



Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa  
ISSN: 2674-5895  
INDEG-IUL - ISCTE Executive Education

Falcão, Pedro Fontes; Pina, Miguel; José Dias, Cunha; Oliveira, Francisco  
A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores, Estudo empírico numa instituição financeira  
Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa,  
vol. 17, núm. 3, 2018, Setembro-Dezembro, pp. 18-34  
INDEG-IUL - ISCTE Executive Education

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=568060414004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

redalyc.org  
UAEM

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# A inteligência emocional e o desempenho dos colaboradores

## Estudo empírico numa instituição financeira

por Pedro Fontes Falcão, Miguel Pina e Cunha, José Dias Curto e Francisco Oliveira

**RESUMO:** A literatura sobre inteligência emocional mostra que este tipo de inteligência tem uma relação positiva e direta com o desempenho dos gestores. Com o objetivo de contribuir para esta linha de investigação, procedeu-se a um estudo envolvendo 149 gestores comerciais de empresas numa grande instituição financeira portuguesa. A análise empírica baseou-se num questionário de autorrelato da inteligência emocional e de quatro elementos de avaliação de desempenho dos gestores. Para o efeito, estimou-se um modelo de regressão linear múltipla, que aponta para uma relação direta entre o nível de inteligência emocional e o desempenho comercial dos gestores da instituição, sendo as variáveis preditoras que predizem mais o desempenho comercial *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros*. No âmbito académico, o estudo empírico contribui para a atual literatura. No âmbito da gestão, é um contributo para os processos de recrutamento e de formação de gestores.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional; Desempenho; Gestor de Empresa; Comercial; Instituição Financeira

# La inteligencia emocional y el rendimiento de los colaboradores

## Estudio empírico en una institución financiera

**RESUMEN:** La literatura sobre inteligencia emocional muestra que este tipo de inteligencia tiene una relación positiva y directa con el rendimiento de los gestores. Con el objetivo de contribuir en esta línea de investigación, se procedió a un estudio involucrando 149 gestores comerciales de empresas en una gran institución financiera portuguesa. El análisis empírico se basó en un cuestionario de autorretrato de la inteligencia emocional y de cuatro elementos de evaluación del rendimiento de los gestores. Para este fin, se estimó un modelo de regresión lineal múltiple, que indica una relación directa entre el nivel de inteligencia emocional y el desempeño comercial de los gestores de la institución, donde las variables cambiantes que predicen más el resultado comercial son *entender las emociones* y *gestionar las emociones de los demás*. En el ámbito académico, el estudio empírico contribuye a la literatura actual. En el ámbito de la gestión, es una contribución para los procesos de contratación y formación de los gestores.

**Palabras clave:** Inteligencia Emocional; Rendimiento; Gerente de Empresa; Comercial; Institución Financiera

# Emotional intelligence and employee performance

## Empirical study on a financial institution

**ABSTRACT:** The literature on emotional intelligence shows that it has a positive and direct relationship with managers' performance. With the objective of contributing to that research field, a study was developed with 149 corporate account managers of a large Portuguese financial institution. The empirical analysis used a self-report measure of emotional intelligence and four elements of the managers' performance assessment. A multiple linear regression model was estimated which points to a direct relationship between the level of emotional intelligence and the sales performance of the institution managers, in which the independent variables that predict more the sales performance are "understanding the emotions" and "managing the others' emotions". In the academic field, this empirical study contributes to the current literature. In the management field, it contributes to the managers' recruitment and training processes.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Performance; Corporate Manager; Commercial; Financial Institution

### **Pedro Fontes Falcão**

[pfontesfalcão@iscte-iul.pt](mailto:pfontesfalcão@iscte-iul.pt)

Doutorado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Professor convidado auxiliar, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Gestión, Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE-IUL). Profesor visitante, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE-IUL). Assistant invited professor, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, Avenida das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal.

### **Miguel Pina e Cunha**

[miguel.cunha@novasbe.pt](mailto:miguel.cunha@novasbe.pt)

Doutorado em Marketing, Tilburg University. Nova SBE, Professor catedrático, 1099-038 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Marketing, Tilburg University. Nova SBE, Professor catedrático, 1099-038 Lisboa, Portugal.

PhD in Marketing, Tilburg University. Nova SBE, Full professor, 1099-038 Lisbon, Portugal.

### **José Dias Curto**

[dias.curto@iscte-iul.pt](mailto:dias.curto@iscte-iul.pt)

Doutorado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Professor associado, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, 1649-026 Lisboa, Portugal.

Doctorado en Gestión, Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE-IUL). Profesor asociado, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, 1649-026 Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE-IUL). Associate professor, Business Research Unit (BRU-IUL), ISCTE-IUL, 1649-026 Lisbon, Portugal.

### **Francisco Oliveira**

[frank.oliveira@netcabo.pt](mailto:frank.oliveira@netcabo.pt)

Mestrado em Gestão, Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Gestor, 2560-300 Torres Vedras, Portugal.

Máster en Gestión, Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE-IUL). Gestor, 2560-300 Torres Vedras, Portugal.

Master in Business Administration (ISCTE-IUL). Manager, 2560-300 Torres Vedras, Portugal.

Received in novembro de 2016 e aceite em agosto de 2018

Recibido en noviembre de 2016 y aceptado en agosto de 2018

Received in November 2016 and accepted in August 2018

O conceito de inteligência emocional (IE) tem suscitado um interesse crescente. As conceptualizações que surgiram dividem-se em dois modelos principais: modelos de aptidões, em que a IE é definida como um conjunto de capacidades cognitivas que permite o funcionamento emocional (Mayer e Salovey, 1997), e modelos mistos que incluem características de personalidade (Bar-On, 2001; Petrides e Furnham, 2001). Alguns autores consideram que os modelos mistos são mais relevantes na medida em que reconhecem que a emoção é afetada por múltiplos aspectos da personalidade (Goldenberg, Matheson e Mantler, 2006).

