



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**Atitudes e Práticas na Gestão de Talentos e
Inteligência Emocional:
Suas interações**

Inês Monteiro Charrua Boazinha

Orientação: Professora Doutora Adelinda Araújo Candeias

Mestrado em Psicologia

Área de especialização: **do Trabalho e das Organizações**

Dissertação

Évora, 2014



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Psicologia do *Trabalho e das Organizações*

Dissertação

**Atitudes e Práticas na Gestão de Talentos e Inteligência
Emocional:
Suas interações**

Inês Monteiro Charrua Boazinha

Orientador:

Professora Doutora Adelinda Araújo Candeias

Abril 2014

Agradecimentos

Com o objetivo de realizar esta investigação, tive o prazer de contactar com muitas pessoas, bem como com a ajuda das mesmas.

É com grande satisfação que agradeço à Prof. Doutora Adelinda Candeias pela sua orientação, atenção, preocupação e apoio ao longo de todo o processo de investigação. Por tudo o que me ensinou, por toda a força nos momentos de maior insegurança, muito obrigada.

Muito obrigada a todos os participantes do estudo pela disponibilidade, tendo sido esta que tornou o mesmo possível.

À minha mãe e ao meu pai pela paciência demonstrada, apoio e constante força, pela presença em todos os momentos apesar da distância, muito obrigada. À toda a minha restante família e amigos, muito obrigada pelo suporte, pela paciência e pelos constantes incentivos de força, sem eles não teria conseguido.

Ao meu namorado muito obrigada pela paciência nos dias infundáveis ao meu lado, pelo apoio nos momentos de desespero e de pouca inspiração, por toda a ajuda e presença em todos os momentos e ocasiões.

Às minhas colegas e amigas Ana Cláudia e Ana Pinto, obrigada por todos os momentos vividos ao longo do curso, por todo o apoio, experiências e ideias partilhadas que me permitiram enriquecer enquanto pessoa, amiga e colega.

À Ana Moreira, muito obrigada pela paciência para me ajudar, para me ouvir e explicar quando me sentia perdida bem como pelas noites intermináveis de trabalho. Obrigada à minha colega e amiga Francisca Ribeiro pelo apoio, motivação e ajuda nestes últimos meses.

Agradeço também a todos os restantes colegas que de alguma forma fizeram parte desta fase da minha vida, bem como a todos os outros intervenientes, ativos ou passivos, deste estudo, um muito Obrigada.

Obrigada a todos!

Atitudes e Práticas na Gestão de Talentos e Inteligência

Emocional:

Suas interações

Resumo

A gestão de talentos é um grande desafio das organizações. Neste contexto é necessário identificar, desenvolver e conservar os melhores talentos. A Inteligência Emocional é um tema cada vez mais abordado no meio organizacional, sendo um importante fator da Gestão de Talentos.

Este estudo propõe a caracterização das atitudes e Práticas de Gestão de Talentos, bem como a análise da relação entre estas e a Inteligência Emocional, no contexto organizacional português.

Foi aplicado o Questionário de Atitudes Face ao Talento (AFT), o Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (PEGT) e o Emotional intelligence View 360 Questionnaire (IE), (N=243).

Concluimos que os indivíduos que apresentam níveis mais elevados relativos à perceção de Inteligência Emocional, são também aqueles que apresentam níveis mais elevados relativamente às atitudes e às práticas gestão de talentos. Deste modo podemos referir que a primeira pode ser considerada um motor de desenvolvimento das restantes.

Palavras-chave: Atitudes; Práticas; Gestão de Talentos; Inteligência Emocional; Organizações

Attitudes and Practices in Talent Management and Emotional Intelligence:

Their interactions

Abstract

Talent management is a major challenge for organizations . In this context it is necessary to identify, develop and retain the best talent. Emotional intelligence is a topic increasingly discussed in organization , being an important factor of Talent Management.

This study propose to characterize the attitudes and practices of talent management , like as analysis of the relationship between these and Emotional Intelligence in the organizational context Portuguese .

Was applied to the Attitudes Questionnaire Talent (AFT) , the Inventory of Business Practices Talent Management (PEGT) and Emotional Intelligence View 360 Questionnaire (IE) , (N = 243) .

