254	1	5	3,04	,921
Item 3#9	254	2	5	3,90	,709
Item 3#10	254	2	5	4,17	,621
Item 3#11	254	2	5	3,69	,714
Item 3#12i	254	2	5	4,12	,872
Item 3#13	254	1	5	4,31	,702
Item 3#14i	254	1	5	3,98	,932
Item 3#15	254	2	5	4,21	,659
Item 3#16	254	3	5	4,20	,620
Item 3#17	254	2	5	3,93	,647
Item 3#18	254	3	5	4,57	,535
Item 3#19	254	2	5	4,16	,701
Item 3#20i	254	1	5	2,18	,910
Item 3#21	254	1	5	4,23	,719
Item 3#22	254	2	5	4,17	,678
Valid N (listwise)	254				

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Inteligência Emocional Geral	,056	254	,055	,993	254	,248
Compreensão das Emoções Próprias	,124	254	,000	,960	254	,000
Autocontrolo Perante as Críticas	,135	254	,000	,956	254	,000
Auto-encorajamento	,161	254	,000	,888	254	,000
Autocontrolo Emocional	,119	254	,000	,970	254	,000

Compreensão das Emoções dos Outros	,168	254	,000	,945	254	,000
------------------------------------	------	-----	------	------	-----	------

a. Lilliefors Significance Correction

### Descriptives

			Statistic	Std. Error
Inteligência Emocional Geral	Mean		4,0048	,02374
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,9581	
	Mean	Upper Bound	4,0516	
	5% Trimmed Mean		4,0054	
	Median		4,0000	
	Variance		,143	
	Std. Deviation		,37843	
	Minimum		3,00	
	Maximum		4,91	
	Range		1,91	
	Interquartile Range		,50	
	Skewness		,032	,153
	Kurtosis		-,376	,304
	Mean		4,1118	,03443
Compreensão das Emoções Próprias	95% Confidence Interval for	Lower Bound	4,0440	
	Mean	Upper Bound	4,1796	
	5% Trimmed Mean		4,1245	
	Median		4,0000	
	Variance		,301	
	Std. Deviation		,54875	
	Minimum		2,60	
	Maximum		5,00	
	Range		2,40	
	Interquartile Range		,80	
	Skewness		-,147	,153
	Kurtosis		-,461	,304
	Mean		3,4085	,03009
	Autocontrolo Perante as Críticas	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,3492
Mean		Upper Bound	3,4677	
5% Trimmed Mean			3,4283	
Median			3,5000	
Variance			,230	
Std. Deviation			,47956	

	Minimum		1,75	
	Maximum		4,50	
	Range		2,75	
	Interquartile Range		,50	
	Skewness		-,552	,153
	Kurtosis		,251	,304
	Mean		4,3701	,03456
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	4,3020	
	Mean	Upper Bound	4,4381	
	5% Trimmed Mean		4,4029	
	Median		4,3333	
	Variance		,303	
Auto-encorajamento	Std. Deviation		,55085	
	Minimum		1,67	
	Maximum		5,00	
	Range		3,33	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		-,733	,153
	Kurtosis		1,088	,304
	Mean		3,5525	,04255
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	3,4687	
	Mean	Upper Bound	3,6363	
	5% Trimmed Mean		3,5525	
	Median		3,6667	
	Variance		,460	
Autocontrolo Emocional	Std. Deviation		,67816	
	Minimum		1,67	
	Maximum		5,00	
	Range		3,33	
	Interquartile Range		1,00	
	Skewness		,047	,153
	Kurtosis		-,458	,304
	Mean		4,1024	,03134
	95% Confidence Interval for	Lower Bound	4,0406	
	Mean	Upper Bound	4,1641	
Compreensão das Emoções dos Outros	5% Trimmed Mean		4,1142	
	Median		4,0000	
	Variance		,249	
	Std. Deviation		,49947	
	Minimum		2,67	

Maximum	5,00	
Range	2,33	
Interquartile Range	,67	
Skewness	-,209	,153
Kurtosis	-,180	,304

**ANEXO J – Comparação das médias da variável das PGRH e da IE no que toca ao DI**

**Anexo J.1 – Comparação das médias das PGRH no que toca ao DI**

**Group Statistics**

	Desempenho Anual	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Desempenho Satisfatório	103	3,4198	,69282	,06827
	Desempenho Excepcional	151	3,6134	,60439	,04918

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	Equal variances assumed	3,544	,061	-2,361	252	,019	-,19358	,08200	-,35508	-,03209
	Equal variances not assumed			-2,301	198,931	,022	-,19358	,08414	-,35950	-,02767

**Anexo J.2 – Comparação das médias da IE no que toca ao DI**

**Group Statistics**

	Desempenho Anual	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Inteligência Emocional Geral	Desempenho Satisfatório	103	4,0252	,36127	,03560
	Desempenho Excepcional	151	3,9910	,39028	,03176

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Inteligência Emocional Geral	Equal variances assumed	,811	,369	,706	252	,481	,03419	,04841	-,06115	,12952
	Equal variances not assumed			,717	229,943	,474	,03419	,04771	-,05981	,12818

**ANEXO L – Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca ao Género**

**Anexo L.1 – Comparação das médias das PGRH**

**Group Statistics**

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Práticas de Gestão de	Masculino	172	3,5269	,67068	,05114
Recursos Humanos	Feminino	82	3,5517	,59935	,06619