Geralmente, a IE é medida através de instrumentos de avaliação de (i) desempenho, que medem o desempenho de determinado indivíduo em tarefas específicas e (ii) e de autorrelato, com base em questionários onde o indivíduo reporta as capacidades que acredita possuir (Bar-On, 1997; Goleman, 2011; Schutte *et al.*, 1998). Há autores que têm criticado os instrumentos de autorrelato (Mayer *et al.*, 2004; Brackett e Mayer, 2003; Dawda e Hart, 2000), mas outros autores têm defendido que eles podem ser válidos no âmbito da pesquisa, na medida em que possibilitariam a investigação da autoperceção (Rooy e Viswesvaran, 2004; Zeidner *et al.*, 2005) da IE em contraste com a competência, que, de acordo com Zeidner *et al.* (2005), também seria relevante para o campo de estudo da inteligência tradicional.

Pessoas com maior IE têm maior capacidade em entender e controlar as emoções refletindo um apaziguamento do stresse, ansiedade e frustração, permitindo, desta maneira, um melhor uso do pensamento (Mayer e Salovey, 1997; Goleman, 2012). Por outras palavras, vendedores com maior IE podem, de uma forma mais assertiva, identificar e moderar as suas próprias emoções, percecionar as emoções dos clientes, satisfazer eficazmente as suas necessidades, e são, também, mais atreitos a manifestar emoções positivas aos clientes, gerando atuações com desempenhos positivos no vendedor e, previsivelmente, no desempenho das vendas (Goleman, 2011).

Diversos estudos têm apontado a existência de uma forte conexão entre a IE e o desempenho no trabalho em geral (O'Boyle *et al.*, 2011; Bharwaney, Bar-On e Adèle MacKinlay, 2011), e mais especificamente no setor financeiro (Heffernan *et al.*, 2008; Stein e Book, 2011; Radha e Prasad, 2013; Davar e Singh, 2014; e Danquah, 2014), embora alguns autores questionem a relação dos modelos de aptidões de IE e o desempenho no trabalho (Joseph *et al.*, 2015; Joseph e Newman, 2010).

Embora haja um debate considerável entre os defensores dos modelos de IE, há boas razões para acreditar que os dois preveem o desempenho no trabalho. Ambos medem pelo menos parte dos principais conceitos por detrás da IE, e é provável que a capacidade de reconhecer emoções em si mesmo e nos outros contribui para uma interação social eficaz, faz a capacidade de regular as próprias emoções (O'Boyle *et al.*, 2011). Mesmo em contextos que são de natureza normalmente altamente cognitiva, como salas de aula, a IE pode con-

**Vendedores com maior inteligência emocional podem, de uma forma mais assertiva, identificar e moderar as suas próprias emoções, percecionar as emoções dos clientes, satisfazer eficazmente as suas necessidades, e são, também, mais atreitos a manifestar emoções positivas aos clientes, gerando atuações com desempenhos positivos no vendedor e, previsivelmente, no desempenho das vendas.**

tribuir para o desempenho ajudando nas tarefas do grupo (por exemplo, Offermann *et al.*, 2004).

A IE pode ser especialmente importante no setor de serviços e em outros trabalhos em que os funcionários interagem com os clientes (por exemplo, Sy *et al.*, 2006).

Para além disso, Bono *et al.*, (2007) descobriram que os líderes transformacionais ajudaram os seus funcionários a permanecer de bom humor ao interagir uns com os outros e com os clientes. É provável que os líderes com IE elevada seriam melhores a ajudar os seus funcionários a manter o humor positivo enquanto estão a interagir com os clientes e a realizar trabalho emocional. Este ocorre quando os funcionários devem alterar suas expressões emocionais, a fim de atender às regras da organização (Diefendorff *et al.*, 2005).

Existem, em suma, fortes evidências de que a IE, medida por diversos conjuntos de capacidades e/ou competências, está associada a importantes resultados no desempenho no trabalho.

## Hipótese

Com base na formulação teórica do modelo original da IE de Salovey e Mayer (1990), que a considera a como um tipo de inteligência uno (Mayer, Salovey e Caruso, 2000), e nas pesquisas que indicam que os indivíduos emocionalmente mais inteligentes apresentam melhor desempenho (O'Boyle *et al.*, 2011; Davar e Singh, 2014 e Shamsuddin e Rahman, 2014), este trabalho tem como finalidade analisar e testar a existência de uma relação direta e positiva entre o grau de autoavaliação da IE e o desempenho comercial numa instituição financeira.

A escolha do modelo de competências de Mayer e Salovey (1997) deriva da componente cognitiva e emocional que os gestores de empresas necessitam de ter para coadjuvar as tarefas que desenvolvem no quotidiano, dado que a seleção de gestores de empresas, na sua generalidade, tem como critérios a sua capacidade cognitiva face às tarefas que desenvolvem, nomeadamente análise económico-financeira, análise de investimentos, análise de *gap* e venda de produtos e serviços, entre outros.

O estudo pretende contribuir para a literatura com uma investigação da relação entre o grau de autoavaliação da IE e o desempenho comercial aplicada à realidade portuguesa e de uma instituição financeira, que não existe na literatura.

## Método

### População-alvo e amostra

A população-alvo definida para este estudo são os gestores de empresas que acompanham as pequenas e médias empresas (com volume de vendas e/ou prestações de serviços até 50 milhões de euros por ano fiscal) de uma instituição financeira em Portugal (que, por questões de confidencialidade, não será identificada).

**O estudo pretende contribuir para a literatura com uma investigação da relação entre o grau de autoavaliação da inteligência emocional e o desempenho comercial aplicada à realidade portuguesa e de uma instituição financeira, que não existe na literatura.**

O universo de trabalho (num total de 216 gestores de empresas) engloba todos os gestores de empresas da instituição financeira com uma experiência superior a 2 anos na função, que estavam no ativo no ano de 2011, com a avaliação de desempenho de 2011 concluída e com classificação atribuída pelo inquérito de satisfação dos clientes em junho de 2012.