We conclude that, who have higher levels relative to the perception of emotional intelligence are also those who have higher levels concerning their attitudes and practices of talent management. Thus we note that the former can be considered an engine of development the remaining.

Key-words: Attitudes; Practices, Talent management, Emotional Intelligence, Organizations.

Índice

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	IV
Índice de Tabelas.....	VII
Introdução	1
Capítulo I - Talentos nas organizações	3
A Guerra pelo Talento	4
Talento e Liderança	6
Talento e Potencial.....	6
Gestão de Talentos.....	7
Fatores motivadores de Gestão de Talentos.....	8
Gestão de Carreiras.....	9
Fatores Facilitadores e Inibidores de Gestão de Talentos.....	10
Atitudes e Práticas da Gestão de Talentos.....	11
<i>Práticas de Seleção de Talentos</i>	15
Recrutar, selecionar e desenvolver talentos	19
Talentos e Inteligência Emocional nas Organizações.....	20
Capítulo II - Inteligência Emocional	23
Modelos de Inteligência Emocional	24
Modelos de Capacidades	25
Modelos Mistos	26
Competências da Inteligência Emocional.....	27
A Inteligência Emocional e a <i>performance</i> no trabalho.....	29
Inteligência Emocional Estratégica e Estratégia de Gestão de Talentos.....	32
Capítulo III - Método.....	35
Enquadramento Metodológico.....	35
Contextualização da Investigação	35
Definição dos Objetivos.....	36
Enunciação de Hipóteses	36
Caracterização da amostra.....	37
Medidas.....	38

Procedimentos	40
CAPÍTULO IV - Resultados	43
Análise Exploratória dos Dados	43
Análise dos Dados	59
Testes de Hipóteses	59
Hipótese 1 -	59
Hipótese 2 -	62
Hipótese 3	67
Capítulo V - Discussão dos Resultados	73
Atitudes Face ao Talento, Práticas de Gestão de Talentos, Inteligência Emocional e as variáveis sociodemográficas	73
Atitudes Face ao Talento, as Práticas de Gestão de Talento, a Inteligência Emocional	76
Capítulo VI - Conclusão	81
Referências Bibliográficas.....	85
ANEXOS	93
Anexo 1 – Questionário	94
Anexo 2 – Análise Descritiva da Amostra	105
Anexo 3 – Validade das Escalas.....	107
Anexo 4 - Análise das Qualidades métricas	115
Anexo 5 - Estudo das Hipóteses de Investigação.....	135
5.1 – Hipótese 1	135
5.2 – Hipótese 2	136
5.3 - Hipótese 3	163
5.4 – Hipótese 4	168
5.5 – Hipótese 5	173

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Síntese das Hipóteses de Investigação	36
Tabela 2 – Caracterização da amostra	38
Tabela 3 – Resultados da Análise fatorial Exploratória – AFT	42
Tabela 4 – Variância Total Explicada – AFT	43
Tabela 5 – Distribuição dos Itens pelos fatores – AFT	43
Tabela 6 – Consistência Interna – AFT	44
Tabela 7 – Consistência Interna dos Fatores – AFT	44
Tabela 8 – Parâmetros de Normalidade para a escala de AFT e seus fatores	45
Tabela 9 - Análise fatorial Exploratória – PEGT	45
Tabela 10 - KMO e Variância Total Explicada	46
Tabela 11 – Distribuição dos Itens pelos fatores – PEGT	47
Tabela 12 – Consistência Interna – PEGT	47
Tabela 13 – Consistência Interna dos Fatores – PEGT	48
Tabela 14 – Parâmetros de Normalidade da escala de PEGT e seus fatores	48
Tabela 15 - KMO e Variância Total Explicada – IE colaboradores	49
Tabela 16 - KMO e Variância Total Explicada IE colaboradores	50
Tabela 17 – Distribuição dos Itens pelos fatores - IE colaboradores	51
Tabela 18 – Consistência Interna – IE colaboradores	51
Tabela 19 – Consistência Interna dos Fatores – IE colaboradores	52
Tabela 20 – Parâmetros de Normalidade – IE colaboradores e seus fatores	52
Tabela 21 – KMO e Variância Total Explicada – IE Chefias	54
Tabela 22 – Distribuição dos Itens pelos fatores – IE Chefias	54
Tabela 23 – Consistência Interna – IE Chefias	55
Tabela 24 – Consistência Interna dos Fatores – IE Chefias	55

