

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DESEMPENHO: O PAPEL MEDIADOR DO EMPENHAMENTO AFETIVO

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND INDIVIDUAL PERFORMANCE: THE MEDIATOR ROLE OF AFFECTIVE COMMITMENT

Cristiana Rocha¹, Neuza Ribeiro²

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar em que medida a inteligência emocional (IE) promove o desempenho individual (DI), tanto diretamente como através do papel mediador do empenhamento afetivo (EA). Através de um questionário, foi recolhida uma amostra de conveniência composta por 146 indivíduos pertencentes a várias organizações e os dados foram analisados com recurso a correlações e regressões lineares. Os resultados evidenciam o seguinte: (1) a IE relaciona-se positivamente com o DI; (2) a IE relaciona-se positivamente com o EA; (3) o EA relaciona-se positivamente com o DI; (4) a relação entre a IE e o DI é mediada pelo EA. Apesar de embora as limitações do estudo, a evidência empírica sugere que indivíduos emocionalmente inteligentes estão mais afetivamente empenhados e, consequentemente, apresentam melhores desempenhos nas organizações.

Palavras-chave: Inteligência emocional (IE), Empenhamento afetivo (EA), Desempenho individual (DI).

Abstract

This study aims to analyze how the emotional intelligence (EI) promotes individual performance (IP), both directly and through the mediating role of affective commitment (AC). Using a questionnaire, a convenience sample has been collected, which was composed of 146 employees belonging to several organizations and correlations and linear regressions were used for data analysis. The results show the following: (1) EI is positively related with IP; (2) EI is positively related with AC; (3) AC is positively related with IP; (4) the relationship between EI and IP is mediated by AC. Despite the limitations of the study, empirical evidence suggests that emotionally intelligent individuals are more affectively committed and, consequently, perform better in organizations.

Key words: Emotional intelligence (EI), Affective commitment (AC), Individual performance (IP).

¹ Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Leiria, Campus 2 Morro do Lena – Alto do Vieiro, 2411-901, Leiria, Portugal, csbr@live.com.pt

² Centre of Applied Research in Management and Economics (CARME). Escola Superior de Tecnologia e Gestão – Instituto Politécnico de Leiria, Campus 2 Morro do Lena – Alto do Vieiro, 2411-901, Leiria, Portugal, neuza.ribeiro@ipleiria.pt

1. INTRODUÇÃO

Diversos autores têm vindo a referir que a inteligência emocional (IE) é um fator contributivo para atitudes, comportamentos e resultados mais positivos no trabalho (Akintayo & Babalola, 2012). Koning e Kleef (2015) encontraram uma considerável influência da IE nos comportamentos *in-role* e *extra-role* no local de trabalho, enquanto Alfonso et al. (2016) reconheceram a IE como preditora de comportamentos de cidadania organizacional. Também o empenhamento dos colaboradores para com a organização foi considerado como consequência da IE (Masrek et al., 2015). Por outro lado, os colaboradores que estabelecem um forte empenhamento afetivo (EA) com a empresa revelam sentimentos de pertença, identificação e envolvimento (Meyer & Allen, 1997), permanecendo como membro por opção própria (Akintayo, 2009). A literatura tem vindo a revelar que os indivíduos emocionalmente inteligentes apresentam maiores níveis de EA. Por sua vez, os mesmos estão mais motivados a trabalhar arduamente em prol do sucesso organizacional, o que revela impacto no seu desempenho (Danish et al., 2015). Assim, os colaboradores com elevados níveis de IE sentem uma forte ligação emocional com as empresas e estão empenhados na sua carreira (Carmeli, 2003).

Este estudo tem como objetivo analisar o impacto da IE nas atitudes e comportamentos dos colaboradores. Em particular, pretende-se determinar se os colaboradores emocionalmente inteligentes revelam maiores níveis de EA e de desempenho individual (DI), e também em que medida o EA medeia a relação entre a IE e o DI. Apesar de as variáveis em questão já terem sido abordadas em estudos anteriores, a referida relação de mediação é pouco abordada na literatura.

2. Revisão de literatura

2.1 Inteligência emocional (IE)

O termo Inteligência Emocional (IE) surgiu pela primeira vez, em 1990, com a publicação dos psicólogos John Mayer e Peter Salovey, da Universidade de Yale, no *Journal Imagination Cognition and Personality* (Singh, 2004). Os autores referiram-se à IE como um conjunto de capacidades interrelacionadas, possuídas por um indivíduo, para relacionar a razão com a emoção e usar a emoção para melhorar o pensamento. O estudo afirmou existir um conjunto de três processos mentais concetualmente relacionados: (1) avaliar e expressar as próprias emoções e as dos outros, (2) regular as próprias emoções e as dos outros e (3) usar as emoções de maneira adaptada para envolver informação emocional. A IE foi também considerada como “o subconjunto da inteligência social que envolve a capacidade de monitorizar os próprios sentimentos e emoções e os dos outros, para os separar entre eles e usar tal informação para orientar o pensamento e as ações” (Gujral et al., 2012, p. 323). A IE advém assim do conceito de inteligência social, definido pela primeira vez por Thorndike, em 1920, como uma das três dimensões de Inteligência, sendo as restantes duas a inteligência abstrata e a inteligência mecânica (Gujral et al., 2012). Thorndike definiu a inteligência social como “a capacidade de compreender e gerir homens, mulheres, meninos e meninas para agir com sabedoria nas relações humanas” (Singh, 2004, p. 136).

Apesar de o termo IE ter sido mencionado pela primeira vez por Mayer e Salovey, foi em 1995, no *best-seller* “Inteligência Emocional” de Daniel Goleman que o conceito se popularizou (Suifan et al., 2015). Nesta obra, o autor sugeriu que a IE englobava uma variedade de competências e capacidades emocionais, incluindo aspetos de personalidade, fatores motivacionais e afetividade. Goleman também definiu a IE como quociente emocional (QE), que não é mais do que a capacidade de identificar, avaliar e controlar a própria emoção, a emoção dos outros e a dos grupos (Masrek et al., 2015). Anos depois, com os estudos de Mayer e Salovey (1997) e Mayer e colegas (2000), os autores pioneiros redefiniram a IE e passaram a enunciá-la como um conjunto de capacidades que facilitam a perceção, expressão, assimilação, compreensão e regulação das emoções,

promovendo o crescimento emocional e intelectual. Neste contexto, Mayer e Salovey (1997) contextualizaram a IE em quatro dimensões: (1) Percepção da emoção: capacidade do indivíduo para identificar com precisão e perceber as suas próprias emoções e as dos outros; (2) Uso da emoção para facilitar o pensamento: capacidade do indivíduo para gerar e usar as emoções de forma produtiva, como uma ajuda para o julgamento e memória. Novas emoções podem surgir nesta fase; (3) Compreensão e análise da emoção: capacidade do indivíduo para distinguir e compreender as emoções profundas e complexas e em que medida estas mudam, combinam e progridem; (4) Reflexão e regulação das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual: capacidade do indivíduo para ser aberto a emoções desagradáveis e agradáveis, monitorizar as suas emoções e refletir sobre as emoções dos outros. Esta dimensão também envolve a gestão de emoções próprias e as dos outros, para moderar as emoções negativas.