O método de amostragem aplicado nesta investigação foi não probabilístico – amostragem por conveniência.

### **Tipo de variáveis**

As variáveis preditoras deste trabalho são a IE e as suas dimensões, nomeadamente: *Perceber as Emoções, Gerir as Próprias Emoções, Gerir as Emoções dos Outros e Usar as Emoções*. As variáveis critério são a avaliação de desempenho global de 2011 (composta pelos subitens avaliação de atitude, avaliação de competências e avaliação de objetivos), e a satisfação dos clientes por via do inquérito realizado em junho de 2012 no âmbito natural das políticas de recursos humanos da empresa.

### **Instrumento de avaliação da inteligência emocional**

O instrumento de avaliação da IE utilizado foi a Escala de Avaliação de Emoções (SEIS), desenvolvida por Schutte *et al.* (1998), para medir a autoavaliação da inteligência emocional. O questionário comporta 33 itens, com foco na medição da IE generalista, aos quais os examinados declaram o grau de concordância com as afirmações, classificando-as através de uma escala de cinco pontos (Schutte, Malouff e Bhullar, 2009). As pontuações podem variar entre 33 e 165, sendo a pontuação mais alta indicativa de maiores características de IE.

A tradução para português do instrumento SEIS foi realizada por uma empresa especializada em traduções tendo aplicado o método sugerido por Brislin (1986) de tradução e retradução.

Este instrumento de autorrelato já foi aplicado em portugueses (Mortan *et al.*, 2014), e a sua escolha também decorreu de, por um lado, a limitação de tempo de resposta dos colaboradores exigida pela instituição financeira, e por outro lado, aumentar a probabilidade de obter respostas dos colaboradores (*versus* outros instrumentos mais longos).

### **Procedimentos de recolha de dados e tratamento estatístico**

O processo de obtenção de autorizações para a realização do estudo, a disponibilização e recolha dos questionários e a obtenção de informação, junto de outras direções, sobre as diversas variáveis deste estudo foi liderado pelo departamento de recursos humanos da instituição financeira em análise.

O questionário foi entregue à instituição financeira e esta enviou-o via *link* no corpo do *e-mail*. Os participantes acediam via *link* a uma plataforma interna da organização para o efeito. Foi garantido pela instituição bancária a confidencialidade e o anonimato das respostas.

Em termos operacionais, enviaram-se *e-mails* aos gestores de empresas pertencentes ao universo de trabalho referindo a apresentação do estudo e a respetiva finalidade, o seu carácter anónimo, extraprofissional e voluntário, o modo de acesso ao questionário, e o tempo estimado para a sua realização (aproximadamente 5 minutos).

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

A taxa de resposta aos questionários com sucesso foi de 149 (n = 149), representando um grau de êxito de 69%. A totalidade dos participantes (n=149) deste estudo tem formação superior, as suas idades variam entre os 26 e os 54 anos ( $M = 36,51$ ;  $DP = 5,006$ ) e 59,1% são do sexo feminino. Todos os itens do questionário foram respondidos.

## Resultados

A exposição dos resultados foi dividida em três partes, com o objetivo de estruturar uma melhor discussão e conclusão deste trabalho. Primeiro, calculam-se as medidas de estatística descritiva relativas à amostra. Na segunda parte, apresentam-se as correlações obtidas entre o autorrelato das aptidões da IE e as diversas apreciações avaliativas do gestor. Por fim, na terceira parte, testa-se a hipótese em estudo a partir do modelo de regressão linear múltipla.

### Análise descritiva das variáveis

Pode concluir-se que as médias obtidas *versus* a pontuação máxima em cada dimensão (a média é dividida pela pontuação máxima), se ordenam da seguinte forma: *Perceber as Emoções* (76%); *Usar as Emoções* (78%); *Gerir as Emoções dos Outros* (80%) e *Gerir as Próprias Emoções* (86%).

Desta forma, verifica-se que as dimensões da gestão das emoções são aquelas que mais contribuem, em termos relativos, para a dimensão da IE, mas também são as que apresentam maior peso do desvio-padrão relativo às suas médias (tendo em conta os valores do coeficiente de variação) e às notas máximas.

### Análise descritiva das variáveis preditoras e das variáveis critério

Tal como se apresenta na Tabela 1 (ver p. 24), a avaliação de desempenho de 2011 apresenta uma classificação média de 4,14 (numa classificação possível de 1 a 6), com um desvio-padrão de 0,36.

A composição da nota final da avaliação de desempenho global deriva das notas individuais da *Avaliação de Atitude*, da *Avaliação de Competências e da Avaliação de Objetivos*, tendo a *Avaliação de Atitude* apresentado os melhores resultados e a *Avaliação de Objetivos* os piores.

A média dos resultados obtidos dos inquéritos de avaliação de satisfação dos clientes realizados em junho de 2012, por gestor, foi de 82,91 (numa classificação possível de 0 a 100) e o desvio-padrão de 6,67.

Tabela 1 **Medidas de estatística descritiva da inteligência emocional geral e suas dimensões, e da avaliação das variáveis critério**

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Mín.escala	Máx. escala
Inteligência Emocional	149	85	160	131,83	12,34	33	165
Perceber as Emoções	149	24	50	38,12	4,67	10	50
Gerir as Próprias Emoções	149	23	45	38,54	3,81	9	45
Gerir as Emoções dos Outros	149	22	39	31,86	3,76	8	40
Usar as Emoções	149	10	30	23,31	3,67	6	30
Avaliação de Desempenho	149	3,25	4,91	4,14	0,36	1	6
- Avaliação de Atitude	149	3,33	6,00	4,89	,56	1	6
- Avaliação de Competências	149	3,11	5,88	4,44	,47	1	6
- Avaliação de Objetivos	149	2,68	4,57	3,72	,39	1	6
Inquérito de Satisfação dos Clientes	149	56,60	96,43	82,91	6,67	0	100

### **Análise de correlação**

Tal como se pode observar na Tabela 2, os resultados obtidos na análise de correlação entre as variáveis estão em linha com o sugerido pela revisão da literatura: a correlação é positiva, elevada (0,73) e estatisticamente significativa entre a IE e a avaliação de desempenho global de 2011, podendo concluir-se que as dimensões tendem a variar no mesmo sentido: quanto maior a IE geral, maior a avaliação de desempenho global dos gestores de empresas da instituição em estudo.

