



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA – UFBA**  
**INSTITUTO DE PSICOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA**



**GISELE DEBIASI ALBERTON**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, REGULAÇÃO DAS EMOÇÕES E BEM-ESTAR NO  
TRABALHO**

**SALVADOR**  
**2015**

**GISELE DEBIASI ALBERTON**

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, REGULAÇÃO DAS EMOÇÕES E BEM-ESTAR NO  
TRABALHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

**Área de concentração:** Indivíduo e Trabalho: processos microorganizacionais

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim

SALVADOR  
2015

---

A334 Alberton, Gisele Debiasi  
Inteligência emocional, regulação das emoções e bem-estar no trabalho / Gisele Debiasi  
Alberton. – Salvador, 2016.  
102 f.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Sônia Maria Guedes Gondim  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Instituto de Psicologia.  
Salvador, 2016.

1. Inteligência emocional. 2. Trabalho – Bem-estar. 3. Ambiente de trabalho - Emoções.  
I. Gondim, Sônia Maria Guedes. II. Universidade Federal da Bahia. Instituto de Psicologia.  
III. Título.

CDD – 153.9

---

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, REGULAÇÃO DAS EMOÇÕES E BEM-ESTAR NO  
TRABALHO

GISELE DEBIASI ALBERTON

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
graduação em Psicologia da Universidade  
Federal da Bahia como requisito parcial para  
a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

**Banca Examinadora**

---

Profa. Dra. Sônia Maria Guedes Gondim  
Presidente  
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

---

Prof. Dr. Cícero Roberto Pereira  
Departamento de Psicologia  
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

---

Prof. Dr. Pedro F. Bendassoli  
Departamento de Psicologia  
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar comigo em todos os momentos.

A minha querida família, meus pais (Terezinha e Gercino), minhas preciosas irmãs Mi e Bel e seus respectivos companheiros, Diogo e Luís, que mesmo longe sempre me apoiaram e sempre tiveram palavras de conforto nos momentos mais difíceis. Agradeço pelo apoio, pelo carinho, pelas conversas intermináveis e pelos almoços de domingo no *skype*. Obrigada pelo incentivo de vocês em todos os momentos!

Ao meu marido e companheiro, Luciano, por todo o carinho, atenção e apoio incondicional. Obrigada por fazer parte da minha vida, compartilhar comigo alegrias e tristezas. Obrigada por fazer deste projeto conjunto e por estar ao meu lado em todos os momentos, inclusive para estudar estatística.

Agradeço à Maria Luiza, Daniel, Karine e Gustavo por todo o apoio nesses dois anos para que este projeto se realizasse. Obrigada por fazerem parte da minha vida e me considerarem como parte da família.

Agradeço a minha orientadora, Sônia Maria Guedes Gondim, que com paciência, dedicação e afeto me conduziu nessa jornada. Soninha, sinto profunda gratidão por tudo o que fez por mim, as orientações e as oportunidades que me concedeu para aprender. Muito obrigada!

Aos amigos do Grupo de Pesquisa Emoções, Sentimentos e Afetos em Contexto de Trabalho, por todo apoio e as trocas maravilhosas que tivemos. Obrigada por tudo! Pela acolhida, pelo conhecimento compartilhado, pelos momentos de alegria proporcionados e pela disponibilidade de todos em prestar auxílio sempre que precisei.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação, que me ensinaram lições valiosas sobre o conhecimento. Aos funcionários do programa, pela disponibilidade em ajudar sempre.

Aos professores Cícero Pereira e Pedro Bendassoli, por se fazerem presentes na banca ajudando a melhorar esse trabalho. Professor Cícero, agradeço todos os ensinamentos sobre estatística, por sua disponibilidade em dar os cursos sobre modelagem de equações estruturais e em tirar minhas dúvidas quando necessário.

A Capes, pelo apoio incondicional nesses dois anos.

A todos os participantes desse estudo, não seria possível realizá-lo sem vocês.

À Bahia, por ter me acolhido e dado a chance de realizar este projeto em minha vida.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que de maneira direta ou indireta contribuíram para que este projeto se realizasse. A todos, muito obrigada!

## RESUMO

O objetivo geral desta dissertação foi o de analisar as inter-relações entre regulação das emoções, bem-estar no trabalho e inteligência emocional em trabalhadores. A revisão de literatura sugere que competências de inteligência emocional como autoconsciência, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade, além de uma regulação que esteja em congruência com os objetivos dos indivíduos e que ajude na expressão adequada das emoções no ambiente de trabalho, são quesitos fundamentais para o desempenho e o bem-estar dos trabalhadores. Baseado nestas evidências três estudos foram realizados de modo a cumprir o objetivo proposto. O estudo um apresenta um ensaio teórico que contextualiza a liderança na regulação das emoções e inteligência emocional destacando evidências de como a gestão das emoções pode contribuir para o desempenho dos líderes. Este estudo oferece informações sobre o modo que o líder trata seus próprios processos de autorregulação e de que forma pode influenciar o comportamento dos liderados por meio da heterorregulação. O estudo dois apresenta novas evidências de validação da MIE (Medida de Inteligência Emocional) por meio de uma amostra de 295 trabalhadores. A estrutura multidimensional com cinco fatores correlacionados (empatia, sociabilidade, autoconsciência, automotivação e autocontrole) foi confirmada e a validade (convergente e discriminante) intramedida foi atestada. No estudo três, realizado com uma amostra de 290 trabalhadores, testou-se o papel mediador das dimensões de automotivação e autocontrole (inteligência emocional) na relação entre regulação das emoções e bem-estar no trabalho. Concluiu-se que o *down regulation* explica mais o bem-estar no trabalho que o *up regulation* e que há um efeito mediador da automotivação entre *down regulation* e bem-estar no trabalho.

**Palavras-chave:** regulação das emoções, inteligência emocional, bem-estar no trabalho

## ABSTRACT

The main goal of this thesis is to examine the relations among emotion regulation strategies, well-being at work and emotional intelligence of workers. The literature review suggests that emotional intelligence competences (self-awareness, self-control, self-motivation, empathy and sociability), also emotion regulation that is in congruence with the goals of individuals and assists in the proper expression of emotions in the workplace, are fundamental requirements for performance and the well-being of workers. Three studies were performed to achieve the objective. The study 1 it was developed a theoretical essay that contextualizes the leadership in emotion regulation and emotional intelligence, highlighting evidence on how the management of emotions can contribute to the leader's performance. The study aims to generate information about the way the leader treats its own self-regulation processes and how he or she deal with the team members' behavior through the regulation processes of the others. Study 2 presents validation evidences of the Measure of Emotional Intelligence (MIE) using a sample of 295 workers. The five-factor multidimensional structure (empathy, sociability, self-awareness, self-motivation and self-control) was confirmed, and the intra-measure validity of the instrument was tested. Study 3, conducted with a sample of 290 employees, tested mediating role of dimensions self-motivation and self-control (emotional intelligence) in the relations between emotion regulation and well-being at work. The results revealed that *down regulation* is a better predictor of well-being at work than *up regulation* and there is a mediating effect of self-motivation between *down regulation* and well-being at work.

**Keywords:** emotion regulation, emotional intelligence, well-being at work



## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>ESTUDO 1: Inteligência emocional e autorregulação no contexto da liderança: insumos para o desenvolvimento de competências do líder.....</b>	<b>17</b>
Resumo.....	18
Abstract.....	19
Introdução.....	20
1. Liderança.....	21
2. Competências sócio-emocionais do líder: Inteligência emocional e regulação emocional.....	22
2.1. A Inteligência Emocional .....	23
2.2. A Regulação Emocional.....	26
3. Desenvolvimento de competências emocionais nos líderes: em defesa da aprendizagem experiencial.....	29
4. Considerações Finais .....	32
Referências.....	34
<b>ESTUDO 2 - A Inteligência Emocional como Construto Multidimensional: Buscando novas Evidências de Validação.....</b>	<b>43</b>
Resumo.....	44
Abstract.....	45
Introdução.....	46
A Pluralidade nas Concepções de IE.....	47
Medidas de Inteligência Emocional.....	48
A MIE - Medida de Inteligência Emocional: estrutura e dimensões.....	49
Método.....	51

Participantes.....	51
Instrumento.....	51
Procedimentos de coleta de dados.....	52
Procedimentos de análise de dados.....	52
Resultados.....	54
Discussão.....	58
Referências.....	61
<b>ESTUDO 3 – Regulação das Emoções e Bem-Estar no Trabalho: Testando o Papel Mediador da Inteligência Emocional.....</b>	<b>66</b>
Resumo.....	67
Abstract.....	68
Introdução.....	69
Regulação das Emoções (RE).....	70
Bem-Estar no Trabalho (BET) .....	71
Inteligência Emocional (IE).....	72
Método.....	74
Participantes.....	75
Instrumentos.....	75
Procedimentos de coleta de dados.....	78
Procedimento de análise de dados.....	78
Resultados.....	80
Discussão.....	83
Referências.....	87
Conclusão.....	95
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>ESTUDO 2 - A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO CONSTRUTO MULTIDIMENSIONAL: BUSCANDO NOVAS EVIDÊNCIAS DE VALIDAÇÃO.....</b>	<b>40</b>
Tabela 1. Ajustes e testes de diferença entre modelos de mensuração da MIE.....	57
<b>ESTUDO 3 – REGULAÇÃO DAS EMOÇÕES E BEM-ESTAR NO TRABALHO: TESTANDO O PAPEL MODERADOR DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>64</b>
Tabela 1. Correlações entre bem-estar no trabalho, modos de regulação emocional e dimensões da inteligência emocional.....	81
Tabela 2. Preditoras do bem-estar no trabalho (sem as mediadoras).....	82
Tabela 3. Teste de mediação.....	83

## LISTA DE FIGURAS

<b>ESTUDO 2 - A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO CONSTRUTO MULTIDIMENSIONAL: BUSCANDO NOVAS EVIDÊNCIAS DE VALIDAÇÃO.....</b>	<b>40</b>
Figura 1: Modelo 1 com parcelings distribuídos em cinco fatores correlacionados.....	54
Figura 2: Modelo 2 com parcelings em fator geral.....	55
Figura 3: Modelo 3 com parcelings distribuídos em dois fatores de segunda ordem.....	56
<b>ESTUDO 3 – REGULAÇÃO DAS EMOÇÕES E BEM-ESTAR NO TRABALHO: TESTANDO O PAPEL MODERADOR DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>64</b>
Figura 1: Cenário de Admiração.....	76

## APRESENTAÇÃO

O objetivo geral desta dissertação foi o de analisar as possíveis inter-relações entre regulação das emoções, bem-estar no trabalho e inteligência emocional em uma amostra de trabalhadores. Para cumpri-lo, foram propostos três objetivos específicos. O primeiro foi reunir evidências empíricas e proposições teóricas que sustentassem a tese de que a regulação das emoções e a inteligência emocional exercem um papel relevante na liderança, inclusive para o bem-estar do líder. Essa revisão teórica poderia ajudar na formulação de hipóteses e pesquisas futuras para aprofundar o estudo destas relações, bem como contribuir para a elaboração de programas de capacitação e desenvolvimento de lideranças.

O segundo objetivo específico foi o de realizar a análise fatorial confirmatória (AFC) da MIE – Medida de Inteligência Emocional (Siqueira, Barbosa, & Alves, 1999) –, já validada para o contexto brasileiro em uma amostra específica de trabalhadores. A AFC, mediante o uso de modelagens de equações estruturais, permitiria reunir evidências das dimensões que compõem o construto de inteligência emocional, uma vez que existem perspectivas na literatura especializada.

O terceiro objetivo específico foi testar o papel mediador da inteligência emocional na relação entre regulação das emoções e o bem-estar no trabalho. O teste da mediação poderia ajudar a compreender de modo mais claro como as diferenças individuais, em termos de dimensões de inteligência emocional, impactariam no bem-estar no trabalho.

Em alinhamento com os objetivos específicos propostos, esta dissertação está estruturada em três artigos. O primeiro artigo apresenta uma revisão teórica para sustentar a tese de que as competências de inteligência emocional e de regulação das emoções são importantes para a liderança, destacando algumas evidências de sua importância para o desempenho dos líderes. O segundo artigo, além de apresentar os resultados da análise fatorial confirmatória do MIE para uma amostra de trabalhadores, discute questões relacionadas às medidas de inteligência emocional e sua multidimensionalidade. O último artigo apresenta o teste de mediação das dimensões da IE na relação entre regulação das emoções e bem-estar no trabalho, buscando trazer contribuições sobre os efeitos da IE na predição do bem-estar no trabalho. O estudo das relações entre regulação emocional, inteligência emocional e bem-estar no trabalho encontra justificativa no crescente interesse pelas emoções na explicação de variáveis contextuais no ambiente de trabalho.

A literatura tem destacado o importante papel das emoções em diversas esferas da vida das pessoas, inclusive no trabalho (Ashkanasy & Cooper, 2008; Gondim & Borges-Andrade, 2009; Gross, 1998, 2013, 2015; John & Gross, 2004; Lopes, Salovey, Côté, & Beers, 2005; Nelis, Kotsou et al., 2011; Nelis, Quoidbach, Hansenne, & Mikolajczak, 2011). As emoções ajudam na percepção das situações, na tomada de decisões, na manutenção dos relacionamentos e na interpretação dos sinais não verbais presentes nas interações sociais (Gross, 2015; Nelis, Kotsou et al., 2011). No entanto, algumas emoções emergem em momentos e têm duração e intensidades impróprias (Gross, 2015; Gross & Thompson, 2007). Processos de regulação emocional são disparados dando início a respostas emocionais coordenadas que modificam a experiência subjetiva, comportamental, experiencial e fisiológica da emoção (Gross, 1998).

No campo do trabalho, o interesse pelo papel da regulação emocional é recente (Côté, Moon, & Miners, 2008; Humphrey, 2012; Humphrey, Kellet, Sleeth, Hartman, 2008). Dentre seus benefícios, a regulação da emoção é muito importante ao permitir que líderes e seguidores alterem o impacto emocional em situações de trabalho. Estudos indicam a importância da regulação em resultados no trabalho por estar correlacionada com o bem-estar e o aprimoramento na gestão de conflitos entre líderes e seguidores. Contribui também na coesão das equipes de trabalho (Haver, Akerjordet, & Furunes, 2013; Mendes, 2014; Schlaerth, Ensari, & Christian, 2013; Quoidbach & Hansenne, 2009; Rodrigues, 2014).

A ativação da regulação ocorre principalmente na emergência de emoções que não estariam em congruência com as expectativas pessoais e situacionais. Um líder, ao se deparar com o desempenho ruim dos membros de sua equipe, provavelmente terá de lidar com os sentimentos negativos que emergirão, uma vez que nem sempre manifestá-los será a melhor forma de conseguir sensibilizá-los a melhorar o desempenho. Nesse sentido, líderes podem ser motivados a diminuir as emoções negativas (*down regulation*) para evitar suas consequências negativas pessoais ou sociais. Entretanto, os líderes podem também aumentar ou manter as emoções positivas (*up regulation*) (Gross, 2013, 2015; Nelis, Quoidbach, et al. 2011) em situações em que elas são ativadas, visando potencializar seus efeitos positivos pessoais e sociais. Um líder pode potencializar o clima positivo da equipe ao celebrar com os membros de sua equipe as conquistas e os êxitos no alcance de metas e resultados (Côté, Van Kleef, & Sy, 2013).

O bem-estar é conhecido na literatura como uma ampla categoria com perspectivas de abordagem diversas, como, por exemplo, o bem-estar subjetivo, psicológico, social e do

trabalho (Siqueira & Martins, 2013). A preocupação com o bem-estar está fortemente fundamentada na abordagem teórica da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), que pretende contribuir com o funcionamento saudável das pessoas preocupando-se em fortalecer as competências (Paludo & Koller, 2007), com os níveis de satisfação pessoal com a vida (Diener, 2000) e com a prevenção (Seligman, 2002). O bem-estar tem sido apontado nas organizações como um fenômeno social que contribui com o funcionamento psicológico, com reflexos positivos no resultado do trabalho (Sant'anna, Paschoal, & Gozendo, 2012). Na perspectiva de Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho é definido a partir da prevalência dos afetos positivos, somada à percepção de que as potencialidades estão sendo desenvolvidas e as metas alcançadas a contento. O bem-estar no trabalho seria caracterizado pela prevalência de afetividade positiva e pela percepção de desenvolvimento e realização pessoal no trabalho (Sant'anna et al., 2012).

A regulação emocional exerce um papel essencial para manter o bem-estar de líderes e subordinados. A revisão de Haver et al. (2013) concluiu que a regulação das emoções pode ser um facilitador da saúde e do bem-estar dos indivíduos na organização. O uso de estratégias de regulação emocional (e.g., reavaliação) ajuda a conservar o bem-estar. Além disso, a regulação das emoções está associada com a competência de liderança efetiva (Côté, 2014; Haver, et al., 2013 ). O uso de estratégias de autorregulação pelo líder pode contribuir para diminuir a intensidade das emoções negativas, reduzindo o impacto desse tipo de emoção no indivíduo e no contexto social (Nelis, Kotsou et al., 2011).

A inteligência emocional (IE) é outro construto que envolve manejo das emoções e se encontra associada ao bem-estar e ao desempenho da liderança (Lindenbaum & Cartwright, 2010; Nascimento, 2006). De maneira geral, a IE é definida como um conjunto de habilidades ou competências em identificar e compreender as emoções a partir do contexto em que o indivíduo está inserido, automotivar-se para atingir metas e gerenciar as emoções em si e nas outras pessoas (Bresseur, Grégoire, Bourdu, & Mikolajczak, 2013; Goleman, 1996; Mayer, Caruso, & Salovey, 1999; Siqueira et al., 1999).

Estudos correlacionais e de meta-análise confirmam relações entre inteligência emocional e bem-estar (Karimi, Leggat, Donohue, Farrell, & Couper, 2014; Martins, Ramalho, & Morin, 2010). Estudo experimental de Nelis, Kotsou et al. (2011) concluiu que o treinamento para adquirir competências de IE aumentou o bem-estar psicológico. Ao potencializar as competências para identificar, compreender, utilizar e fazer a gestão das emoções, os indivíduos lidam melhor com as emoções (Mayer, Salovey & Caruso, 2002).

Em relação à liderança, a literatura também destaca a inteligência emocional como aspecto chave que contribui para o desenvolvimento das habilidades emocionais dos líderes. Indivíduos com alta IE realizam melhor manejo das emoções, o que tem impacto no estilo de liderança adotado (Harms & Credé, 2010).

Em resumo, a inteligência emocional ajuda na flexibilidade do ciclo de regulação das emoções promovendo resultados mais adaptativos. A regulação, por sua vez, proporciona amplo repertório de estratégias de regulação, o que diminui o esforço e os custos individuais para realizar a gestão da emoção (Gross, 2015; Peña-Sarrionandia, Mikolajczak, & Gross, 2015).

A escolha por pesquisar as relações entre regulação, inteligência emocional e bem-estar no trabalho leva em consideração as possíveis contribuições para a literatura na área. Uma delas seria oferecer suporte teórico para possíveis programas de intervenção (Nelis, Quoidbach et al., 2011) que ajudem os trabalhadores (líderes e seguidores) a perceber e lidar com as emoções de forma mais flexível, ampliando o seu repertório de regulação emocional e mantendo um funcionamento psicológico saudável (Nelis, Quoidbach et al., 2011; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).



## **Estudo 1**

Inteligência emocional e autorregulação no contexto da liderança: insumos para o desenvolvimento de competências do líder

## RESUMO

As últimas décadas têm evidenciado o importante papel das competências e habilidades emocionais no trabalho. Nesse contexto, o ambiente de trabalho tem exigido dos líderes um melhor gerenciamento das demandas organizacionais e ocupacionais, o que sugere maior manejo emocional para lidar de forma efetiva com as dificuldades do cotidiano de trabalho, com sua equipe de trabalho e ainda manter sua saúde e bem-estar pessoal. Duas formas conhecidas de gestão emocional estão relacionadas à liderança: a regulação das emoções e a inteligência emocional. A inteligência emocional destaca a importância do processamento emocional como forma de auxiliar na adaptação às circunstâncias e aos eventos diários. A regulação das emoções, por sua vez, aborda o manejo das emoções a partir da capacidade individual de influenciar, consciente ou inconscientemente, o tipo, o momento e a intensidade com que uma emoção pode ser expressa e sentida. Ao levar em conta a importância da efetividade dos comportamentos emocionais na liderança para o contexto do trabalho, o objetivo deste capítulo é o de contextualizar a liderança na perspectiva das teorias de Inteligência emocional e regulação emocional, destacando algumas evidências de sua importância para o desempenho dos líderes, visando gerar insumos para políticas de capacitação de manejo emocional da liderança e aprofundamento de estudos futuros.

**Palavras-chave:** inteligência emocional, regulação das emoções, liderança

## **ABSTRACT**

The last decades have showed the important role of competences and emotional skills at work. In this context, the work environment has required from the leaders better management of organizational and occupational demands, which suggests greater emotional management to effectively deal with the problems of daily work, with their team work and still maintain your health and personal well-being. Two known forms of emotional management are related to leadership: the regulation of emotions and emotional intelligence. Emotional intelligence highlights the importance of emotional processing in order to assist in adapting to the circumstances and daily events. The regulations of emotions, in turn, addresses the management of emotions from the individual capacity to influence, consciously or unconsciously, the type, the time and the intensity that an emotion can be expressed and felt. By taking into account the importance of the effectiveness of emotional behaviors in leadership to the work context, the objective of chapter is to contextualize the leadership from the perspective of emotional intelligence theories and emotional regulation, highlighting some evidences of its importance to the performance of leaders, generating inputs for emotional management training policies of the leadership and the deepening of future studies.

**Keywords:** emotional intelligence, emotion regulation, leadership

## **Introdução**

O ambiente de trabalho exige dos líderes habilidades para gerenciar demandas emocionais de sua organização e equipe de trabalho (e.g., Humphrey, 2012), dentro os quais se destacam o gerenciamento de tarefas em grupo (Koman & Wolf, 2008), o manejo de conflitos (Schlaerth, Ensari, & Christian, 2013) e a gestão do desempenho e do bem-estar no ambiente de trabalho (Haver, Akerjordert, & Furunes, 2013).

Estudos na área de gestão e comportamento organizacional reconhecem que os atributos, o comportamento e o estilo de liderança repercutem de modo decisivo no desempenho de liderados e da organização (e.g., Côté & Hideg, 2011; Humphrey, 2002; Humphrey, Kellett, Sleeth, & Hartman, 2008; Nelis, Koidbach, Hansenne, & Mikolajczak, 2011; Rajah, Song, & Arvey, 2011).

Este capítulo discorre sobre duas competências socioemocionais da liderança que contribuem para sua eficácia e efetividade: inteligência emocional e regulação emocional, oferecendo insumos para o desenvolvimento de programas de capacitação. O capítulo está organizado em três seções. A primeira apresenta aspectos teóricos para situar a importância das competências socioemocionais do líder. A segunda seção dedica-se às definições e à caracterização da inteligência emocional e da regulação emocional. A terceira seção discorre sobre a capacitação e gestão de líderes na atualidade. Espera-se que as discussões apresentadas neste capítulo auxiliem na elaboração de programas de treinamento e capacitação de líderes, além de subsidiar aprofundamento de estudos na área de competências socioemocionais de líderes.