Apesar do esforço que Mayer e Salovey dedicaram a aperfeiçoar o conceito de IE, remetendo para uma abordagem baseada em capacidades, Goleman (1995, 1998), através dos seus best-sellers, popularizou o conceito com uma abordagem baseada em características. Goleman definiu a IE como não tendo natureza cognitiva, incluindo características pessoais como a motivação, otimismo, adaptabilidade e vivacidade. As quatro dimensões propostas foram as seguintes: (1) Autoconsciência: É composta por três dimensões emocionais que são a autoconsciência, a autoavaliação precisa e a autoconfiança; (2) Autogestão: Goleman (1998) definiu esta dimensão como “a capacidade de regular os efeitos angustiantes, como a ansiedade e a irritação, para inibir a impulsividade emocional”. Esta dimensão abrange assim um conjunto de seis subdimensões, que são as seguintes: autocontrolo, confiança, consciência, adaptabilidade, ambição e iniciativa; (3) Consciência social: Paralelamente às dimensões anteriores, também a consciência social se subdivide em três dimensões, sendo elas a empatia, orientação para o serviço e consciência organizacional; (4) Gestão de relacionamento: A gestão de relacionamento está subdividida em oito dimensões, que são as seguintes: desenvolvimento de outros, influência, comunicação, gestão de conflitos, liderança visionária, catalisador de mudança, criação de laços, trabalho em equipa e colaboração.

Outros autores apoiaram esta última abordagem de Goleman baseada em características, como foi o caso de Bar-On (1997), que definiu a IE como um conjunto de capacidades não cognitivas, habilidades e competências que influenciam a maneira como os indivíduos lidam com as ordens e pressões. Assim, existem duas abordagens na literatura que descrevem o conceito de IE: o modelo baseado em capacidades e o modelo misto ou baseado em características. Segundo Caruso et al. (2002) e Day e Carroll (2004), o modelo baseado em capacidades centra-se exclusivamente nas aptidões cognitivas, referindo-se à IE como uma forma de inteligência que reflete a capacidade de processar a informação emocional, não sendo, portanto, um conjunto de traços de personalidade (Mayer & Salovey, 1997). Tratando-se, assim, da capacidade de controlar as emoções que podem ser induzidas, por exemplo, pelo ambiente de trabalho (Devonish & Greenidge, 2010). Já o conceito “misto” visa englobar as competências mentais e outros aspetos de personalidade e do caráter (Fernandes & Rego, 2004).

O modelo de capacidade de IE foi defendido por Mayer e Salovey, enquanto que o modelo misto ou baseado em características foi debatido por Goleman e Bar-On (1997), sendo o modelo mais abordado na literatura por ser considerado mais persuasivo (Day & Carroll, 2004). Segundo Matthews et al. (2002), o modelo baseado em capacidades de Mayer e Salovey tem despertado maior interesse no meio académico e científico, devendo-se a três principais razões: (1) base teórica sólida, (2) novidade na abordagem de medição relativamente a outras abordagens e (3) avaliação sistemática apoiada por dados empíricos de pesquisa autêntica. Ora, neste contexto surgem críticos como Daus e Ashkanasy (2005) que caracterizam o modelo misto ou baseado em características como amplo e extenso, assemelhando-se a um modelo baseado na personalidade em vez de um modelo útil baseado na capacidade emocional. Apesar destes argumentos, há quem defenda que tanto o modelo baseado em capacidades como o modelo misto ou baseado em características são igualmente importantes em diferentes contextos organizacionais (Van & Viswesvaran, 2004; Van et al., 2005).

No presente estudo adotou-se o modelo de acordo com a ideologia de Mayer e Salovey (1997), baseado em capacidades de IE, tendo por base os argumentos apresentados. Esta medida divide-se em quatro dimensões, e cada uma está repartida em quatro itens (Greenidge, et al., 2014): (1) Autoavaliação Emocional / AAE (capacidade dos indivíduos para compreender e expressar as suas emoções); (2) Avaliação das Emoções dos Outros / AEO (capacidade dos indivíduos para compreender as emoções dos outros); (3) Uso da Emoção / UDA (capacidade dos indivíduos para usar as suas próprias emoções para construir atividades com o objetivo de facilitar a performance); (4) Regulação da Emoção / RDA (capacidade dos indivíduos para regular as suas próprias emoções).

2.2 Desempenho individual (DI)

O desempenho é tratado como um constructo multidimensional que tanto abrange os comportamentos positivos dos colaboradores, tais como o desempenho na tarefa e a cidadania organizacional ou desempenho contextual, como os comportamentos negativos, tais como os comportamentos contraproduativos (Devonish & Greenidge, 2010). A dimensão de desempenho na tarefa é caracterizada como a “eficácia com que os colaboradores realizam as atividades e contribuem para o núcleo técnico da organização” (Borman & Motowidlo, 1997, p. 99), enquanto a dimensão de cidadania organizacional ou desempenho contextual remete para comportamentos de trabalho voluntários positivos que vão além dos comportamentos específicos de uma tarefa e que contribuem para o funcionamento global da organização (Spector & Fox, 2002). Motowidlo et al. (1997) defenderam que o desempenho na tarefa contribui mais diretamente para os objetivos fundamentais da organização do que, por exemplo, o desempenho contextual, refletindo a eficácia de um colaborador perante as suas funções atribuídas dentro da organização. O desempenho na tarefa é a categoria que tem sido mais valorizada por medir a contribuição direta do colaborador para o desempenho da empresa.