Tabela 25 – Teste T para a variável Género	60
Tabela 26 – ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a variável Idade	61
Tabela 27 – ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a variável Estado civil	63
Tabela 28 – ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a variável Tempo no cargo	63
Tabela 29 – ANOVA <i>One Way</i> e Teste de <i>Tukey</i> HSD para a variável Tempo no cargo	64
Tabela 30 – Resultados das Regressões Lineares Múltiplas da Hipótese 3	65
Tabela 31 – Resultados das Regressões Lineares Múltiplas da Hipótese 4	69
Tabela 32 – Resultados das Regressões Lineares Múltiplas da Hipótese 5	70

Introdução

A mudança no mundo empresarial tem requerido um progressivo desenvolvimento da inovação e da competitividade, o que teve como consequência, níveis mais exigentes de desenvolvimento do talento dos profissionais em contexto organizacional. Este contexto tem sido favorável ao incremento de processos de atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações. Na última década os estudos relativos à gestão de talentos, quer em termos de atitudes, quer em termos de práticas, têm ganho relevo no âmbito da Psicologia do Trabalho e das Organizações.

A captação e retenção de talentos acima referida têm vindo a tornar-se, cada vez mais, um processo planeado estrategicamente, com vista ao sucesso quer dos colaboradores individualmente, quer a nível organizacional. Como reflexo desta evolução, cada vez mais os colaboradores consideram, como seu principal objetivo de desenvolvimento, o crescimento profissional e pessoal, e não apenas a obtenção de um salário mais elevado.

Os atuais colaboradores valorizam cada vez mais a inovação em contexto de trabalho, são mais leais ao seu profissionalismo em detrimento da organização, valorizam mais o equilíbrio trabalho-família, bem como se sentem mais responsáveis pela sua carreira e desenvolvimento pessoais (Wellins, Smith, & Erker, 2009).

O capital humano tem vindo a ser progressivamente encarado como um recurso ativo e como um agente de mudança, detendo um papel fulcral no sucesso organizacional (Matos & Lopes, 2008).

A partir dos anos 80, começou a reconhecer-se a importância das emoções como base de influência, defendendo-se desde então aspetos emocionais baseados em valores, sendo que estes influenciam o desempenho dos indivíduos bem como os resultados das organizações. Com Yukl (1998), reforçou-se a ideia de que as emoções são um importante determinante do sucesso pessoal e profissional. Deste modo, as emoções deixam de ser consideradas um tabu nas organizações, para serem encaradas como um fundamento potenciador do desempenho dos colaboradores. Os autores Moon & Hur, (2011) fazem referência à influência das emoções dos colaboradores, nas organizações, na sua saúde psicológica e física, tendo estas, por sua vez, influência no desempenho dos mesmos.

Este crescente interesse pelas emoções conduziu a estudos que relacionavam a Inteligência Emocional (IE) com a *performance* organizacional e individual. No entanto, apesar dos inúmeros estudos relativamente a este tema, muitos demonstraram-se

inconclusivos na relação entre as duas variáveis referidas, fundamentando, de algum modo, o nosso crescente interesse para a realização deste estudo. Partimos para a nossa pesquisa com a ideia de que, o atingimento de uma elevada *performance* por parte dos colaboradores é considerado o objetivo mais importante de todas as organizações. Como tal, estas devem concentrar-se na IE como uma variável desafiante para a sustentação da mesma.

Este estudo propõe a caracterização das Atitudes Face ao Talento (AFT) e das Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (PEGT), bem como a análise de interações entre estas e a IE.

A presente investigação encontra-se dividida em duas partes, uma primeira que diz respeito à componente teórica, e a segunda que corresponde à parte empírica.

A componente teórica encontra-se dividida em dois capítulos. No primeiro capítulo apresentamos uma contextualização e concetualização da Gestão de Talentos e das Atitudes e Práticas que lhe estão associadas, bem como da IE em contexto organizacional português. Faz-se ainda uma ligação entre Talentos e a IE nas organizações.

No segundo capítulo abordamos a IE em contexto organizacional. Apontamos ainda algumas interações entre a IE, a *performance* dos colaboradores e estratégias de gestão de talentos.