### **1. Liderança**

Liderança é um fenômeno multifacetado, caracterizado por um processo de influência do líder nas crenças, valores, atitudes, cognições, emoções e nos comportamentos dos liderados (e.g., Bendassoli, Magalhães, & Malvezzi, 2014; Côté, Van Kleef, & Sy, 2013; Sy, Côté, & Saavedra, 2005). Em síntese, é um processo de influência interpessoal e grupal para o alcance de objetivos, mediante mudanças concretas nas crenças e no comportamento dos liderados tornando-os mais alinhados aos objetivos propostos.

Ao contrário do que se possa presumir a liderança manifesta-se como um fenômeno multidirecional e flutuante. Ou seja, não está necessariamente baseada em uma relação hierárquica e pode ser assumida por qualquer pessoa (Bendassoli et al., 2014). Daí a

importância de o líder desenvolver competências para poder de fato exercer influência sobre os liderados.

A força da influência que o líder exerce sobre o liderado depende do poder que lhe é conferido por sua equipe (e.g., French & Raven, 1959; Raven, 1990). A influência do líder pode estar sustentada no poder de beneficiar ou punir os liderados, e o medo seria uma emoção prevalente, ao contrário da influência por legitimidade, que se sustenta na crença de que o líder exerce o poder por direito (e.g., Raven, 1992; Mendonça & Dias, 2006).

Há também outras perspectivas de se analisar a liderança: como um fenômeno emergencial ou situacional, como um traço de personalidade, como uma troca social ou ainda como um estilo adotado pelo líder. No primeiro caso, o exercício da liderança depende da situação, das características dos liderados e da natureza da tarefa (e.g., Hersey, & Blanchard, 1977). No segundo caso, a literatura destaca que extroversão e a conscienciosidade são importantes atributos pessoais do líder. A inteligência emocional também pode ser concebida como um traço do líder, que o torna mais empático com as necessidades da equipe e sensível aos aspectos emocionais no contexto do trabalho (e.g., Robbins, Judge, & Sobral, 2010).

No quarto caso, a liderança pode ser entendida como um sistema de trocas entre líder e liderados, ressaltando o comportamento do líder (Avolio, Walumba, & Weber, 2009). A teoria das trocas afirma que a relação entre líder e membro sustenta-se no princípio de reciprocidade das trocas sociais (Fisk & Friesen, 2012), em que a regulação e expressão das emoções têm um papel importante (Humphrey, Pollack, & Hawver, 2008).

No que tange ao quinto caso, o do estilo de liderança, encontram-se diversas teorias. Os estilos autoritário, democrático e laissez-faire já foram definidos há décadas por Lewin, Pippitt e White (1939). Nas últimas décadas aparecem outras teorias como a do estilo transformacional/transacional, a liderança autêntica e a liderança servidora. Tais teorias apresentam inúmeras afinidades e convergências e muitas vezes sobreposições conceituais. Por exemplo, a diferença entre liderança transformacional e liderança transacional reside no foco. O primeiro estilo está direcionado para a promoção e o desenvolvimento dos liderados, ao passo que o estilo transacional direciona o foco para as tarefas (Bass & Avolio, 1997). Além disso, a liderança transformacional não só estabelece metas claras, expectativas e recompensas para orientar os liderados, como também lhes oferece suporte, monitorando suas atividades, corrigindo seus erros e explorando suas potencialidades (Bass & Avolio, 1997; Harms & Credé, 2010).

Os estilos de liderança autêntica e servidora incluem aspectos ético-morais e valorativos nas relações entre líderes e liderados (Gardner, Cogliser, Davis, & Dickens, 2011). O líder autêntico baseia suas ações na autoconsciência e autorregulação (Avolio, et al., 2009). Estudo de Sobral e Gimba (2012) com um grupo de executivos mostrou que o sistema de valores pessoais pode atuar com força para líderes. A autotranscendência e abertura à mudança relacionam-se positivamente com a autenticidade do líder. Isso pode indicar que o líder autêntico preocupa-se com os demais e está aberto a novas experiências.

Na liderança servidora o líder seria aquele que é inspirador, transparente em suas ações, valoriza as pessoas, tem maior consciência dos parceiros da organização (*stakeholders*) e desenvolve projetos organizacionais que buscam conciliar inovação e bem-estar das pessoas (Van Dierendock, 2011). As motivações para liderar vão além dos próprios interesses, estando ligadas à necessidade de servir as pessoas (e.g., Greanleaf, 1977).

As teorias sobre traços e estilos dos líderes descritas acima deixam implícita a demanda por manejo emocional para o melhor desempenho na liderança. Além disso, evidências sugerem associação entre inteligência emocional (IE), competências emocionais e liderança (e.g., Côté, et al., 2010; Walter et al., 2011).

## **2. Competências sócio-emocionais do líder: Inteligência emocional e regulação emocional**

Competências podem ser definidas como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que se manifestam no desempenho dos indivíduos em um determinado contexto (e.g., Brandão, 2008; Gondim, Morais, & Brantes, 2014). Podem ser desenvolvidas mediante aprendizagem, sendo a experiência a base de seu desenvolvimento contínuo (Amdurer, Boyatzis, Saatcioglu, Smith, & Taylor, 2014). Duas competências relacionadas às emoções serão abordadas nesse capítulo: a inteligência emocional e a regulação das emoções.

A inteligência emocional aborda os aspectos do manejo emocional mais amplo, considerando o contexto em que o indivíduo identifica, percebe, usa e também regula as suas emoções e as de outras pessoas (Peña-Sarrionandia, Mikolajczak, & Gross, 2015). A regulação das emoções, por sua vez, aborda o manejo das emoções a partir da capacidade individual de influenciar, consciente ou inconscientemente, o tipo, o momento e a intensidade com que uma emoção pode ser expressa e sentida (Gross, 2015).

## 2. 1. Inteligência Emocional

A capacidade de lidar com as demais pessoas em interações sociais é reconhecida como um importante componente da inteligência, conforme já havia sido apontado por Thorndike (1920). Diversas outras teorias (e.g., Mayer, Caruso, & Salovey, 1999) apoiaram-se na suposição de haver relações entre emoções e aspectos cognitivos (Hedlund & Sternberg, 2002), dando contorno ao que veio a ser chamado futuramente de inteligência emocional (IE). O conceito começou a ser mais difundido a partir da década de 1990 (Mayer et al., 1999; Mayer, Roberts, & Barsade, 2008).

A IE é um construto que se apresenta a partir da articulação de dois conceitos, inteligência e emoção, historicamente estudados em separado no campo organizacional (Brief & Weiss, 2002). Embora o conceito seja baseado no processamento cognitivo das emoções, poucas explicações são dadas de como ocorre esse processamento. Isso faz com que os estudos de IE destaquem as diferenças individuais, mas pouco expliquem como estas diferenças ocorrem de maneira processual (Penã-Sarrionandia et al., 2015). Há evidências, no entanto, de que a IE atua em raciocínios sobre situações sociais (Reis, Brackett, Shamosh, Kiehl, Salovey, & Gray, 2007), tendo em vista tratar-se de um processo consciente que permite adequar a resposta emocional ao contexto social.

De acordo com Fiori (2009) o processamento consciente já era defendido por Mayer e Salovey. O Teste MSCEIT, desenvolvido por estes últimos autores, e um dos mais conhecidos na literatura de IE, é baseado em processamento consciente. Seus itens exigem o reconhecimento das emoções transmitidas em fotos e paisagens; identificação das emoções presentes nas situações dadas, e a escolha de qual emoção melhor descreve uma pessoa em determinado contexto. Fiori se apoia em evidências na literatura para afirmar que o processamento automático contribui para o comportamento emocional inteligente, mas reconhece que nem todas as quatro habilidades presentes no modelo Mayer, Salovey e Caruso (2012) estão associadas a processos automáticos.

Vários modelos de IE são encontrados na literatura (e.g., Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2002; Mayer et al., 2012; Petrides & Furnham, 2003). Embora os modelos variem em suas dimensões, a IE se refere basicamente a habilidades ou competências emocionais de identificar, usar, compreender e regular as emoções para realizar o processamento emocional, conforme descrito por Mayer e Salovey em meados da década de 1990 (Brasseur, Grégoire, Bourdu, & Mikolajczak, 2013).

No modelo de Mayer et al. (2012) são quatro as competências da IE em relação a si mesmo e aos outros: percepção ou identificação das emoções; uso das emoções; compreensão das emoções; e manejo/control/regulação das emoções. A primeira envolve três capacidades: a de identificar as emoções em si e nos outros a partir da voz, da expressão facial, a de expressar-se emocionalmente de modo claro e adequado, e a de detectar a autenticidade das expressões emocionais (Côté, 2014). A segunda competência se refere à capacidade de a pessoa fazer uso das informações emocionais sobre si e os demais com o intuito de melhorar seus processos cognitivos e atuar de modo mais efetivo no contexto ou situação. A terceira competência denominada compreensão das emoções, refere-se à capacidade de entender as modulações emocionais em virtude das situações em que elas se manifestam. O foco é na congruência entre manifestação e expressão emocional e a exigência da situação. A quarta e última competência diz respeito ao controle, regulação e manejo emocional. Trata-se da competência mais fortemente implicada na IE, pois revela a capacidade para modificar as emoções internas e influenciar positivamente as emoções e sentimentos alheios.

A identificação das expressões emocionais dos liderados permite ao líder inferir atitudes, intenções e objetivos dos seguidores (Côté & Hideg, 2011), o que o ajuda a decidir qual estilo de liderança utilizar (Harms & Credé, 2010; Walter et al., 2011), antecipando possíveis efeitos de suas manifestações emocionais nos seguidores.

A segunda competência na hierarquia de Mayer et al., (2012) é o uso das emoções. O principal aspecto desta competência é manejar estados emocionais úteis aos processos cognitivos superiores como pensamento, linguagem e raciocínio. Inclui-se aí a capacidade de antecipar os efeitos das emoções sobre os processos cognitivos (Côté, 2014). Embora há quem afirme haver sobreposições conceituais entre as competências de uso e regulação das emoções (Maul, 2012), o uso das emoções enfoca mais a funcionalidade das informações emocionais para beneficiar os processos cognitivos, fundamental para a criatividade. A regulação emocional, ao contrário está mais focada no manejo de situações que envolvem estímulos emocionais e na capacidade de reagir e recuperar-se ante um estímulo emocional emergencial, que pode ter impactos no bem-estar pessoal e nas relações com outras pessoas. Pode-se dizer, no entanto, que tais competências se inter-relacionam, visto que a regulação pode auxiliar no melhor uso das informações emocionais.

A terceira competência é a compreensão das emoções, que ajuda o líder no entendimento das situações e do significado das suas próprias emoções e as dos seus seguidores (Côté, 2014). Ao tomar decisões, o líder precisa compreender e saber evitar



constrangimentos diante da necessidade de quebrar normas sociais para atingir seus objetivos (e.g., Gondim, Gouveia, Simões et al., 2014). Além disso, compreender emoções mais complexas como a felicidade, a decepção e a nostalgia (Côté, 2014) podem vir a potencializar a capacidade do líder de relacionar-se com sua equipe.

A quarta e última competência descrita por Mayer et al. (2012) é o/a controle/manejo/regulação emocional que se refere à capacidade de modificar o curso emocional com objetivo de modular as emoções em si e nos outros e promover entendimento e crescimento pessoal. A regulação emocional envolve também a capacidade de selecionar os objetivos no momento adequado (Tamir, 2015), além de eleger estratégias de regulação e implementá-las (Côté, 2014), contribuindo de forma positiva para o desempenho pessoal e o de seus seguidores (Haver et al., 2013).

Autores afirmam haver diferenças individuais de IE dos líderes (e.g, Sieling, Nielsen, & Petrides, 2014) e que afetam, por exemplo, o desempenho da equipe (Chang, Sy, & Choi, 2012). Sobre as relações entre IE e estilos de liderança, no entanto, os estudos ainda são inconclusivos (Hunt & Fitzgerald, 2013). Alguns deles revelam pouca ou nenhuma relação significativa entre os dois (Grunes, Gudmundsson, & Irmer, 2013; Hunt & Fitzgerald, 2013). Outros indicam que apesar de haver relações é necessário estar atento aos problemas relacionados às medidas de autorrelato (Walter et al., 2011). Por exemplo, Harms e Credé (2010) argumentam que apesar de terem encontrado associação positiva entre IE e liderança transformacional, os resultados podem ter sofrido o efeito do viés da deseabilidade social.

Sobre as relações entre regulação das emoções (RE) e IE há diversos estudos (e.g., Brackett et al., 2010; Quoidbach, & Hansenne, 2009). O estudo de Smieja, Kobylinska e Mrozowicz (2011), por exemplo, investigou a relação entre IE e estratégias de regulação emocional (supressão e reavaliação). Alta IE foi relacionada com uso mais frequente de reavaliação e menos frequente de supressão. Os homens com baixa IE suprimem mais que as mulheres. Além disso, homens com alta IE fazem mais uso de reavaliação. Em estudo de meta-análise desenvolvido por Penã-Sarrionandia et al. (2015) conclui-se que pessoas com maiores indicadores de IE são mais exitosas na RE, porque agem com mais celeridade ante situações emocionais, fazendo melhor uso da flexibilidade na regulação.

Na década de 1990, a regulação emocional emerge com foco específico nos seus processos e estratégias utilizadas para manejar emoções (Gross, 2015; Peña-Sarrionandia et al., 2015). Diferente da IE, a RE oferece explicação teórica e operacional do quem vem a ser a

regulação, propondo estratégias que podem ser identificadas no comportamento das pessoas. A RE é explicada a partir de ciclos em espirais que compreendem: seleção da situação, atenção posicionada, mudança cognitiva e modulação de resposta. A próxima seção discorre um pouco mais detalhadamente sobre este construto.

## **2.2. Regulação emocional**

Conforme já definido no item anterior, a RE compreende diversos ciclos que se iniciam com a resposta emocional pessoal frente ao estímulo disparador (Gross, 2015). Para conceber a regulação é necessário a ativação dos objetivos em jogo, que podem ser: intrínsecos (da própria pessoa) ou extrínsecos (relativos a outra pessoa). Além disso, o processo de regulação pode operar de maneira implícita (não consciente) ou explícita (consciente).

Embora se admita que a RE, em alguns casos, pode ser automática, é necessária alguma motivação, que pode ser hedônica (obtenção de prazer imediato) ou instrumental (com meio de alcançar outros objetivos de médio e longo prazo) (Gross, 2013a, 2015; Gross, Sheppes, & Urry, 2011). O engajamento de trabalhadores na regulação das emoções para aumentar seu bem-estar subjetivo (Ribeiro, 2014; Santana, 2014) é um exemplo de motivação hedônica. O gestor que expressa emoções negativas com o intuito de melhorar o resultado ou o desempenho dos seguidores ou da equipe (Chi & Ho, 2014; Sy, Côté, & Saavedra, 2005) está motivado por razões instrumentais.

Um ciclo de autorregulação é desencadeado quando um evento emocional é avaliado como sendo relevante. A partir daí, o ciclo é disparado com o intuito de eleger estratégias para lidar com a situação ou evento emocional. Uma ação de regulação será então desencadeada para tentar cumprir o objetivo fim ou intermediário (Gross, 2015). No primeiro caso, líderes podem usar a expressão de emoções positivas com o intuito de aumentar o seu otimismo e o da equipe de trabalho (Harms & Credé, 2010). No segundo caso, líderes podem reavaliar positivamente as situações para diminuir os efeitos da emoção negativa, para evitar aborrecimentos que interfiram no alcance dos resultados, e também preservar a harmonia nas relações sociais (Peña-Sarrionandia et al., 2015; Schlaerth et al., 2013). Esses ciclos são contínuos e funcionam como um espiral crescente, podendo interagir entre si (Gross, 2015).

No entendimento de Côté, Moon e Miners (2008), o interesse pelo papel da RE no campo do trabalho é recente. Regular a emoção no trabalho é importante, pois ajuda na melhoria dos estados de ânimo e contribui positivamente para a qualidade das interações

sociais. Pesquisas têm reafirmado a importância da RE no trabalho nos níveis individuais e também em estudos multiníveis (Kafetsios, Nezlek, & Vassilakou, 2012).

Modelos atuais de RE preocupam-se em detalhar melhor dois modos regulatórios: ascendente e descendente. O primeiro tem como alvo a potencialização dos efeitos benéficos das emoções positivas quando ativadas e o segundo direciona o alvo regulatório para minimizar os efeitos ruins das emoções negativas em situações em que são ativadas (Nelis et al., 2011; Gross, 2015). Para cada modo de regulação é possível adotar estratégias mais efetivas. No caso da regulação ascendente que lida com efeitos das emoções positivas, as estratégias podem ser adaptativas (potencializadoras dos efeitos benéficos) e desadaptativas (reduzidoras dos efeitos benéficos). No caso da regulação descendente, que lida com os efeitos maléficos das emoções negativas, as estratégias podem ser funcionais (reduzidoras dos malefícios) e disfuncionais (acirradoras dos efeitos maléficos) (Gross, 2015; Nelis et al., 2011).

Na revisão de Nelis, Quoidbach, et al. (2011) encontrou-se que a regulação descendente funcional (reduzidor dos malefícios), impacta positivamente no comportamento dos líderes. Este resultado converge com os estudos com amostras de trabalhadores realizados por Ribeiro (2015), Santana (2014) ao trazer evidências de que a regulação ascendente (estratégias adaptativas para lidar com emoções positivas) e regulação descendente (estratégias funcionais para lidar com emoções negativas) impactam de forma positiva o comportamento, por exemplo, aumentando a percepção de bem-estar subjetivo.

Estudo realizado por Jiang, Zhang e Tijosvold (2013) investigou as condições limítrofes em que conflitos de tarefa e de relacionamento (em condição individual e de grupo) são produtivos, procurando avaliar de que modo a RE explica a relação entre conflitos e desempenho. Os autores encontraram que a RE contribui para que o conflito de tarefa seja produtivo, ao evitar os efeitos negativos do conflito de relacionamento. Os membros da equipe que fazem mais uso de regulação emocional são capazes de utilizar o conflito de tarefa como promotor do desempenho grupal.

Alguns autores destacam o aumento de pesquisas sobre RE no contexto do trabalho (Van Kleef, Homan, & Cheschin, 2012), tendo em vista que a RE contribui para o ajuste às demandas sociais, sem custo emocional elevado (Gross, 2013b). De acordo com Côté, Van Kleef e Sy (2013) os membros da organização exercem esforço para realizar a regulação de suas emoções durante as interações sociais. O esforço pode predizer desempenho no trabalho

(Haver et al., 2013), com impactos nos relacionamentos interpessoais, já que a regulação influencia o aumento, a intensidade e a redução das emoções expressas no ambiente (Gross, 2015).

Uma vez que as emoções são expressas, elas funcionam como uma informação social que influencia o comportamento do observador, pois comunicam sobre objetivos e intenções do ator (e.g., Côté et al., 2013; Van Kleef, 2009). O estudo de Chi e Ho (2014) baseado no modelo EASI (*Emotion as Social Information*) de Van Kleef (2009), que considera as emoções como uma importante fonte de informação, testou empiricamente se a expressão emocional negativa do líder (raiva) poderia melhorar o desempenho de seguidores, incluindo como moderadores os traços de personalidade dos liderados (conscienciosidade e agradabilidade) e a percepção de poder do líder. A conclusão é que seguidores com altos traços de conscienciosidade e de agradabilidade lidam melhor com a expressão emocional de raiva do líder, fazendo com que o seu desempenho seja melhorado. Quanto mais conscientes, mais orientados aos objetivos. Os seguidores com alta agradabilidade reagem à expressão de raiva do líder para melhorar o seu desempenho, e com isto preservar a harmonia social e as boas relações com o líder. A percepção de alto poder do líder pelo seguidor prediz negativamente o desempenho dos seguidores. Isso pode ser explicado pelo fato de que os seguidores podem esgotar seus recursos internos de enfrentamento das expressões de emoções negativas dos líderes percebidos como de alto poder. O esgotamento dos recursos emocionais pode impedir que o seguidor melhore seu desempenho.

As questões abordadas até este ponto colocam em evidência a importância da IE e da RE para a liderança. As competências para manejar e regular as emoções são essenciais ao líder, ajudando-o na promoção do clima afetivo e no alcance de metas e resultados de sua equipe de trabalho (Humphrey, 2012).

Ao exercer o papel de líder, as expectativas sobre o gerenciamento das emoções se ampliam, pois a RE requer alcançar, manter e buscar objetivos respeitando as normas emocionais do contexto (Gross, 2015; Lord, Diefendorff, Schmidt, & Hall, 2010). O uso de estratégias de regulação pelo líder ajuda-o a lidar com as próprias falhas e recuperar-se mais rapidamente em situações em que ocorrem falhas (Schlaerth et al., 2013).

Em resumo, o grau de consciência do líder em relação às situações de trabalho, somado aos objetivos e o modo como regula suas emoções, gera consequências no seu estilo de atuação, com inúmeros impactos individuais e na equipe (Gross, 2015; Humphrey, 2012; Lord, et al., 2010).

### **3. Desenvolvimento de competências emocionais nos líderes: em defesa da aprendizagem experiencial**

Emoções são vistas como um aspecto chave na vida social, com alta relevância no contexto do trabalho (Gross, 2013b). As demandas atuais no mundo do trabalho exigem maior qualidade na gestão emocional do próprio líder (Schutte, Malouff, & Thorsteinsson, 2013) e no relacionamento que mantém com seus liderados (Fenton-O’Creevy, Soane, Nicholson, & Will-man, 2011). Pesquisas asseveram que é possível desenvolver as competências emocionais com vistas a alcançar resultados positivos em diversos contextos (Nelis, Quoidbach, et al., 2009; Schutte et al., 2013) inclusive quando se trata do ambiente de trabalho (Boyatzis et al., 2002; Gondim, Morais et al., 2014; Gross, 2013b).

Desenvolver competências emocionais implica fazer referência ao processo de aprendizagem individual, como uma forma de adaptação às demandas atuais do trabalho. Aprender a manejar as expressões e as emoções sentidas em si próprio e nos demais, como é o caso de líderes, emerge como um requisito fundamental para o líder (Bonfim, & Gondim, 2010; Mutti, Alvim, Loiola, Gondim, & Borges-Andrade 2015). Embora o processo de socialização emocional familiar auxilie no desenvolvimento de tais competências, pode não ser suficiente para assegurar o que demanda a vida emocional de uma pessoa adulta (por exemplo, no ambiente de trabalho) (Brackett, et al., 2009), requerendo ações planejadas para que ocorra a aprendizagem.

A aprendizagem individual pode ser formal (planejada, sistematizada e estruturada) ou informal (por meio da interação, imitação ou instrução). Pode ser influenciada por características pessoais dos aprendizes (e.g., tendências afetivas) ou contextuais (e.g., ambientes favoráveis a aprendizagem). Diferente do processo de aprendizagem infantil, na fase adulta é necessário considerar a intencionalidade do aprendiz. As motivações e interesses do indivíduo são elementos chave para a aprendizagem ocorrer, porque ajudarão a manter o engajamento e a persistência no processo, principalmente quando há presença de obstáculos no caminho do aprendiz (Jarvis, 2006).

Um dos desafios da aprendizagem individual no trabalho decorre do fato de serem pessoas adultas, que já possuem um repertório comportamental, muitas vezes difícil de ser modificado. Experiências favoráveis ou desfavoráveis acabam por repercutir na motivação para aprendizagem no trabalho, especialmente as que envolvem aspectos de controle emocional pessoal ou interpessoal, como no caso de líderes. Para Jarvis (2006) o afeto tem

papel essencial no processo de aprendizagem. Pode influenciar na seleção do conteúdo armazenado e ajudar a qualificar as experiências (por exemplo, agradáveis ou desagradáveis). Ao aprender, o indivíduo transforma a realidade. Quando experimenta uma situação, o conteúdo percebido é modificado de forma cognitiva, afetiva e prática, sendo adicionado ao repertório pessoal e provoca uma autotransformação.