A literatura tem contestado esta visão limitada do desempenho no trabalho, indicando a existência de várias categorias de comportamentos dos colaboradores que influenciam a eficácia organizacional (e.g., Organ & Paine, 1999; Dalal, 2005). De facto, existem vários aspetos que podem ajudar a determinar o nível de desempenho no trabalho de um colaborador de uma organização (Vratskikh et al., 2016). Segundo Baytos e Kleiner (1995), a qualidade do trabalho, a pontualidade e a produtividade podem ser utilizados para medir com precisão o desempenho no trabalho. Já Robbins (2001) defendeu que os comportamentos e as características pessoais são as principais apreciações a considerar na medição holística do desempenho no trabalho. Também Campbell et al. (1998) concluíram que um grupo interdependente com altos níveis de motivação apresenta maior desempenho. De referir ainda que alguns autores consideram que a criatividade tem um impacto fundamental no desempenho organizacional (Ul et al., 2013). O desempenho visa assim determinar se um colaborador desempenha bem a sua função, sendo, portanto, o resultado de diversos fatores, entre os quais, a competência, a atitude positiva, o trabalho em equipa, a gestão de stress e a integridade e confiabilidade (Gujral et al., 2012). De acordo com Korkaew e Suthinee (2012), o desempenho no trabalho assume um papel importante no crescimento e desenvolvimento de uma organização, em que o DI do colaborador contribui, em grande parte, para a eficácia geral e para o sucesso organizacional.

2.3 Empenhamento afetivo (EA)

O empenhamento afetivo (EA) é uma das três dimensões do Empenhamento Organizacional (EO), tal como o empenhamento instrumental e normativo (Meyer & Allen, 1997). Estes autores definiram o EO como um estado psicológico que caracteriza a relação dos colaboradores com a organização, e em que estes podem decidir sobre a sua permanência. A dimensão EA remete

para sentimentos positivos de identificação, ligação e envolvimento com a organização (Meyer & Allen, 1997), em que os colaboradores permanecem na empresa por opção própria (Akintayo, 2009). Das três dimensões do EO, o EA é o conceito mais desafiador e estudado nas áreas de gestão relacionadas com o comportamento organizacional e gestão de recursos humanos (Cohen, 2007). Com efeito, há vários fatores que antecedem o EA, nomeadamente as variáveis demográficas, lócus de controlo, apoio organizacional, variáveis relacionadas com a competência, justiça organizacional e liderança transformacional (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 2002). Além destes antecedentes, de acordo com Herrbach (2006), Thoresen et al. (2003) e Rego et al. (2011), a felicidade e a virtuosidade organizacional são também possíveis antecedentes do EA.

O EA reduz a intenção de sair da organização e o absentismo (Allen & Meyer, 1996), promove comportamentos orientados para o cliente (Chang & Lin, 2008) e a melhoria do desempenho (Allen & Meyer, 1996). De modo a promover um melhor desempenho, as organizações deverão ser capazes de desenvolver o EA dos seus colaboradores (Meyer & Herscovitch, 2001).

3. Hipóteses de investigação

3.1 Relação entre IE e DI

Diversos estudos têm mostrado que a IE está significativamente relacionada com o desempenho (Gujral et al., 2012). Akintayo e Babalola (2012) argumentaram que quanto maior o nível de IE dos colaboradores, maior o nível de envolvimento com o trabalho e maior o seu desempenho. Quer isto dizer que a IE está positivamente relacionada com o desempenho no trabalho. Por outro lado, o estudo de Greenidge et al. (2014) indicou que as proposições teóricas subjacentes à IE sugerem que os colaboradores têm a capacidade de moldar as suas emoções para facilitar o desempenho, sugerindo a existência de uma relação direta entre IE e desempenho contextual e comportamentos contraproduativos. Também Higgs (2004) analisou a relação entre a IE e o desempenho de 209 colaboradores de três organizações de *call center* do Reino Unido, e mostrou evidência de uma forte relação entre a IE e o DI. Pesquisas anteriores revelaram que os colaboradores emocionalmente inteligentes estão mais satisfeitos com o seu trabalho e têm melhor DI do que os restantes (Carmeli, 2003; Carmeli & Josman, 2006; Law et al., 2004; Wong & Law, 2002). A investigação de Gujral et al. (2012), baseada em 87 jovens profissionais, também concluiu existir uma correlação significativa entre a IE e o bem-estar, fundamental para o seu desempenho no trabalho. Especificamente, estes jovens profissionais emocionalmente inteligentes revelaram altos níveis de gestão de stress, atitude positiva, competência, trabalho em equipa, integridade e confiabilidade. Por conseguinte, espera-se que os indivíduos emocionalmente inteligentes apresentem melhores comportamentos e desempenho no trabalho do que os restantes. Dada a fundamentação anterior, propõe-se a seguinte hipótese:

H1: A IE relaciona-se positivamente com o DI.

3.2 Relação entre IE e EA

Vários estudos concluíram que a IE está positivamente relacionada com o EO (Ciarrochi et al., 2000; Carmeli, 2003; Salami, 2008; Adeoyo & Torubelli, 2011). Ou seja, os colaboradores que não conseguem avaliar e controlar as suas emoções e sentimentos revelam menor EO (Akintayo & Babalola, 2012; Taboli, 2013; Branch, 2014; Saeed et al., 2015). Mais concretamente, as investigações têm vindo a revelar que a IE está positivamente relacionada com o EO dos colaboradores de, por exemplo, agências governamentais, hospitais, bibliotecas, bancos e hotéis (Masrek et al., 2015). Assim, os colaboradores emocionalmente inteligentes possuem maior capacidade

para controlar fortes estados emocionais vivenciados no trabalho, o que se traduz num maior empenhamento (Abraham, 2000; Gardner & Stough, 2002 *apud* Masrek et al., 2015). Akintayo e Babalola (2012) concluíram que os colaboradores de organizações privadas demonstram maior EA no alcance do objetivo organizacional do que os colaboradores das organizações públicas, revelando, em simultâneo, maior nível de IE, sugerindo que tal se deve ao facto de as organizações privadas promoverem o cumprimento e a cooperação. Já Carmeli e Colakoglu (2005) encontraram uma relação significativa entre a IE e o EA na previsão de comportamentos altruístas, o que evidencia que os indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a mostrar um maior EA e são mais propícios a desenvolver tais comportamentos. Dada a fundamentação anterior, propõe-se testar a seguinte hipótese:

H2: A IE relaciona-se positivamente com o EA.