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
Práticas de Gestão de Recursos Humanos									
Equal variances assumed	,957	,329	-,285	252	,776	-,02483	,08704	-,19625	,14659
Equal variances not assumed			-,297	176,738	,767	-,02483	,08364	-,18989	,14024

Anexo L.2 – Comparação das médias da IE

**Group Statistics**

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Inteligência Emocional	Masculino	172	3,9918	,38490	,02935
Geral	Feminino	82	4,0322	,36528	,04034

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
Inteligência Emocional	Equal variances assumed	,966	,327	-,794	252	,428	-,04034	,05082	-,14043	,05975
Geral	Equal variances not assumed			-,809	167,250	,420	-,04034	,04989	-,13883	,05814

Anexo L.3 – Comparação das médias do DI

**Group Statistics**

	Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Desempenho Anual	Masculino	172	1,64	,482	,037
	Feminino	82	1,50	,503	,056

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Desempenho Anual	Equal variances assumed	6,871	,009	2,128	252	,034	,140	,066	,010	,269
	Equal variances not assumed			2,095	153,355	,038	,140	,067	,008	,271

**ANEXO M – Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca à Idade**

**Anexo M.1 – Comparação das médias das PGRH**

**ANOVA**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,213	4	,053	,126	,973
Within Groups	105,835	249	,425		
Total	106,048	253			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Tukey HSD

(I) Idade	(J) Idade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 30 anos	Entre 30 e 40 anos	,00411	,12759	1,000	-,3465	,3547
	Entre 41 e 50 anos	-,02786	,13935	1,000	-,4108	,3551
	Entre 51 e 60 anos	-,01090	,16918	1,000	-,4758	,4540
	Mais de 61 anos	-,21284	,34517	,972	-1,1613	,7356
Entre 30 e 40 anos	Menos de 30 anos	-,00411	,12759	1,000	-,3547	,3465
	Entre 41 e 50 anos	-,03197	,09970	,998	-,3059	,2420
	Entre 51 e 60 anos	-,01501	,13836	1,000	-,3952	,3652
	Mais de 61 anos	-,21695	,33115	,966	-1,1269	,6930
Entre 41 e 50 anos	Menos de 30 anos	,02786	,13935	1,000	-,3551	,4108
	Entre 30 e 40 anos	,03197	,09970	,998	-,2420	,3059
	Entre 51 e 60 anos	,01696	,14927	1,000	-,3932	,4271
	Mais de 61 anos	-,18498	,33586	,982	-1,1079	,7379
Entre 51 e 60 anos	Menos de 30 anos	,01090	,16918	1,000	-,4540	,4758
	Entre 30 e 40 anos	,01501	,13836	1,000	-,3652	,3952
	Entre 41 e 50 anos	-,01696	,14927	1,000	-,4271	,3932
	Mais de 61 anos	-,20194	,34929	,978	-1,1617	,7579
Mais de 61 anos	Menos de 30 anos	,21284	,34517	,972	-,7356	1,1613
	Entre 30 e 40 anos	,21695	,33115	,966	-,6930	1,1269
	Entre 41 e 50 anos	,18498	,33586	,982	-,7379	1,1079
	Entre 51 e 60 anos	,20194	,34929	,978	-,7579	1,1617

**Anexo M.2 – Comparação das médias da IE**

**ANOVA**

Inteligência Emocional Geral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,330	4	,083	,573	,682
Within Groups	35,901	249	,144		
Total	36,232	253			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

Tukey HSD

(I) Idade	(J) Idade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 30 anos	Entre 30 e 40 anos	,01080	,07431	1,000	-,1934	,2150
	Entre 41 e 50 anos	-,05158	,08116	,969	-,2746	,1714
	Entre 51 e 60 anos	-,04637	,09854	,990	-,3171	,2244
	Mais de 61 anos	-,19284	,20103	,873	-,7453	,3596
Entre 30 e 40 anos	Menos de 30 anos	-,01080	,07431	1,000	-,2150	,1934
	Entre 41 e 50 anos	-,06238	,05807	,820	-,2219	,0972
	Entre 51 e 60 anos	-,05717	,08058	,954	-,2786	,1643
	Mais de 61 anos	-,20364	,19287	,829	-,7336	,3263
Entre 41 e 50 anos	Menos de 30 anos	,05158	,08116	,969	-,1714	,2746
	Entre 30 e 40 anos	,06238	,05807	,820	-,0972	,2219
	Entre 51 e 60 anos	,00521	,08694	1,000	-,2337	,2441
	Mais de 61 anos	-,14126	,19561	,951	-,6788	,3963
Entre 51 e 60 anos	Menos de 30 anos	,04637	,09854	,990	-,2244	,3171
	Entre 30 e 40 anos	,05717	,08058	,954	-,1643	,2786
	Entre 41 e 50 anos	-,00521	,08694	1,000	-,2441	,2337
	Mais de 61 anos	-,14646	,20343	,952	-,7055	,4125
Mais de 61 anos	Menos de 30 anos	,19284	,20103	,873	-,3596	,7453
	Entre 30 e 40 anos	,20364	,19287	,829	-,3263	,7336
	Entre 41 e 50 anos	,14126	,19561	,951	-,3963	,6788
	Entre 51 e 60 anos	,14646	,20343	,952	-,4125	,7055

**Anexo M.3 – Comparação das médias do DI**

**ANOVA**

Desempenho Anual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,507	4	,627	2,658	,033
Within Groups	58,725	249	,236		
Total	61,232	253			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Desempenho Anual