Como seria expectável, as variáveis que compõem a avaliação de desempenho global também apresentam uma relação positiva com a autoavaliação da IE. A intensidade da relação com a IE, medida pelo coeficiente de correlação simples, reduziu-se, passando de uma correlação alta para moderada mas ainda assim estatisticamente significativa.

Das variáveis critério, aquela que apresenta maior correlação com a autoavaliação da IE é a *Avaliação de Competências* (0,69), seguida da *Avaliação de Atitude* (0,66) e por último a *Avaliação de Objetivos* (0,47). Não podemos, no entanto, concluir que a diferença observada é estatisticamente significativa.

### Análise de resultados

Para o estudo da hipótese apresentada, construiu-se um modelo de regressão linear múltipla para explicar o desempenho comercial, retratado pela Avaliação de desempenho global (variável critério) a partir das quatro dimensões da IE geral (variáveis preditoras). Para estimar os parâmetros do modelo, recorreu-se ao método dos mínimos quadrados ordinários e as variáveis preditoras foram introduzidas no modelo independentemente da correlação parcial de cada uma com a variável dependente (método Enter).

Tabela 2 **Coeficiente de correlação de Pearson entre as quatro dimensões da inteligência emocional geral e avaliação de desempenho global e suas componentes de 2011 e o inquérito de satisfação dos clientes de junho de 2012**

Dimensões	Avaliação de Desempenho Global	Avaliação de Atitude	Avaliação de Competências	Avaliação de Objetivos	Inquérito de Satisfação dos Clientes
Perceber as Emoções	0,61*	0,56*	0,57*	0,40*	0,37*
Gerir as Próprias Emoções	0,56*	0,52*	0,54*	0,33*	0,41*
Gerir as Emoções dos Outros	0,62*	0,49*	0,5*0	0,49*	0,61*
Usar as Emoções	0,47*	0,47*	0,50*	0,23*	0,20**

\*Significância: 0,01

\*\*Significância: 0,05

Fonte: Autores (2017)

Atendendo aos resultados dos testes t individuais, chegou-se à conclusão de que a estimativa para o coeficiente da variável *Gerir as próprias emoções* não é estatisticamente significativa, tendo-se, por isso, optado por excluí-la do modelo e procedendo-se de seguida à re-estimação respetiva. Os resultados são apresentados na Tabela 3 (ver p. 27).

Consultando os dados da ANOVA (Tabela 3) obteve-se um valor de  $F$  igual a 46,121 com uma probabilidade associada de 0,000, pelo que se rejeita  $H_0$ , podendo concluir-se que, pelo menos uma das estimativas para os coeficientes  $\beta_j$  ( $j = 1, \dots, 4$ ) é estatisticamente significativa. Neste caso, pode considerar-se que o modelo de regressão linear em construção é globalmente significativo.

Os coeficientes estimados associados às variáveis preditoras apresentam grandezas distintas, como se pode verificar na Tabela 3.

Para que a relevância de cada variável do modelo em construção possa ser comparada recorreu-se aos «coeficientes beta», estimados para cada variável preditora, como se pode observar na Tabela 3. A leitura realizada aos valores dos «coeficientes beta», permite ordenar por ordem decrescente as variáveis preditoras que contribuem em termos de explicação do comportamento da Avaliação de Desempenho Global de 2011: *Perceber as Emoções* ( $\beta = 0,402$ ,  $t = 7,045$ ,  $p = 0,000$ ), *Gerir as Emoções dos Outros Avaliação de Atitude* ( $\beta = 0,381$ ,  $t = 5,727$ ,  $p = 0,000$ ) e *Usar as Emoções* ( $\beta = 0,124$ ,  $t = 1,835$ ,  $p = 0,069$ ).

Da análise aos resíduos, e consultando a Tabela 3, pode verificar-se que a estatística de Durbin-Watson ( $d$ ) apresenta o valor 1,875, podendo evidenciar autocorrelação positiva dos erros. Contudo, pelo facto de a amostra constituir uma secção de dados (e a recolha da amostra ter sido feita de forma a garantir a independência), a autocorrelação não deve constituir problema para os erros-padrão dos coeficientes estimados nem para os testes de significância aos coeficientes estimados.

Em relação às demais hipóteses sobre os erros do modelo de regressão linear múltipla, e partir do *Normal Probability Plot* (não apresentado no texto), conclui-se que a maioria dos pontos se distribui em torno da linha diagonal principal, podendo concluir-se que os resíduos apresentam, aproximadamente, uma distribuição normal. Também se constatou que os resíduos se distribuem aleatoriamente e de forma relativamente homogénea em torno do valor zero, podendo admitir-se a homoscedasticidade dos erros. Foram ainda calculados os testes de White e de Breusch-Pagan. Com base nos resultados obtidos, não foi encontrada evidência estatística para pôr em causa a hipótese da homoscedasticidade, podendo admitir-se que os estimadores dos mínimos quadrados ordinários são, de entre os lineares centrados, os mais eficientes.

Quanto à análise ao valor da “alavancagem” centrada máxima de 0,145, conclui-se que a presença de *outliers* não deve influenciar de forma significativa os valores estimados de  $\beta_i$  ( $i = 1, \dots, 4$ ).