3.3 Relação entre EA e DI

Vários estudos têm vindo a concluir que o EA e o DI estão positivamente relacionados (e.g., Luchak & Gellatly, 2007; Bashaw & Grant, 1994; Meyer, 1997; Suliman & Iles, 2000; Issue, 2015). Os colaboradores que apresentam elevados níveis de EA tencionam permanecer como membros e estão dispostos a trabalhar para o benefício organizacional, o que se traduz num maior nível de produtividade (Danish et al., 2015). Com efeito, de acordo com Danish et al. (2015), o EA revela um impacto no desempenho e nos comportamentos de cidadania organizacional dos colaboradores, i.e., os indivíduos que apresentam elevados níveis de EA estão mais motivados a trabalhar arduamente em prol do sucesso organizacional, exibindo mais comportamentos de cidadania organizacional e melhor desempenho (Bolon, 1997). Também Khan et al. (2010) encontraram evidência para afirmar que existe uma relação positiva entre o EA e o desempenho dos colaboradores. Já o estudo de Danish et al. (2015), que se baseou numa amostra de 270 colaboradores de bancos públicos e privados apenas de Lahore, no Paquistão, concluiu que o EA tem um impacto moderadamente positivo nos comportamentos *in-role* e *extra-role* dos colaboradores. Também Kim (2014), na sua investigação com 293 colaboradores de complexos industriais da Coreia, concluiu que o EA dos colaboradores tem uma influência positiva no desempenho *in-role*. Dada a fundamentação anterior, propõe-se a seguinte hipótese:

H3: O EA relaciona-se positivamente com o DI.

3.4 O papel mediador do EA na relação entre a IE e o DI

O estudo de Zimbardo (1985) sugere que quando as emoções são evocadas conduzem a ações, isto é, quando os colaboradores revelam EA perante a sua empresa, essas emoções motivam os seus comportamentos. As emoções positivas estão relacionadas com comportamentos positivos, tais como a criatividade, o saber lidar com a adversidade, o empenhamento, a satisfação, a gestão de stress, a motivação e o desempenho (Erez & Isen, 2002; Fredrickson, 2000, 2001; Fredrickson & Joiner, 2002; Fredrickson & Levenson, 1998; Isen et al., 1987). Deste modo, os indivíduos emocionalmente inteligentes sentem uma forte ligação emocional com as empresas e estão empenhados na sua carreira (Carmeli, 2003), desempenhando melhor a sua função. Várias pesquisas revelaram que os colaboradores emocionalmente inteligentes estão mais satisfeitos com o seu trabalho, logo mais facilmente se empenham afetivamente, o que, por sua vez, conduz a melhores DI (Carmeli, 2003; Carmeli & Josman, 2006; Law et al., 2004; Wong & Law, 2002). Também Akintayo e Babalola (2012) argumentaram que quanto maior o nível de IE dos colaboradores, maior o nível de envolvimento com o trabalho e, conseqüentemente, maior o seu desempenho.

Face ao exposto, testar-se-á a seguinte hipótese:

H4: A relação entre a IE e o DI é mediada pelo EA.

4. Metodologia

4.1 Amostra e procedimento

Inquiriu-se uma amostra de conveniência de 146 indivíduos que trabalham por conta de outrem e que operam em várias organizações e vários setores, como a engenharia e construção civil, indústria, educação e ação social. Os participantes têm idades compreendidas entre os 18 e os 66 anos de idade, com uma média de 40.5 anos e um desvio padrão de 11.7. A maior parte dos indivíduos são do sexo feminino (55.5%), 30.14% detém o grau de licenciado e mais de 2/3 dos indivíduos são colaboradores da mesma organização há mais de cinco anos.

Para testar as hipóteses de investigação, foi elaborado um questionário com os itens que medem cada uma das variáveis em estudo. Adicionalmente, foram colocadas questões de carácter demográfico (idade, género, habilitações literárias e antiguidade). Foi realizado um pré-teste com o intuito de identificar questões sujeitas a melhoria. O *feedback* obtido não exigiu quaisquer alterações. Relativamente à distribuição, solicitou-se pessoalmente a colaboração de várias empresas. Em cada uma delas, um dos seus colaboradores assumiu a responsabilidade de entregar os questionários aos seus colegas e recolhê-los após o seu preenchimento. Assim, dado que a recolha não foi da responsabilidade do supervisor, as respostas não foram comprometidas pela posição hierárquica de quem os recolheu. No questionário estava explícita a finalidade do mesmo, assim como foi garantido a todos os participantes o seu total anonimato, bem como a confidencialidade das respostas que tinham como fim único o respetivo tratamento estatístico. Foram entregues 300 questionários em mão, entre outubro e novembro de 2015, tendo sido devolvidos apenas 151, dos quais cinco foram considerados inválidos, devido a informação incompleta, o que representa uma taxa de resposta final de 48.7%.

4.2 Medidas

Relativamente à IE, utilizou-se a medida *Wong and Law Emotional Intelligence Scale* (WLEIS), de Wong e Law (2002), que está de acordo com a ideologia de Mayer e Salovey (1997). Esta medida está dividida quatro dimensões cada uma com quatro itens (e.g., “compreendo bem as minhas próprias emoções” (AAE), “sou um bom observador das emoções dos outros” (AEO), “sou uma pessoa automotivada” (UDA) e “tenho facilidade em controlar as minhas próprias emoções” (RDA)). Para medir o EA foi utilizada a medida de Rego et al. (2011), com três itens (e.g., “Tenho orgulho em dizer a outras pessoas que faço parte desta organização”). Para o DI, utilizou-se a medida de Staples et al. (1999), adaptada por Rego e Cunha (2008), com quatro itens (e.g., “Estou satisfeito com a qualidade do meu trabalho”).

Os inquiridos responderam mediante uma escala tipo *Likert* de sete pontos (1: A afirmação não se aplica rigorosamente nada a mim; 2: Não se aplica; 3: Aplica-se muito pouco; 4: Aplica-se alguma coisa; 5: Aplica-se bastante; 6: Aplica-se muito; 7: A afirmação aplica-se completamente a mim). Os itens das medidas usadas foram traduzidos de inglês para português por um primeiro tradutor e depois, de forma independente, traduzidos de novo para inglês por um segundo tradutor (Brislin, 1970). Ambos discutiram em conjunto discrepâncias entre o original e a tradução e, posteriormente, foram efetuados alguns ajustes.