Esse repertório comportamental, que precede a experiência de trabalho nem sempre está alinhado com o que é requerido pelo exercício do papel da liderança. Torna-se um desafio encontrar uma metodologia de ensino-aprendizagem que permita ao líder adquirir novos repertórios de manejo emocional e transferir aqueles que se mostrem mais promissores para lidar com as emoções no exercício do papel e na relação com os membros de sua equipe. Nesse sentido, é necessário adotar estratégias de aprendizagem que possam conciliar o conhecimento, o pensamento e a ação, aos objetivos e à identidade do indivíduo (Jarvis, 2006) para que esse aprendizado seja incorporado.

É esperado que um líder ofereça suporte emocional aos membros de sua equipe de trabalho para minimizar conflitos e garantir o resultado das tarefas (Jiang, et al., 2013; Schlaerth et al., 2013). Isto o obriga a lançar mão de competências socioemocionais para lidar consigo mesmo e com os demais. Para isso é necessário transferir os conhecimentos e habilidades emocionais que são aprendidos em outros contextos e situações.

A aprendizagem experiencial em adultos desenvolvida na década de 1980 (Kolb, 1984) mostra-se como uma alternativa para o desenvolvimento de competências socioemocionais. Na perspectiva de Kolb (1984) há dois modos de capturar a experiência: pela via concreta (EC) e por meio da conceituação abstrata (CA). A primeira seria imediata e a segunda, mediada, haja vista a necessidade de maior elaboração cognitiva. Uma vez capturada a experiência se tenta mudá-la via observação reflexiva (OR) e experimentação ativa (EA). A aprendizagem seria assegurada, portanto, mediante um ciclo que teria como ponto de partida sentir (experiência concreta), seguida de observação reflexiva, que mobilizaria o pensar, fazendo com que novas ideias e conceitos abstratos fossem gerados para em sequência serem testados pela experimentação ativa (fazer). Os resultados dessa experimentação orientariam a escolha e a criação de novas experiências concretas, alimentando continuamente o ciclo (Mutti et al., 2015).

Em síntese, a aprendizagem experiencial faz com que as competências sejam desenvolvidas e transformadas pela experiência funcionando como um processo contínuo que

permite a adaptação ao mundo a partir da resolução dos problemas e da melhoria das relações entre as pessoas e o ambiente (Gondim, Loiola, & Borges-Andrade, 2015).

Pode-se inferir de modo claro que o afeto está na base da aprendizagem experiencial. O conteúdo armazenado e a forma de compreensão sofrerão influência do componente afetivo, mesmo não sendo consciente para o aprendiz (Gondim, Loiola et al., 2015). Estudos empíricos sinalizam a importância do afeto na aprendizagem de novas competências de gestão das emoções. Estudo experimental sobre o aumento das competências emocionais demonstrou que após sessões de treinamento sobre inteligência emocional houve um aumento significativo nas competências para identificar e gerenciar as emoções (Nelis, Quoidbach et al., 2009). Os autores ainda observaram por meio de medidas de *follow-up* que após seis meses essas mudanças persistiram.

Pesquisa experimental de Nelis, Kotsou, Quoidbach, Hansenne, Weytens, Dupuis e Mikolajczak (2011) sobre a IE entendida como uma competência emocional demonstrou que o treinamento para o desenvolvimento dessa competência ampliou as mudanças positivas sobre as competências de regulação e compreensão das emoções. Quanto mais os participantes aprendem a entender e gerir as suas emoções mais extrovertidos e amáveis se tornam ao lidar com as situações diárias. Esse aprendizado para competências socioemocionais também teve consequências positivas amplas na vida dos indivíduos com relação ao bem-estar psicológico, saúde e empregabilidade. Pessoas com maiores indicadores de IE tendem a lidar de forma menos reativa com as demandas ambientais estressoras e as percebem mais como desafios do que eventos negativos (Salovey, Mayer, & Caruso, 2002).

Faz parte do papel do líder ajudar os subordinados na percepção dos eventos afetivos para minimizar ou prevenir reações emocionais e os possíveis impactos que podem ter nos relacionamentos interpessoais e no desempenho (Haver et al., 2013; Thiel, Connely, & Griffith, 2012). Essa é uma tarefa deveras delicada para o líder e exige que tenha conhecimento e habilidades emocionais para oferecer suporte aos liderados. Essa situação se torna potencialmente um desafio maior quando as emoções a serem reguladas têm consequências negativas associadas a reações afetivas. Atenuar as reações negativas dos liderados ajuda o líder a manter a equipe com foco nos objetivos e nas atividades (Thiel et al., 2010). Há outras evidências de que as emoções negativas às vezes têm efeitos prejudiciais sobre o processamento cognitivo, sendo considerado um fator estressor para as pessoas e os ambientes (Aldao, Nolen-Hoeksema, & Schweizer, 2010; Schyns & Schilling, 2013).

#### 4. Considerações finais

Os argumentos apresentados neste capítulo sustentam haver associações entre IE, RE e liderança. Embora os estudos sobre IE e estilos de liderança sejam inconclusivos, necessitando de outras investigações com maior rigor metodológico (e.g., Walter et al., 2011), autores como Penã-Sarrionandia et al. (2015) argumentam que pessoas emocionalmente inteligentes fazem uma regulação emocional bem-sucedida, sendo mais céleres e flexíveis na gestão da emoção, o que torna recomendável o treinamento de líderes no desenvolvimento de competências.

Argumentos a favor de ações direcionadas para o desenvolvimento de competências socioemocionais do líder justificam-se com base na teoria da emoção como informação social (Van Kleef, 2009). Estados emocionais dos líderes contagiam suas equipes (Sy et al., 2005). As emoções do líder, portanto, funcionam como informação social com impactos nas relações entre líder-liderados. Explorar de que modo o líder lida com seus próprios processos de regulação (autorregulação) e influencia os comportamentos dos liderados (heterorregulação), pode gerar insumos para compreender essas complexas relações de influência interpessoal e suas conseqüências.

Tendo em vista que nem sempre as equipes no contexto de trabalho são compostas mediante critérios de afinidade, há necessidade de os líderes modificarem sua forma de atuação em função de variáveis da equipe e do contexto. Em algumas circunstâncias os líderes têm de lidar com equipes que não possuem atitudes positivas para com o trabalho (Kafetosis et al., 2012). O nível educacional da equipe também repercute no clima afetivo do grupo e exige flexibilidade do líder. Maior nível educacional dos membros da equipe, segundo Day & Carroll (2004), contribui para melhor avaliação das emoções, aumentando a capacidade de discernir as emoções e sentimentos, além de ativar a capacidade individual de julgamento. Talvez nesse contexto o líder necessite usar mais de sua IE para negociar, haja vista serem membros mais autônomos, exigindo menos monitoramento na realização das tarefas.

O líder também exerce um papel central no estímulo à aprendizagem da equipe (Harms & Credé, 2010). Supõe-se que o modo de regulação utilizado pelo líder pode aumentar a qualidade da resposta na experiência emocional de aprendizagem dos liderados (Beal & Trougakos, 2013), e, assim, potencializar a aprendizagem dos liderados. Quando os líderes regulam as emoções ajustam suas respostas emocionais ao contexto, estando mais atentos às necessidades dos liderados, o que lhes permite captar com mais precisão as



emoções presentes na interação, e também analisar se tais emoções auxiliam ou prejudicam o processo de aprendizagem (Côté & Hideg, 2011; Van Kleef, 2009).

A título de conclusão, embora os atributos pessoais do líder sejam de fundamental importância para a efetividade da liderança, o desenvolvimento de competências socioemocionais pode potencializar seu desempenho com impactos positivos no nível pessoal e dos liderados. O mundo do trabalho vem sofrendo muitas transformações e requerendo cada vez mais que o trabalho seja realizado de modo cooperado e colaborativo. Aspectos emocionais estão continuamente em jogo nas interações sociais e o líder é um elemento chave para assegurar esta cooperação entre os membros de equipes de trabalho.

Avolumam-se evidências de que a IE e a RE podem ajudar o líder a exercer melhor o seu papel, preservando seu bem-estar pessoal e de seus liderados e garantindo melhor desempenho mútuo. Investir em programas de capacitação de líderes apoiados em evidências na literatura certamente ajudará na formação de líderes com valores e princípios compatíveis com a liderança transformacional e servidora, assegurando tanto a preocupação com o desenvolvimento e aprimoramento humano no trabalho quanto na difusão de padrões ético-morais de condutas no trabalho.

## Referências

Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S., & Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review, 30*, 217-237. doi: 10.1016/j.cpr.2009.11.004.

Amdurer, E., Boyatzis, R. E., Saatcioglu, A., Smith, M. L., & Taylor, S. N. (2014). Long Term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success. *Frontiers in Psychology, 5*, 1-15. doi: 10.3389/fpsyg.2014.01447

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review Psychology, 60*, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Bass, B., & Avolio, B. (1997). *Full range leadership development: Manual the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.

Beal, D. J., & Trougakos, J. P. (2013). Episodic Intrapersonal Emotion Regulation: Or, Dealing with Life as it Happens. In A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, & D. E. Rupp (Eds.), *Emotional Labor in the 21st Century. Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work* (pp. 31-56). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.

Bendassoli, P. F., Magalhães, M. O., & Malvezzi, S. (2014). Liderança nas Organizações. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (PP.413-449). Porto Alegre: Artmed.

Bonfim, M., & Gondim, S. M. G. *Trabalho Emocional: Demandas Afetivas no Exercício da Profissão*. Salvador: Edufba.

Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2002). Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A Parker (Eds.), *Manual de Inteligência Emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho* (pp. 252-265). Porto Alegre, RS: Artmed.

Boyatzis, R., & Saatcioglu, A. (2008). A 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development, 27*(1), 92-108.

doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840785>

- Brandão, H. P. (2008). Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Gestão.Org*, 6, 321-342. Retrieved from: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/105/94>
- Brasseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013). The Profile of Emotional Competence: Development and Validation of a Self-Reported Measure that Fit Dimensions of Emotional Competence Theory. *PLOS ONE*, 8, 1-8. doi:10.1371/journal.pone.0062635
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2012). Team Emotional Intelligence and Performance: Interactive Dynamics between Leaders and Members. *Small Group Research*, 43(1), 75-104. doi:10.1177/1046496411415692
- Chi, N-W., & Ho, T-R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Resource Management*, 1-22. doi: 10.1177/0018726714526626
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review Psychology*, 1(16), 1-16. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233.
- Côté, S., & Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1) 53–71. doi:10.1177/2041386610379257
- Côté, S., Lopes. P. N., Salovey, P., & Miners, C. T. H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 3, 496-508. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.012
- Côté, S., Moon, S., & Miners, C. T. H. (2008). Emotion Regulation in Workplace. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations* (pp. 284-300). Cheltenham, Uk: Edward Elgar Publishing Limited.
- Côté, S., Van Kleef, G. A., & Sy, T. (2013). The Social Effects of Emotion Regulation in Organizations. In A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, & D. E. Rupp (Eds.), *Emotional Labor in the 21st Century. Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work* (pp. 79-100). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.

- Day, A. L., & Carroll, S. A. (2004). Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behavior. *Personality and Individual Differences*, 36, 1.443-1.458. doi:10.1016/S0191-8869(03)00240-X
- Fenton-O'Creevy, M., Soane, E., Nicholson, N., & Will-man, P. (2011). Thinking, feeling and deciding: The influence of emotions on the decision making and performance of traders. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1.044-1.061. doi: 10.1002/job.720
- Fiori, M. (2009). A New Look at Emotional Intelligence: A Dual-Process Framework. *Personality and Social Psychology Review*, 13, 21, 21-44. doi: 10.1177/1088868308326909
- Fisk, G. M., & Friesen, J. P. (2012). Perceptions o leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizacional citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23, 1-12. doi:10.1016/j.leaqua.2011.11.001
- French, JR., J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A review of literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22, 1120-1145. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007
- Gondim, S. M. G., Morais, F., & Brantes, C. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14, 394-406. Retrieved from [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572014000400006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400006)
- Gondim, S. M. G., Gouveia, V. V., Simões, A. C. A., Luna, A. F., Morais, F. A., Vilar, R., Souza, L., & Saveia, J. M. (2014). Constrangimento, Contágio Emocional e Gestão: Um Estudo Transcultural. *Revista de Psicologia*, 5, 1, 7-20, jan/jun 2014. Retrieved from <http://www.periodicos.ufc.br/index.php/psicologiaufc/article/view/1011>
- Gondim, S.M.G., Loiola, E. & Borges-Andrade; J.E. (2015). Emoções e Aprendizagem em Contextos Sociais: Aspectos Conceituais. In S. M. G. Gondim & E. Loiola (Orgs.), *Emoções, Aprendizagem e Comportamento Social: Conhecendo para melhor educar em contextos escolares e de trabalho* (pp.17-51). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

- Greanleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Gross, J. J., Sheppes, G., & Urry, H. L. (2011). Emotion generation and emotion regulation: A distinction we should make (carefully). *Cognition and Emotion*, 25(5), 765-781. doi:10.1080/02699931.2011.555753
- Gross, J. J. (2013a). Emotion Regulation: Taking stock and moving forward. *American Psychology Association*, 13(3), 359-365. doi:10.1037/a0032135
- Gross, J. J. (2013b). Conceptualizing Emotional Labor: An Emotion Regulation Perspective. In A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, & D. E. Rupp (Eds.), *Emotional Labor in the 21st Century Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work* (pp. 288-293). New York, NY: Routledge.
- Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26, 1-26. doi:10.1080/104784X.2014.940781
- Grunes, P., Gudmundsson, A., & Irmer, B. (2013). To what extent is the Mayer and Salovey (1997) modelo of emotional intelligence a useful predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions? *Educational Management Administration Leadership*, 1-25. doi: 10.1177/1741143213499255
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. doi:10.1177/1548051809350894
- Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2013). Emotion Regulation and Its Implications for Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 287-303. doi:10.1177/1548051813485438
- Hedlund, J., & Sternberg, R. J. (2002). Inteligências em excesso? Integrando as inteligências social, emocional e prática. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Manual de inteligência emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho* (pp. 111-133). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Psicologia para Administradores de Empresas*. São Paulo: EPU.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, 13, 493-504. doi:10.1016/S1048-9843(02)00140-6

- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 151-168. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/02683940810850790>
- Humphrey, R. N., Kellett, J. B., Sleeth, R. G., & Hartman, N. S. (2008). Research trends in emotions and leadership. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations* (pp. 455-464). Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Inc.
- Humphrey, R. H. (2012). How the leaders use emotional leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 740-744. doi:10.1002/job.1791
- Hunt, J. B., & Fitzgerald, M. (2013). The Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: An Investigation and Review of Competing Claims in the Literature. *American International Journal of Social Science*, 2, 30-38. Retrieved from: [http://www.aijssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_8\\_December\\_2013/4.pdf](http://www.aijssnet.com/journals/Vol_2_No_8_December_2013/4.pdf)
- Jarvis, P. (2006). *Towards a Comprehensive Theory of Human Learning*. NY, USA: Routledge.
- Jiang, J.Y., Zhang, X., & Tijosvold, D. (2013). Emotion Regulation as a boundary condition of the relationship between team conflict and performance: A multi-level examination. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 5, 714-734. doi: 10.1002/job.1834
- Kafetosis, K., Nezelek, J. B., & Vassilakou, T. (2012). Relationships between Leaders' and Subordinates' Emotion Regulation and Satisfaction and Affect at Work. *The Journal of Social Psychology*, 152(4), 436-457. doi:10.1080/00224545.2011.632788
- Kolb, D. (1984). The process of experiential learning. In: *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Koman, E. S., & Wolf, S. B. (2008). Emotional intelligence competences in the team and team leader A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27, 1, 55-75. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/02621710810840767>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>

- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Regulation at Work. *Annual Review Psychology, 61*, 543-568. doi: 10.1146/annurev.psych.093008.100314
- Maul, A. (2012). The Validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a Measure of Emotional Intelligence. *Emotion Review, 4*, 4, 392-406. doi: 10.1177/1754073912445811
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence, 27*, 267-298. doi:10.1016/S0160-2896(99)00016-1
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *The Annual Review of Psychology, 9*, 507-536. doi:10.1146/annurev.psych.59.103006.093646
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2012). The Validity of MSCEIT: Additional Analyses and Evidence. *Emotion Review, 4*, 4, 403-408. doi:10.1177/1754073912445815
- Mendonça, J. R. C., & Dias, S. M. R. C. (2006). De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. *Cadernos EBAPÉ. BR, 4*, 4, 1-19. Retrieved from <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4998>
- Mutti, C., Alvim, S., Loiola, E., Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. (2015). Aprendizagem Experiencial: Articulando Cognições e Emoções para Aprender a Trabalhar. In S. M. G. Gondim & E. Loiola (Orgs.), *Emoções, Aprendizagem e Comportamento Social: Conhecendo para melhor educar em contextos escolares e de trabalho* (pp. 53-87). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Nelis, D., Quoidbach, J., Mikolajczak, M., & Hansenne, M. (2009). Increasing Emotional Intelligence: How is it possible? *Personality and Individual Differences, 47*, 36-41. doi: 10.1016/j.paid.2009.01.046
- Nelis, D., Quoidbach, J., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2011). Measuring Individual Differences in Emotion Regulation: The Emotion Regulation Profile-Revised (ERP-R). *Psychologica Belgica, 5*(1), 49-91. Retrieved from <http://www.psychologicabelgica.com/articles/abstract/10.5334/pb-51-1-49/>
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-

- Being, Social Relationships, and Employability. *Emotion*, 11(2), 354-366. doi: 10.1037/a0021554.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Making the Most of Our Emotions: Integrating Emotion Regulation and Emotional Intelligence Traditions. *Frontiers Psychology*, 1-78. doi:10.3389/fpsyg.2015.00160
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2003). Trait Emotional Intelligence: Behavioral Validation in Two Studies of Emotion Recognition and Reactivity to Mood Induction. *European Journal of Personality*, 17, 39-57. doi:10.1002/per.466
- Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). The Impact of Trait Emotional Intelligence on Nursing Team Performance and Cohesiveness. *Journal of Professional Nursing*, 25, 23-29. doi:10.1016/j.profnurs.2007.12.002
- Raven, B. H. (1990). Political Applications of the psychology of interpersonal influence and social Power. *Political Psychology*, 11, 493-520. doi: 10.2307/3791662
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction modelo of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7, 217-244. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1993-01370-001>
- Reis, D. L., Brackett, M. A., Shamosh, N. A., Kiehl, K. A., Salovey, P., & Gray, J. R. (2007). *Neuroimage*, 35, 1385-1391. doi: 10.1016/j.neuroimage.2006.12.045.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2010). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ribeiro, W. R. B. (2015). *Regulação Emocional, Traços Pessoais e Bem-estar Subjetivo de Trabalhadores* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Salovey, P., Mayer, J. D., & Caruso, D. (2002). The Positive Psychology of Emotional Intelligence. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (159-171). New York: Oxford University Press.
- Santana, V. (2014). *A mediação da autonomia e domínio do ambiente na relação entre modos de regulação emocional e dimensões do bem-estar subjetivo* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador.



Sieling, A. B., Nielsen, C., & Petrides, K. V. (2014). Trait Emotional Intelligence and leadership in a European multinational company. *Personality and Individual Differences, 65*, 65-68. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.049>

Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes and Intergroup Relations, 16*(1), 126-136. doi:10.1177/1368430212439907

Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions. *The International Journal of Emotional Education, 5, 1, 56-72*. Retrieved from: <http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/ccbf9ed01162a83b1ffc83e981a2d97b.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1454589917&Signature=GAB2A6x5MgXTh6LPvW%2BbhC5zOvw%3D>

Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*, 138-158. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>

Smieja, M., Kobylinska, D., & Mrozowicz, M. (2011). Emotional Intelligence and Emotion Regulation Strategies. *Studia Psychologiczne, 49, 5, 55-64*. doi: 10.2478/v10167-10-0040-x.

Sobral, F. J. B. A., & Gimba, R. F. (2012). As Prioridades Axiológicas do Líder Autêntico: Um Estudo sobre Valores e Liderança. *REV. ADM. MACKENZIE, 13, 3, 96-121*. Retrieved from

<http://crawl.prod.proquest.com.s3.amazonaws.com/fpcache/6fa0671d790f56cc54e57cb260401a78.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJF7V7KNV2KKY2NUQ&Expires=1454625766&Signature=pQvcKhlhxrEku4DdJuPija2vGM%3D>

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood of Group Members, Tone Affective Group, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology, 90, 2, 295-305*. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>

Tamir, M. (2015). Why Do People Regulate Their Emotions? A Taxonomy of Motives in Emotion Regulation. *Personality and Social Psychology Review, 1-24*. doi: 10.1177/1088868315586325

- Thiel, C. E., Connolly, S., Griffith, J. A. (2012). Leadership and emotion management for complex tasks: Different emotions, different strategies. *The Leadership Quarterly*, 23, 517-533. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.2005.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 4, 1228-1261. doi: 10.1177/0149206310380462
- Van Kleef, G. A. (2009). How emotions regulate social life: the emotions as social information (EASI) model. *Curr. Dir. Psychol. Sci*, 18, 184–188. doi: 10.1111/j.1467-8721.2009.01633.x
- Van Kleef, G. A., Homan, A. C., & Cheshin, A. (2012). Emotional influence at work: Take it EASI. *Organizational Psychology Review*, 2(4), 311-339. doi:10.1177/2041386612454911
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol? *Academy of Management*, 45-59. Retrieved from: <http://amp.aom.org/content/25/1/45.short>

## **Estudo 2**

A Inteligência Emocional como Construto Multidimensional:  
Buscando novas Evidências de Validação

## RESUMO

A inteligência emocional é um construto de grande interesse na atualidade. Alguns autores a concebem como um conjunto de competências e outros como um traço de personalidade. No primeiro caso supõe-se que ela pode ser desenvolvida, ao passo que no segundo, a IE é entendida como um atributo estável. Os autores também se dividem em conceber a IE como um construto unidimensional ou multidimensional, o segundo mais alinhado ao conceito de IE como competência. O objetivo deste estudo foi o de buscar novas evidências de validação de uma medida multidimensional de inteligência emocional. A MIE (Medida de Inteligência Emocional), desenvolvida por Siqueira, Barbosa e Alves (1999), contempla cinco competências de IE (autoconsciência, automotivação, autocontrole, empatia e sociabilidade). Participaram do estudo 295 trabalhadores de diversos ramos de atividade. Análises fatoriais confirmatórias foram realizadas para testar três modelos: fator geral, cinco fatores correlacionados, e um modelo com dois fatores de segunda ordem. Os resultados indicaram que a estrutura com 59 itens distribuídos em cinco fatores apresentou melhor ajuste aos dados. As validades convergente, discriminante e confiabilidade composta intra-medida foram atestadas. Com base nos resultados obtidos conclui-se que o modelo multidimensional de IE possui bons indicadores psicométricos e oferece melhor poder explicativo para os dados.