No que se refere à parte empírica, no terceiro capítulo será descrita a metodologia, onde se inclui a amostra, instrumento, procedimentos, e métodos utilizados.

No quarto capítulo apresentamos a análise e discussão dos resultados, estruturada em duas partes: a primeira corresponde à caracterização das atitudes e Práticas de Gestão de Talentos e da IE. Na segunda parte analisam-se interações entre estas variáveis. A fechar este trabalho apresentamos a conclusão, as limitações deste estudo bem como propostas para estudos futuros.

Capítulo I - Talentos nas Organizações

O talento está definido no dicionário de língua portuguesa como antigo peso e moeda de ouro dos Gregos e Romanos; disposições intelectuais, naturais ou adquiridas, que condicionam o êxito no domínio das artes, das letras, dos negócios, das relações humanas, etc.; nível superior de certas capacidades particularmente estimadas; grande inteligência; engenho; agudez de espírito; habilidade; pessoa com talento (Costa & Melo, 2007).

O termo talento remonta à antiga Grécia e aos tempos bíblicos. Começou por ser definido como uma medida de peso, posteriormente como uma unidade de dinheiro, até se chegar à definição de pessoa com valor e competências naturais. Pode ser definido também como um indivíduo que possui um conjunto de competências, dons, conhecimentos, experiências, inteligência, discernimento, atitude, carácter e impulsos inatos, inclui ainda a capacidade para aprender (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001). Pode ser caracterizado como algo valioso, raro e dificilmente imitável, sendo entendido como o resultado de muito trabalho, dedicação e aperfeiçoamento (Lewis & Heckman, 2006).

Segundo Costa (2012, p. 166), o talento é: “ *A capacidade previsível de alguém gerar valor no presente e no futuro, de forma incremental mas sustentada, alcançando a excelência através da combinação dos meios disponíveis com as competências progressivamente desenvolvidas*”. Através desta definição, as organizações podem desenvolver uma abordagem de identificação de talentos fiável e transversal, evitando assim a transformação do mapeamento de talentos num exercício de subjetividade. Tal facto colocaria em causa a sua finalidade, reter e desenvolver as melhores pessoas, encontrando, no entanto, os melhores caminhos de modo a garantir o desenvolvimento dos restantes colaboradores da organização.

O conceito de talento pode ser abordado segundo diversas perspetivas, Silzer e Church, (2009) defendem a existência de três perspetivas. A primeira tem como base o Talento como um indivíduo com conhecimentos, competências e capacidades, isto é, o que a pessoa tem feito e o que a pessoa será capaz de fazer de forma a contribuir para o futuro da organização. Numa segunda perspetiva, o talento pode ser entendido com uma pessoa com determinadas particularidades, que detenha um determinado conhecimento ou competência específico numa determinada área. Colaboradores com mais conhecimentos são colaboradores com maior propensão para o talento (Michaels, et al., 2001). A terceira e última perspetiva faz referência ao conceito de grupo em contexto organizacional. Ao nível grupal, o Talento pode ser definido como um conjunto

de colaboradores que são excepcionais nos seus conhecimentos, competências, capacidades, numa determinada área ou numa competência específica. Chiavenato, (2004) sugere-nos a primeira perspetiva anteriormente referida, ou seja, o conhecimento, o saber, que corresponde ao resultado de todas as aprendizagens. O segundo aspeto, defendido pelo autor, refere-se às capacidades, ao saber fazer, isto é, ao saber utilizar o conhecimento para resolver determinadas situações ou problemas. Por fim este refere-se ainda às competências que correspondem ao saber fazer acontecer. Esta terceira competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor, obter excelência e empreendedorismo.

Os Talentos são difíceis de definir, mas de uma forma geral podem ser considerados como pessoas que detêm uma combinação de visão estratégica, competências de liderança, maturidade emocional, competências de comunicação, capacidade para atrair outros talentos, instintos empreendedores, competências funcionais e uma grande orientação para os resultados (Zaccaro, 2008; Moon, 2003). No que se refere às competências cognitivas, incluem-se a capacidade de resolução de problemas, pensamento crítico e comunicação, bem como competências de negociação (Michaels, et al., 2001; Zaccaro, 2010). O talento cria, quebra as regras, promove a mudança e gera conhecimento. Estes procuram insistentemente superar-se, não se satisfazem com pouco, são considerados elementos de alto valor estratégico (Santos, 2007). Os talentos são pessoas diferentes, e como tal necessitam de liberdade e autonomia para expandir todas as suas potencialidades. No contexto económico atual, o crescimento de uma empresa torna-se proporcional ao crescimento dos seus talentos. Estes são aqueles que com as suas competências, conhecimentos, inteligência, criatividade e experiência contribuem de forma preponderante para o seu desempenho, para o desempenho da sua equipa e conseqüentemente para o bom desempenho organizacional (Lewis & Heckman, 2006).