4.3 Aperfeiçoamento de escalas

O tratamento e a posterior análise dos dados foram efetuados no programa SPSS, *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 22. Tendo em conta que a informação foi recolhida na mesma fonte, procurámos minimizar os riscos de variância do método comum. Recorremos a alguns métodos procedimentais propostos por Podsakoff et al. (2003), nomeadamente a aleatoriedade na ordenação dos vários itens, a não utilização de escalas com valores numéricos bipolares, a atribuição de designações verbais para os pontos médios das escalas, a garantia de total anonimato e o desconhecimento dos respondentes em relação ao modelo conceptual em estudo. Foi ainda efetuada uma análise fatorial exploratória (AFE), seguindo as recomendações de Podsakoff e Organ (1986), que revelou não existir um fator único que explique a maioria da variância dos dados. Para garantir a correta operacionalização das variáveis, procedeu-se ao aperfeiçoamento das escalas, no sentido de garantir a confiabilidade e a dimensionalidade das medidas utilizadas. Neste sentido, foi realizada uma AFE, utilizando o método de rotação *varimax*. O resultado deste procedimento está representado na Tabela 1.

Item	Descrição	F1	F2	F3	F4
1	AEO4: Compreendo bem as emoções das pessoas que me rodeiam.	0.832	0.271	0.115	0.165
	AEO2: Sou um bom observador das emoções dos outros.	0.824	0.156	0.275	0.063
2	UDA3: Sou uma pessoa automotivada	0.219	0.837	0.206	0.083
	UDA4: Faço sempre por me encorajar a mim mesmo a dar o melhor de mim.	0.272	0.749	0.181	0.286
3	AAE2: Compreendo bem as minhas próprias emoções.	0.162	0.262	0.804	0.283
	AAE3: Eu realmente entendo o que sinto.	0.432	0.158	0.714	0.175
4	RDA3: Consigo sempre acalmar-me rapidamente quando estou muito irritado.	0.159	0.097	0.141	0.900
	RDA1: Sou capaz de controlar o meu temperamento e lidar com as dificuldades de uma forma racional.	0.079	0.302	0.381	0.677
<i>Alpha de Cronbach</i>		0.79	0.78	0.77	0.71

Tabela 1- Resultados da AFE

Seguidamente, avaliou-se a qualidade da análise fatorial através da estatística de KMO, cujo valor foi de 0.77 que representa uma qualidade média. Foi ainda avaliada a percentagem da variância total explicada pelos fatores (78.23%). Os itens resultantes apresentam *loadings* significativos (≥ 0.50 ; Pestana & Gageiro, 2005). Tal como evidenciado na literatura, confirma-se a dimensionalidade da IE, dado que estão presentes as quatro dimensões, e a unidimensionalidade dos restantes construtos, embora alguns apresentem apenas dois itens.

Por último, foi avaliada a confiabilidade das escalas das medidas utilizadas, através do Alpha de Cronbach. A maior parte das medidas revelam uma forte consistência interna, na medida em que $\alpha \geq 0.70$ (Nunnally, 1978). Porém, o valor deste coeficiente para o DI é inferior a 0.70 (0.64). Apesar disso, a consistência interna desta medida não se pode considerar insatisfatória, visto que não está abaixo de 0.60 (Hair et al., 1998; Malhotra, 2006). Na literatura, embora existam diferentes opiniões acerca do coeficiente de confiabilidade que melhor descreve as medidas de apenas dois itens, por uma questão de simplificação, para todas as medidas em estudo, foi utilizado o coeficiente de Alpha de Cronbach, que tanto pode ser utilizado para medidas de apenas dois, como de múltiplos itens (Cuijpers et al., 2009; Löwe et al., 2005; Michal et al., 2010; Young et al., 2009).

5. Resultados

Na Tabela 2 observa-se que, em termos médios, os colaboradores em estudo se consideram emocionalmente inteligentes, dado que apresentam um valor médio de 5,41 (DP: 0.78), enquanto que os valores médios para o EA é de 5.38 (DP: 1.21) e para o DI é de 5.40 (DP: 0.94). Analisando os valores do coeficiente de correlação de Pearson, observa-se que as variáveis estão positivamente correlacionadas entre si e os seus coeficientes de correlação são significativos.

		Média (M)	% Média	Desvio padrão (σ)	Correlações						
					1	2	3	4	5	6	
					C. de Pearson						
1 -	AAE (Autoavaliação Emocional)	5.62	80.29	1.02	-						
2 -	AEO (Avaliação das Emoções dos outros)	5.28	75.43	0.96	0.54**	-					
3 -	UDA (Uso da Emoção)	5.65	80.71	0.91	0.54**	0.52**	-				
4 -	RDA (Regulação da Emoção)	5.08	72.57	1.05	0.54**	0.37*	0.48**	-			
5 -	IE	5.41	77.29	0.78	0.84**	0.76**	0.79**	0.77**	-		
6 -	EA	5.38	76.86	1.21	0.16	0.14	0.24**	0.19*	0.24**	-	
7 -	DI	5.70	81.43	0.94	0.30**	0.34**	0.40**	0.31**	0.43**	0.34**	-

Legenda:

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

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

Escala: IE, EA, DI: 1-7 pontos

Tabela 2 - Médias, desvios padrão e correlações

Após a verificação dos pressupostos da regressão linear, procedeu-se à análise através de regressões lineares, apresentando-se, de seguida, os modelos obtidos (Tabela 3).

Modelo de regressão 1		Modelo de regressão 2		Modelo de regressão 3	
variável dependente					
DI		EA		DI	
IE	0.43***	IE	0.24**	IE	0.39***
<i>p-value</i>	0.000	<i>p-value</i>	0.005	<i>p-value</i>	0.000
				EA	0.22**
				<i>p-value</i>	0.004
R ²	0.18	R ²	0.06	R ²	0.22
R ² ajustado	-	R ² ajustado	-	R ² ajustado	0.21
F	31.76***	F	8.29**	F	19.92***
<i>p-value</i>	0.000	<i>p-value</i>	0.005	<i>p-value</i>	0.000

Tabela 3 - Resultados da regressão linear

O objetivo desta investigação é compreender em que medida o EA (variável mediadora) medeia a relação entre a IE (variável independente) e o DI (variável dependente). Assim, torna-se crucial compreender a mediação e o procedimento que a permite validar. Com efeito, Abbad e Torres (2002) consideram que uma variável é mediadora se, ao ser incluída na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente. Já Baron e Kenny (1986) consideram que uma variável funciona como mediadora quando altera a relação entre a variável independente e a variável dependente, “agindo como um canal através do qual a variável independente influencia a variável dependente” (p. 1176). Neste seguimento, foram realizados testes de mediação, a fim de compreender em que medida o EA me-

deia a relação entre a IE e o DI. Para tal, utilizou-se o teste de Baron e Kenny (1986) como técnica de análise principal e o teste de Sobel (1982) como técnica de análise complementar.