**Palavras-chave:** inteligência emocional, análise confirmatória de IE, medidas

## ABSTRACT

There has been a growing interest in the emotional intelligence construct. Some authors regard it as a set of competencies while others view it as a personality trait. The former group believes that it can be developed whereas the latter treats it as a stable attribute. Authors also disagree in terms of its dimensionality, seeing it as either a unidimensional or a multidimensional construct. A multidimensional view is more aligned with the EI concept as a competence. The objective of this study was to seek new validity evidence of the multidimensional model of emotional intelligence. The Emotional Intelligence Measure (EIM) encompasses five emotional intelligence competencies (self-awareness, self-motivation, self-control, empathy, and sociability). Participants in the study were 295 workers from different fields. Confirmatory factor analysis was conducted to test three models: a one-factor, a five-factor, and a higher order model with two factors. Convergent and discriminant validity and composite reliability were tested. Results revealed that the 59-item structure with five factors showed better fit to the data, suggesting that the multidimensional model of EI has good psychometric properties and a better explanatory power.

**Keywords:** emotional intelligence, confirmatory factor analysis, measure

## Introdução

Introduzida por Mayer e Salovey na década de 1990 e posteriormente revisada por Mayer, Caruso e Salovey em meados de 1997, a inteligência emocional (IE) foi definida como um construto de natureza cognitiva que pode refletir o quanto as pessoas conseguem lidar com o processamento emocional (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999; Mayer, Roberts, & Barsade, 2008). Diversos modelos surgiram (e.g., Barchard & Christensen, 2007; Siqueira, Barbosa, & Alves, 1999; Wong & Law, 2004), sendo alguns mais orientados para a noção de competências, ou seja, reconhecendo que a IE não seria um traço, mas um conjunto de capacidades de identificar e manejar as emoções pessoais e dos demais que poderia vir a ser desenvolvida (Goleman, 1996; 1998).

Com o advento dos novos modelos, discussões com relação a uni ou multidimensionalidade do construto foram colocadas em pauta (Barchard & Christensen, 2007; Petrides & Furnham, 2000). Modelos unidimensionais de IE (e.g. Schutte, 1998) medem de forma global a IE, limitando as possibilidades de se compreender o papel das diferentes facetas no comportamento do indivíduo e na sua relação com as demais pessoas. Em contrapartida, modelos multidimensionais usam diversas variáveis como indicadores para representar justamente tais facetas do conceito e oferecer maior poder explicativo (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Tett, Fox, & Wang, 2005).

Ao considerar a importância de se ter mais clareza sobre a uni ou multidimensionalidade da IE para as ações de capacitação e desenvolvimento de pessoas, o objetivo geral deste estudo foi buscar novas evidências de validação da multidimensionalidade da IE. Foi feito o uso da MIE (Medida de Inteligência Emocional) desenvolvida por Siqueira et al. (1999) que concebe a IE como composta de cinco dimensões. Foram testados, por meio de análise fatorial confirmatória, três modelos de ajuste aos dados em uma amostra de trabalhadores: o modelo 1 (unidimensional), o modelo 2 (multidimensional) e o modelo 3 (com dois fatores de segunda ordem).

Apesar de haverem estudos de validade da MIE em relação a outras medidas (e.g., Woiczykoski, 2006), a AFC (Análise Fatorial Confirmatória) em outras amostras fornece meios para observar a validade intra-medida, ou seja, se cada conjunto de itens reflete de fato os fatores latentes que fazem parte do modelo estrutural (Hair et al., 2009; Marôco, 2014). Além disso, Siqueira et al. (1999) ressaltam a necessidade da aplicação da MIE em outras

amostras com características demográficas distintas como forma de contribuir para a padronização da medida.

### **A pluralidade das concepções de IE**

Há uma literatura variada que mostra contribuições expressivas em estudos que articulam emoções, habilidades sociais e inteligência (Almeida & Sobral, 2005; Gonzaga & Monteiro, 2011; Nelis, Kotsou, Quoidbach, Hansenne, Weytens, Dupuis, & Mikolajczak, 2011). A inteligência emocional é um construto que decorre desta articulação. Defendida inicialmente por Thorndike (1920), e posteriormente por Gardner (1983) e Mayer e Salovey (1993), a inteligência emocional está sustentada na suposição de que habilidades emocionais podem ser utilizadas para entender as motivações dos outros e melhorar as interações sociais (e.g., Gardner, 1983; MacCann, Mathews, & Zeidner, 2010; Mayer et al., 1999; Siqueira et al. 1999).

A crítica a um modelo de inteligência centrado somente na lógica matemática contribuiu para a concepção de uma inteligência cognitiva mais ampla, que abrigaria diversos tipos de inteligência, inclusive a emocional (MacCan, Joseph, Newman, & Roberts, 2014). A IE passaria então a ser definida como um construto multidimensional composto por um conjunto de habilidades (perceber e expressar; compreender, usar e regular a emoção) sobre o processamento cognitivo da emoção (Mayer et al., 1999; Mayer et al., 2008).

Pesquisas mais recentes (Bresseur, Grégoire, Bourdu, & Mikolajczak, 2013) têm elevado tais habilidades ao status de competências (conceito mais amplo que inclui habilidades) podendo ser desenvolvidas mediante aprendizagem social e aplicação prática em diversos contextos. No entanto, outros autores concebem a IE como de natureza unidimensional (e.g., Schutte et al. 1998), acreditando se tratar de um atributo geral análogo ao de inteligência geral que vigorou durante muitas décadas. Modelos híbridos como o de Petrides e Furnham (2006) também surgiram alinhando multidimensionalidade a traços gerais. Tais modelos incluem dimensões como o otimismo, a regulação do humor e a adaptabilidade.

Um modelo multidimensional que concebe a IE como um conjunto de cinco competências na literatura brasileira é o de Siqueira et al. (1999), que se baseou no modelo de Goleman (1996) e nas concepções de Mayer e Salovey (1990). As cinco competências da IE seriam automotivação, autoconsciência, autocontrole, empatia e sociabilidade. As três primeiras seriam competências do âmbito intrapessoal, enquanto que as duas últimas do

âmbito interpessoal. Competências podem ser definidas como um conjunto de capacidades que articulam conhecimentos, habilidades e atitudes que orientam ações e comportamentos (Brandão, 2008).

### **Medidas de inteligência emocional**

A IE diz respeito às diferenças individuais sobre a percepção e expressão, compreensão, utilização e gestão da informação emocional em relação a si próprio e ao contexto social vivenciado (Mayer, Salovey, & Caruso, 2012). A literatura dispõe de medidas de habilidades (aptidão) e de autoavaliação ou avaliação informada por outra pessoa (Conte, 2005; Mayer et al., 2012).

Medidas de IE com foco na aptidão medem fatores vinculados ao desempenho mental do indivíduo para resolver tarefas que envolvem emoções (Mayer et al., 2012), como é o caso do MSCEIT (*Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test*) ou MEIS (*Multifactor Intelligence Scale*). A suposição teórica da medida é que a IE é avaliada pelo desempenho máximo dos indivíduos, medido pelas melhores respostas dadas a cada tarefa (Miguel, Couto, Muniz, Primi, & Noronha, 2007). Para saber se uma pessoa percebe adequadamente as emoções, por exemplo, basta avaliar se ela reconhece apuradamente determinada expressão facial ou não, supondo-se que existe uma resposta que melhor descreve a expressão emocional apresentada (Mayer et al., 2012). Apesar de a medida gerar um escore<sup>1</sup>, que define as melhores respostas, este modo de obter a pontuação é criticado na literatura, porque o sistema de escore se baseia na concordância de uma grande amostra e no consenso de especialistas, além de apresentar problemas nas definições conceituais e de validade preditiva (Maul, 2012).

As medidas de auto ou heteroavaliação funcionam de modo distinto das medidas de aptidão. No primeiro caso, as pessoas avaliam a si mesmas sobre quais características (habilidades, traços, competências) acreditam possuir (e.g., MIE, Siqueira et al., 1999), enquanto no segundo caso, a medida produz informações de como uma pessoa pode ser percebida por pares ou supervisores (e.g., *Emotional Competence Inventory* - ECI, Boyatzis, Goleman, & Rhee, 2002).

As medidas de autoavaliação ou autorrelato são fartamente usadas na literatura e se baseiam nas crenças que as pessoas têm sobre como manejam seus estados emocionais (Bar-

---

<sup>1</sup>a) Escore baseado no consenso: a resposta correta é baseada a partir do exame em um grupo critério; b) Escore dos especialistas: a resposta correta é baseada em consenso de especialistas na área (Mayer et al., 2012).



On, 2006; Conte, 2005; Keefer, 2015). Evidências empíricas, no entanto, sugerem que medidas de autoavaliação de IE tendem a se correlacionar fortemente com instrumentos que medem a personalidade (Brackett & Mayer, 2003; Woyciekoski & Hutz, 2009), o que respalda a crítica de que representam mais traços estáveis que competências a serem desenvolvidas. Por exemplo, Woyciekoski (2006) encontrou correlações entre a escala MIE de Siqueira et al. (1999) e dimensões de neuroticismo ( $r=-0,39$ ) e extroversão ( $r=0,50$ ). Brackett e Mayer (2003) confirmam que há relações entre autorrelato de IE como o EQ-i (Bar-On, 1997) e o SREIT (Schutte et al., 1998), com dimensões da personalidade (neuroticismo e extroversão).

No estudo realizado por Costa e Faria (2014) uma medida de desempenho máximo (TVE – Teste de Vocabulário Emocional) apresentou maior poder de predição sobre o rendimento acadêmico, diferente da medida de autorrelato (QCE- R: Questionário de Competência Emocional Revisado) que não estabeleceu relações.

Em contraponto, evidências empíricas também concluem que medidas de autoavaliação explicam mais resultados observáveis do que medidas de testes de aptidão. Estudo realizado por Di Fabio e Saklofske (2014) concluiu que as medidas de autorrelato como o EQ-i e o TEIQue (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire*) têm poder explicativo incremental sobre as dimensões do Big Five para a autoeficácia na tomada de decisão de carreira.

Em relação ao contexto brasileiro, Gonzaga e Monteiro (2011) argumentam que alguns estudos (e.g. Bueno & Primi, 2003) mostram o uso de medidas de IE, como aptidão ou desempenho máximo (e.g., MEIS - Escala Multifatorial de Inteligência Emocional - ou MSCEIT-Mayer, Salovey, Caruso *Emotional Intelligence Test*). Além disso, há estudos para criação e validação de novos instrumentos que investigam dimensões da IE, como regulação das emoções e percepção das emoções (Bueno, 2013; Miguel & Primi, 2014).

### **A MIE - Medida de Inteligência Emocional: estrutura e dimensões**

Conforme dito anteriormente, a MIE é uma medida de autoavaliação sobre inteligência emocional e que foi adaptada para o contexto brasileiro por Siqueira et al. (1999). O modelo teórico que serve de base para a medida concebe a IE como um conjunto de competências (conhecimentos e habilidades) que envolvem aspectos motivacionais, que, por sua vez, podem ser aprendidos e têm impacto no desempenho nas situações sociais e de trabalho (Cherniss, Goleman, Emmerling, Cowan, & Adler, 1998). O modelo inclui competências intrapessoais (autoconsciência, autocontrole e automotivação) e interpessoais (empatia e sociabilidade).

As competências interpessoais ajudam a lidar com as questões do contexto social e as intrapessoais asseguram a gestão das emoções do próprio indivíduo. Para validar a medida ao contexto brasileiro, as definições foram reestruturadas por serem muito amplas e se sobreporem a outros construtos encontrados na literatura. Os conceitos das competências foram redefinidos e cada um dos cinco recebeu uma conotação que sinaliza a facilidade e a dificuldade para lidar com tal competência (para revisão, ver Siqueira et al., 1999).

*Autoconsciência* é a competência para lidar com os próprios sentimentos em relação à identificação, nomeação, avaliação, reconhecimento e atenção a estes sentimentos. Pela *automotivação* os indivíduos elaboram planos para a própria vida, de modo a acreditar, planejar, persistir e manter situações para concretização de metas. A competência de *autocontrole* é definida como administração dos próprios sentimentos, impulsos, pensamentos e comportamentos. Além das competências intrapessoais, a *empatia* uma competência interpessoal, é definida como identificação dos sentimentos, desejos, motivações e interesses dos outros mediante a leitura e compreensão de comportamentos não verbais de comunicação. Por último, a *sociabilidade* refere-se a iniciar e preservar as amizades, ser aceito pelas pessoas, valorizar as relações sociais, adaptar-se a situações novas, liderar, coordenar e orientar as ações de outras pessoas.

Um dos critérios para avaliar a qualidade da medida é sua capacidade preditiva. Estudo de Nascimento (2006) encontrou correlações positivas entre a MIE e o bem-estar no trabalho. A sociabilidade contribui para as interações sociais no trabalho, para a compreensão do líder sobre as necessidades dos indivíduos e para facilitar as tarefas que envolvem equipes de trabalho. A automotivação, por sua vez, ajuda na elaboração de planos e mantém o indivíduo comprometido com o trabalho.

No cenário internacional, o estudo realizado por Mendes (2014) encontrou correlações positivas entre as dimensões da MIE de automotivação, sociabilidade, empatia, autocontrole e dimensões do bem-estar subjetivo (afetos positivos, satisfação com a vida e afetos negativos). O mesmo estudo também trouxe evidências de que a dimensão de automotivação modera a relação entre estratégias de regulação ascendente de emoções positivas (*up regulation* – aumentar os benefícios das emoções positivas quando ativadas) e presença de afetos negativos (dimensão do bem-estar). O estudo de Sá (2014) evidenciou relações entre as competências de inteligência emocional da MIE (automotivação, sociabilidade e empatia) com estratégias de regulação ascendente (*up regulation*) e descendente (*down regulation*). O autocontrole e a

autoconsciência mostraram-se correlacionados às estratégias de regulação descendente (*down regulation* – reduzir os malefícios das emoções negativas quando ativadas).

Tendo em vista o pouco consenso sobre as medidas de IE e o uso extensivo de instrumentos de autorrelato, o objetivo deste estudo foi o de buscar novas evidências de validação da estrutura fatorial de uma medida de inteligência emocional adaptada ao contexto brasileiro e já testada em outras amostras. Conforme dito na introdução, o objetivo foi o de colocar mais uma vez à prova a estrutura da IE em cinco dimensões (empatia, sociabilidade, automotivação, autocontrole e autoconsciência). Foram confrontados três modelos: o modelo 1 testou a multidimensionalidade da escala MIE conforme prevista pelos autores; o modelo 2 testou um fator geral que traria evidências a favor da unidimensionalidade; e o modelo 3 testou a existência de dois fatores de segunda ordem (inter e intrapessoal), sugerindo que a IE estaria dividida em dimensões intrapessoais (três dimensões) e interpessoais (duas dimensões).

## **Método**

### **Participantes**

Participaram 295 trabalhadores, sendo 64,4% (n=190) do setor privado, 31,9% (n=94) do setor público e 3,7% (n=11) do terceiro setor. Destes, 68,3% (n=201) eram do sexo feminino e 31,9% (n=94) do masculino. A idade média foi de 33,01 anos (DP=9,8) e a maioria possuía nível educacional superior incompleto 35,6% (n=105), seguido de pós-graduação 30,5% (n=90), superior completo 16,3% (n=48), ensino médio completo 14,2% (n=42) e outro 5% (n=10 – nível técnico, superior cursando e mestrado). Do total, somente 22,7% exercem função de chefia. Dos participantes 71,5% (n=211) possuem mais de um ano de experiência no trabalho e 28,5% (n=84) possui até um ano.

### **Instrumento**

A MIE – Medida de Inteligência emocional (Siqueira et al., 1999) possui 59 itens distribuídos em cinco fatores: empatia (14 itens,  $\alpha=0,87$ ; exemplo - “Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas”); sociabilidade (13 itens,  $\alpha=0,82$ ; exemplo - “Tenho muitos amigos”); automotivação (12 itens,  $\alpha=0,82$ ; exemplo - “Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos”); autocontrole (10 itens,  $\alpha=0,84$ ; exemplo - “Procuro pensar antes de responder algo que me agradou”); e autoconsciência (10 itens,  $\alpha=0,78$ ; exemplo - “Reconheço meus sentimentos com grande facilidade”).

Nas análises originais, após a validação semântica do instrumento realizada por um grupo de especialistas (e.g., Siqueira, Barbosa, & Alves, 1999) a escala foi aplicada em 972 sujeitos. Na análise fatorial exploratória empregou-se o método de componentes principais com rotação varimax e *eigenvalue* a partir de 2,0 com carga fatorial mínima de 0,40 para os itens que compõem os fatores. A escala apresentou bons indicadores psicométricos e índices de confiabilidade adequados. As variâncias explicadas de cada uma das dimensões foram: empatia (12,20%); sociabilidade (5,30%); automotivação (4,90%); autocontrole (3,80%); e autoconsciência (3,30%). Foi utilizada uma escala de resposta de 6 pontos (1 - Discordo Totalmente e 6 - Concordo Totalmente). A medida gera escores para cada uma das cinco competências de inteligência emocional.

### **Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada por meio de um *survey online*. Os participantes responderam ao questionário após concordarem com o termo de consentimento informado, que incluía os objetivos, os procedimentos adotados para a realização desta pesquisa e a garantia de anonimato.

### **Procedimentos de análise de dados**

Para análise de dados foram utilizados os pacotes estatísticos SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e AMOS (*Analysis of Moment Structures*; SPSS, IBM Company, Chicago, IL). Inicialmente foram realizadas análises descritivas e de tendência central (média, desvio padrão e frequências) para caracterizar a amostra. O *AMOS Graphics* foi usado para a análise fatorial confirmatória. Optou-se pelo método de estimação de Máxima Verossimilhança (Maroco, 2014) para testar o modelo 1 de cinco fatores correlacionados e compará-lo ao modelo 2 (com um fator geral) e 3 (com fatores de segunda ordem).

Devido ao número de itens do instrumento (59), a técnica de *parceling* foi utilizada. O *parceling* é definido como uma técnica de medição utilizada em abordagens multivariadas e caracteriza-se por agregar variáveis manifestas em parcelas (Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002). O agrupamento foi feito pela média de dois ou mais itens em cada um dos fatores, sendo que foram agregados de maneira aleatória. Para cada fator foram construídas três parcelas, pois três indicadores por fator são o mínimo necessário para que o modelo proposto seja identificado (Barchard & Christensen, 2007; Marôco, 2014). Uma das vantagens do *parceling* é que ele leva em consideração a variância explicada de todos os

itens. Além disso, itens parcelados são indicados por ajudar a reduzir a não normalidade (Barchard & Christensen, 2007; Little, et al. 2002).

Os modelos foram avaliados por meio de indicadores de ajuste de qualidade. O  $\chi^2$  indica se o modelo se ajusta aos dados (quanto menor melhor;  $p > 0,05$ ). A razão do qui-quadrado sobre os graus de liberdade ( $\chi^2/g.l$ ) indica a qualidade do ajuste do modelo em si mesmo ( $< 5$ : aceitável; ]2;3[: ajustamento bom). O *Goodness-of-Fit Index* (GFI) avalia a qualidade do ajuste do modelo a partir da proporção do grau de interdependência entre as variáveis manifestas ( $\geq 0,90$ : bom ajustamento). O *Comparative Fit Index* (CFI) é um dos indicadores que considera a qualidade do modelo a partir da comparação com o pior e o melhor modelo possível (]0,9;0,95[: indicam bom ajustamento;  $\geq 0,95$ : indicam ajustamento muito bom). O *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) é um índice de generalização do modelo para dados populacionais. Ele compara o ajuste do modelo aos dados amostrais com o ajuste do modelo que se atingiria com dados relacionados à população (]0,05;0,08[: ajustamento bom;  $< 0,05$ : ajustamento muito bom). O *Akaike Information Criterion* (AIC) penaliza o modelo de acordo com sua complexidade. É utilizado para comparar modelos, assim, não há valores de referência. Quanto menor o valor, melhor (Maroco, 2014).

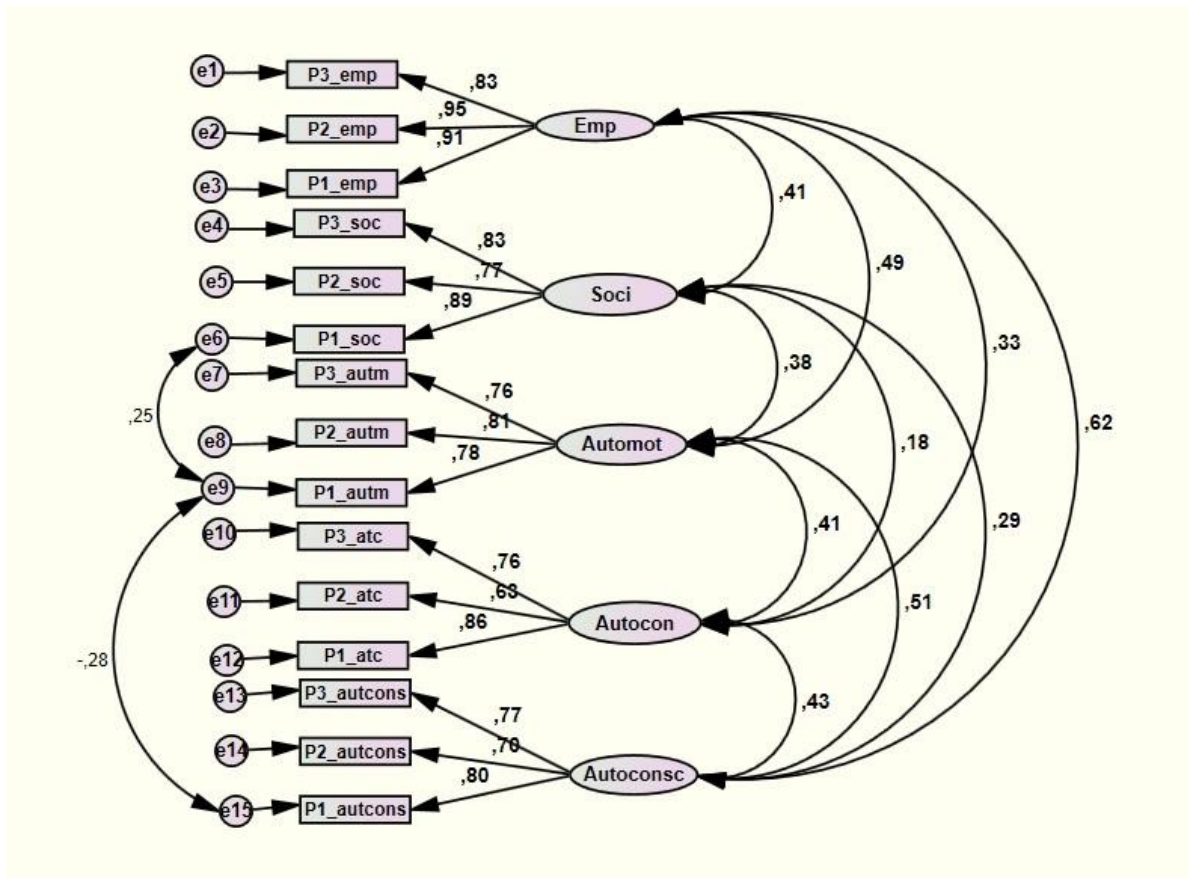
A existência de casos extremos foi avaliada pela *Distância de Mahalanobis* ( $D^2$ ). Dessa maneira, o  $D^2$  detectou a probabilidade de haver cinco casos extremos ( $p_1$  e  $p_2 \leq 0,05$ ), que foram excluídos da amostra, resultando em 290 casos. Além disso, os valores de *skewness* e *kurtosis* para cada parcela se encontraram entre  $\pm 1$ , não indicando violação (Maroco, 2014).