Tukey HSD

(I) Idade	(J) Idade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Menos de 30 anos	Entre 30 e 40 anos	-,079	,095	,922	-,34	,18
	Entre 41 e 50 anos	-,131	,104	,712	-,42	,15
	Entre 51 e 60 anos	,212	,126	,446	-,13	,56
	Mais de 61 anos	,045	,257	1,000	-,66	,75
Entre 30 e 40 anos	Menos de 30 anos	,079	,095	,922	-,18	,34
	Entre 41 e 50 anos	-,053	,074	,953	-,26	,15
	Entre 51 e 60 anos	,291*	,103	,041	,01	,57
	Mais de 61 anos	,124	,247	,987	-,55	,80
Entre 41 e 50 anos	Menos de 30 anos	,131	,104	,712	-,15	,42
	Entre 30 e 40 anos	,053	,074	,953	-,15	,26
	Entre 51 e 60 anos	,344*	,111	,019	,04	,65
	Mais de 61 anos	,177	,250	,955	-,51	,86
Entre 51 e 60 anos	Menos de 30 anos	-,212	,126	,446	-,56	,13
	Entre 30 e 40 anos	-,291*	,103	,041	-,57	-,01
	Entre 41 e 50 anos	-,344*	,111	,019	-,65	-,04
	Mais de 61 anos	-,167	,260	,968	-,88	,55
Mais de 61 anos	Menos de 30 anos	-,045	,257	1,000	-,75	,66
	Entre 30 e 40 anos	-,124	,247	,987	-,80	,55
	Entre 41 e 50 anos	-,177	,250	,955	-,86	,51
	Entre 51 e 60 anos	,167	,260	,968	-,55	,88

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO N – Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca às Habilitações Literárias**

**Anexo N.1 – Comparação das médias das PGRH**

**ANOVA**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,448	2	,224	,532	,588
Within Groups	105,601	251	,421		
Total	106,048	253			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Tukey HSD

(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Inferior ou igual ao 12º Ano	Frequência Universitária	,09117	,11453	,706	-,1788	,3612
	Licenciatura ou Superior	,09046	,09382	,600	-,1307	,3117
Frequência Universitária	Inferior ou igual ao 12º Ano	-,09117	,11453	,706	-,3612	,1788
	Licenciatura ou Superior	-,00071	,10615	1,000	-,2510	,2496
Licenciatura ou Superior	Inferior ou igual ao 12º Ano	-,09046	,09382	,600	-,3117	,1307
	Frequência Universitária	,00071	,10615	1,000	-,2496	,2510

**Anexo N.2 – Comparação das médias da IE**

**ANOVA**

Inteligência Emocional Geral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,362	2	,181	1,266	,284
Within Groups	35,870	251	,143		
Total	36,232	253			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

Tukey HSD

(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Inferior ou igual ao 12º Ano	Frequência Universitária	-,07646	,06675	,487	-,2338	,0809
	Licenciatura ou Superior	-,08351	,05468	,280	-,2124	,0454
Frequência Universitária	Ano	,07646	,06675	,487	-,0809	,2338
	Licenciatura ou Superior	-,00705	,06187	,993	-,1529	,1388
Licenciatura ou Superior	Ano	,08351	,05468	,280	-,0454	,2124
	Frequência Universitária	,00705	,06187	,993	-,1388	,1529

### Anexo N.3 – Comparação das médias do DI

#### ANOVA

Desempenho Anual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,171	2	,585	2,446	,089
Within Groups	60,062	251	,239		
Total	61,232	253			

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desempenho Anual

Tukey HSD

(I) Habilitações Literárias	(J) Habilitações Literárias	Mean Difference (I- J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Inferior ou igual ao 12º Ano	Frequência Universitária	-,154	,086	,176	-,36	,05
	Licenciatura ou Superior	-,143	,071	,110	-,31	,02
	Inferior ou igual ao 12º	,154	,086	,176	-,05	,36
Frequência Universitária	Ano	,012	,080	,988	-,18	,20
	Licenciatura ou Superior	,143	,071	,110	-,02	,31
Licenciatura ou Superior	Ano	-,012	,080	,988	-,20	,18

**ANEXO O – Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca à Função Interna**

**Anexo O.1 – Comparação das médias das PGRH**

**ANOVA**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,542	4	2,135	5,453	,000
Within Groups	97,507	249	,392		
Total	106,048	253			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Tukey HSD

(I) Função Interna	(J) Função Interna	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Gestor Comercial	,33268*	,10570	,016	,0422	,6231
	Gestor Mais	,27088	,18730	,598	-,2438	,7855
	Gestor de Negócios	-,14426	,26500	,983	-,8724	,5839
	Assistente Comercial	,40566*	,09575	,000	,1426	,6688
Gestor Comercial	Gerente	-,33268*	,10570	,016	-,6231	-,0422
	Gestor Mais	-,06181	,19063	,998	-,5856	,4620
	Gestor de Negócios	-,47695	,26736	,385	-1,2116	,2577
	Assistente Comercial	,07298	,10211	,953	-,2076	,3536
Gestor Mais	Gerente	-,27088	,18730	,598	-,7855	,2438
	Gestor Comercial	,06181	,19063	,998	-,4620	,5856
	Gestor de Negócios	-,41514	,30885	,664	-1,2638	,4335
	Assistente Comercial	,13478	,18529	,950	-,3744	,6439