A Guerra pelo Talento

O interesse pela gestão de talentos remete-se a 1990, com a publicação de uma notícia de MCKinsey sobre “A guerra pelo talento” (Chambers, Fulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998), que se tem intensificado na última década.

A guerra pelo talento começou com o nascimento da era da informação, o que fez com que a importância dada às máquinas, fábricas e dinheiro tivesse sido transposta para o capital humano, talento, competências e trabalho em equipa. Segundo Beechler e Woodwar, (2009) a “guerra de talentos” surgiu num contexto específico, alicerçada em

diversos fatores, tais como o aumento da mobilidade dos colaboradores e das organizações; as tendências demográficas e económicas globais, as mudanças transformacionais ao nível do negócio, das competências e cultura e ainda devido ao aumento dos níveis de diversidade dos colaboradores.

Pode-se considerar o aumento do conhecimento dos colaboradores como um dos fatores motivadores da "guerra pelo talento", apoiado num grande suporte informático, que facilita o acesso dos colaboradores à informação que, de alguma forma, lhes confere um maior nível de exigência. As organizações, cada vez mais, têm consciência do valor estratégico dos talentos e como tal, as exigências relativamente às competências que lhe estão associadas são cada vez mais intensas. O trabalho dos gestores alterou-se com a globalização, com a desregulamentação, e com o rápido avanço das mudanças tecnológicas. As organizações necessitam então de responder de forma proactiva a estas alterações (Michaels, et al., 2001). A escassez de Talentos, face às exigências do mercado, é também apontada como um fator que conduziu ao incentivo de processos de gestão de Talentos. Tal facto permitiu o desenvolvimento de muitos estudos, com o intuito de analisar as estratégias a serem utilizadas pelas empresas e ainda com o objetivo de gerir a falta de colaboradores talentosos. No que se refere aos fatores endógenos, ou seja às forças internas da organização, é sugerida a importância das alianças estratégicas internacionais, principalmente as fusões no caso das pequenas e médias empresas. A exigência cada vez maior ao nível das competências individuais bem como as características específicas da organização em si conduziram também ao desenvolvimento da gestão de talentos (Tarique & Schuler, 2009).

A guerra pelo talento levou a um fator denominado de globalização de talentos. Esta pode ser definida como o resultado de um conjunto de mudanças associadas à mobilidade internacional dos colaboradores. No contexto atual, cada vez mais são valorizadas as experiências internacionais, bem como a realização de investigações no exterior. Com esta migração, os colaboradores adquirem experiência a nível internacional, de modo a posteriormente regressarem ao seu país de origem e tirarem partido de oportunidades económicas e de desenvolvimento (Tarique & Schuler, 2009). Tal como dito anteriormente e demonstrado neste caso, colaboradores com maiores conhecimentos e experiências, estão mais propícios a se tornarem um talento para a organização onde trabalham, e até mesmo um atrativo para outras organizações, aumentando assim a competitividade entre as mesmas. A globalização é encarada como a principal força condutora de mudança, contribuindo para a crescente adesão

dos colaboradores às sugestões de mobilidade internacional. Verificou-se também a existência desta mobilidade a nível interno. Tal como as organizações reconheceram a necessidade em ter bons talentos, estes também reconhecem a existência de vantagens em mudar de organização (Michaels, et al., 2001). Estes desenvolvimentos levam a um aumento do *Turnover* (saída voluntária de colaboradores). Devemos ter em conta que, juntamente com estes colaboradores, sai também da organização todo o conhecimento e experiência adquiridos na mesma.