A *confiabilidade composta*, a *validade convergente* e a *discriminante intra-medida*, foram calculadas. Um indicador de  $Cc \geq 0,7$  para cada um dos fatores aponta confiabilidade composta adequada. A *validade convergente* é obtida por meio da Variância Extraída Média (VEM  $\geq 0,5$ ), definida como o percentual médio de variação explicada entre os itens. Por último, a *validade discriminante* é assegurada quando as VEM dos fatores são iguais ou superiores ao quadrado das correlações entre as dimensões presentes na análise. Validade discriminante do fator, quando elevada, indica que os itens estão representando somente um construto latente (Marôco, 2014).

## Resultados

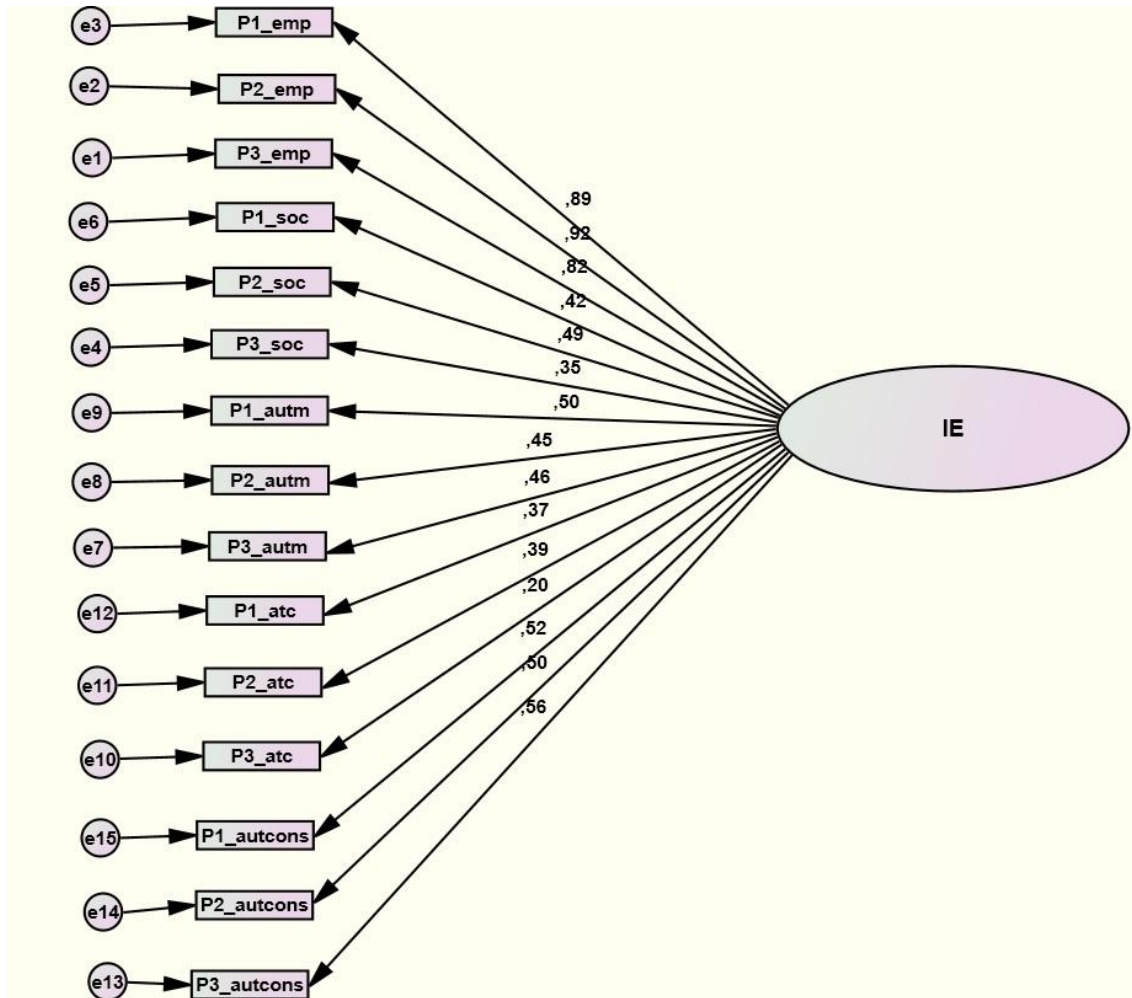
A figura 1 apresenta o teste do modelo 1 de cinco dimensões correlacionadas. Os indicadores estipulados acusaram um bom ajuste do modelo (Tabela 1). Nele, todos os pesos fatoriais são significativos e apresentam cargas padronizadas  $\geq 0,5$  (Marôco, 2014). Ao correlacionar os cinco fatores e calcular o modelo, o índice de modificação acusou correlações entre os erros da parcela 1 do fator de sociabilidade com o erro da parcela 1 do fator de autoconsciência. Além disso, o erro da parcela 1 de automotivação também se correlacionou com o da parcela 1 de autoconsciência.

**Figura 1.** Modelo 1 com parcelings distribuídos em cinco fatores correlacionados



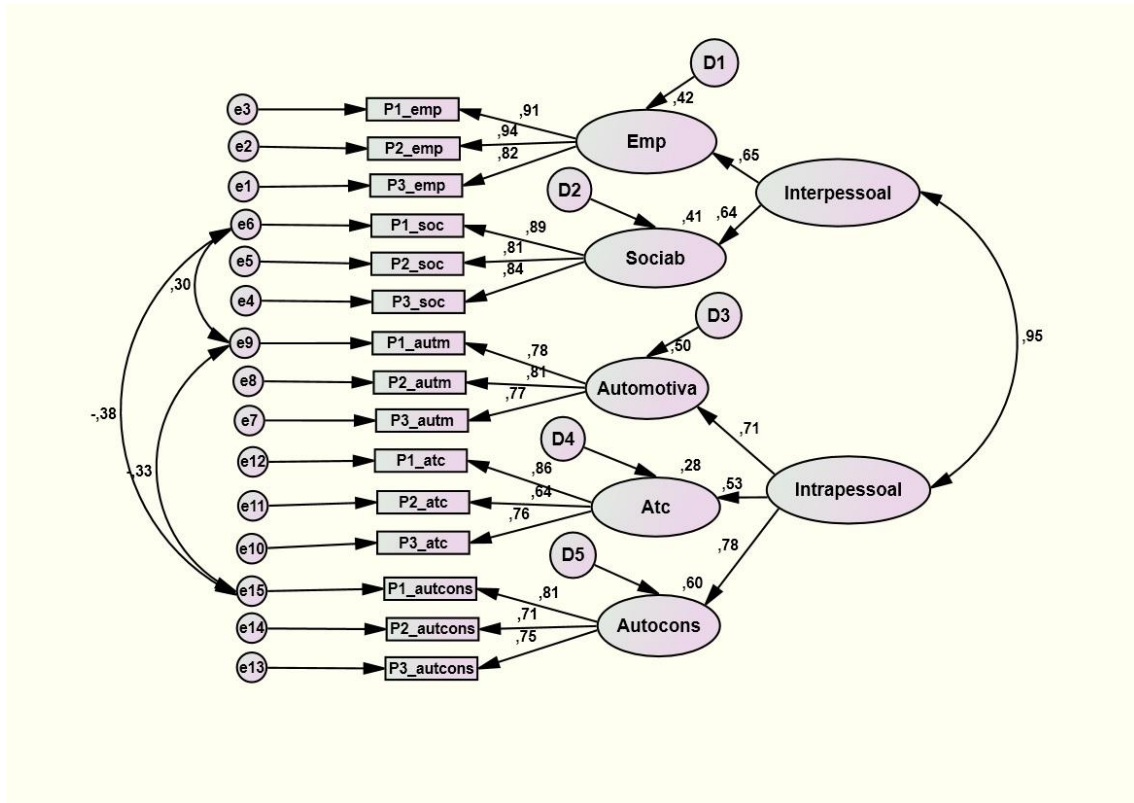
Para fins de comparação, foi proposto um modelo geral com todos as parcelas carregadas em um único fator. No entanto, esse modelo não obteve um bom ajustamento (Figura 2).

**Figura 2.** Modelo 2 com *parcelings* em fator geral



Por último, um terceiro modelo foi proposto com a finalidade de testar dois fatores de segunda ordem. O objetivo foi avaliar se os cinco fatores podem ser mais bem explicados com base em dois outros fatores latentes, interpessoal e intrapessoal, conforme as dimensões básicas de IE, a que se refere a processos intrapsíquicos (autoconsciência, automotivação e autocontrole) e a processos interpersíquicos (empatia e sociabilidade).

**Figura 3.** Modelo 3 com parcelings distribuídos em dois fatores de segunda ordem



Ao calcular o modelo 3 verificou-se que este também apresentou bons indicadores de ajustamento. Nesse modelo todas as cargas são significativas e possuem validade fatorial (cargas  $\geq 0,5$ ). O índice de modificação acusou correlações entre os erros nas mesmas parcelas apresentadas no modelo 1. Além disso, também houve uma correlação entre os erros da parcela 1 de automotivação e sociabilidade que pode ser explicada partindo da suposição que para a pessoa ter comportamentos sociáveis (por exemplo, ao iniciar e preservar amizades) é necessário algum nível de motivação (Siqueira, et al. 1999). Segundo Marôco (2014) correlações entre erros podem caracterizar alguma fragilidade na construção dos itens existentes nessas parcelas.

Os indicadores apresentados na Tabela 1 demonstram os ajustes obtidos nos modelos. O MECVI que indica o modelo mais estável aplicado em outras amostras semelhantes (Marôco, 2014), também sugere como melhor modelo o de cinco fatores correlacionados (5 fatores correlacionados: 0,773; segunda ordem: 0,802 e fator geral: 4,176). Apesar de alguns autores defenderem que a IE se ajusta bem a um modelo de primeira ordem, como a modelos com fatores de segunda ordem (Tett & Fox, 2006), a opção teórica escolhida foi a de cinco



fatores correlacionados (modelo 1) porque se supõe que este modelo detalha mais as explicações sobre as competências de IE aplicadas a uma amostra de trabalhadores.

Tabela 1

*Ajustes e testes de diferença entre modelos de mensuração da MIE*

Indicadores de ajuste	$X^2$	Gl	$X^2/gl$	GFI	CFI	RMSEA 90%
Modelo 1 – 5 fatores correlacionados	134,572	78	1,72	0,94	0,97	0,05(0,035 - 0,064)
Modelo 2 - fator geral	1143,486	90	12,70	0,62	0,55	0,20 (0,19 - 0,21)
Modelo 3 – com fatores de segunda ordem	151,332	82	1,84	0,93	0,97	0,05 (0,04 - 0,08)

*Nota.* Marôco (2014).

Após avaliar a qualidade por meio dos indicadores de ajustamento e decidir sobre o modelo mais adequado para representar os resultados de inteligência emocional, foi verificada a confiabilidade composta e as validades convergente e discriminante intra-medida do modelo de cinco fatores correlacionados (Marôco, 2014). Os indicadores de confiabilidade composta foram adequados para todas as dimensões ( $Cc_{\text{empatia}}=0,93$ ;  $Cc_{\text{sociabilidade}}=0,86$ ;  $Cc_{\text{automotivação}}=0,81$ ;  $Cc_{\text{autocontrole}}=0,79$ ;  $Cc_{\text{autoconsciência}}=0,80$ ), assim como a validade convergente ( $VEM_{\text{empatia}}=0,81$ ;  $VEM_{\text{sociabilidade}}=0,68$ ;  $VEM_{\text{automotivação}}=0,61$ ;  $VEM_{\text{autocontrole}}=0,57$ ;  $VEM_{\text{autoconsciência}}=0,57$ ) foi atestada.

Ao obedecerà condição de que as VEM dos fatores sejam iguais ou superiores ao quadrado das correlações entre os fatores presentes na análise (Marôco, 2014), a validade discriminante também foi confirmada (empatia e sociabilidade:  $r=0,41$ /  $r^2=0,17$ ; empatia e automotivação:  $r=0,49$ /  $r^2=0,24$ ; empatia e autocontrole:  $r=0,33$ /  $r^2=0,10$ ; empatia e autoconsciência:  $r=0,61$ /  $r^2=0,37$  sociabilidade e automotivação:  $r=0,38$ /  $r^2=0,14$ ; sociabilidade e autocontrole:  $r=0,17$ /  $r^2=0,03$ ; sociabilidade e autoconsciência:  $r=0,29$ /  $r^2=0,08$ ; automotivação e autocontrole:  $r=0,41$ /  $r^2=0,17$ ; automotivação e autoconsciência:  $r=0,50$ /  $r^2=0,25$ ; autocontrole e autoconsciência:  $r=0,42$ /  $r^2=0,17$ ).

## Discussão

O objetivo da presente pesquisa foi o de buscar, por meio de uma análise fatorial confirmatória novas evidências de validação da estrutura fatorial de uma medida de inteligência emocional criada para o contexto brasileiro e já testada em outras amostras. O uso da técnica de modelagem de equações estruturais permite o teste de modelos com variáveis latentes, levando-se em conta os erros de medida. A variância das variáveis manifestas que não é explicada pelo fator é explicada pelos resíduos (Byrne, 2009; Hair et al., 2009; Marôco, 2014).

O modelo 1 (de cinco fatores correlacionados) corrobora a estrutura fatorial da IE em uma medida proposta por Siqueira et al. (1999). Este modelo se ajustou bem aos dados, indicando que há suporte empírico para conceber a IE como multidimensional, em conformidade com os resultados de Woyciekoski (2006) e Petrides e Furnham (2000). Na perspectiva de Côbero et al. (2006) e Tett et al. (2005) tratar a IE como um construto multidimensional aumenta sua potencialidade de vir a predizer o comportamento de outras variáveis, ampliando seu escopo explicativo.

Em dois modelos testados foi verificada correlação entre erros das parcelas 1 de sociabilidade, automotivação e autoconsciência, embora a validade discriminante do modelo de cinco fatores correlacionados tenha sido atestada. A correlação negativa entre os erros das parcelas de automotivação e autoconsciência no modelo de cinco fatores correlacionados ( $r = -0,28$ ) poderia ser explicada pelo aspecto conceitual investigado. A automotivação é medida pela busca de metas e transposição de obstáculos (orientada para fora) enquanto a autoconsciência mede a avaliação dos sentimentos, o que exige que a pessoa preste mais atenção ao que está sentindo (orientada para dentro). Pesquisa como a de Perea-Baena, Fernández-Berrocal, & Oña-Compan (2011) concluiu que em mulheres o efeito de sintomas de depressão sobre o uso do cigarro foi moderado pela quantidade de atenção dada às emoções. Mulheres com médios a altos níveis de atenção às emoções consumiram um grande número de cigarros. Essa evidência ajuda a reafirmar que prestar atenção demais às emoções, em algumas ocasiões pode ser prejudicial à motivação orientada para o alcance de metas. Além disso, na literatura de regulação emocional (Gross, 2015) estratégias como reposicionamento da atenção e distração são indicadas para regular as emoções quando essas não são congruentes com objetivos estabelecidos, justamente para evitar investimento afetivo que prejudique o alcance de metas.

A segunda correlação entre os erros de sociabilidade e autoconsciência ( $r=0,25$ ) é positiva. A suposição teórica que pode explicar essa correlação é que socializar foi medida como a capacidade de preservar amizades, valorizar relações sociais e adaptar-se a novas situações, o que implica realizar um investimento emocional no contexto social. É necessário algum nível de autoconsciência como forma para responder adequadamente as demandas emocionais originadas no contexto (Gross, 2015; Siqueira, et al. 1999).

Conforme resultados apresentados o modelo fatorial de segunda ordem (modelo 3) também apresentou um bom ajustamento, o que significa que os cinco fatores podem ser agrupados em dois grupos de capacidades: intrapessoal e interpessoal (Tett & Fox, 2006). No entanto, o modelo de cinco fatores correlacionados (modelo 1) oferece informações de dimensões específicas mais relacionadas ao plano inter ou intrapessoal da IE. A validade convergente e discriminante intra-medida foi atestada. Torna-se necessário, no entanto colocar a prova a validade discriminante da MIE considerada uma medida de competências com outras medidas de personalidade, tendo em vista que estudos sugerem haver altas correlações entre MIE e traços de personalidade (Woyciekoski, 2006). Para ser reconhecida de fato como uma medida de competências, quer dizer atinente a capacidades adquiridas e passíveis de treinamento, distanciando-se de atributos pessoais mais estáveis, a MIE necessitaria manter correlações mais fracas com medidas de personalidade.

Outro ponto crítico do estudo foi o uso da técnica do *parceling* (Little et al., 2002). O *parceling* é uma tratativa em que se pode levar em consideração a variância de todos os itens e facilita o uso de programas de modelagem para medidas com um grande número de itens (Bachard & Christensen, 2007). Apesar de a literatura afirmar que o *parceling* pode mascarar problemas na medida (Bachard & Christensen, 2007; Hair et al., 2009), neste estudo tomou-se cuidado ao observar atentamente os indicadores de normalidade (*skewness* e *kurtosis*) e *outliers* multivariados que poderiam influenciar nos resultados das análises. Para ajudar no diagnóstico, também foram analisados os índices de modificação, onde foi detectado correlações entre erros em algumas parcelas, o que deixa um pouco mais claro, quais possíveis itens podem estar associados a problemas.

Em síntese, a confirmação da estrutura multidimensional da inteligência emocional da MIE em uma nova amostra de trabalhadores representa uma contribuição importante ao se somar às evidências de que a multidimensionalidade da IE (Tett et al., 2005) amplia as possibilidades de diagnóstico das forças e fraquezas de cada uma das dimensões no nível intra e interpessoal, auxiliando na elaboração de programas de treinamento para habilitar melhor

líderes e liderados a lidar com os desafios emocionais que cercam a convivência de pessoas no ambiente de trabalho.

## Referências

- Almeida, F. J. R., & F. J. B. A. Sobral. (2005). Emoções, Inteligência e Negociação: Um Estudo Empírico sobre a Percepção dos Gerentes Portugueses. *RAC*, 9, 9-30. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000400002>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13-25. Retrieved from: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4679040>
- Barchard, K. A., & Christensen, M. M. (2007). Dimensionality and higher-order factor structure of self-reported emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 42, 971-985. doi: 10.1016/j.paid.2006.09.007
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2002). Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Manual de Inteligência Emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho* (pp. 252-265). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158. doi:10.1177/0146167203254596
- Brandão, H. P. (2008). Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. *Revista Gestão.Org*, 6, 321-342. Retrieved from: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/105/94>
- Bresseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013). The Profile of Emotional Competence: Development and Validation of a Self-Reported Measure that Fit Dimensions of Emotional Competence Theory. *PLOS ONE*, 8, 1-8. doi:10.1371/journal.pone.0062635
- Bueno, M. H. (2013). Construção e Validação de um Instrumento para Avaliação da Regulação Emocional. *Estudos Interdisciplinares em Psicologia*, 4, 186-200. doi:10.5433/2236-6407.2013v4n2p186
- Bueno, J. M. H., & Primi, R. (2003). Inteligência Emocional: Um Estudo de Validade sobre a Capacidade de Perceber Emoções. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(2), 279-291. Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a08v16n2>
- Byrne, B. (2009). *Structural Equation Modeling Basic Concepts, Applications and Programming*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.

- Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., Cowan, K., & Adler, M. (1998). *Bringing Emotional Intelligence to the Workplace. A Technical Report Issued by the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1-34. Retrieve from: [http://competencyinternational.com/Bringing\\_EI\\_to\\_the\\_Workplace.pdf](http://competencyinternational.com/Bringing_EI_to_the_Workplace.pdf)
- Côbero, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com o MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, 16(35), 337-348. Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440. doi:10.1002/job.319
- Costa, A. C. F., & Faria, L. M. S. (2014). Avaliação da Inteligência Emocional: A Relação entre Medidas de Desempenho e de Autorrelato. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30, 339-346. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722014000300011>
- Di Fabio A., & Saklofske, D. H. (2014). Comparing ability and self-report trait emotional intelligence, fluid intelligence, and personality traits in career decision. *Personality and Individual Differences*, 64, 174-178. doi:10.1016/j.paid.2014.02.024
- Goleman, D. (1996). *Inteligência Emocional*. (M. Santarrita, Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Objetiva. (Trabalho original publicado em 1995).
- Gonzaga, A. R., & Monteiro, J. K. (2011). Inteligência Emocional no Brasil: Um Panorama da Pesquisa Científica. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27, 225-232. doi: [dx.doi.org/10.1590/S0102-3772011000200013](http://dx.doi.org/10.1590/S0102-3772011000200013)
- Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation: Current Status and Future Prospects. *Psychological Inquiry*, 26, 1-26. doi: 10.1080/1047840X.2014.940781.
- Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo, SP: Artmed.
- Keefer, K. V. (2015). Self-Report Assessments of Emotional Competencies: A Critical Look at Methods and Meanings. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33(1), 1-21. doi:10.1177/0734282914550381
- Law, K., Wong, Ch-S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.

- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. (2002). To Parcel or Not Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173. doi: 10.1207/S15328007SEM0902\_1
- MacCann, C., Joseph, D. L., Newman, D. A., & Roberts, R. D. (2014). Emotional Intelligence Is a Second-Stratum Factor of Intelligence: Evidence for Hierarchical and Bifactor Models. *Emotion*, 14, 358-374. doi:10.1037/a0034755
- Maroco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Portugal: Report Number.
- Maul, A. (2012). The Validity of the Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) as a Measure of Emotional Intelligence. *Emotion Review*, 4, 394-402. doi:10.1177/1754073912445811.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17, 433-442. doi:10.1016/0160-2896(93)90010-3
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298. doi:10.1016/S0160-2896(99)00016-1
- Mayer, J. D., Roberts, R. D., & Barsade, S. G. (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence. *The Annual Review of Psychology*, 9, 507-536. doi:10.1146/annurev.psych.59.103006.093646
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2012). The Validity of MSCEIT: Additional Analyses and Evidence. *Emotion*, 4, 403-408. doi: 10.1177/1754073912445815
- Mendes, R. (2014). *O papel moderador da inteligência emocional na relação entre regulação emocional e bem-estar: Um estudo com trabalhadores portugueses* (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Miguel, F. K., & Primi, R. (2014). Criação de vídeos de expressões emocionais por meio de estímulos multimídia. *Psicologia: Teoria e Prática*, 16, 155-168. Retrieved from: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-36872014000100013&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1516-36872014000100013&script=sci_arttext)
- Miguel, F. K., Couto, G., Muniz, M., Primi, R., Noronha, A. P. P. (2007). *Análise Multidimensional da Percepção de Emoções Primárias*. Retrieved from: <http://www.labape.com.br/labape/artigos/multipep.pdf>

- Muyia, H. M. (2009). Approaches to and Instruments for Measuring Emotional Intelligence: A Review of Selected Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 11(6), 690–702. doi:10.1177/1523422309360843
- Nascimento, S. H. (2006). *As Relações entre Inteligência Emocional e Bem-Estar no Trabalho* (Dissertação de mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Nelis, D., Quoidbach, J., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2011). Measuring Individual Differences in Emotion Regulation: The Emotion Regulation Profile-Revised (ERP-R). *Psychologica Belgica*, 5(1), 49-91. doi: 10.1037/a0021554.
- Perea-Baena, J. M., Fernández-Berrocal, P., & Oña-Compan, S. (2011). Depressive mood and tobacco use: Moderating effects of gender and emotional attention. *Drug and Alcohol Dependence*, 119, 46-50. doi:10.1016/j.drugalcdep.2011.05.029
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimension structure o emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320. doi:10.1016/S0191-8869(99)00195-6
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 552-569. doi: 10.1111/j.0021-9029.2006.00019.x
- Roberts, R. D., MacCann, C., Mathews, G., & Zeidner, M. (2010). Emotional Intelligence: Toward a Consensus of Models Measure. *Social and Personality Psychology*, 4, 821-840. doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00277.x
- Sá, T. P. (2014). *O papel moderador de algumas características sociodemográficas na relação entre inteligência emocional e perfil de regulação emocional: Um estudo com trabalhadores portugueses* (Tese de doutorado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. Retrieved from: [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EIAssets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)
- Schutte, N.S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998). Development and validation of a measure of emotional



intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177. doi: 10.1016/S0191-8869(98)00001-4

Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e Validação Fatorial de uma medida de Inteligência Emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15(2), 143-152. Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v15n2/a07v15n2>

Tett, R. P., & Fox, K. E. (2006). Confirmatory factor structure of trait emotional intelligence in student and worker samples. *Personality and Individual Differences*, 41, 1155–1168. doi:10.1016/j.paid.2006.03.027

Tett, R. P., Fox, K. E., & Wang, A. (2005). Development and Validation of a Self-Report Measure of Emotional Intelligence as a Multidimensional Trait Domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 859-888. doi:10.1177/0146167204272860

Woyciekoski, C. (2006). *Instrumentos de inteligência emocional de autorrelato medem alguma coisa que instrumentos de personalidade não medem?* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1-11. Retrieved from: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v22n1/02.pdf>

### **Estudo 3**

Regulação das emoções e bem-estar no trabalho: Testando o papel mediador da inteligência emocional

## RESUMO

A importância de se estudar a inteligência emocional (IE) está no fato que as investigações enfocam as habilidades humanas de processar as emoções e administrar seu efeito a partir das percepções dos indivíduos sobre a informação emocional. É um construto multifacetado em que comparecem diversos modelos e medidas, sendo vista como um conjunto de habilidades e/ou competências ou como uma característica disposicional. A diversidade de concepções e formas de medir o construto tem levado muitos pesquisadores a avaliar a capacidade preditiva da IE para o contexto do trabalho. O objetivo do estudo foi testar o papel mediador de um modelo de competências de inteligência emocional na relação entre regulação das emoções (RE) e bem-estar no trabalho (BET). Autorregulação é definida como o processo de influenciar a expressão e manifestação das emoções, quando estas impedem o alcance de um objetivo ou quando estão em desacordo com as normas de exibição emocional estabelecidas. A inteligência emocional é a capacidade de identificar as emoções, de se automotivar e de gerenciar as emoções em si mesmo e nos outros. Bem-estar no trabalho é definido como a prevalência das emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que ele se autorrealiza e avança em suas metas. Participaram do estudo 295 trabalhadores (201 mulheres e 94 homens) com média de idade de 33,01 anos. Foram utilizados três instrumentos: Perfil de Regulação Emocional (ERP) (2 fatores), Medida de Inteligência Emocional (MIE) (5 fatores) e Escala de Bem-Estar no Trabalho (EBET) (3 fatores). Na etapa preliminar do estudo a estrutura fatorial dos três instrumentos foi atestada. Para o teste do modelo de mediação utilizou-se análise de regressão múltipla. Os resultados evidenciaram que somente a dimensão de automotivação da IE medeia a relação entre regulação descendente (redução de impactos de emoções negativas) e o BET. Este resultado corrobora evidências na literatura de que processos regulatórios relacionados aos impactos de emoções negativas no trabalho são mais importantes para assegurar o BET, que a potencialização de impactos de emoções positivas.

**Palavras-chave:** bem-estar no trabalho, inteligência emocional, regulação das emoções

## ABSTRACT

The importance of studying emotional intelligence (EI) is the fact that investigations focus on the human abilities to process emotions and manage their effect from the perceptions of individuals about the emotional information. It is a multifaceted construct and presents several models and measures, being seen as a set of skills and/or as a dispositional feature. The diversity of conceptions and ways to measure the construct has led many researchers to assess the prediction of IE to the work context. The objective of study was to test the mediating role of a model of emotional intelligence competences in the relationship between emotion regulation (ER) and well-being at work. Self regulation is defined as the process of influencing the expression and manifestation of the emotions when they restrain the achievement of the goal or when they are in disagreement with the established emotional display rules. Emotional intelligence is the ability to identify emotions, to self-motivate and manage emotions in oneself and others. Well-being at work is defined as the prevalence of positive emotions at work and the individual's perception that achievement and advance in your goals. Participants in the study were 295 workers (201 women and 94 men) with a mean age of 33,01 years. Three instruments were used: Emotion Regulation Profile (ERP); Emotional Intelligence Measure (MIE) and Well-being at Work Scale (EBET). Factor analysis confirmed the original structure of the three instruments. Multiple regression analysis was used to test the mediation model. The results showed that only the dimension of self-motivation mediated the relation between down regulation (reducing negative emotions impact) and the well-being at work. This result corroborates evidences in the literature that regulatory processes relating negative emotions impact the work more than potentiation of positive emotions.

**Keywords:** well-being at work, emotional intelligence, emotion regulation

## Introdução

A inteligência emocional (IE) é definida como a capacidade de identificar as emoções, de se automotivar e de gerenciar as emoções em si e nas interações sociais (Goleman, 1996; Siqueira et al., 1999). Ela desempenha um papel importante no contexto de trabalho, especialmente na liderança (Harms & Credè, 2010). Evidências na literatura mostram que a IE proporciona maior flexibilidade no funcionamento emocional, o que pode fornecer maior acurácia aos indivíduos na análise de situações emocionais no trabalho (Peña-Sarrionandia, Mikolajczak, & Gross, 2015), além de destacar relações entre IE com bem-estar subjetivo em trabalhadores e bem-estar no trabalho (Nascimento, 2006; Mendes, 2014; Sá, 2015).

Autorregulação (RE), por sua vez, é definida como o processo de influenciar as próprias emoções na forma de experimentá-las e expressá-las. A partir da década de 1990, as pesquisas no campo do trabalho também vêm dando alta relevância a este tema. Sua importância reside no fato de ajudar os indivíduos a modularem as emoções de forma consciente ou inconsciente, atenuando o impacto do efeito da emoção (Liu, Prati, Perrewé, & Brymer, 2010), como no caso do afeto negativo experimentado pelo líder (Harver, Akerjordet, & Furunes, 2013). Estudos sobre regulação também confirmam que a regulação ascendente (aumento dos benefícios das emoções positivas) e descendente (redução dos malefícios das emoções negativas) explicam dimensões do bem-estar subjetivo (satisfação com a vida e afetos positivos) e do bem-estar psicológico (autonomia e domínio do ambiente) em trabalhadores (Santana, 2014; Ribeiro, 2015).

Estudos têm discutido teoricamente (e.g., Peña-Sarrionandia et al., 2015) e empiricamente a relação entre os dois construtos (e.g., Mendes, 2014). A regulação das emoções traz explicações sobre os processos de gestão dos efeitos emocionais nos indivíduos enquanto a IE foca nas diferenças individuais desses efeitos (Peña-Sarrionandia et al., 2015). Apesar de existirem algumas evidências que mostram a relação entre os dois construtos e seus efeitos nos comportamentos (Smieja, Kobylinska, & Mrozowicz, 2011), os estudos sobre as duas tradições de gestão das emoções em trabalhadores para explicar o bem-estar no trabalho são escassos. Como forma de contribuição, o objetivo do estudo aqui relatado foi o de encontrar evidências do papel mediador de duas dimensões da IE (automotivação e autocontrole) na relação entre regulação das emoções e bem-estar no trabalho.

## **Regulação das Emoções (RE)**

Regulação emocional é um ciclo que abarca várias etapas da resposta emocional e pode ser consciente ou inconsciente, automático ou controlado, sendo capaz de modificar a dinâmica da emoção ativada (Gross, 2013a). Esse ciclo é ativado por estímulo emocional intrínseco, cuja fonte é o próprio indivíduo (exigindo autorregulação), ou extrínseco, cuja origem é outra pessoa (demandando heterorregulação) (Gross, Sheppes, & Urry, 2011).

O reconhecimento do estímulo como de forte ativação emocional é fundamental para dar início ao ciclo regulatório. Uma vez ativado, é realizada a avaliação da situação para escolha da estratégia adequada e uma ação de regulação é dada curso para cumprir os objetivos: reduzir malefícios advindos das emoções negativas (regulação descendente), quando ativadas e potencializar os benefícios das emoções positivas quando ativadas (regulação ascendente). Esse ciclo é contínuo e funciona como um espiral, uma vez que outros ciclos podem ser concomitantemente ativados e interagirem (Gross, 2015).

O modelo de regulação emocional proposto por Nelis, Quoidbach et al. (2011) está baseado nos estudos de Gross (1998) e afirma haver duas formas regulatórias: a ascendente ou *up regulation* e a descendente ou *down regulation*. Há situações em que as pessoas diminuem os impactos ruins das emoções negativas, tentam aumentar os benefícios das emoções positivas e fazem isso por motivos hedônicos, ou seja, para evitar o desprazer e manter o prazer. Em outras, no entanto, a motivação da regulação pode estar associada ao contexto, como a exigência de expressão emocional no trabalho (Lord, Diefendorff, Schmidt, & Hall, 2009; Totterdel & Holman, 2003) e das interações sociais, e nem sempre atendem a interesses hedônicos (Gross et al., 2011; Nelis, Kotsou et al., 2011; Tamir, 2011).

A literatura revisada confirma que a regulação ascendente está relacionada ao aumento da atenção e cognição, ampliando os recursos pessoais para lidar com as situações (Fredrickson, 2001). Da mesma forma, a regulação descendente se relaciona com indicadores positivos de saúde mental em estudos clínicos (Nelis, Kotsou et al., 2011). No ambiente de trabalho a regulação influencia de forma positiva o alcance dos objetivos nas equipes de trabalho (Totterdel & Holman, 2003), auxilia no gerenciamento de conflitos (Schlaerth, Ensari, & Christian, 2013), minimiza os custos emocionais individuais negativos decorrentes de experiências vivenciadas e aumenta o bem-estar (Nelis, Kotsou et al., 2011; Nelis, Quoidbach, et al. 2011).

## **Bem-Estar no Trabalho (BET)**

Várias perspectivas na literatura abordam o bem-estar no trabalho (Siqueira & Padovan, 2008). Algumas concepções consideram que o bem-estar é um tipo de afeto e, como tal, sua avaliação inclui as emoções e humores positivos e negativos experimentados no trabalho (Daniels, 2000). Outras incluem aspectos motivacionais, comportamentais, cognitivos e psicossomáticos (Van Horn, Taris, Schaufeli, & Schreurs, 2004), vínculos do trabalhador com o trabalho (Siqueira & Padovan, 2008), ou, ainda, interações e ambiente organizacional mais amplo [e.g., relações com clientes, oportunidades de crescimento (Paz & Dessen, 2010)].

Na perspectiva de Ferreira e Mendonça (2012), o surgimento e a rápida expansão da Psicologia Positiva contribuíram para o redirecionamento da teoria e da pesquisa dos aspectos mais negativos para os mais positivos dos seres humanos, visando produzir conhecimentos que ajudassem as pessoas a aprimorar o capital emocional e lidar com diversas situações, inclusive as de trabalho (Passareli & Silva, 2007; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Para alguns autores, o bem-estar passou a estar fortemente associado ao termo felicidade (Albuquerque & Tróccoli, 2004; Paschoal & Tamayo, 2008; Ryan & Deci, 2001; Waterman, 2007). O bem-estar não se reduz a aspectos hedônicos, incluindo também aspectos eudaimônicos, que estão mais relacionados ao bem-estar psicológico. Essas concepções têm influenciado a literatura organizacional do bem-estar, sendo perspectivas importantes para compreender o funcionamento humano (Sant'anna, Paschoal, & Gosendo, 2012).

A visão hedonista define bem-estar como um estado afetivo em que prevalecem as emoções positivas sobre as negativas. A visão eudaimônica define bem-estar como o desenvolvimento do potencial humano, envolvimento com as atividades e avanço nas metas estabelecidas pelo indivíduo (Paschoal & Tamayo, 2008; Ryan & Deci, 2001), o que muitas vezes exige que se adiem os prazeres imediatos a favor de metas superiores de longo prazo.

Na perspectiva de Paschoal e Tamayo (2008), o bem-estar no trabalho é definido como “a prevalência das emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que expressa e desenvolve seus potenciais e avança no alcance de metas na vida” (p. 16), sendo composto por três dimensões: afetos positivos, afetos negativos (definidos como respostas emocionais positivas e negativas dos indivíduos) e realização no trabalho (o grau em que a pessoa desenvolve e alcança metas).

Estudos confirmam que a regulação das emoções e inteligência emocional contribuem com o aumento do bem-estar (Mendes, 2014; Nascimento, 2006; Santana, 2014). O manejo adequado das emoções contribui não só para o aumento do bem-estar, mas para a melhoria das relações sociais ao adequar a expressão emocional às demandas do ambiente (Livingstone & Srivastava, 2012; Nascimento, 2006).

### **Inteligência Emocional (IE)**

Um modelo de IE conhecido estudado no contexto do trabalho é o de competência emocional (Boyatzis, 2008, 2011; Goleman, 1996). Uma competência emocional se refere ao uso de conhecimentos e habilidades para lidar com as experiências emocionais, levando-se em conta o contexto específico, o desenvolvimento emocional (Saarni, 1999) e o uso da experiência e reflexão obtidas nas situações para subsidiar novas aprendizagens emocionais (Gondim, Morais, & Brantes, 2014; Mutti, Alvim, Loiola, Gondim, & Borges-Andrade, 2015; Schutte, Malouff, & Thorsteinsson, 2013).

Embora a literatura ofereça modelos variados para explicar a IE como um traço ou um conjunto de habilidades e/ou competências (Côté, 2014; Conte, 2005) nessa pesquisa será utilizado o modelo de IE adaptado no Brasil por Siqueira et al. (1999). O conjunto de competências de inteligência emocional descrito por Siqueira et al. (1999) baseia-se no modelo de Goleman (1996) e nas concepções de Salovey e Mayer (1990). Prevê cinco competências: empatia, sociabilidade, autoconsciência, autocontrole e automotivação. As duas primeiras são interpessoais, sendo que a empatia se refere à identificação dos sentimentos, desejos e motivações das outras pessoas operacionalizado pela leitura e compreensão dos comportamentos não verbais. A sociabilidade se expressa na valorização das relações pessoais, preservação das amizades, adaptação a situações novas, liderança, coordenação e ajuda a outras pessoas. As três últimas são intrapessoais e ajudam na administração dos efeitos emocionais no próprio indivíduo. Autoconsciência ajuda a identificar, avaliar e reconhecer os próprios sentimentos. A automotivação é base da persistência, elaboração dos planos e de manter os indivíduos em situações que os ajudem a concretizar seus objetivos. Por último, o autocontrole é responsável por interromper sentimentos, impulsos, pensamentos e comportamentos que possam ter consequências prejudiciais para si e as interações.

Duas das cinco competências foram escolhidas para serem testadas nesse estudo (automotivação e autocontrole). O motivo da escolha é baseado em evidências encontradas na



literatura que as associam ao aumento dos benefícios das emoções positivas, diminuição dos malefícios dos afetos negativos (Mendes, 2014; Nelis, Quoidbach, et al. 2011) e aumento do bem-estar psicológico (Nelis et al, Kotsou, et al. 2011).

Ao se levar em conta que o objetivo do estudo foi o de encontrar evidências do papel mediador das competências de inteligência emocional (automotivação e autocontrole) na relação entre regulação das emoções e bem-estar no trabalho foram testadas as hipóteses:

*Hipótese 1:* Regulação ascendente (*up regulation*) e descendente (*down regulation*) são preditores do bem-estar no trabalho.

Segundo a literatura revisada o uso de estratégias de regulação por trabalhadores (por exemplo, a reavaliação) contribui com a diminuição da afetividade negativa e aumento do bem-estar (Harver et al., 2013), assim como o uso da regulação descendente está associado a um melhor desempenho de líderes (Nelis, Quoidbach, et al. 2011). Ademais, a regulação influencia de forma positiva as interações entre as pessoas nas equipes de trabalho porque ajuda a promover a coesão grupal (Quoidbach & Hansenne, 2009).

*Hipótese 2:* A dimensão de autocontrole de IE está correlacionada de forma positiva com o bem-estar no trabalho.

*Hipótese 2b:* A dimensão de automotivação de IE está correlacionada de forma positiva com o bem-estar no trabalho.

Automotivação e autocontrole são competências específicas de inteligência emocional capazes de prestar suporte aos indivíduos em situações no trabalho. Por meio do autocontrole, é possível reduzir o impulso decorrente da emoção negativa (Goleman, 1996; Siqueira et al., 1999; Nelis, Quoidbach, et al. 2011) e diminuir o impacto negativo que a expressão de tal emoção poderia gerar em termos, por exemplo, de conflito no contexto do trabalho. Isso acontece porque a IE proporciona uma adaptação da resposta emocional do indivíduo perante uma revisão cuidadosa do contexto e uma maior atenção às regras de exibição emocional, em que o autocontrole exerce um papel decisivo, principalmente em contextos de trabalho (Penã-Sarrionandia et al., 2015).

A automotivação seria o propulsor na busca dos objetivos e na realização no trabalho (Siqueira et al., 1999). A automotivação facilita a consecução dos objetivos em tarefas desafiadoras ou na presença de algum obstáculo (Mayer & Salovey, 1995).

*Hipótese 3a:* A automotivação medeia a relação entre regulação ascendente e bem-estar no trabalho.

A regulação das emoções é fundamental para determinar o quanto uma pessoa pode funcionar bem diariamente. Pesquisas evidenciam que regulação e inteligência emocional são duas variáveis que se encontram correlacionadas (Mendes, 2014; Penã-Sarrionandia et al., 2015).

A inteligência emocional ou suas dimensões tem se apresentado como um importante mediador ou moderador nas relações entre variáveis nos mais contextos diversos (Lanciano, Curci, Kafetsios, Elia, & Zammuner, 2012; Mendes, 2014). A competência de automotivação de IE especificamente potencializa o alcance dos objetivos, capacita os indivíduos a persistirem e entusiasmarem-se com esses objetivos e resistir aos obstáculos que impeçam a busca desses objetivos (Siqueira, et al., 1999).

*Hipótese 3b:* O autocontrole medeia a relação entre regulação descendente e bem-estar no trabalho.

O autocontrole implica realizar um ajuste entre a pessoa e o ambiente. Auxilia na capacidade de inibir um impulso antissocial e se conformar com as demandas da vida de grupo. Ajuda no gerenciamento dos aspectos da vida (e.g., cumprir os compromissos estabelecidos, lidar com questões financeiras) e na adaptação cultural. O autocontrole orienta um esforço consciente (Baumeister, 2003; McCullough & Willoughby, 2009; Tangney, Baumeister, & Boone, 2004; Tice, Bratslavsky, & Baumeister, 1991). Apesar de demandar um esforço prévio, ou seja, investimento emocional para frear ou diminuir a intensidade de um impulso (Muraven, Tice, & Baumeister, 1998), é utilizado com o objetivo de aumentar a gratificação posterior (Miller, Rodriguez, Kim, MacClure, 2015; Tangney, Baumeister, & Boone, 2004).

A suposição é que em situações negativas o autocontrole pode mediar a relação entre regulação emocional descendente e bem-estar no trabalho. O autocontrole ajuda a alterar as respostas emocionais dos indivíduos alinhando a padrões ou expectativas sociais até frear o impulso emocional se necessário (Duckworth & Kern, 2011).

## **Método**

Esta pesquisa se caracteriza como correlacional e de corte transversal. Como variáveis antecedentes, encontram-se os modos de regulação ascendente e descendente das emoções.

Como mediadores, serão utilizadas duas dimensões de inteligência emocional (autocontrole e automotivação). Bem-estar no trabalho é a variável critério.

### **Participantes**

Participaram do estudo 295 trabalhadores do estado da Bahia. A média de idade foi de 33,01 anos (DP=9,8) e a maioria dos participantes é do sexo feminino (68,3%) com nível educacional superior incompleto (35,9%) e trabalha há mais de um ano (71,5%). No grupo pesquisado, a maioria não exerce função de gestão (78,7%) e encontra-se no setor privado (64,4%).

### **Instrumentos**

Além do questionário sociodemográfico (idade, sexo e nível educacional, tempo de experiência, exerce função de chefia e setor em que atua – público, privado ou terceiro setor), foram utilizados os seguintes instrumentos:

#### ***Perfil de Regulação Emocional Revisado (ERP-R)***

Criado por Nelis, Quoidbach et al. (2011), é uma medida de diferenças individuais para regulação emocional. O modelo prevê dois modos de regulação: ascendente e descendente. O primeiro lida com as emoções positivas e procura potencializar seus efeitos em situações em que elas são ativadas. Quatro estratégias de manejo de emoções positivas são consideradas adaptativas, ou seja, cumprem a função de potencializar os efeitos benéficos, ao passo que quatro outras estratégias seriam desadaptativas, pois não cumprem esta função. O segundo modo regulatório é o descendente que lida com as emoções negativas e procura minimizar seus danos em situações em que elas são ativadas. Quatro estratégias de manejo de emoções negativas são consideradas funcionais, ao passo que outras quatro estratégias são disfuncionais por não conseguirem atingir este objetivo.

A medida original é composta por 15 cenários (Figura 1 apresenta um exemplo), nove descrevendo situações desagradáveis com o intuito de provocar emoções negativas e seis que descrevem emoções agradáveis com o intuito de provocar emoções positivas.

**Figura 1.** Cenário de admiração

**No seu último dia de férias em um país estrangeiro, você faz um passeio com seus amigos. Depois de várias horas de caminhada, você descobre, por acaso, uma cachoeira. O lugar é magnífico e selvagem. A água, a vegetação abundante, o pôr do sol, os sons,...Você está totalmente maravilhado(a) pela beleza da paisagem.**

**Entre as proposições seguintes, marque a(s) reação(ões) que mais reflete(m) sua maneira de reagir neste tipo de situação.**

A paisagem é encantadora, pena que seus pés doem, que faz um pouco de frio ou ainda que haja mosquitos, ... Os aborrecimentos desse tipo lhe impedem de aproveitar inteiramente o momento.

Você expressa alegria de sua própria maneira (por exemplo, você fica extasiado, grita, chora, pula na cachoeira, ...)

O espetáculo é maravilhoso, mas você contém suas emoções: prefere manter-se reservado em público.

Nos dias seguintes, você gosta de se lembrar da beleza do lugar e/ou ver e rever as fotos.

Você compartilha essa emoção com as pessoas que lhe acompanham. Nos dias seguintes, recomenda este lugar para pessoas ao seu redor.

O espetáculo é estragado pelo pensamento de que este é seu último dia de férias e que um momento desse não vai acontecer de novo tão cedo.

Você deixa seus cinco sentidos se conectarem com o lugar para aproveitar totalmente este momento.

O lugar é o máximo, mas você não se esquece de pensar sobre o percurso de volta para casa, a refeição da noite e/ou o trabalho que recomeça amanhã.

Os cenários são acompanhados por oito tipos de respostas e o participante escolhe quais as reações mais prováveis à situação. Nos cenários que descrevem emoções agradáveis e ativam emoções positivas, são quatro as opções de resposta usando estratégias adaptativas (*manifestação do comportamento, saborear o momento presente, capitalização e viagem mental positiva*) e quatro opções desadaptativas (*inibição da expressão emocional, distração, identificação de falhas e viagem mental negativa*). Nos cenários com situações desagradáveis e ativam emoções negativas seguem quatro tipos de respostas funcionais (*modificação da situação, reorientação da atenção, reavaliação positiva da situação e expressão da emoção*) e quatro tipos de respostas disfuncionais (*desamparo aprendido, ruminação, abuso de substância e reação impulsiva*). A partir de análises fatoriais exploratórias de Nelis, Quoidbacht al. (2011), encontraram-se dois fatores: redução dos efeitos prejudiciais das emoções negativas quando ativadas (*down regulation*) e aumento dos benefícios das emoções

positivas quando ativadas (*up regulation*), sendo que os dois fatores também mostraram confiabilidade adequada ( $\alpha=0,83$  e  $\alpha=0,79$ ).