Segundo Baron e Kenny (1986), para que haja mediação é necessário que se verifiquem as seguintes condições: (1) A variável independente (IE) explique a variável dependente (DI); (2) A variável independente (IE) explique a variável mediadora (EA); (3) A variável mediadora (EA) explique a variável dependente (DI); (4) Quando se introduzem na regressão as variáveis independente e mediadora na predição da variável dependente, o poder preditivo da variável independente baixa (mediação parcial) ou reduz-se a zero (mediação total). Posto isto, consultando a Tabela 3 juntamente com as condições acima descritas, para cada uma delas verifica-se o seguinte:

- 1) Analisando o coeficiente de determinação (R^2), conclui-se que 18% da variação da variável dependente (DI) é explicada pela variável explicativa IE a partir do modelo. Adicionalmente, o coeficiente associado à variável independente (IE), para além de ser positivo ($\beta=0.43^{***}$), é estatisticamente significativo (p -value de .000) e inferior aos eventuais níveis de significância. Assim, quanto maior o nível de IE, maior é o DI do colaborador, o que indica que a IE está positivamente relacionada com o DI. Portanto, a H1 é corroborada;
- 2) Avaliando pela qualidade de ajustamento através do R^2 , no modelo de regressão 2 observa-se que este valor é bastante baixo (0.06). Apenas 6% da variação do EA é explicada pela IE. Porém, o coeficiente $\beta=0.24^{**}$ para a variável independente (IE) é positivo e estatisticamente significativo ao nível de significância .01, o que permite concluir que os níveis de EA aumentam com o acréscimo de IE, ou seja, a IE está positivamente relacionada com o EA dos colaboradores, sendo a H2 corroborada;
- 3) No modelo de regressão 3 verifica-se que o coeficiente da variável explicativa EA ($\beta=0.22^{**}$) é positivo e estatisticamente significativo, mas apenas para o nível de significância .01. Significa, portanto, que os níveis de EA explicam e estão positivamente relacionados com DI dos colaboradores, sendo a H3 igualmente corroborada;
- 4) Ao introduzir o EA e a IE como variáveis independentes do DI, verifica-se que o coeficiente da variável independente (IE) baixa de 0.43^{***} para 0.39^{***} . Esta redução, apesar de ligeira, confirma-se e o coeficiente permanece significativo, dado o valor do p -value (.000). Uma vez que o valor do coeficiente, apesar de se reduzir, não atinge o valor nulo, então existe mediação parcial, dado que quando a variável mediadora (EA) é inserida na regressão, o β da variável independente (IE) baixa, continuando a ser significativo. Desta forma, o EA medeia parcialmente a relação entre a IE e o DI, com o coeficiente de $\beta=0.22^{**}$. Portanto, segundo Baron e Kenny (1986), dado que as condições de mediação se verificam, conclui-se que o EA medeia parcialmente a relação entre a IE e o DI dos colaboradores.

Para além deste teste, foi realizado o teste de Sobel (1982). Este último foi realizado com o apoio do instrumento interativo de Preacher e Leonardelli (2001), através da utilização dos coeficientes de regressão não padronizados e dos respetivos erros padrão. Segundo este teste, um p -value superior a .05 revela inexistência de mediação (Jose, 2004). Deste modo, o resultado sustenta a hipótese de o EA mediar a relação entre a IE e o DI, na medida em que a estatística de teste (z) apresenta o valor de 2.06, em que p -value=.04 < .05.

6. Discussão dos resultados e conclusões

Os resultados revelam que a IE está positiva e significativamente relacionada com o DI dos colaboradores, tal como encontrado na literatura (e.g., Higgs, 2004; Shankar & Sayeed, 2006; Khokhar & Kush, 2009). Por outro lado, os resultados também permitem concluir que a IE está

positiva e significativamente relacionada com os níveis de EA, como foi demonstrado em pesquisas anteriores (e.g., Carmeli & Colakoglu, 2005; Akintayo & Babalola, 2012). Este estudo permite ainda concluir que o EA está positiva e significativamente relacionado com o DI (e.g., Danish et al., 2015; Bolon, 1997; Khan et al., 2010). Por último, os resultados obtidos nos testes de mediação revelam que o EA medeia parcialmente a relação entre a IE e o DI.

Os resultados deste estudo vão ao encontro de anteriores pesquisas que revelam que colaboradores com elevada IE têm maior facilidade em identificar e responder adequadamente às emoções de colegas, subordinados e chefias (Day & Carroll, 2004; Greenidge & Coyne, 2014), o que contribuirá para fortalecer as suas ligações afetivas. Ou seja, os colaboradores emocionalmente inteligentes, por saberem analisar o estado emocional do outro, por terem uma maior capacidade em lidar com os seus estados emocionais, vão estabelecendo sentimentos e laços afetivos com os outros e com a organização, fomentando o sentimento de pertença e o seu EA. A teoria dos eventos afetivos também fornece uma base teórica sólida para o resultado obtido em relação ao desempenho pois vários estudos sugerem que a IE tem um efeito direto e indireto no desempenho dos colaboradores (Greenidge et al., 2014; Kluemper et al., 2013; Weiss & Cropanzano, 1996).

Pesquisas recentes também demonstraram que variáveis atitudinais, como a satisfação no trabalho (Greenidge et al., 2014), medeiam a relação entre IE e desempenho. Os colaboradores emocionalmente inteligentes estão mais satisfeitos com o seu trabalho, logo mais facilmente se empenham afetivamente. Da mesma forma, os indivíduos que exibem um grau elevado de EA para com a organização não só estão motivados para a realização de um trabalho de excelência (desempenho *in-role*), como também desenvolvem e praticam outros comportamentos favoráveis à organização, mas que não são por ela exigidos (desempenho *extra-role*). Por outras palavras, a IE promove melhores relacionamentos interpessoais e motivação, os colaboradores sentem-se mais confiantes e orgulhosos do seu trabalho, o que, por sua vez, favorece o seu desempenho. Com efeito, os colaboradores emocionalmente inteligentes estão mais aptos a desenvolver melhores relações de trabalho interpessoal, visto que promovem a prática de comportamentos benéficos à organização em geral, promovendo assim o crescimento e o desenvolvimento da organização (Korkaew & Suthinee, 2012).