	Gerente	,14426	,26500	,983	,5839	,8724
Gestor de Negócios	Gestor Comercial	,47695	,26736	,385	,2577	1,2116
	Gestor Mais	,41514	,30885	,664	,4335	1,2638
	Assistente Comercial	,54992	,26358	,229	,1744	1,2742
Assistente Comercial	Gerente	-,40566*	,09575	,000	-,6688	-,1426
	Gestor Comercial	-,07298	,10211	,953	-,3536	,2076
	Gestor Mais	-,13478	,18529	,950	-,6439	,3744
	Gestor de Negócios	-,54992	,26358	,229	-,12742	,1744

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

## Anexo O.2 – Comparação das médias da IE

### ANOVA

Inteligência Emocional Geral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,613	4	,153	1,071	,371
Within Groups	35,619	249	,143		
Total	36,232	253			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

Tukey HSD

(I) Função Interna	(J) Função Interna	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Gestor Comercial	,08381	,06389	,684	-,0917	,2594
	Gestor Mais	,01505	,11320	1,000	-,2960	,3261
	Gestor de Negócios	-,14346	,16016	,898	-,5836	,2966
	Assistente Comercial	,08332	,05787	,603	-,0757	,2423
Gestor Comercial	Gerente	-,08381	,06389	,684	-,2594	,0917
	Gestor Mais	-,06876	,11521	,975	-,3854	,2478
	Gestor de Negócios	-,22727	,16159	,624	-,6713	,2168
	Assistente Comercial	-,00049	,06172	1,000	-,1701	,1691
Gestor Mais	Gerente	-,01505	,11320	1,000	-,3261	,2960
	Gestor Comercial	,06876	,11521	,975	-,2478	,3854
	Gestor de Negócios	-,15851	,18667	,915	-,6714	,3544
	Assistente Comercial	,06828	,11199	,973	-,2395	,3760
Gestor de Negócios	Gerente	,14346	,16016	,898	-,2966	,5836
	Gestor Comercial	,22727	,16159	,624	-,2168	,6713
	Gestor Mais	,15851	,18667	,915	-,3544	,6714
	Assistente Comercial	,22678	,15931	,613	-,2110	,6645
Assistente Comercial	Gerente	-,08332	,05787	,603	-,2423	,0757
	Gestor Comercial	,00049	,06172	1,000	-,1691	,1701
	Gestor Mais	-,06828	,11199	,973	-,3760	,2395
	Gestor de Negócios	-,22678	,15931	,613	-,6645	,2110

Anexo O.3 – Comparação das médias do DI

ANOVA

Desempenho Anual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	12,422	4	3,105	15,842	,000
Within Groups	48,811	249	,196		
Total	61,232	253			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desempenho Anual

Tukey HSD

(I) Função Interna	(J) Função Interna	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Gerente	Gestor Comercial	,308*	,075	,000	,10	,51
	Gestor Mais	,002	,133	1,000	-,36	,37
	Gestor de Negócios	-,152	,187	,927	-,67	,36
	Assistente Comercial	,493*	,068	,000	,31	,68
Gestor Comercial	Gerente	-,308*	,075	,000	-,51	-,10
	Gestor Mais	-,306	,135	,157	-,68	,06
	Gestor de Negócios	-,460	,189	,110	-,98	,06
	Assistente Comercial	,185	,072	,081	-,01	,38
Gestor Mais	Gerente	-,002	,133	1,000	-,37	,36
	Gestor Comercial	,306	,135	,157	-,06	,68
	Gestor de Negócios	-,154	,219	,955	-,75	,45
	Assistente Comercial	,491*	,131	,002	,13	,85
Gestor de Negócios	Gerente	,152	,187	,927	-,36	,67
	Gestor Comercial	,460	,189	,110	-,06	,98
	Gestor Mais	,154	,219	,955	-,45	,75
	Assistente Comercial	,645*	,186	,006	,13	1,16
Assistente Comercial	Gerente	-,493*	,068	,000	-,68	-,31
	Gestor Comercial	-,185	,072	,081	-,38	,01
	Gestor Mais	-,491*	,131	,002	-,85	-,13
	Gestor de Negócios	-,645*	,186	,006	-1,16	-,13

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

**ANEXO P – Comparação das médias das variáveis em estudo no que toca à Antiguidade**

**Anexo P.1 – Comparação das médias das PGRH**

**ANOVA**

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,307	4	,077	,181	,948
Within Groups	105,742	249	,425		
Total	106,048	253			

**Multiple Comparisons**

Dependent Variable: Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Tukey HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Há menos de 5 anos	Entre 5 e 10 anos	,00739	,11047	1,000	-,2962	,3109
	Entre 11 e 15 anos	,05965	,12790	,990	-,2918	,4111
	Entre 16 e 20 anos	-,09268	,17973	,986	-,5865	,4012
	Entre 21 e 24 anos	,02111	,12946	1,000	-,3346	,3768
Entre 5 e 10 anos	Há menos de 5 anos	-,00739	,11047	1,000	-,3109	,2962
	Entre 11 e 15 anos	,05227	,11797	,992	-,2719	,3764
	Entre 16 e 20 anos	-,10007	,17280	,978	-,5749	,3748
	Entre 21 e 24 anos	,01372	,11966	1,000	-,3151	,3425
Entre 11 e 15 anos	Há menos de 5 anos	-,05965	,12790	,990	-,4111	,2918
	Entre 5 e 10 anos	-,05227	,11797	,992	-,3764	,2719
	Entre 16 e 20 anos	-,15233	,18443	,922	-,6591	,3545
	Entre 21 e 24 anos	-,03855	,13591	,999	-,4120	,3349
Entre 16 e 20 anos	Há menos de 5 anos	,09268	,17973	,986	-,4012	,5865
	Entre 5 e 10 anos	,10007	,17280	,978	-,3748	,5749
	Entre 11 e 15 anos	,15233	,18443	,922	-,3545	,6591
	Entre 21 e 24 anos	,11379	,18552	,973	-,3960	,6236
Entre 21 e 24 anos	Há menos de 5 anos	-,02111	,12946	1,000	-,3768	,3346
	Entre 5 e 10 anos	-,01372	,11966	1,000	-,3425	,3151
	Entre 11 e 15 anos	,03855	,13591	,999	-,3349	,4120
	Entre 16 e 20 anos	-,11379	,18552	,973	-,6236	,3960