Os valores do fator inflacionador da variância (*Variance Inflation Factor – VIF<sub>j</sub>*,  $j = 1, \dots, 4$ ) estão muito abaixo do valor de referência 5, o que sugere a inexistência de problemas com a estimação dos  $\beta_j$  e dos erros-padrão respetivos,

**Atendendo aos resultados dos testes t individuais, chegou-se à conclusão de que a estimativa para o coeficiente da variável *Gerir as próprias emoções* não é estatisticamente significativa, tendo-se, por isso, optado por excluí-la do modelo e procedendo-se de seguida à re-estimação respetiva.**

Tabela 3 **Modelo resumo da regressão linear múltipla com estatística de Durbin-Watson, análise de variância (ANOVA) e principais estatísticas da regressão**

<b>Regressão Linear Múltipla</b>					
<b>Modelo<sup>b</sup></b>	<b>R</b>	<b>R Quadrado</b>	<b>R Quadrado Ajustado</b>	<b>Erro Padrão da Estimat.</b>	<b>Durbin-Watson</b>
1	0,747 <sup>a</sup>	0,559	0,549	0,239	1,785

a. Preditores: (Constante), Usar as Emoções, Perceber as Emoções, Gerir as Emoções dos Outros, Gerir as Próprias Emoções  
b. Variável dependente: Avaliação de Desempenho Global e 2011

<b>ANOVA</b>						
<b>Modelo</b>		<b>Soma de Quadrados</b>	<b>Gl</b>	<b>Média Quadrática</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	Regressão	10,491	3	3,497	61,147	,000
	Residual	8,292	145	,057		
	Total	18,783	148			

<b>Regressão</b>						
<b>Modelo</b>	<b>Coeficientes não Estandardizados</b>		<b>Coeficientes Estandard.</b>		<b>t</b>	<b>Sig.</b>
	<b>B</b>	<b>Erro- Pad.</b>	<b>Beta</b>			
(Constante)	1,453	0,199		7,285	,000	
Perceber as Emoções	0,032	,005	0,402	7,045	,000	
Gerir as Emoções dos Outros	0,037	0,006	0,381	5,727	,000	
Usar as Emoções	0,012	0,006	0,124	1,835	0,069	

pois devem ser estáveis na magnitude e no sinal. Pode, pois, concluir -se que não devem existir problemas de multicolinearidade entre as variáveis preditoras incluídas no modelo. Esta conclusão é também apoiada pelo valor da tolerância, dado que o valor mais baixo é 0,521, correspondente à variável *Gerir as Próprias Emoções*.

Os resultados da estimação permitem «aprovar» as variáveis inicialmente propostas, *Perceber as Emoções* ( $\beta = 0,402$ ;  $t = 7,045$ ;  $p < 0,001$ ) e *Gerir as Emoções dos Outros* ( $\beta = 0,381$ ;  $t = 5,727$ ;  $p < 0,001$ ) e *Usar as Emoções* ( $\beta = 0,124$ ;  $t = 1,835$ ;  $p < 0,10$ ), como preditores significativos da Avaliação de Desempenho Global de 2011.

O modelo construído é globalmente significativo e explica uma proporção elevada da variabilidade da Avaliação de Desempenho Global de 2011 ( $F (3; 145) = 61,147$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,549$ ) na amostra considerada (Tabela 3).

*Perceber as Emoções* (0,402) é a variável preditora que apresenta a maior contribuição relativa para explicar o comportamento da Avaliação de Desempenho Global de 2011, contudo a segunda e última variável preditora pouco se afasta do valor anterior (0,381).

Os resultados corroboram a tendência registada na análise das correlações, em que as variáveis *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros* são as que se revelaram estatisticamente mais significativas para explicar a Avaliação de Desempenho Global de 2011. Desta forma, depois das avaliações das correlações e do resultado da regressão linear múltipla, conclui-se que se confirma a hipótese do estudo.

## Discussão

Ao longo da investigação foi sendo possível confirmar correlações moderadas a altas e todas elas diretas entre as variáveis preditoras e as variáveis critério.

A associação entre a autoavaliação da IE e a avaliação de desempenho indica que, quanto maior for o nível de IE dos colaboradores da instituição financeira, em estudo, maior será a classificação obtida na avaliação de desempenho global.

Nas avaliações intermédias que compõem a avaliação de desempenho global, observou-se a presença de coeficientes de correlação positivos e moderados que apontam no sentido dos gestores de empresas com maiores níveis de IE serem também os gestores que apresentam as classificações mais elevadas atribuídas pelos avaliadores (superior hierárquico). Este resultado poderá ser explicado pelas características analisadas no processo de avaliação, nomeadamente a capacidade de adaptação, flexibilidade, autoconfiança e autonomia, dado que as características referenciadas estão refletidas transversalmente aos modelos de avaliação da IE (Goleman, 2011, 2012; Mayer, Salovey e Caruso, 2000).

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

**Os resultados corroboram a tendência registada na análise das correlações, em que as variáveis *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros* são as que se revelaram estatisticamente mais significativas para explicar a Avaliação de Desempenho Global. Desta forma, depois das avaliações das correlações e do resultado da regressão linear múltipla, conclui-se que se confirma a hipótese do estudo.**

Introduzindo as quatro dimensões da IE geral (propostas por Ciarrochi, Chan e Bajgar, 2001), na escala de avaliação de emoções (de Schutte *et al.*, 2009), verifica-se que as dimensões *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros* apresentam as maiores correlações, todas elas positivas, com a avaliação de desempenho global, o que corresponde ao sugerido por Goleman, Boyatzis e McKee (2004), que para o indivíduo conseguir lidar com as emoções do próximo é essencial que domine e compreenda as suas próprias emoções.

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

A autoavaliação da IE e as suas quatro dimensões apresentaram uma associação moderada e por vezes alta e sempre direta com o desempenho comercial dos gestores de empresas da presente investigação.

Considerando os resultados obtidos neste estudo, as maiores correlações das variáveis preditoras, entre as quatro dimensões da IE, foram as estabelecidas com a *Perceção das Emoções* e com o *Gerir as Emoções*. De acordo com Goleman *et al.* (2007), Mayer e Salovey (1997) e Tran (2013), poderá indicar a importância dos gestores de empresas da instituição financeira em estudo de entenderem as emoções para uma melhor gestão das mesmas em si e nos outros, para assim obterem melhores desempenhos comerciais.