Na validação para o contexto brasileiro a *up regulation* e a *down regulation* apresentaram confiabilidade adequada ( $\alpha=0,73$  e  $\alpha=0,67$ ). Por meio de uma análise fatorial confirmatória, uma versão reduzida do instrumento com seis cenários foi confirmada, apresentando três situações ativadoras de emoções desagradáveis (ciúme, tristeza e medo) e três situações eliciadoras de emoções agradáveis (alegria, orgulho e admiração). Os indicadores de adequação do modelo (Maroco, 2014) demonstraram um ajustamento muito bom aos dados [ $\chi^2=101,41$ ;  $gl=53$ ;  $\chi^2/gl=1,91$ ; RMSEA=0,04 IC95%=0,026/0,047; GFI=0,97; CFI=0,96] (Gondim et al., 2014). A versão reduzida foi utilizada nesta pesquisa.

### ***Bem-estar no Trabalho (EBET)***

A EBET é uma escala de autorrelato criada por Paschoal e Tamayo (2008) que investiga o quanto os indivíduos sentem bem-estar no trabalho. Esta medida incorpora dimensões centrais do bem-estar subjetivo, que compreende o equilíbrio entre afetos positivos e negativos na perspectiva hedônica, e do bem-estar psicológico, que inclui a expressividade e realização no trabalho em uma perspectiva eudaimonista. Segundo os autores esta definição permite que o conceito seja aplicado em diferentes contextos de trabalho.

A EBET é formada por três dimensões: afetos positivos, afetos negativos (respostas afetivas positivas e negativas do indivíduo no ambiente de trabalho) e expressividade/realização no trabalho (grau em que os indivíduos atingem suas metas no ambiente de trabalho). O número total de itens que compõem a escala são 30 e eles se encontram distribuídos nas três dimensões (afetos positivos=09, itens “alegre”; afetos negativos=12, itens “deprimido”; e realização no trabalho=09, itens “expresso o que há de melhor em mim”).

A escala de resposta na primeira e segunda dimensões varia de 1 (Nem Um Pouco) a 5 (Extremamente). Na terceira, as respostas variam entre 1 (Discordo Totalmente) e 5 (Concordo Totalmente).As três dimensões apresentaram confiabilidade adequada (afetos positivos  $\alpha=0,95$ , afetos negativos  $\alpha =0,94$  e realização no trabalho  $\alpha =0,92$ ).

Como produto da medida é possível obter um escore geral de bem-estar no trabalho, embora cada uma das dimensões possa ser tratada de maneira individual.

### ***Medida de Inteligência Emocional - MIE***

A MIE é uma escala de autorrelato de inteligência emocional conceitualmente baseada em Goleman (1996) e nos pressupostos de Salovey e Mayer (1990) adaptada por Siqueira et al. (1999). Segundo os autores, as dimensões que dão suporte teórico à medida investigam as competências intrapessoais (autoconsciência, automotivação e autocontrole) que configuram as informações emocionais produzidas pelos próprios indivíduos, bem como as interpessoais (empatia e sociabilidade), que constituem os componentes psicossociais que asseguram a competência no mundo social.

A escala possui 59 itens distribuídos em cinco fatores interdependentes: empatia (14 itens, “Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas”); sociabilidade (13 itens, “Tenho muitos amigos”); automotivação (12 itens, “Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos”); autocontrole (10 itens, “Procuro pensar antes de responder algo que me agradou”); autoconsciência (10 itens, “Reconheço meus sentimentos com grande facilidade”).

A escala de respostas adotada neste estudo foi de 6 pontos (1 - Discordo Totalmente e 6 - Concordo Totalmente). Todas as cinco dimensões apresentaram confiabilidade adequada (empatia  $\alpha=0,87$ , sociabilidade  $\alpha=0,82$ , automotivação  $\alpha=0,82$ , autocontrole  $\alpha=0,84$  e autoconsciência  $\alpha=0,78$ ).

### **Procedimentos de coleta de dados**

A coleta de dados feita com trabalhadores no Estado da Bahia foi realizada por meio de um *survey* usando o software EFS (*Enterprise Feedback Suite*). Antes de iniciar os questionários, aos participantes foi apresentado um termo de consentimento informando explicando sobre os aspectos éticos relacionados à pesquisa. O termo inclui os objetivos, procedimentos para a realização da pesquisa, adesão voluntária do participante e a garantia do anonimato, de acordo com a resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 1996) e com a Resolução número 016/2000 do Conselho Federal de Psicologia.

### **Procedimento de análise de dados**

Inicialmente foram realizadas as análises preliminares (normalidade de distribuição de erros e fatoriais confirmatórias dos instrumentos), o que permitiu seguir com as análises:

#### ***1. Análise fatorial confirmatória (AFC) dos instrumentos utilizados***

Utilizou-se o método de máxima verossimilhança e os indicadores analisados com os respectivos parâmetros foram:  $X^2$  (Qui-quadrado);  $X^2/gl$  (razão entre o qui-quadrado e os graus de liberdade: para valores entre 1 e 2, o ajustamento é bom; nos valores >2 a 5, o ajustamento caracteriza-se como sofrível); GFI ou *Goodness-of-Fit Index* (valores > 0,90); CFI ou *Comparative Fit Index* (valores > 0,90); RMSEA ou *Root Mean Square Error Approximation* (valores  $\leq 0,05$  – indicam ajustamento muito bom e 0,05-0,10, o ajustamento é aceitável) (Byrne, 2009; Maroco, 2014). A existência de *outliers* multivariados foi verificada a partir da *distância de mahalanobis* ( $D^2$ ) e a normalidade foi verificada por meio da *skewness* e *kurtosis*.

Para o teste do modelo no software AMOS, utilizou-se a técnica de *parceling* com o objetivo de agregar itens em parcelas como forma de facilitar a construção do modelo, levando em consideração que as escalas possuem um grande número de itens (Bachard & Christensen, 2007; Little, Cunningham, Shahar, & Widaman, 2002). Seguem os resultados das análises de cada uma das medidas:

**1.1 Medida de Inteligência emocional (MIE):** Em relação ao modelo de IE, foram testados três modelos (cinco fatores correlacionados, dois fatores de segunda ordem e fator geral). Apesar de dois dos modelos obterem bom ajuste [(cinco fatores correlacionados  $X^2=134,572$ ;  $gl=78$ ;  $X^2/gl=1,72$ ; GFI=0,94; CFI=0,97; RMSEA IC 90%=0,05(0,035 - 0,064); e AIC=238,301) e dois fatores de segunda ordem ( $X^2=151,332$ ;  $gl=82$ ;  $X^2/gl=1,84$ ; GFI=0,93; CFI=0,97; RMSEA IC 95%=0,05 (0,04 - 0,08) e AIC=199,984], a opção teórica escolhida foi o de cinco fatores correlacionados. Isso porque esse modelo explica mais detalhadamente as cinco competências de IE aplicada a uma amostra de trabalhadores. O ajuste obtido foi para um total de 290 trabalhadores, posto que a distância de mahalanobis ( $D$ )<sup>2</sup> detectou cinco *outliers* ( $p_1$  e  $p_2 \leq 0,05$ ). Esses cinco casos foram então excluídos, totalizando 290 participantes (Alberton & Gondim, no prelo).

**1.2 Perfil de Regulação Emocional (ERP):** O modelo de regulação emocional foi construído a partir de dois fatores latentes (*up e down regulation*) para uma amostra de 290 trabalhadores. *Up regulation* foi testada a partir de três cenários (alegria, admiração e orgulho) e *down regulation* de outros três cenários (medo, tristeza e ciúme). O modelo do ERP ajustou-se bem aos dados pesquisados [ $X^2=8,632$ ;  $gl=8$   $X^2/gl=1,07$ ; GFI=0,99; CFI=1 e RMSEA IC 95%=0,02 (0,00-0,07)]. Os indicadores de *skewness* e *kurtosis* estavam dentro dos padrões estipulados, ou seja, menores que 1 (Maroco, 2014). Os pesos fatoriais do *down*

*regulation* (0,56 – 0,72) e do *up regulation* (0,62-0,71) apresentaram cargas fatoriais adequadas ( $\geq 0,5$ ).

**1.3 Escala de Bem-estar no Trabalho (EBET):** O modelo de bem-estar no trabalho foi testado a partir de três fatores (afetos positivos, afetos negativos e realização/expressividade no trabalho), sendo que cada fator comportou um conjunto de três *parcelings*. O ajustamento obtido da uma escala a partir do modelo original com três dimensões foi considerado aceitável [ $X^2=42,764$ ,  $gl=24$ ;  $X^2/gl=1,8$ ; GFI=0,97; CFI=0,99 e RMSEA IC 95%=0,052 (0,025-0,077)] e os pesos fatoriais para as dimensões variaram entre: afetos positivos (0,87 – 0,94), afetos negativos (0,90 – 0,94) e realização no trabalho (0,86 – 0,88). A *Skewness* e *Kurtosis* sugerem normalidade univariada nos dados, uma vez que esses indicadores estavam todos abaixo de 1 (Maroco, 2014).

## 2. Análise de normalidade

Foram realizados testes dos pressupostos de normalidade dos resíduos para investigar a adequação do modelo de regressão (Field, 2009; Hair et al., 2009). O teste *Kosmogorov-Smirnov* acusou a existência de casos extremos na variável dependente (bem-estar no trabalho) e valores significativos (Sig. $\leq 0,05$ ) o que indica desvio de normalidade. Frente ao ocorrido, resolveu-se analisar estatísticas residuais (Field, 2009; Hair et al., 2009). Após a análise, os casos extremos foram detectados e retirados da amostra resultando um total de 281. Feito o procedimento, o Teste *K-S* atestou a normalidade da distribuição dos resíduos [ $D(281)=0,04$ ,  $p=0,100$ ].

Após a realização das análises preliminares e a confirmação que seria possível seguir efetuou-se o teste de hipóteses obtendo os resultados descritos na seção posterior.

## Resultados

São apresentados os resultados das hipóteses que testaram correlações entre os modos de regulação emocional (*up* e *down regulation*), bem-estar no trabalho e dimensões da inteligência emocional (automotivação e autocontrole). Além disso, também se apresenta o teste de mediação por meio de análise de regressão múltipla. Em seguida, na discussão comentam-se de maneira mais aprofundada os resultados obtidos.

Foram encontradas correlações significativas entre regulação ascendente e descendente com o BET (Tabela 1). Observa-se que a variável *up regulation* correlacionou de forma positiva e fraca com BET ( $r=0,21$ ,  $p<0,01$ ). De forma semelhante, a *down regulation* apresentou correlação positiva e fraca com o BET ( $r=0,32$ ,  $p<0,01$ ).



No que se refere à inteligência emocional, obtiveram-se associações entre as dimensões de IE e BET (Tabela 1). Houve uma correlação positiva e fraca entre autocontrole e BET ( $r=0,26$ ,  $p<0,01$ ). No entanto, a dimensão de automotivação apresentou correlação positiva e moderada com o BET ( $r=0,45$ ,  $p<0,01$ ). Esse resultado corrobora as hipóteses 2a (O autocontrole está correlacionado de forma positiva com o bem-estar no trabalho) e 2b (A automotivação está correlacionada de forma positiva com o bem-estar no trabalho).

Tabela 1

*Correlações entre bem-estar no trabalho, modos de regulação emocional e dimensões da inteligência emocional*

Variáveis	Média	DP	1	2	3	4
1. BET	4,90	0,60	-			
2. <i>Upregulation</i>	1,56	1,33	0,21**	-		
3. <i>Down regulation</i>	1,15	1,16	0,32**	0,52**	-	
4. Autocontrole	4,13	0,79	0,26**	0,07	0,26**	-
5. Automotivação	4,50	0,64	0,45**	0,18**	0,27**	0,32**

Nota. \*\* $p<0,01$ .

### Modelo de Predição

Uma análise de regressão foi realizada para observar a predição das variáveis *up* e *down regulation* (regulação ascendente e descendente) sobre o bem-estar geral. A tabela 2 mostra que o modelo explica 9,8% da variância no BET. Os coeficientes de regressão mostram que a variável *down regulation* ( $\beta=0,283$   $p<0,001$ ) prediz o BET, ao contrário da *up regulation* que não se mostrou preditora de BET ( $\beta=0,068$   $p=0,31$ ). Este resultado corrobora parcialmente a hipótese 1 (*Up e down regulation são preditores do bem-estar*), confirmando que realizar a regulação descendente traz mais bem-estar no trabalho aos indivíduos, que fazer uso da regulação ascendente.

Tabela 2

Preditoras do bem-estar no trabalho (sem as mediadoras).

<b>Bem-estar no Trabalho</b>			
<b>Preditoras</b>	<b>b</b>	<b>SEb</b>	<b>β</b>
Constante	3,325	0,056	
<i>Down regulation</i>	0,148	0,035	0,283*
<i>Up regulation</i>	0,031	0,031	0,311

Nota: b = coeficiente de regressão não padronizado; SEb = Erro padrão;  
β = Coeficiente de regressão padronizado.\* p<0,001. R<sup>2</sup> ajustado: 0,098 (n= 281).

Outro modelo de regressão foi testado para confirmar a relação entre *down regulation*, automotivação e autocontrole, como forma de atender a uma das condições da análise de mediação. Segundo Baron e Kenny (1986) para haver uma análise de mediação é necessário que a variável independente se relacione com a mediadora. Por meio dos coeficientes de regressão, confirma-se que a variável *down regulation* exerce efeito sobre automotivação ( $\beta=0,24$  p<0,001) e autocontrole ( $\beta=0,21$  p<0,001). Após confirmar o modelo de predição do BET e as relações entre variável independente e mediadora procedeu-se ao teste de mediação.

### **Modelo de Mediação**

Para investigar o modelo de mediação estimou-se os efeitos das mediadoras (autocontrole e automotivação) na relação entre o modo de regulação descendente e o BET. De acordo com a tabela 3, percebe-se que *down regulation* e automotivação produzem efeito sobre o bem-estar no trabalho. A regulação descendente possui um efeito indireto sobre o BET pela via da automotivação.

Tabela 3

## Teste de Mediação

Preditoras	Bem-estar no Trabalho		
	b	SEb	$\beta$
Constante	1,548	0,24	
<i>Down regulation</i>	0,102	0,02	0,195*
Autocontrole	0,072	0,043	0,093
Automotivação	0,353	0,053	0,371*

Nota: b = coeficiente de regressão não padronizado; SEb = Erro padrão;  $\beta$  = Coeficiente de regressão padronizado. \*  $p < 0,001$ .  $R^2$  ajustado: 0,247 (n= 281).

Para verificar se a mediação foi significativa, submeteu-se o efeito ao teste de Sobel (1982), seguindo os pressupostos de Pracher e Hayes (2004). O efeito indireto da automotivação na relação entre *down regulation* e bem-estar no trabalho foi:  $\beta_{\text{indireto}}=0,057$ ;  $Z_{\text{sobel}}= 3,21$ ;  $p=0,00131$ . Dessa maneira, é possível afirmar que a automotivação exerce mediação parcial na relação entre a regulação descendente e o bem-estar do trabalho.

### Discussão

A hipótese 1 deste estudo investigou a predição dos modos de regulação ascendente e descendente no BET. Essa hipótese foi corroborada parcialmente, visto que o modo de regulação descendente apresentou poder explicativo sobre o BET, diferente da regulação ascendente que não apresentou efeito preditivo. Pesquisas afirmam que a expressão das emoções negativas entre as pessoas é comum no ambiente organizacional, podendo elevar níveis de estresse e levar à exaustão emocional dos trabalhadores (Chi & Ho, 2014; Faro, 2010; Tamayo & Tróccoli, 2002). Neste caso, o impacto depende do quanto o indivíduo consegue regular de forma bem-sucedida a emoção negativa (Folkman & Lazarus, 1988).

As inúmeras demandas de regulação emocional no trabalho podem contribuir para que o trabalhador busque estratégias para diminuir as emoções negativas, quer para fins hedônicos (ou seja, diminuindo o impacto da emoção negativa), quer para expressar uma resposta emocional demandada pelo exercício profissional ou pela organização (Lord et al., 2010; Totterdel & Holman, 2003). Isto ocorre particularmente no caso de líderes, que

precisam regular suas emoções negativas para contribuir para o bom relacionamento intragrupo e o desempenho da equipe (e.g., Côté & Hideg, 2011; Haver et al., 2013; Sy, Côté, & Saavedra, 2005).

Estudo recente de Santana (2014) que testou a mediação de duas dimensões do bem-estar psicológico nas relações entre modos de regulação e bem-estar subjetivo, concluiu que somente a regulação descendente (*down regulation*) possui efeito indireto sobre o bem-estar subjetivo (BES) via a autonomia e o domínio do ambiente (duas dimensões de bem-estar psicológico de forte cunho cognitivo). A regulação ascendente prediz o bem-estar subjetivo, mas não se observe este efeito indireto sobre o BES. Isso permite inferir que a regulação descendente parece obedecer a uma lógica distinta da regulação ascendente. Há um investimento cognitivo maior no uso da regulação descendente. O resultado obtido no presente estudo converge com esta interpretação, pois quando se trata do bem-estar no trabalho, os indivíduos parecem estar mais atentos a questões contextuais e a exibição de emoções mais compatíveis com o esperado, exigindo maior esforço consciente para reduzir os efeitos de emoções negativas não apropriadas ao contexto.

As hipóteses 2a e 2b, que testaram se as dimensões de automotivação e autocontrole se correlacionavam positivamente com bem-estar no trabalho, foram corroboradas. O autocontrole é um processo de nível consciente e pode auxiliar os indivíduos a evitarem situações em que o impacto negativo seja elevado e elevar o bem-estar, já que implica realizar um ajuste entre ele mesmo e o ambiente (McCullough & Willoughby, 2009; Tangney et al., 2004). No trabalho também é necessário maior atenção às regras de exibição de emoções (Penã-Sarrionandia et al., 2015), além de exigir que indivíduos alinhem seus objetivos aos do grupo de trabalho (Lord et al., 2010). A associação positiva entre autocontrole e bem-estar no trabalho, no entanto, foi baixa ( $r=0,26$ ). Isto pode ser explicado pelo fato de o autocontrole muitas vezes impedir a manifestação de uma emoção, o que nem sempre gera bem-estar no trabalho (Baumeister, 2003; McCullough & Willoughby, 2009; Tangney et al., 2004; Tice et al., 1991).

A correlação entre automotivação e bem-estar no trabalho foi  $r= 0,45$ . Uma possível explicação é que a automotivação consiste em forte investimento afetivo para acreditar, criar e manter situações propícias para a concretização de metas futuras, o que pode ocasionar uma sensação ampla de bem-estar (Goleman, 1996; Siqueira et al., 1999). Esses resultados estão em congruência com pesquisas que encontraram relações entre automotivação e tipos

diversos de bem-estar, tanto no trabalho (Mendes, 2014; Nascimento, 2006) quanto em outros domínios da vida (Queiroz & Neri, 2005).

A hipótese 3a investigou se a dimensão de automotivação de IE medeia a relação entre regulação ascendente (*up regulation*) e BET. Esta hipótese não foi corroborada. O efeito mediador da automotivação foi encontrado somente na relação entre *down regulation* e BET. Uma possível explicação é que a automotivação no contexto de trabalho seria mais estratégica no manejo de emoções negativas que positivas. Torna-se essencial na relação com o trabalho ao ajudar na busca dos objetivos, no alcance de metas e na transposição de obstáculos (Goleman, 1996; Siqueira et al., 1999).

A hipótese 3b examinou se o modo de regulação descendente (*down regulation*) tem efeito indireto sobre o BET via autocontrole. Esta hipótese também não foi corroborada. A explicação para este fato, é que o autocontrole pode envolver alto-custo emocional não potencializando os efeitos da regulação descendente sobre o BET. A regulação descendente faz uso de um repertório de estratégias diversificadas para lidar com os efeitos maléficos dos afetos negativos, baseando-se em um objetivo e sem custo emocional adicional, conforme já havia sido assinalado por Gross (2015).

Destacam-se algumas limitações obtidas neste trabalho. A primeira delas é a representatividade da amostra de trabalhadores. Os 295 participantes do estudo não representam a diversidade da categoria de trabalhadores, o que impõe restrições à validade externa. Outro limite é o método. O estudo de corte transversal não permite a compreensão do fenômeno do ponto de vista processual, pois as medições são realizadas num único momento. Discussões mais recentes na literatura recomendam estudos longitudinais como forma de considerar de maneira cuidadosa as mudanças ao longo do tempo (e.g., Lord et al., 2010).

Um importante achado deste estudo aponta que o manejo das emoções e afetos negativos tem maior impacto no bem-estar no trabalho, revelando que a regulação descendente é mais significativa que a regulação ascendente que lida com os efeitos benéficos das emoções positivas. Certamente reconhece-se que o ambiente de trabalho pode exigir maior manejo de situações negativas que positivas, mas não se pode ignorar que tais achados colocam em discussão alguns pressupostos da Psicologia Positiva. Embora seja um campo novo de estudos, com um grande potencial de desenvolvimento (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) e que possui relação com a saúde (Calvetti, Müller, & Nunes, 2007),

a redução dos impactos negativos de fatores adversos e que causam o desgaste físico e emocional em ambientes de trabalho, ainda parece ser essencial para preservar o bem-estar no trabalho e evitar o estresse e o adoecimento do trabalhador (Faro, 2010; Gross & John, 2003; Nelis, Quoidbach, et al. 2011; Tamayo & Tróccoli, 2002).

## Referências

- Alberton, G. D., & Gondim, S. M. G. (2016). *A Inteligência Emocional como Construto Multidimensional: buscando novas evidências de validação* [Manuscrito em preparação].
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma Escala de Bem-estar Subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20, 153-164.
- Barchard, K. A., & Christensen, M. M. (2007). Dimensionality and higher-order factor structure of self-reported emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 42, 971-985. doi: 10.1016/j.paid.2006.09.007
- 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, 1173-1182.
- Baumeister, R. F. (2003). Ego Depletion and Self-Regulation Failure: A Resource Model of Self-Control. *Alcoholism Clinical and Experimental Research*, 28, 281-284. doi:10.1097/01.ALC.0000060879.61384.A4
- Boyatzis, R. (2008). Competences in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27, 5-12. doi:10.1108/02621710810840730
- Boyatzis, R. (2011). Managerial and leadership competences: A behavioral to approach emotional, social and cognitive intelligence, *Vision*, 15(2), 91-100. doi:10.1177/0972262911101500202
- Boyatzis, R., Goleman, D., & Rhee, K. S. (2002). Agrupando as competências da inteligência emocional: Visões do Emotional Competence Inventory (ECI). In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Manual de Inteligência Emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho* (pp. 252-265). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5, 88-103. doi:10.1111/j.1751-9004.2010.00334.x
- Byrne, B. (2009). *Structural Equation Modeling Basic Concepts, Applications and Programming*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Calvetti, P. Ü., Müller, M. C., & Nunes, M. L. T. (2007). Psicologia da Saúde e Psicologia Positiva: Perspectivas e Desafios. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 27(4).