7. Limitações e sugestões para investigação futura

Este estudo apresenta algumas limitações que se prendem com o facto de ter sido inquirida uma amostra de conveniência e de reduzida dimensão, o que impede a generalização dos resultados. Por outro lado, os dados foram recolhidos num único momento temporal e através da mesma fonte, o que pode implicar riscos de contaminação pela variação do método comum (Podsakoff et al., 2003). Adicionalmente, há sempre o risco inerente às medidas de auto-relato pelo facto de os respondentes não se conseguirem autoavaliar corretamente nas questões emocionais, dada a complexidade intrínseca deste processo. Relativamente a sugestões para investigação futura, seria interessante aplicar este estudo a setores específicos. Também seria interessante estudar o efeito destas relações em diferentes contextos culturais ou inserir novas variáveis mediadoras ou moderadoras nas referidas relações.

8. Contributos

Os resultados obtidos nesta investigação são suportados por diversos estudos, existindo mais um fundamento que sustenta a importância da IE no contexto profissional. Por outro lado, existe pouca evidência na literatura acerca do papel mediador do EA na relação entre a IE e o DI. Deste modo, as hipóteses de investigação, com maior incidência na relação de mediação, contribuem para a literatura existente e clarificam o contributo inovador desta investigação. Por último, os

resultados obtidos procuram incentivar a mudança das atuais metodologias e procedimentos adotados na gestão de recursos humanos. Assim, dado o valor atribuído aos colaboradores emocionalmente inteligentes, os atuais departamentos de recursos humanos das organizações deveriam implementar práticas de seleção com base em sistemas de análise emocional, assim como formação e *coaching* nesta vertente. Desta forma, associar a componente emocional à componente técnica poderia contribuir para a *performance*, empenhamento e dedicação à organização.

9. Referências

- Abbad, G. S.; Torres, C. V. (2002). Regressão múltipla stepwise e hierárquica em psicologia organizacional: Aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia*, 7, 19–29.
- Adeoyo, H., & Torubelli, V. (2011). Emotional Intelligence and Human Relationship Management as Predictors of Organizational Commitment. *IFE Psychologia*, 19(2), 212–226.
- Akintayo, D. (2009). Organizational incentive payment schemes and industrial relations practice in Nigeria. *Occupational Psychology*, 36(2), 17–26.
- Akintayo, D. I., & Babalola, S. S. (2012). The impact of emotional intelligence on workers' behaviour in industrial organizations. *Inkanyiso*, 4(2), 83–90.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49.
- Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S. & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of quality of work life on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports*, 118(1), 107-127.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2005). Rumors of Death of Emotional Intelligence in Organizational Behavior are Vastly Exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441–452.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173–1182.
- Bar-On, R. (1997). *Emotional Quotient Inventory: technical manual*. Toronto: Multi Health Systems.
- Bashaw, E., & Grant, S. (1994). Impact of job formalization and administrative control on attitudes of industrial salespersons distinctive nature of work commitments: their relationship with personal characteristics, job performance and propensity to leave. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14, 41–67.
- Baytos, K., & Kleiner, B. H. (1995). New Developments in Job Design. *Business Credit*, 97(2), 22–28.
- Bolon, D. S. (1997). Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction and organizational commitment. *Hospital and Health Services Administration*, 42(2), 221.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Branch, Z. (2014). Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Commitment among Personnel of the Road and Urbanism Office of Zanjan Province. *Journal of Research in Management*, 3(4), 114–128.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Campbell, D. J., Campbell, K. M., & Chia, H. B. (1998). Merit Pay, Performance Appraisal, and Individual Motivation: An Analysis and Alternative. *Human Resource Management*, 37, 131–146.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813.

- Carmeli, A., & Colakoglu, S. N. (2005). The Relationship Between Affective Commitment and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Emotional Intelligence. *Emerald Group Publishing Limited*, 1, 77–93.
- Carmeli, A., & Josman, Z. E. (2006). The relationship among emotional intelligence, task performance and organizational citizenship behaviors. *Human Performance*, 19, 403–409.
- Caruso, R., Mayer, D., & Salovey, P. (2002). Relation of a measure of emotional intelligence to personality. *Journal of Personality Assessment*, 79(2), 306–320.
- Chang, T., & Lin, H. (2008). A study on service employees' customer-oriented behaviors. *Journal Am Acad Bus Cambridge*, 13(1), 92–97.
- Ciarrochi, J., Chan, C., & Caputi, P. (2000). A Critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct. *Personality and Individual Differences*, 28(3), 539–561.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354.
- Cuijpers, P., Smits, N., Donker, T., ten Have, M., & de Graaf, R. (2009). Screening for mood and anxiety disorders with the five-item, the three-item, and the two-item mental health inventory. *Psychiatry Research*, 168(3).
- Dalal R.S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1241–1255.
- Danish, R. Q., Shahid, A. U., Humayon, A. A., & Nawaz, M. M. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yaşar University*, 10, 56–67.
- Daus, C.S. & Ashkanasy, N. M. (2005). The Case for the Ability-Based Model of Emotional Intelligence in Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 453–466.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1443–1458.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86.
- Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1055–1067.
- Fernandes, C. & Rego, A. (2004). Inteligência emocional e desempenho académico dos estudantes: um estudo empírico no ensino universitário.
- Fredrickson, B.L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172–175.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300–319.
- Fredrickson, B. L. (2000). Extracting meaning from past affective experiences: The importance of peaks, ends, and specific emotions. *Cognition and Emotion*, 14(4), 577–606.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Greenidge, D., Devonish, D., & Alleyne, P. (2014). The Relationship Between Ability-Based Emotional Intelligence and Contextual Performance and Counterproductive Work Behaviors: A Test of the Mediating Effects of Job Satisfaction. *Human Performance*, 27(3), 225–242.
- Greenidge, D. & Coyne, I. (2014). Job stressors and voluntary work behaviours: mediating effect of emotion and moderating roles of personality and emotional intelligence. *Human Resource Management Journal*, 24(4), 479–495.