A hipótese levantada nesta investigação teve como fim verificar a possível existência de uma associação/relação entre o desempenho comercial e a autoavaliação da IE.

Uma vez que a variável preditora IE projeta quatro dimensões e sabendo-se que foi obtida uma correlação moderada e positiva entre as variáveis preditoras e o desempenho comercial, duas a duas, pretendeu-se também compreender como as variáveis preditoras predizem a variável critério – avaliação de desempenho global. Para tal, realizou-se uma regressão linear múltipla com o propósito de testar uma relação entre as variáveis preditoras e a variável critério.

Com o resultado final da regressão linear múltipla, foi possível confirmar que as variáveis preditoras são preditores da avaliação de desempenho global – desempenho comercial.

O modelo construído apresenta um valor de  $F = 46,121$  expondo uma estatística de teste com  $p\text{-value} < 0,001$ , pelo que se pode assumir que é altamente significativo.

Constatou-se, também, que 54,9% da variância da Avaliação de Desempenho Global deriva de outros fatores não relacionados com as variáveis preditoras consideradas nesta regressão, o que significa que 46,12% da variabilidade

**Verifica-se que as dimensões *Perceber as Emoções* e *Gerir as Emoções dos Outros* apresentam as maiores correlações, todas elas positivas, com a avaliação de desempenho global, o que corresponde ao sugerido por Goleman, Boyatzis e McKee, que para o indivíduo conseguir lidar com as emoções do próximo é essencial que domine e compreenda as suas próprias emoções.**

total da Avaliação de Desempenho Global é explicada pelas variáveis preditoras *Perceber as Emoções e Gerir as Emoções dos Outros*.

Das quatro variáveis preditoras, as que apresentam as maiores contribuições relativas para explicar os níveis de Avaliação de Desempenho Global dos colaboradores da instituição financeira portuguesa em análise são *Perceber as Emoções* (0,397) e *Gerir as Emoções dos Outros* (0,361).

Pelo relatado, podemos dizer que a IE está comumente associada ao cumprimento de tarefas interligadas com o trabalho e, de acordo com Elfenbein *et al.*, (2007), a IE e as suas dimensões estão correlacionadas com a eficácia no trabalho, bem como, e segundo os autores Côté e Miners (2006) e Lopes *et al.*, (2006), com o desempenho do trabalhador, em geral.

A IE é facilitadora nas interações no seio e para fora da organização, pelo que pode majorar o desempenho do trabalhador. Para Elfenbein e Ambady (2002), os trabalhadores com maior IE são os mais hábeis a manifestar as suas próprias emoções e a perceber as emoções do próximo, o que torna a comunicação mais eficaz.

Assim, os resultados obtidos neste estudo revelam uma relação positiva entre o nível de autoavaliação da IE dos gestores de empresas e os seus níveis de desempenho.

## Conclusão

Os resultados demonstraram que a autoavaliação da IE foi um preditor significativo e direto do desempenho comercial na instituição financeira em causa, dadas as constatações factuais existentes por via das moderadas e fortes correlações entre as variáveis preditoras e dependentes como também pelo modelo construído pela regressão linear múltipla

Os resultados obtidos são consistentes com as formulações teóricas (Mayer, Salovey e Caruso, 2000; Bar-On, Maree e Elias, 2007; Damásio, 2011; Goleman, 2012) que defendem a existência de uma correlação positiva entre IE e desempenho no trabalho.

Entre as diversas funções dos gestores estudados, existe uma função muito relevante para a tipologia de clientes-empresa, a de «agente» catalisador entre o banco e o cliente. Nesta atuação, os gestores de empresas com os níveis de IE mais elevados poderão perceber e gerir as emoções de forma mais eficaz, permitindo-lhes agir mais positivamente, e que deverão ser apercebidas pelos seus pares (nas avaliações internas) e pelos clientes (nos questionários de satisfação).

Adicionalmente, os gestores de empresas emocionalmente mais inteligentes demonstram ter diversas capacidades (adaptação, gestão de conflitos, motivação e empenho, iniciativa) valorizadas na avaliação interna e essenciais para o êxito na função, e que os diferencia dos colaboradores emocionalmente menos inteligentes, com idênticos níveis de conhecimento cognitivo face às características da função.

Não podem ser menosprezadas as ligações indiretas entre IE e desempenho

**Com o resultado final da regressão linear múltipla, foi possível confirmar que as variáveis preditoras são preditores da avaliação de desempenho global – desempenho comercial. O modelo construído apresenta um valor de  $F = 46,121$  expondo uma estatística de teste com  $p\text{-value} < 0,001$ , pelo que se pode assumir que é altamente significativo.**

comercial retratado neste estudo, dado que os gestores estudados com maiores níveis de IE são mais bem-sucedidos do que os seus pares com menores níveis de IE. Aliás, o sistema de avaliação reflete essa questão, ao incorporar aspectos como a resolução de problemas de forma mais criativa, complementando as tarefas cognitivas, assim como o relacionamento interno e externo à instituição financeira em análise.

Mesmo que não possamos garantir que a IE proporcionará um melhor desempenho, mais vantagens competitivas, maiores incrementos na sua quota de mercado e maiores lucros no todo organizacional, podemos inferir que os gestores de empresas com maiores níveis de autoavaliação de IE foram também os que obtiveram as melhores classificações no sistema de avaliações e, por conseguinte, os que melhor cumpriram o traçado pela instituição financeira em estudo.

### Implicações para a teoria e prática

Apesar das limitações, abaixo relatadas, os resultados desta investigação são um contributo para a literatura, adicionando evidências sobre a correlação entre a autoavaliação da IE de gestores de empresas em instituições financeiras e o seu desempenho comercial.

Em termos de implicações para a prática, existem diversas medidas passíveis de tomar para garantir que os gestores de empresas da instituição financeira em estudo possuem as competências certas para que possam desempenhar um trabalho mais eficaz, criando riqueza tanto para a instituição financeira como para os clientes, mas também que isso seja largamente percecionado, principalmente, pelos clientes.