- Chi, N-W., & Ho, T-R. (2014). Understanding when leader negative emotional expression enhances follower performance: The moderating roles of follower personality traits and perceived leader power. *Human Relations*, 1-22. doi:10.1177/0018726714526626
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440. doi:10.1002/job.319
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review Psychology*, 1(16), 1-16. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233
- Côté, S., & Hideg, I. (2011). The ability to influence others via emotion displays: A new dimension of emotional intelligence. *Organizational Psychology Review*, 1(1) 53–71. doi:10.1177/2041386610379257
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53, 275-294.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 34-43. doi:10.1037//0003-066X.55.1.34
- Duckworth, A. L., & Kern, M. L. (2011). A meta-analysis of the convergent validity of self-control measures. *Journal of Research in Personality*, 45, 3, 259-268. doi:10.1016/j.jrp.2011.02.004
- Faro, A. (2010). *Determinantes psicossociais da capacidade adaptativa: um modelo teórico para o estresse* (Tese de doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Ferreira, M. C, & Mendonça, H. (2012). *Saúde e Bem-Estar no Trabalho, dimensões Individuais e Culturais*. São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.
- Field, A. (2009). *Descobrendo a Estatística usando O SPSS*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The relationship between coping and emotion: Implications for theory and research. *Soc Sci Med*, 26, 309-317. doi:10.1016/0277-9536(88)90395-4
- Goleman, D. (1996). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Gondim, S. M. G., Morais, F., & Brantes, C. (2014). Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, 14, 394-406.



Gondim, S. M. G., Pereira, C., Hirschle, A. L. T., Palma, E. M. S., Alberton, G. D., Paranhos, J., Santana, V. (no prelo). Perfil de Regulação Emocional: Adaptação e validação de uma medida de características pessoais de regulação da emoção. *Psicologia, Reflexão e Crítica*.

Gonzaga, A. R., & Monteiro, J. K. (2011). Inteligência Emocional no Brasil: Um Panorama da Pesquisa Científica. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 27, 225-232. doi:dx.doi.org/10.1590/S0102-3772011000200013

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>

Gross, J. J. (2013a). Emotion regulation: Taking stock and moving forward. *American Psychology Association*, 13(3), 359-365. doi:10.1037/a0032135

Gross, J. J. (2013b). Conceptualizing Emotional Labor: An Emotion Regulation Perspective. In A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, & D. E. Rupp (Eds.), *Emotional Labor in the 21st Century Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work*. New York, NY: Routledge.

Gross, J. J. (2015). Emotion Regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26, 1-26. doi:10.1080/104784X.2014.940781

Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual Differences in Two Emotion Regulation Processes: Implications for Affect, Relationships, and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348-362. doi:10.1037/0022-3514.85.2.348

Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). *Emotion Regulation Conceptual Foundations*. Recuperado de <http://med.stanford.edu/nbc/articles/4%20-%20Emotion%20Regulation%20-%20Conceptual%20Foundations.pdf>

Gross, J. J., Sheppes, G., & Urry, H. L. (2011). Emotion generation and emotion regulation: A distinction we should make (carefully). *Cognition and Emotion*, 25(5), 765-781. doi:10.1080/02699931.2011.555753

Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo, SP: Artmed.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. doi:10.1177/1548051809350894

- Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2013). Emotion regulation and its implications for leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 287-303. doi:10.1177/1548051813485438
- Lanciano, T., Curci, A., Kafetsios, K., Elia, L., & Zammuner, V. L. (2012). Attachment and dysfunctional rumination: The mediating role of Emotional Intelligence abilities. *Personality and Individual Differences*, 53, 753-758. doi:10.1016/j.paid.2012.05.027
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G., & Widaman, K. (2002). To Parcel or Not Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.
- Liu, Y., Prati, L. M., Perrewé, P. L., & Brimer, R. A. (2010). Individual Differences in Emotion Regulation, Emotional Experiences at Work, and Worked-related Outcomes: A Two-Study Investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 40, 6, 1515-1538. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00627.x
- Livingstone, K. M., & Srivastava, S. (2012). Up-regulating positive emotions in very day life: strategies, individual differences and associations with positive emotion and well-being. *Journal of Research in Personality*, 46, 504-516. doi:10.1016/j.jrp.2012.05.009
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Regulation at Work. *Annual Review Psychology*, 61, 543-568. doi: 10.1146/annurev.psych.093008.100314
- Maroco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Portugal: Report Number.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied & Preventive Psychology*, 4, 197-208. doi:10.1016/S0962-1849(05)80058-7
- McCullough, m. E., & Willoughby, B. L. B. (2009). Religion, Self-Regulation, and Self-Control: Associations, Explanations and Implications. *Psychological Bulletin*, 135, 6-93. doi:10.1037/a0014213
- Mendes, R. (2014). *O papel moderador da inteligência emocional na relação entre regulação emocional e bem-estar: Um estudo com trabalhadores portugueses* (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal.

Miller, E. M., Rodriguez, C., Kim, B., MacClure, S. M. (2015). Delay Discounting: A Two-Systems Perspectives. In J. J. Gross (Ed.) *Handbook of Emotion Regulation* (pp. 93-110). New York: The Guilford Press.

Muraven, M., Tice, D. M., & Baumeister, R. F.(1998). Self-Control as Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns. *Journal of Personality and Social*, 74, 3, 774-789. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.5.1252>

Mutti, C., Alvim, S., Loiola, E., Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. (2015). Aprendizagem Experiencial: Articulando Cognições e Emoções para Aprender a Trabalhar. In S. M. G. Gondim & E. Loiola (Orgs.), *Emoções e Aprendizagem em Contextos Sociais: Demarcações conceituais. Emoções, Aprendizagem e Comportamento Social: Conhecendo para melhor educar em contextos escolares e de trabalho* (pp. 17-52). São Paulo, SP: Casa do Psicólogo.

Nascimento, S. H. (2006). *As Relações entre Inteligência Emocional e Bem-Estar no Trabalho* (Dissertação de mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.

Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011). Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-Being, Social Relationships, and Employability. *Emotion*, 11(2), 354-366. doi:10.1037/a0021554

Nelis, D., Quoidbach, J., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2011). Measuring Individual Differences in Emotion Regulation: The Emotion Regulation Profile-Revised (ERP-R). *Psychologica Belgica*, 5(1), 49-91.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação de uma Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

Passareli, P. M., & Silva, J. A. (2007). Psicologia Positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. *Estudos de Psicologia*, 24(4), 513-517.

Paz, M. G. T., & Dessen, M. C. (2010). Bem-Estar Pessoal nas Organizações: O Impacto de Configurações de Poder e Características de Personalidade. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26, 549-556.

- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Making the Most of Our Emotions: Integrating Emotion Regulation and Emotional Intelligence Traditions. *frontiers.Psychology*, 1-78. doi:10.3389/fpsyg.2015.00160
- Pracher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Queiroz, N. C., & Neri, A. L. (2005). Bem-Estar Psicológico e Inteligência Emocional entre Homens e Mulheres de Meia-idade e na Velhice. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 18(2), 292-299.
- Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). The Impact of Trait Emotional Intelligence on Nursing Team Performance and Cohesiveness. *Journal of Professional Nursing*, 25, 23-29. doi:10.1016/j.profnurs.2007.12.002
- Rodrigues, F. (2014). *O impacto da regulação emocional no bem-estar dos trabalhadores portugueses: O papel moderador dos traços de personalidade* (Tese de doutorado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Ribeiro, W. R. B. (2015). *Regulação Emocional, Traços Pessoais e Bem-estar Subjetivo de Trabalhadores* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Reviews*, 52, 141-166. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Saarni, C. (1999). Competência Emocional e autocontrole na infância. In P. Salovey & D. J. Sluyter (Orgs.), *Inteligência Emocional da Criança Aplicações na educação e no dia-a-dia* (pp. 54-85). Rio de Janeiro: Campus.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. Disponível em [http://www.unh.edu/emotional\\_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf](http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf)
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, 16, 744-764.

- Santana, V. (2014). *A mediação da autonomia e domínio do ambiente na relação entre modos de regulação emocional e dimensões do bem-estar subjetivo* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16(1), 126-136. doi:10.1177/1368430212439907
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., & Thorsteinsson, E. B. (2013). Increasing Emotional Intelligence through Training: Current Status and Future Directions. *The International Journal of Emotional Education*, 5, 56-72.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Psicologia Positiva. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5
- Siqueira, M. M. M., & Padovan, V. A. R. (2008). Bases teóricas do Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e Validação Fatorial de uma medida de Inteligência Emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15(2), 143-152.
- Śmieja, M., Kobylńska, D., Mrozowicz, M. (2011). Emotional Intelligence and Emotion Regulation Strategies. *Studia Psychologiczne*, 49(5), 55-64.
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 295-305. doi: 10.1037/0021-9010.90.2.295
- Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 7(1), 37-46.
- Tamir, M. (2011). The Maturing Field Emotion Regulation. *Emotion Review*, 3, 3-7. doi:10.1177/1754073910388685
- Tangney, J. P., Baumeister, R. F., & Boone, A. L. (2004). High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. *Journal of Personality*, 72(2), 272-324. doi:10.1111/j.0022-3506.2004.00263.x

Tice, D. M., Bratslavsky, E., & Baumeister, R. F. (2001). Emotional Distress Regulation Takes Precedence Over Impulse Control: If you Feel Bad, Do It! *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 53-67. doi:10.1037//0022-3514.80.1.53

Totterdel, P., & Holman, D. (2003). Emotion Regulation in Customer Service Roles: Testing a Model of Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 55-73. doi:10.1037/1076-8998.8.1.55

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365-375. doi:10.1348/0963179041752718

Waterman, A. S. (2007). On the Importance of Distinguishing Hedonia and Eudaimonia When Contemplating the Hedonic Treadmill. *American Psychologist*, 62, 621-613. doi:10.1037/0003-066X62.6.612

## CONCLUSÃO

Há um crescente interesse na pesquisa sobre a emoção, suas formas de gestão no ambiente de trabalho e quanto elas podem impactar na liderança e no bem-estar. Nesse sentido, pesquisas confirmam a importância da regulação das emoções e da inteligência emocional para os trabalhadores em geral (Côté et al., 2008; Côté, Lopes, Salovey, & Miners, 2010; Gondim & Borges-Andrade, 2009; Quoidbach & Hansenne, 2009; Walter, Cole, & Humphrey, 2011).

Por meio de um capítulo de livro (sobre as relações entre inteligência emocional, regulação das emoções e liderança) e dois artigos (um de evidências de validação de um instrumento de inteligência emocional e um artigo sobre o papel mediador da inteligência emocional entre regulação das emoções e bem-estar no trabalho) tentou-se atender ao objetivo geral de analisar as possíveis inter-relações entre regulação das emoções, bem-estar no trabalho e inteligência emocional em trabalhadores.

Como uma de suas contribuições teóricas, esta pesquisa fornece compreensões mais aprofundadas sobre a gestão emocional na liderança. É evidente que a emoção e sua regulação possuem um papel essencial na postura do líder, ao ajudar a manejar as emoções de forma mais sólida em situações adversas e contribuir com a economia dos recursos emocionais, além de ajudar o líder a exibir uma expressão adequada da emoção ao ambiente de trabalho. A regulação e a inteligência emocional são formas de gestão que ajudam o líder a adotar estilos (e.g., liderança transformacional) para ter uma atuação mais efetiva (Côté et al., 2010; Haver et al., 2013) e atingir objetivos (Avolio, Walumba, & Weber, 2009; Lord, Diefendorf, Schmidt, & Hall, 2010).

Evidências na literatura sinalizam que a regulação emocional pode impactar na saúde e bem-estar dos líderes (Haver et al., 2013). A regulação ascendente das emoções positivas, tanto quanto a regulação descendente das emoções negativas, estão relacionadas ao bem-estar do trabalhador em geral, embora diminuir as emoções negativas quando ativadas ainda cause maior impacto no bem-estar do que aumentar as emoções positivas. O impacto da emoção negativa depende do quão bem o indivíduo consegue regular a emoção de forma efetiva (Folkman & Lazarus, 1988).

Além da importância da redução das emoções negativas, ficou evidente que a automotivação exerceu efeito mediador entre a regulação descendente e o bem-estar. Fica claro que a automotivação pode ser um caminho para ajudar na redução dos efeitos deletérios

das emoções negativas. O ambiente social do trabalho exige que os indivíduos estejam atentos às demandas do contexto e que expressem emoções compatíveis, o que torna necessário algum investimento motivacional por parte do indivíduo para ajustar-se a tais demandas. A automotivação ajuda a concretizar metas, ou seja, metas de ajuste pessoa-ambiente, e também a persistir e enfrentar os obstáculos para atingir objetivos como os de preservar o bem-estar (Siqueira et al., 1999).

Em relação ainda ao bem-estar, a inteligência emocional também oferece contribuições. As dimensões de automotivação e autocontrole contribuem positivamente com o bem-estar. O autocontrole, como um processo consciente, ajuda a evitar o impacto das emoções negativas, enquanto que a automotivação contribui com a busca de objetivo e transposição dos obstáculos (Siqueira et al., 1999).

O artigo 2 oferece uma contribuição metodológica ao apresentar novas evidências de validação de um instrumento de inteligência emocional criado por Siqueira et al. (1999). Dada a importância do tema de gestão das emoções, o aumento das pesquisas na área de emoção no trabalho (Brief & Weiss, 2002) e as controvérsias que cercam o assunto da IE (Brackett & Mayer, 2003; Conte, 2005; Costa & Faria, 2014; Woyciekoski & Hutz, 2009), coletar evidências de validação de instrumentos é importante para atestar sua validade como instrumento adequado para medir a inteligência emocional.

O teste confirmatório, realizado mediante modelagem de equações estruturais (Byrne, 2009; Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009; Maroco, 2014), permitiu confirmar o modelo original com cinco fatores correlacionados, atestando sua validade convergente e discriminante intramedida. Apesar disso, há indícios na literatura de que esse modelo possui fortes relações com traços de personalidade (Woyciekoski, 2006), havendo necessidade de outros estudos para colocar em pauta esta questão. Além disso, apresentou-se evidência da IE como um construto multidimensional (Côbero, Primi, & Muniz, 2006; Tett, Fox, & Wang, 2005).

Como contribuições sociais, esse trabalho fornece insumos para ações que visem o desenvolvimento dos trabalhadores. Ajuda a compreender como a gestão das emoções pode interferir no bem-estar individual e a importância de divulgar e desenvolver estas formas de manejo emocional no contexto social do trabalho, a fim de poder contribuir com a melhora expressiva dos relacionamentos, preparar as pessoas para lidar com períodos de crise e situações adversas. Esse estudo também fornece suporte a programas de formação de líderes,



compreendendo como a regulação emocional efetiva pode aprimorar a gestão social realizada pelo líder e como isso pode contribuir para o desenvolvimento das tarefas e para a busca por objetivos.

Algumas limitações devem ser discutidas para que sejam minimizadas em estudos futuros. Uma primeira limitação é o tipo de instrumento escolhido para se investigar a inteligência emocional. É fato presente na literatura que instrumentos de autorrelato de IE estão propensos à desejabilidade social, principalmente no caso da inteligência emocional. Como alternativa para minimizar esse efeito, recomenda-se controlar variáveis (Walter et al., 2011). Ainda assim, a escolha do instrumento de inteligência emocional deve ser vista com cautela, devido aos diferentes tipos encontrados na literatura pautados em definições distintas de IE.

Uma segunda dificuldade desta pesquisa foi o número de participantes da amostra do estudo 3. Um total de 295 participantes válidos foram pesquisados, no entanto, esse total não é um número representativo da diversidade da população de trabalhadores do estado da Bahia, não sendo possível a generalização desses dados para a população de trabalhadores. Em estudos futuros, orienta-se a utilizar um número maior de participantes, ou, ainda, investigar categorias de trabalhadores.

## REFERÊNCIAS

### (Referências da introdução e da conclusão do estudo)

- Ashkanasy, N. M. & Cooper, C. L. (2008). *Research Companion to Emotion in Organizations*. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review Psychology*, 60, 421-449. doi:10.1146/annurev.psych.60.110707.163621
- Brackett, M. A., & Mayer, J. D. (2003). Convergent, discriminant, and incremental validity of competing measures of emotional intelligence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29, 1147-1158. doi:10.1177/0146167203254596
- Bresseur, S., Grégoire, J., Bourdu, R., & Mikolajczak, M. (2013). The Profile of Emotional Competence: Development and Validation of a Self-Reported Measure that Fit Dimensions of Emotional Competence Theory. *PLOS ONE*, 8, 1-8. doi:10.1317/journal.pone.0062635
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307. doi:10.1146/annurev.psych.53.100901.135156
- Byrne, B. (2009). *Structural Equation Modeling Basic Concepts, Applications and Programming*. New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.
- Côbero, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com o MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia*, 16(35), 337-348.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 433-440. doi:10.1002/job.319
- Costa, A. C. F., & Faria, L. M. S. (2014). Avaliação da Inteligência Emocional: A Relação entre Medidas de Desempenho e de Autorrelato. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 30, 339-346.
- Côté, S. (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review Psychology*, 1(16), 1-16. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233
- Côté, S., Moon, S., Miners, C. T. H. (2008). Emotion Regulation in the Workplace. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations* (pp. 284-300). Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Inc.
- Côté, S., Van Kleef, G. A., & Sy, T. (2013). The Social Effects of Emotion Regulation in Organizations. In A. A. Grandey, J. M. Diefendorff, & D. E. Rupp (Eds.), *Emotional Labor in*

*the 21st Century. Diverse Perspectives on Emotion Regulation at Work* (pp. 79-100). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group.

Côté, S., Lopes, P. N., Salovey, P., Miners, C. T. H. (2010). Emotional intelligence and leadership emergence in small groups. *The Leadership Quarterly*, 3, 496-508. doi:10.1016/j.leaqua.2010.03.012

Diener, E. (2000). Subjective well-being - The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 34-43. doi:10.1037//0003-066X.55.1.34

Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988). The relationship between coping and emotion: Implications for theory and research. *Soc Sci Med*, 26, 309-317. doi:10.1016/0277-9536(88)90395-4

Goleman, D. (1996). *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.

Gondim, S. M. G., & Borges-Andrade, J. E. (2009). Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 29(3).

Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2, 271-299. doi: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.224>

Gross, J. J. (2013). Emotion regulation: Taking stock and moving forward. *American Psychology Association*, 13(3), 359-365. doi:10.1037/a0032135

Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. *Psychological Inquiry*, 26, 1-26. doi:10.1080/104784X.2014.940781

Gross, J. J., & Thompson, R. A. (2007). *Emotion Regulation Conceptual Foundations*. Recuperado de <http://med.stanford.edu/nbc/articles/4%20-%20Emotion%20Regulation%20-%20Conceptual%20Foundations.pdf>

Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise Multivariada de Dados*. São Paulo, SP: Artmed.

Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5-17. doi:10.1177/1548051809350894

Haver, A., Akerjordet, K., & Furunes, T. (2013). Emotion regulation and its implications for leadership: An integrative review and future research agenda. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3), 287-303. doi:10.1177/1548051813485438

Humphrey, R. H. (2012). How the leaders use emotional leaders. *Journal of Organizational Behavior*, *33*, 740-744. doi:10.1002/job.1791

Humphrey, R. N., Kelleth, J. B., Sleeth, R. G., & Hartman, N. S. (2008). Research trends in emotions and leadership. In N. M. Ashkanasy & C. L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Emotion in Organizations* (pp. 455-464). Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Inc.

John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and Unhealthy Emotion Regulation: Personality Processes, Individual Differences, and Life Span Development. *Journal of Personality*, *72*(6), 1301-1334. doi:10.1111/j.1467-6494.2004.00298.x

Karimi, L., Leggat, S. G., Donohue, L., Farrell, G., & Couper, G. E. (2014). Emotional Rescue: the role of emotional intelligence and emotional labour and job-stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *70*(1), 176-186. doi:10.1111/jan.12185

Lindenbaum, D., & Cartwright, S. (2010). A Critical Examination of the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, *47*, 1317-1342. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00933.x

Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., & Beers, M. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, *5*, 113-118. doi:10.1037/1528-3542.5.1.113

Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M., & Hall, R. J. (2010). Regulation at Work. *Annual Review Psychology*, *61*, 543-568. doi: 10.1146/annurev.psych.093008.100314

Maroco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais. Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Portugal: Report Number.

Martins, A., Ramalho, N., & Morin, E. (2010). A comprehensive meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and healthy. *Personality and Individual Differences*, *49*, 554-564. doi:10.1016/j.paid.2010.05.029

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, *27*, 267-298.

Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R. (2002). Inteligência emocional como zeitgeist, como personalidade e como aptidão mental In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *Manual de Inteligência Emocional. Teoria e aplicação na escola e no trabalho* (pp. 81-98). Porto Alegre, RS: Artmed.

- Mendes, R. (2014). *O papel moderador da inteligência emocional na relação entre regulação emocional e bem-estar: Um estudo com trabalhadores portugueses* (Dissertação de mestrado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Nascimento, S. H. (2006). *As Relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho* (Dissertação de mestrado). Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- Nelis, D., Kotsou, I., Quoidbach, J., Hansenne, M., Weytens, F., Dupuis, P., & Mikolajczak, M. (2011a). Increasing Emotional Competence Improves Psychological and Physical Well-Being, Social Relationships, and Employability. *Emotion, 11*(2), 354-366. doi:10.1037/a0021554
- Nelis, D., Quoidbach, J., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2011b). Measuring Individual Differences in Emotion Regulation: The Emotion Regulation Profile-Revised (ERP-R). *Psychologica Belgica, 5*(1), 49-91.
- Paludo, S. S., & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: uma nova abordagem para antigas questões. *Paideia, 17*(36), 9-20.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação de uma Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica, 7*(1), 11-22.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Making the Most of Our Emotions: Integrating Emotion Regulation and Emotional Intelligence Traditions. *frontiers.Psychology, 1-78*. doi:10.3389/fpsyg.2015.00160
- Quoidbach, J., & Hansenne, M. (2009). The Impact of Trait Emotional Intelligence on Nursing Team Performance and Cohesiveness. *Journal of Professional Nursing, 25*, 23-29. doi:10.1016/j.profnurs.2007.12.002
- Rodrigues, F. (2014). *O impacto da regulação emocional no bem-estar dos trabalhadores portugueses: O papel moderador dos traços de personalidade* (Tese de doutorado). Universidade de Coimbra, Portugal.
- Sant'anna, L. L., Paschoal, T., & Gosendo, E. E. M. (2012). Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. *Revista de Administração Contemporânea (RAC), 16*, 744-764.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes and Intergroup Relations, 16*(1), 126-136. doi:10.1177/1368430212439907

- Seligman, M. E. P. (2002). Positive Psychology, Positive Prevention, and Positive Therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 3-9). New York, NY: Oxford University Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Psicologia Positiva. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037//0003-066X.55.1.5
- Siqueira, M. M. M., & Martins, M. C. F. (2013). Promoção de Saúde e Bem-Estar em Organizações. In L. O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O Trabalho e as Organizações Atuações a partir da Psicologia* (pp. 619-643). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. (1999). Construção e Validação Fatorial de uma medida de Inteligência Emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 15(2), 143-152.
- Tett, R. P., Fox, K. E., & Wang, A. (2005). Development and Validation of a Self-Report Measure of Emotional Intelligence as a Multidimensional Trait Domain. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(6), 859-888. doi:10.1177/0146167204272860
- Walter, F., Cole, M. S., & Humphrey, R. H. (2011). Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol? *Academy of Management*, 45-59.
- Woyciekoski, C. (2006). *Instrumentos de inteligência emocional de autorrelato medem alguma coisa que instrumentos de personalidade não medem?* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2009). Inteligência Emocional: Teoria, Pesquisa, Medida, Aplicações e Controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), 1-11.