- Gujral, H. K., Gupta, A., & Aneja, M. (2012). Emotional Intelligence - an Important Determinant of Well-Being and Employee Behaviour: a Study on Young Professionals. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 2(8), 322–339.
- Hair, J., Tatham, R., Andersen, R. & Black, W. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Herrbach, O. (2006). A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 629–643.
- Higgs, M. (2004). A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 442–454.
- Isen, A.M., Daubman, K.A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122–1131.
- Issue, S., & Held, C. (2015). Does affective commitment positively predict employee performance? Evidence from the banking industry of Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 49(6).
- Jose, P. (2004). Moderation/mediation help centre. <http://www.vuw.ac.nz/psyc/staff/pauljose/> (consultado a 1 de outubro de 2016).
- Khan, M. R., Jam, F. A., & Ramay, M. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences*, 15(3), 292–298.
- Khokhar C.P. & Kush T. (2009). Emotional Intelligence and Work Performance among Executives. *Europe's Journal of Psychology*.
- Kim, H. K. (2014). Work- Life balance and employees' performance : The mediating role of affective commitment. *Global Business & Management Research: An International Journal*, 6(1), 37–51.
- Koning, L.F. & Kleef, G.A.V. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 489–501.
- Korkaew, J., & Suthinee, R. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. Silpakorn University. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 115–127.
- Lee, J. & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 1101–1112.
- Law, K.S., Wong, C., & Song, L. J. . (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483–496.
- Löwe, B., Kroenke, K., & Gräfe, K. (2005). Detecting and monitoring depression with a two item questionnaire (PHQ-2). *Journal Psychosomatic Research*, 58(2), 163–171.
- Luchak, A. A. & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786–93.
- Malhotra, N. (2006). *Pesquisa de Marketing- Uma Orientação Aplicada* (4a ed.). Porto alegre: Bookman.
- Masrek, M. N., Osman, M. A. F., Ibrahim, Z., & Mansor, A. N. (2015). Malaysian Computer Professional: Assessment of Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 238–245.
- Matthews, G., Zeidner, M. & Roberts, R. D. (2002). *Emotional Intelligence: Science and myth*. Cambridge: MIT Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185–211.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: educational implications* (pp. 3–31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). *Test manual for the Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test: research version 1.1* (3rd ed). Toronto: MHS.

- Meyer, J., Stanley, D., Herscovich, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. London: Sage Publications.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational commitment. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 175–228.
- Michal, M., Zwerenz, R., Tschan, R., Edinger, J., Lichy, M., Knebel, A., ... Beutel, M. (2010). Screening for depersonalization-derealization with two items of the Cambridge depersonalization scale. *Psychother Psych Med*, 60, 175–179.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775–80.
- Organ, D.W. & Paine, J. B. (1999). A New Kind of Performance for Industrial and Organizational Psychology: Recent contributions to the study of organizational citizenship behavior. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 14, 337–368.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais, A complementaridade do SPSS* (4a ed). Lisboa: Edições Sílabo.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P., & Organ, D. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Preacher, K. J. & Leonardelli, G. J. (2001). Calculation for the Sobel Test: An interactive calculation tool for mediation tests. <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> (consultado a 1 de outubro de 2016).
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. & Jesuino, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of Business Research*, 64(5), 524–532.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Perceptions of authentic climates and employee happiness: pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61(7), 739–752.
- Rego A., Cunha, M.P. & Souto S. (2007). Workplace spirituality, commitment and self-reported individual performance: An empirical study. *Management Research*, 5(3), 163-183.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Saeed, I., Khan, M., Ullah, A., Ibrahim, S., Irshad, P., Bashir, S., & Ali, A. (2015). Effect of Transformational Leadership on Employee Organizational Commitment: Moderating Role of Emotional Intelligence. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 6(4), 276–283.
- Salami, S. O. (2008). Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among industrial workers. *Anthropologist*, 10(1), 31–38.
- Shankar, M. & Sayeed, O. Bin. (2006). Assessing Emotionally Intelligent Managers Development of an Inventory and Relationship with Manager's Professional Development. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 42(2), 227–251.
- Singh, S. (2004). Development of a Measure of Emotional Intelligence. *Psychological Studies*, 49(2–3), 136–141.

- Sobel, M. E. (1982). *Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models (In Leinhardt)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Spector, P.E. & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292.
- Staples, D. S., Hulland, J. S. & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758–776.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Sweis, R. J. (2015). The Effect of a Manager's Emotional Intelligence on Employees' Work Outcomes in the Insurance Industry in Jordan. *International Business Research*, 8(9), 67–82.
- Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407–422.
- Taboli, H. (2013). Job Satisfaction as a Mediator in Relationship between Emotional Intelligence, Organizational Commitment in Employees' Kerman Universities. *Life Science Journal*, 10(1), 1–8.
- Thoresen CJ, Kaplan SA, Barsky AP, & Warren CR, D. C. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *PsycholBull*, 129(6), 914–945.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Ul Hassan, M., Malik, A. A., Hasnain, A., Faiz, M. F., & Abbas, J. (2013). Measuring employee creativity and its impact on organization innovation capability and performance in the banking sector of pakistan. *World Applied Sciences Journal*, 24(7), 949–959.
- Van Rooy, D.L. & Viswesvaran, C. (2004). Emotional Intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71–95.
- Van Rooy, D.L., Viswesvaran, C. & Pluta, P. (2005). A MetaAnalytic Evaluation of Construct Validity: What is this thing called emotional intelligence? *Human Performance*, 18, 445–462.
- Vratskikh, I., Al-Lozi, M., & Maqableh, M. (2016). The Impact of Emotional Intelligence on Job Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 69–91.
- Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B.M. Staw, and L.L.Cummings (Eds), *Research in Organisational Behaviour* (1-74), Greenwich, CT: JAI Press.
- Wong, C., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
- Young, J., Jeganathan, S., Houtzager, L., Di Guilmi, A., & Purnomo, J. (2009). A valid two-item food security questionnaire for screening HIV-1 infected patients in a clinical setting. *Public Health Nutrition*, 12(11), 2129–2132.
- Zimbardo, P. G. (1985). *Psychology and Life*. (11, Ed.). Scott, Foresman, Glenview, IL.