Anexo P.2 – Comparação das médias da IE

ANOVA

Inteligência Emocional Geral

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,837	4	,209	1,471	,211
Within Groups	35,395	249	,142		
Total	36,232	253			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

Tukey HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Há menos de 5 anos	Entre 5 e 10 anos	-,05799	,06391	,894	-,2336	,1176
	Entre 11 e 15 anos	,02645	,07400	,996	-,1769	,2298
	Entre 16 e 20 anos	,01097	,10398	1,000	-,2748	,2967
	Entre 21 e 24 anos	-,14155	,07490	,325	-,3474	,0643
Entre 5 e 10 anos	Há menos de 5 anos	,05799	,06391	,894	-,1176	,2336
	Entre 11 e 15 anos	,08444	,06825	,730	-,1031	,2720
	Entre 16 e 20 anos	,06897	,09998	,959	-,2058	,3437
	Entre 21 e 24 anos	-,08356	,06923	,747	-,2738	,1067
Entre 11 e 15 anos	Há menos de 5 anos	-,02645	,07400	,996	-,2298	,1769
	Entre 5 e 10 anos	-,08444	,06825	,730	-,2720	,1031
	Entre 16 e 20 anos	-,01547	,10671	1,000	-,3087	,2777
	Entre 21 e 24 anos	-,16800	,07863	,208	-,3841	,0481
Entre 16 e 20 anos	Há menos de 5 anos	-,01097	,10398	1,000	-,2967	,2748
	Entre 5 e 10 anos	-,06897	,09998	,959	-,3437	,2058
	Entre 11 e 15 anos	,01547	,10671	1,000	-,2777	,3087
	Entre 21 e 24 anos	-,15253	,10733	,615	-,4475	,1424
Entre 21 e 24 anos	Há menos de 5 anos	,14155	,07490	,325	-,0643	,3474
	Entre 5 e 10 anos	,08356	,06923	,747	-,1067	,2738
	Entre 11 e 15 anos	,16800	,07863	,208	-,0481	,3841
	Entre 16 e 20 anos	,15253	,10733	,615	-,1424	,4475

Anexo P.3 – Comparação das médias do DI

ANOVA

Desempenho Anual

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,157	4	1,039	4,534	,001
Within Groups	57,076	249	,229		
Total	61,232	253			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Desempenho Anual

Tukey HSD

(I) Antiguidade	(J) Antiguidade	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Há menos de 5 anos	Entre 5 e 10 anos	,092	,081	,789	-,13	,31
	Entre 11 e 15 anos	,009	,094	1,000	-,25	,27
	Entre 16 e 20 anos	-,016	,132	1,000	-,38	,35
	Entre 21 e 24 anos	,356*	,095	,002	,09	,62
Entre 5 e 10 anos	Há menos de 5 anos	-,092	,081	,789	-,31	,13
	Entre 11 e 15 anos	-,083	,087	,873	-,32	,16
	Entre 16 e 20 anos	-,108	,127	,914	-,46	,24
	Entre 21 e 24 anos	,264*	,088	,024	,02	,51
Entre 11 e 15 anos	Há menos de 5 anos	-,009	,094	1,000	-,27	,25
	Entre 5 e 10 anos	,083	,087	,873	-,16	,32
	Entre 16 e 20 anos	-,025	,136	1,000	-,40	,35
	Entre 21 e 24 anos	,348*	,100	,005	,07	,62
Entre 16 e 20 anos	Há menos de 5 anos	,016	,132	1,000	-,35	,38
	Entre 5 e 10 anos	,108	,127	,914	-,24	,46
	Entre 11 e 15 anos	,025	,136	1,000	-,35	,40
	Entre 21 e 24 anos	,373	,136	,052	,00	,75
Entre 21 e 24 anos	Há menos de 5 anos	-,356*	,095	,002	-,62	-,09
	Entre 5 e 10 anos	-,264*	,088	,024	-,51	-,02
	Entre 11 e 15 anos	-,348*	,100	,005	-,62	-,07
	Entre 16 e 20 anos	-,373	,136	,052	-,75	,00