Uma vez que foi estabelecida uma inferência significativa e positiva da IE no desempenho comercial dos gestores de empresa da instituição financeira em estudo, poderá equacionar-se considerar nos processos de recrutamento a seleção dos candidatos com os níveis mais elevados de IE e/ou conceder formações específicas para que os gestores de empresas possam desenvolver competências que lhes permitam melhorar a IE. Segundo Bar-On, Maree e Elias (2007), Brackett *et al.* (2010) e Goleman (2012), a IE pode desenvolver-se através de formação e com a experiência ao longo da vida.

Segundo Goleman (2000, 2011 e 2012) e de acordo com os resultados obtidos, os gestores estudados com os níveis mais elevados de IE serão também os mais capazes de compreender e de gerir as emoções, o que, embora sujeito a resultados de pesquisas futuras, lhes poderá permitir sentirem-se mais confiantes, conseguindo um melhor controlo sobre as tarefas de trabalho, nomeadamente na interação com os seus pares e, mais importante, com os clientes das suas carteiras na resolução de problemas, entre outras questões.

**Do estudo podemos inferir que os gestores de empresas com maiores níveis de autoavaliação de Inteligência Emocional foram também os que obtiveram as melhores classificações no sistema de avaliações e, por conseguinte, os que melhor cumpriram o traçado pela instituição financeira em estudo.**

### Limitações

O estudo foi baseado num instrumento de avaliação da IE de autorrelato, com as suas vantagens e limitações referidas anteriormente.

Também o facto de ter sido fornecida inicialmente informação sobre a «finalidade» do estudo aos respondentes poderá ter influenciado as respostas dos participantes, embora não se possa confirmar.

Para além disso, a amostra não inclui os gestores de particulares e o desempenho comercial foi analisado com recurso a alguns dados indiretos (nomeadamente na avaliação de objetivos, que deriva do sistema de incentivos; e na satisfação dos clientes, que deriva de uma monitorização semestral feita por uma entidade externa à instituição financeira).

### **Sugestões para pesquisa futura**

Pesquisas futuras poderão ser baseadas em outros instrumentos de avaliação de desempenho. Também se poderão basear outros instrumentos de avaliação da IE que não sejam de autorrelato.

Para além disso, poderão desenvolver-se estudos mais abrangentes atingindo outros comerciais, tais como os gestores particulares, ou outras instituições bancárias a atuar em Portugal, como também cruzar outras variáveis, nomeadamente o nível salarial dos gestores de clientes e a dimensão da equipa onde estão integrados.

### **Referências bibliográficas**

- BAR-ON, R. (1997), **The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual**. Multi-Health Systems, Toronto, Canada.
- BAR-ON, R. (2001), «Emotional intelligence and self-actualization». In J. Ciarrochi, J.P. Forgas e J.D. Mayer (Eds.), **Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry**. Taylor e Francis, Philadelphia, pp. 82-97.
- BAR-ON, R.; MAREE, J.G. e ELIAS, M.J. (2007), **Educating People to Be Emotionally Intelligent**. Praeger, Westport CT, London.
- BHARWANEY, G.; BAR-ON, R. e MACKINLAY, A. (2011), **Eq and the Bottom Line: Emotional Intelligence Increases Individual Occupational Performance, Leadership and Organizational Productivity**. Ei World, London.
- BONO, J.E.; FOLDES, H.J.; VINSON, G. e MUROS, J.P. (2007), «Workplace emotions: The role of supervision and leadership». *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, pp. 1357-1367.
- BRACKETT, M.A. e MAYER, J.D. (2003), «Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence». *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 29(10), pp. 1-12.
- BRACKETT, M.A.; RIVERS, S.E.; REYES, M.R. e SALOVEY, P. (2010), «Enhancing academic performance and social and emotional competence with the RULER feeling words curriculum». *Learning and Individual Differences*, vol. 22, pp. 218-224.
- BRISLIN, R.W. (1980), Translation and content analysis of oral and written material. In H.C. Triandis e J.W. Berry (Eds.), **Handbook of Crosscultural Psychology**. Allyn e Bacon, Boston, vol. 2, pp. 349-444.
- CHERNISS, C.; EXTEIN, M.; GOLEMAN, D. e WEISSBERG, R.P. (2006), «Emotional intelligence: What does the research really indicate». *Educational Psychologist*, vol. 41(4), pp. 239-245.
- CIARROCHI, J.; CHAN, A.Y.C. e BAJGAR, J. (2001), «Measuring emotional intelligence in adolescents». *Personality and Individual Differences*, vol. 31, pp. 1105-1119.
- CÔTÉ, S. e MINERS, C.T.H. (2006), «Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance». *Administrative Science Quarterly*, vol. 51(1), pp. 1-28.