Talento e Liderança

O conceito de talento surge muitas vezes associado ao conceito de líder, tendo em conta que um elevado número de organizações apenas procuram desenvolver e promover atitudes e Práticas de Gestão de Talentos para cargos de topo e cargos de gestão. Os fatores de sucesso de um bom líder podem incidir na sua Inteligência Emocional, na empatia que conseguem criar, integridade ou gestão emocional. O foco nos resultados é outro dos aspetos evidenciados como fundamentais para um bom líder. Tal facto implica uma boa capacidade de iniciativa e mobilização dos seus colaboradores, dando extrema importância ao reconhecimento e recompensas (O'Leary, Jusela, & Topper, 2010).

Um dos fatores de sucesso de uma boa liderança implica o incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, bem como a capacidade para promover o *commitment*, através de bons planos de comunicação, de *focus group*, de trabalhos em equipa, entre outros aspetos. Ter uma visão estratégica, onde se insere a capacidade de tomada de decisão e pensamento estratégico, são também competências-chave geralmente associadas aos talentos (Turner, 2010). Concluímos assim a existência de uma estreita relação entre o conceito de talento e de líder.

Talento e Potencial

Aliado ao conceito de talento surge o conceito de potencial (Moon, 2003). No contexto organizacional atual, o potencial é utilizado para sugerir que um indivíduo possui determinadas qualidades e não relativamente ao potencial propriamente dito. Estas qualidades podem contribuir para os diferentes papéis que o indivíduo possa vir a desempenhar na organização. Existe uma grande divergência a nível das organizações relativamente à definição de potencial. Este é muitas vezes associado à capacidade de assumir cargos de gestão de topo, adquirir cargos de liderança, bem como apresentar resultados excecionais em funções estratégicas.

Os requisitos necessários aos talentos devem ser sempre analisados tendo em conta a função para a qual o mesmo é pretendido, pois as competências valorizadas diferem de função para função (Silzer & Church, 2009). Podemos então esperar que os talentos apresentem alto potencial e sejam reconhecidos por tal. Para confirmar tal afirmação Camara e Rodrigues (2007), dizem-nos então que aos talentos estão associados a excelentes desempenhos. Os autores apresentam como modelo explicativo da excelência da *performance* humana o Pensamento Olímpico, segundo o qual, a excelência humana resulta de um conjunto de três vetores: a paixão, pelo que se faz, a visão do que se quer atingir, e a ação adequada nesse sentido, que pressupõe a existência de um conjunto de competências que permitem ao colaborador desempenhar as suas atividades. Os colaboradores com potencial de Talento tendem a possuir essas competências.

Características dos Talentos

As características associadas aos talentos poderão estar relacionadas com um cariz inato ou adquirido. O desenvolvimento das competências começa na infância, com a família, continua na escola, e estende-se até ao local de trabalho. Poderemos fazer a distinção entre colaboradores que demonstram competências naturais, e aqueles em que as suas competências e conhecimentos são fruto da sua aprendizagem e formação. Poderá ser também defendida outra perspetiva, na qual os sujeitos são um misto entre competências inatas e competências adquiridas (Silzer & Church, 2009).

Podemos dizer que o trabalho e o pensamento são a produção da motivação. A motivação não permite uma separação entre sentimentos e emoções. Assim, tendo em conta todas as formas naturais de talentos, e os talentos adquiridos, torna-se um tema necessário e essencial de estudar.

Relativamente ao talento adquirido, existem alguns campos de influência, como por exemplo o meio social, o tipo de educação, a cultura, as regras e leis, bem como o próprio desempenho do sujeito. Assim se, por um lado, podemos desenvolver as competências dos talentos, por outro lado podemos também desenvolver os talentos considerados naturais.

Gestão de Talentos

A Gestão de Talentos pode ser definida como uma estratégia de integração, de procura e desenvolvimento, que envolve a identificação proativa e a implementação de

estratégias de procura de colaboradores com altos desempenhos e elevado potencial, numa escala global (Collings & Mellahi, 2009).

A prática de gestão de talentos foi inicialmente desenvolvida, com vista à melhoria do processo de recrutamento e desenvolvimento de pessoas com competências e aptidões que correspondem às necessidades organizacionais. Com a sua evolução a gestão de talentos começou a ser integrada nas responsabilidades, objetivos e estratégias dos recursos humanos das organizações. Esta deixou de ser unicamente um processo administrativo e tornou-se uma prática contínua, com um foco estratégico que conduz à melhoria dos resultados organizacionais (Oehley, 2007).