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

ANEXO Q – Cálculo das correlações entre as variáveis em estudo

**Correlati  
ons**

	Desempe nho Anual	Prática s de Gestã o de Recur sos Huma nos	Avaliação de Desempe nho e Carreiras	Forma ção	Comunica ção Interna	Recompe nsas	Formas de Celebração e Reconhecim ento	Integraç ão e Acolhim ento	Inteligê ncia Emocio nal Geral	Compreen são das Emoções Próprias	Autocont rolo Perante as Críticas	Auto- encorajam ento	Autocont rolo Emocion al	Compreen são das Emoções dos Outros
Desempenh o Anual	1	,147 <sup>*</sup>	,256 <sup>**</sup>	,072	-,076	,078	,138 <sup>*</sup>	,075	-,044	-,104	-,145 <sup>*</sup>	,128 <sup>*</sup>	,050	-,034
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	,147 <sup>*</sup>	1	,913 <sup>**</sup>	,707 <sup>**</sup>	,740 <sup>**</sup>	,760 <sup>**</sup>	,852 <sup>**</sup>	,583 <sup>**</sup>	,343 <sup>**</sup>	,249 <sup>**</sup>	,029	,274 <sup>**</sup>	,307 <sup>**</sup>	,242 <sup>**</sup>
Avaliação de Desempenh o e Carreiras	,256 <sup>**</sup>	,913 <sup>**</sup>	1	,549 <sup>**</sup>	,578 <sup>**</sup>	,663 <sup>**</sup>	,750 <sup>**</sup>	,436 <sup>**</sup>	,297 <sup>**</sup>	,196 <sup>**</sup>	,023	,226 <sup>**</sup>	,290 <sup>**</sup>	,179 <sup>**</sup>
Formação	,072	,707 <sup>**</sup>	,549 <sup>**</sup>	1	,519 <sup>**</sup>	,424 <sup>**</sup>	,564 <sup>**</sup>	,341 <sup>**</sup>	,247 <sup>**</sup>	,155 <sup>*</sup>	,029	,238 <sup>**</sup>	,196 <sup>**</sup>	,158 <sup>*</sup>

Comunicação Interna	Pearson Correlação	-,076	,740**	,578**	,519**	1	,424**	,599**	,383**	,337**	,280**	,055	,233**	,305**	,258**
Recompensas	Pearson Correlação	,078	,760**	,663**	,424**	,424**	1	,603**	,287**	,215**	,151*	-,002	,189**	,233**	,124*
Formas de Celebração e Reconhecimento	Pearson Correlação	,138*	,852**	,750**	,564**	,599**	,603**	1	,373**	,289**	,219**	,038	,251**	,280**	,237**
Integração e Acolhimento	Pearson Correlação	,075	,583**	,436**	,341**	,383**	,287**	,373**	1	,208**	,171**	-,002	,144*	,075	,204**
Inteligência Emocional Geral	Pearson Correlação	-,044	,343**	,297**	,247**	,337**	,215**	,289**	,208**	1	,786**	,419**	,620**	,645**	,770**
Compreensão das Emoções Próprias	Pearson Correlação	-,104	,249**	,196**	,155*	,280**	,151*	,219**	,171**	,786**	1	,135*	,502**	,443**	,661**
Autocontrole Perante as Críticas	Pearson Correlação	-,145*	,029	,023	,029	,055	-,002	,038	-,002	,419**	,135*	1	,066	,105	,145*

Auto- encorajame nto	Pearso n Correlat ion	,128 <sup>*</sup>	,274 <sup>**</sup>	,226 <sup>**</sup>	,238 <sup>**</sup>	,233 <sup>**</sup>	,189 <sup>**</sup>	,251 <sup>**</sup>	,144 <sup>*</sup>	,620 <sup>**</sup>	,502 <sup>**</sup>	,066	1	,364 <sup>**</sup>	,487 <sup>**</sup>
Autocontrolo Emocional	Pearso n Correlat ion	,050	,307 <sup>**</sup>	,290 <sup>**</sup>	,196 <sup>**</sup>	,305 <sup>**</sup>	,233 <sup>**</sup>	,280 <sup>**</sup>	,075	,645 <sup>**</sup>	,443 <sup>**</sup>	,105	,364 <sup>**</sup>	1	,459 <sup>**</sup>
Compreens ão das Emoções dos Outros	Pearso n Correlat ion	-,034	,242 <sup>**</sup>	,179 <sup>**</sup>	,158 <sup>*</sup>	,258 <sup>**</sup>	,124 <sup>*</sup>	,237 <sup>**</sup>	,204 <sup>**</sup>	,770 <sup>**</sup>	,661 <sup>**</sup>	,145 <sup>*</sup>	,487 <sup>**</sup>	,459 <sup>**</sup>	1

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

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

## ANEXO R – Estudo da Hipótese 1

### Anexo R.1 – Regressão Linear Simples entre as PGRH e o DI

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,147 <sup>a</sup>	,022	,018	,488

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,325	1	1,325	5,573	,019 <sup>b</sup>
	Residual	59,907	252	,238		
	Total	61,232	253			

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

b. Predictors: (Constant), Práticas de Gestão de Recursos Humanos

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,199	,170		1,172	,242
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	,112	,047	,147	2,361	,019

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

**Anexo R.2 – Regressão linear múltipla com as variáveis preditoras introduzidas pelo Método Stepwise**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,256 <sup>a</sup>	,065	,062	,477	,065	17,602	1	252	,000
2	,375 <sup>b</sup>	,140	,134	,458	,075	21,952	1	251	,000
3	,460 <sup>c</sup>	,210	,188	,426	,054	28,306	1	250	,000

a. Predictors: (Constant), Avaliação de Desempenho e Carreiras

b. Predictors: (Constant), Avaliação de Desempenho e Carreiras, Comunicação Interna

b. Predictors: (Constant), Avaliação de Desempenho e Carreiras, Comunicação Interna, Formação