- DAMÁSIO, A. (2011), **O Erro de Descartes: Emoção, Razão e Cérebro Humano**. Temas e Debates, Lisboa.
- DANQUAH, E. (2014), «Analysis of the impact of emotional intelligence on organisational performance: a banking perspective». *British Journal of Marketing Studies*, vol. 2(3), pp. 34-50.
- DAVAR, S.C. e SINGH, N. (2014), «Emotional intelligence e job performance in banking e insurance sector in India». *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 49(4), pp. 722-733.
- DAWDA, D. e HART, S.D. (2000), «Assessing emotional intelligence: reliability and validity of the Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) in university students». *Personality and Individual Differences*, vol. 28, pp. 797-812.
- DIEFENDORFF, J.M.; CROYLE, M.H. e GOSSERAND, R.H. (2005), «The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 66, pp. 339-357.
- ELFENBEIN, H.A. e AMBADY, N. (2002), «Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feelings». *Journal of Applied Psychology*, vol. 87(5), pp. 963-971.
- ELFENBEIN, H.A.; FOO, M.D.; WHITE, J.; TAN, H.H. e AIK, V.C. (2007), «Reading your counterpart: the benefits of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation». *Journal of Nonverbal Behavior*, vol. 31(4), pp. 205-223.
- GOLDENBERG, I.; MATHESON, K. e MANTLER, J. (2006), «The assessment of emotional intelligence: a comparison of performance-based and self-report methodologies». *Journal of Personality Assessment*, vol. 86, pp. 33-45.
- GOLEMAN, D. (2012), **Trabalhar com Inteligência Emocional**. Temas e Debates, Lisboa.
- GOLEMAN, D. (2000), «Emotional intelligence: issues and paradigm building». In C. Cherniss e D. Goleman (Eds.), **The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations**. Jossey-Bass, San Francisco, pp.1-13.
- GOLEMAN, D. (2011), **Inteligência Emocional**. 16.ª ed. Temas e Debates, Lisboa.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. e MCKEE, A. (2004), **Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence** (eBook Edition). Harvard Business School Press, Boston, MA.
- HEFFERNAN, T.; O'NEILL, G.; TRAVAGLIONE, T. e DROULERS, M. (2008), «Relationship marketing: the impact of emotional intelligence and trust on bank performance». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 26(3), pp. 183-199.
- JOSEPH, D.; JIN, J.; NEWMAN, D. e O'BOYLE, E. (2015), «Why does selfreported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI». *Journal of Applied Psychology*, vol. 100(2), pp. 298-342.
- JOSEPH, D.L. e NEWMAN, D.A. (2010), «Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model». *Journal of Applied Psychology*. vol. 95(1), pp. 54-78.
- LAW, K.S.; WONG, C.S. e SONG, L.J. (2004), «The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies». *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 483-496.
- LOPES, P.N.; SALOVEY, P.; CÔTÉ, S. e BEERS, M. (2005), «Emotion regulation ability and the quality of social interaction». *Emotion*, vol. 5, pp. 113-118.
- LOPES P.N.; GREWAL, D.; KADIS, J.; GALL, M. e SALOVEY, P. (2006), «Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work». *Psicothema*, vol. 18, pp. 132-138.
- MAYER, J.D. e SALOVEY, P. (1997), «What is emotional intelligence?». In P. Salovey e D.J. Sluyter (Eds.), **Emotional Development and Emotional Intelligence**. Basic Books, New York, pp. 3-31.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P. e CARUSO, D.R. (2000), «Models of emotional intelligence». In R. Sternberg (Eds.), **Handbook of Intelligence**. Cambridge University Press, Cambridge, MA, pp. 396-420.
- MAYER, J.D.; SALOVEY, P. e CARUSO, D.R. (2004), «A further consideration of the issues of emotional intelligence». *Psychological Inquiry*, vol. 15, pp. 249-255.

- MAYER, J.D.; ROBERTS, R.D. e BARSADÉ, S.G. (2008), «Human abilities: emotional intelligence». *Annual Review of Psychology*, vol. 59, pp. 507-536.
- MORTANA, R.A.; RIPOLLA, P.; CARVALHO, C. e BERNALÁ, M.C. (2014), «Effects of emotional intelligence on entrepreneurial intention and self-efficacy». *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 30(3), pp. 97-104.
- O'BOYLE, E.H.; HUMPHREY, R.H.; POLLACK, J.M.; HAWVER, T.H. e STORY, P.A. (2011), «The relation between emotional intelligence and job performance: a meta-analysis». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32(5), pp. 788-818.
- OFFERMANN, L.R.; BAILEY, J.R.; VASILOPOULOS, N.L.; SEAL, C. e SASS, M. (2004), «The relative contribution of emotional competence and cognitive ability to individual and team performance». *Human Performance*, vol. 17, pp. 219-243.
- PETRIDES, K.V. e FURNHAM, A. (2001), «Trait emotional intelligence: psychometric investigation with reference to established trait taxonomies». *European Journal of Personality*, vol. 15, pp. 425-448.
- RADHA, S. e PRASAD, N.A. (2013), «Study on customer orientation as mediator between emotional intelligence and service performance in banks». *International Journal of Business and Management Invention*, vol. 2(5), pp. 60-66.
- ROOY, D.L.V. e VISWESVARAN, C. (2004), «Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, pp. 71-95.
- SALOVEY, P. e MAYER, J.D. (1990), «Emotional intelligence». *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, pp. 185-211.
- SCHUTTE, N.S.; MALOUFF, J.M.; HALL, L.E.; HAGGERTY, D.J.; COOPER, J.T. GOLDEN, C.J. e DORNHEIM, L. (1998), «Development and validation of a measure of emotional intelligence». *Personality and Individual Differences*, vol. 25, pp. 167-177.
- SCHUTTE, N.S.; MALOUFF, J.M. e BHULLAR, N. (2009), «The assessing emotions scale». In C. Stough; D. Saklofske e J. Parker (Eds.), **The Assessment of Emotional Intelligence**. Springer Publishing, New York, pp. 119-135.
- SHAMSUDDIN, N. e RAHMAN, R.A. (2014), «The relationship between emotional intelligence and job performance of call centre agents». *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, vol. 129, pp. 75-81.
- STEIN, S.J. e BOOK, H.E. (2011), **The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success**. John Wiley and Sons, Mississaga.
- SY, T.; TRAM, S. e O'HARA, L.A. (2006), «Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 68, pp. 461-473.
- TRAN, V.A. (2013), «Regulação das emoções no trabalho». In M. Mikolajczak e M. Desseilles (Eds.), **Tratado de Regulação das Emoções**. Edições Piaget, Lisboa, pp. 435-447.
- VAN ROOY, D.L. e VISWESVARAN, C. (2004), «Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net». *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, pp. 71-95.
- ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G. e ROBERTS, R.D. (2004), «Emotional intelligence in the workplace: a critical review». *Applied Psychology: An International Review*, vol. 53(3), pp. 371-399.
- ZEIDNER, M.; SHANI-ZINOVICH, I.; MATTHEWS, G. e ROBERTS, R.D. (2005), «Assessing emotional intelligence in gifted and nongifted high school students: outcomes depend on the measure». *Intelligence*, vol. 33(4), pp. 369-391.