A gestão de talentos diz respeito a um conjunto de processos, programas e normas culturais existentes numa organização, designadas e implementadas para atrair, desenvolver e reter talentos, de forma a alcançar os objetivos estratégicos da mesma. É considerado um processo que envolve uma identificação sistemática de pessoas chave que contribuem para a obtenção de uma vantagem competitiva organizacional (Silzer & Church, 2009). Esta estratégia envolve também o desenvolvimento de um conjunto de talentos de elevado potencial e elevados desempenhos, com vista à ocupação de determinadas funções (Collings & Mellahi, 2009). Os jovens talentos representam também um foco estratégico nas organizações, contribuindo para a sucessão de quadros executivos, pelo facto de serem importantes elementos de renovação organizacional, facilitadores dos processos de mudança na empresa, bem como elementos significativos nas estratégias de longo prazo (Pedrosa, 2003). Nas multinacionais, as decisões em matéria de gestão de talentos são cada vez mais globais no sentido em que os colaboradores podem ser identificados como “talentos” ou como trabalhadores de “alto potencial” e incluídos nos pools de talentos da organização, independentemente se são nacionais do país de origem da empresa ou se são expatriados (Stahl, et al, 2007 cit in Bjorkman & Smale, 2010).

Fatores Motivadores de Gestão de Talentos

O talento tem a necessidade de se sentir confortável no seu local de trabalho, de perceber um ambiente equilibrado, num plano desafiante, mas também na segurança e bem-estar provenientes de um contexto laboral, onde exista valorização do contributo individual, fatores de motivação e compensação, entre outros aspetos positivos (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007). Desta forma, conhecendo as necessidades do colaborador, a organização deve apostar continuamente em propor novos desafios, preparar mudanças, proporcionar oportunidades de carreira, tanto a

nível interno como externo, bem como promover um contínuo aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências do indivíduo, dado que estas estratégias são fundamentais para a retenção dos talentos na organização (Michaels, et al., 2001). Allen, (2008) refere-nos que indivíduos talentosos numa organização buscam muito mais do que salários altos, grandes compensações, ou bons prémios, pagamento de horas extra, etc. Para enfrentar a competitividade que assola o mercado de trabalho, e que possibilita à pessoa (colaborador talentoso) optar por aceitar ofertas aliciantes da concorrência, a organização deve centrar a sua atenção nas estratégias que mais envolvem a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho). Estas abrangem um ambiente de trabalho agradável e motivador, clareza na definição do que é pretendido em relação ao contributo de cada pessoa, bem como questões de carácter social, que implicam uma relação afetiva, de respeito e comprometimento entre a organização e os seus colaboradores. O equilíbrio família – trabalho, o sistema de incentivos, os benefícios, para além do salário - base, o apoio e acompanhamento durante a realização da tarefa, são todos princípios que visam a retenção de talentos, e que exercem efeito sobre a manutenção dos trabalhadores talentosos na organização, que procuram melhores condições de trabalho (Crainer & Dearlove, 2000).

Gestão de Carreiras

Podemos dizer que desenvolver carreiras e talentos é promover o desenvolvimento de pessoas através da aprendizagem pelo desafio. Consiste na aposta de desenvolvimento dos ativos humanos de maior potencial. O primeiro passo para o desenvolvimento de carreiras consiste na estratificação dos colaboradores por segmentos de talento, recorrendo-se a um conjunto de atributos-chave, relativamente aos quais cada colaborador deve ser alvo de apreciação. Esta estratificação está muito facilitada quando a organização tem um modelo de avaliação de desempenho bem implementado, pois muita da informação já se encontra disponível para ser tratada, bastando trabalhar esses dados segundo um conjunto de critérios. Todavia, é sempre indispensável que uma organização defina e operacionalize o conceito de talento. Tal deve-se ao conceito de talento ser variável e circunstancial, pois depende da proposta de valor de cada organização. Se aliarmos a isto os princípios fundadores de uma organização, e a sua matriz cultural, torna-se claro que o conceito de talento, em vez de universal deverá ser, pelo contrário, customizado caso a caso. Atualmente a carreira não é percebida como um acumular de postos, mas sim como uma sucessão de experiências, que promovem o desenvolvimento de competências, bem como um olhar

mais atento sobre estes talentos que, observando apenas a atividade profissional, não seriam destacados como tal (Costa R. F., 2012).