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,998	1	3,998	17,602	,000 <sup>b</sup>
	Residual	57,235	252	,227		
	Total	61,232	253			
2	Regression	8,601	2	4,300	20,509	,000 <sup>c</sup>
	Residual	52,632	251	,210		
	Total	61,232	253			
3	Regression	11,221	3	4,890	24,259	,000 <sup>d</sup>
	Residual	50,011	250	,201		
	Total	61,232	253			

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

b. Predictors: (Constant), Avaliação de Desempenho e Carreiras

c. Predictors: (Constant), Avaliação de Desempenho e Carreiras, Comunicação Interna

d. Predictors: (Constant), Avaliação de Desempenho e Carreiras, Comunicação Interna, Formação

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,083	,126		,659	,511
	Avaliação de Desempenho e Carreiras	,152	,036	,256	4,195	,000
2	(Constant)	,439	,143		3,078	,002
	Avaliação de Desempenho e Carreiras	,267	,043	,450	6,271	,000
	Comunicação Interna	,206	,044	,336	4,685	,000
3	(Constant)	,455	,165		3,251	,002
	Avaliação de Desempenho e Carreiras	,288	,088	,455	8,265	,000
	Comunicação Interna	,255	,069	,351	5,336	,000
	Formação	,332	,025	,421	4,158	,000

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Comunicação Interna	-,336 <sup>b</sup>	-4,685	,000	-,284	,666
	Recompensas	-,163 <sup>b</sup>	-2,018	,045	-,126	,560
	Formas de Celebração e Reconhecimento	-,122 <sup>b</sup>	-1,330	,185	-,084	,438
	Integração e Acolhimento	-,045 <sup>b</sup>	-,662	,509	-,042	,810
2	Recompensas	-,139 <sup>c</sup>	-1,788	,075	-,112	,558
	Formas de Celebração e Reconhecimento	,005 <sup>c</sup>	,057	,955	,004	,397
	Integração e Acolhimento	,010 <sup>c</sup>	,145	,885	,009	,784

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

b. Predictors in the Model: (Constant), Avaliação de Desempenho e Carreiras

c. Predictors in the Model: (Constant), Avaliação de Desempenho e Carreiras, Comunicação Interna

## ANEXO S - Estudo da Hipótese 2

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,178 <sup>a</sup>	,032	,024	,486	,032	4,130	2	251	,017
2	,185 <sup>b</sup>	,034	,023	,486	,002	,600	1	250	,439

a. Predictors: (Constant), Zscore(Inteligencia\_Emocional) Inteligência Emocional Geral, Zscore(Gestao\_RH) Práticas de Gestão de Recursos Humanos

b. Predictors: (Constant), Zscore(Inteligencia\_Emocional) Inteligência Emocional Geral, Zscore(Gestao\_RH) Práticas de Gestão de Recursos Humanos, PGRHxIE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,951	2	,975	4,130	,017 <sup>b</sup>
	Residual	59,282	251	,236		
	Total	61,232	253			
2	Regression	2,093	3	,698	2,949	,033 <sup>c</sup>
	Residual	59,140	250	,237		
	Total	61,232	253			

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

b. Predictors: (Constant), Zscore(Inteligencia\_Emocional) Inteligência Emocional Geral, Zscore(Gestao\_RH) Práticas de Gestão de Recursos Humanos

c. Predictors: (Constant), Zscore(Inteligencia\_Emocional) Inteligência Emocional Geral, Zscore(Gestao\_RH) Práticas de Gestão de Recursos Humanos, PGRHxIE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	,594	,030		19,496	,000
	Zscore(Gestao_RH)					
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	,091	,033	,184	2,783	,006
	Zscore(Inteligencia Emocional) Inteligência Emocional Geral	-,053	,033	-,108	-1,628	,105
2	(Constant)	,587	,032		18,376	,000
	Zscore(Gestao_RH)					
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	,090	,033	,184	2,773	,006
	Zscore(Inteligencia Emocional) Inteligência Emocional Geral	-,055	,033	-,112	-1,683	,094
	PGRHxIE	,021	,028	,048	,775	,439

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

## ANEXO T – Estudo da Hipótese 3

### Anexo T.1 – Regressão Linear Simples

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,343 <sup>a</sup>	,118	,114	,35613	1,759

a. Predictors: (Constant), Práticas de Gestão de Recursos Humanos

b. Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,270	1	4,270	33,670	,000 <sup>b</sup>
	Residual	31,961	252	,127		
	Total	36,232	253			

a. Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

b. Predictors: (Constant), Práticas de Gestão de Recursos Humanos

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,295	,124		26,519	,000
	Práticas de Gestão de Recursos Humanos	,201	,035	,343	5,803	,000

a. Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

## Anexo T.2 – Regressão Linear Múltipla

**Model Summary<sup>c</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,337 <sup>a</sup>	,113	,110	,35705	,113	32,202	1	252	,000	
2	,359 <sup>b</sup>	,129	,122	,35457	,016	4,533	1	251	,034	1,773

a. Predictors: (Constant), Comunicação Interna

b. Predictors: (Constant), Comunicação Interna, Avaliação de Desempenho e Carreiras

c. Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,105	1	4,105	32,202	,000 <sup>b</sup>
	Residual	32,126	252	,127		
	Total	36,232	253			
2	Regression	4,675	2	2,338	18,593	,000 <sup>c</sup>
	Residual	31,556	251	,126		
	Total	36,232	253			

a. Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

b. Predictors: (Constant), Comunicação Interna

c. Predictors: (Constant), Comunicação Interna, Avaliação de Desempenho e Carreiras

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,431	,104		33,104	,000		
	Comunicação Interna	,159	,028	,337	5,675	,000	1,000	1,000
2	(Constant)	3,345	,110		30,292	,000		
	Comunicação Interna	,117	,034	,248	3,434	,001	,666	1,501

Avaliação de Desempenho e Carreiras	,070	,033	,154	2,129	,034	,666	1,501
---	------	------	------	-------	------	------	-------

a. Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

**Excluded Variables<sup>a</sup>**

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics			
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance	
1	Avaliação de Desempenho e Carreiras	,154 <sup>b</sup>	2,129	,034	,133	,666	1,501	,666
	Formação	,099 <sup>b</sup>	1,435	,153	,090	,730	1,370	,730
	Recompensas	,088 <sup>b</sup>	1,341	,181	,084	,821	1,219	,821
	Formas de Celebração e Reconhecimento	,136 <sup>b</sup>	1,843	,066	,116	,642	1,559	,642
	Integração e Acolhimento	,092 <sup>b</sup>	1,442	,150	,091	,854	1,172	,854
2	Formação	,054 <sup>c</sup>	,728	,467	,046	,637	1,570	,581
	Recompensas	,014 <sup>c</sup>	,174	,862	,011	,558	1,792	,453
	Formas de Celebração e Reconhecimento	,063 <sup>c</sup>	,676	,500	,043	,397	2,522	,397
	Integração e Acolhimento	,058 <sup>c</sup>	,878	,381	,055	,784	1,276	,612

a. Dependent Variable: Inteligência Emocional Geral

b. Predictors in the Model: (Constant), Comunicação Interna

c. Predictors in the Model: (Constant), Comunicação Interna, Avaliação de Desempenho e Carreiras

**ANEXO U – Estudo da Hipótese 4**

**Anexo U.1 – Regressão Linear Simples entre a IE e o DI**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,189 <sup>a</sup>	,002	,022	,492	,002	,019	1	252	,481

a. Predictors: (Constant), Inteligência Emocional Geral

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,121	1	,121	4,499	,028 <sup>b</sup>
	Residual	61,111	252	,243		
	Total	61,232	253			

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

b. Predictors: (Constant), Inteligência Emocional Geral

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,826	,329		2,509	,013
	Inteligência Emocional Geral	,158	,082	,189	,206	,031

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

**Anexo U.2 – Regressão linear Múltipla entre as dimensões da IE e o DI**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of	Change Statistics
-------	---	----------	-------------------	---------------	-------------------

		Square	Square	the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,145 <sup>a</sup>	,021	,017	,488	,021	5,442	1	252	,020
2	,201 <sup>b</sup>	,040	,033	,484	,019	4,987	1	251	,026
3	,268 <sup>c</sup>	,072	,061	,477	,031	8,479	1	250	,004

a. Predictors: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas

b. Predictors: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas, Auto-encorajamento

c. Predictors: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas, Auto-encorajamento, Compreensão das Emoções Próprias

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,294	1	1,294	5,442	,020 <sup>b</sup>
	Residual	59,938	252	,238		
	Total	61,232	253			
2	Regression	2,462	2	1,231	5,257	,006 <sup>c</sup>
	Residual	58,770	251	,234		
	Total	61,232	253			
3	Regression	4,390	3	1,463	6,436	,000 <sup>d</sup>
	Residual	56,842	250	,227		
	Total	61,232	253			

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

b. Predictors: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas

c. Predictors: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas, Auto-encorajamento

d. Predictors: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas, Auto-encorajamento, Compreensão das Emoções Próprias

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,103	,220		5,012	,000

2	Autocontrolo Perante as Críticas	,149	,064	,145	2,333	,020
	(Constant)	,595	,315		1,887	,060
	Autocontrolo Perante as Críticas	,159	,064	,155	2,494	,013
	Auto-encorajamento (Constant)	,124	,055	,138	2,233	,026
3	(Constant)	,883	,326		2,708	,007
	Autocontrolo Perante as Críticas	,137	,063	,133	2,170	,031
	Auto-encorajamento	,215	,063	,241	3,417	,001
	Compreensão das Emoções Próprias	,185	,064	-,207	-2,912	,004

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

#### Excluded Variables<sup>a</sup>

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics	
					Tolerance	
1	Compreensão das Emoções Próprias	,086 <sup>b</sup>	1,364	,174	,086	,982
	Auto-encorajamento	,138 <sup>b</sup>	2,233	,026	,140	,996
	Autocontrolo Emocional	,066 <sup>b</sup>	1,058	,291	,067	,989
	Compreensão das Emoções dos Outros	,013 <sup>b</sup>	-,211	,833	,013	,979
2	Compreensão das Emoções Próprias	,207 <sup>c</sup>	-2,912	,004	,181	,737
	Autocontrolo Emocional	,019 <sup>c</sup>	,281	,779	,018	,861
	Compreensão das Emoções dos Outros	,106 <sup>c</sup>	-1,483	,139	,093	,750
3	Autocontrolo Emocional	,088 <sup>d</sup>	1,273	,204	,080	,775
	Compreensão das Emoções dos Outros	,008 <sup>d</sup>	,099	,921	,006	,528

a. Dependent Variable: Desempenho Anual

b. Predictors in the Model: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas

c. Predictors in the Model: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas, Auto-encorajamento

d. Predictors in the Model: (Constant), Autocontrolo Perante as Críticas, Auto-encorajamento, Compreensão das Emoções Próprias