Fatores Facilitadores e Inibidores de Gestão de Talentos

Fatores Facilitadores

Atualmente as organizações deparam-se com a necessidade de captar e reter talentos na sua organização, como fator condutor do seu sucesso e crescimento. Sem talento a organização não evolui, pelo contrário, estagna e é afastada das demais concorrentes (Chambers, et al., 1998). Desta forma, o investimento generalizado na captação e retenção de talentos é uma “obrigação” de qualquer organização que procure vingar no mercado, perspetivando um futuro de evolução (Camara & Rodrigues, 2007).

O processo de atração de talentos segue uma estrutura que se organiza em fases. A primeira fase refere-se à definição das competências exigidas para a função em particular, pretendendo-se ainda estruturar os objetivos dessa tarefa; numa segunda fase, em consonância com os requisitos definidos na primeira, é traçado o perfil do candidato a selecionar; a terceira fase faz referência à proposta direcionada ao potencial colaborador, no sentido de lhe apresentar as condições previstas para o exercício da atividade. Nesta fase é ainda onde se salienta o plano de desenvolvimento de carreira, o sistema contínuo de aprendizagem e desenvolvimento de competências, o sistema de mobilidade bem como a importância e consideração das opiniões dos colaboradores no quotidiano organizacional (Chambers, et al., 1998). Uma fase seguinte é direcionada ao recrutamento propriamente dito, enquanto prática que conduz à captação desses mesmos talentos (Oliveira, 2005). Para além dos referidos, atuam também como fatores facilitadores da atração de talentos, o sistema de compensações e benefícios atribuídos em função do desempenho de cada talento, bem como o reconhecimento e feedback positivo do trabalho dos colaboradores. Esse reconhecimento é muitas vezes suscetível de causar maior impacto em termos de retenção, e mesmo atração de talentos, na medida em que a pessoa sente que o seu desempenho é valorizado pela organização (Câmara, 2000).

Fatores Inibidores

Se existem culturas e líderes organizacionais que agem de forma proactiva e que fomentam o desenvolvimento de talentos, também existem culturas que os inibem, despromovendo a criação de uma boa gestão de talentos. Segundo Guthridge, Komm, e Lawson, (2008), o grande obstáculo à gestão de talentos consiste no pouco tempo de alta qualidade dispensado pelos gestores mais seniores ao tema em questão. A

acrescentar a este obstáculo, Chambers et al. (1998), identificaram no seu estudo seis outros grandes obstáculos, sendo esses: não encorajamento de uma colaboração construtiva e uma partilha de recursos por parte da organização; gestores de 1ª linha não se encontrarem suficientemente *commitment* (*comprometidos*) com o desenvolvimento dos colaboradores, nem com as suas carreiras. Um outro obstáculo diz respeito ao facto dos gestores não estarem dispostos a diferenciar os colaboradores em categorias: de topo, intermédias e as que apresentam resultados inferiores; o quarto obstáculo refere que os CEOs, e líderes seniores, não estão suficientemente envolvidos na estratégia de gestão de talentos; o quinto aspeto refere-nos o facto de os líderes referidos não alinharem a estratégia de gestão de talentos com a estratégia do negócio da organização; por fim no último obstáculo estudado, é referido o facto dos gestores de linha não procurarem desenvolver os colaboradores que apresentam resultados inferiores, com vista á melhoria do seu desempenho.

Atitudes e Práticas da Gestão de Talentos

Quando nos referimos a gestão de talentos, o grande foco é sem dúvida o talento, como tal, todo o processo de gestão dos mesmos deverá ter como base um bom planeamento do trabalho, de modo a evitar o excesso ou escassez de talentos na organização. Este planeamento deverá incluir diversos elementos do processo de recursos humanos como o recrutamento, retenção e desenvolvimento de colaboradores (McCoauley & Wakefiel, 2006). De modo a facilitar a implementação da estratégia de gestão de talentos é essencial planear todo o processo. O conceito de talento deverá estar bem definido, de modo a facilitar a identificação e diferenciação desses mesmos colaboradores dos restantes. As práticas e procedimentos deverão estar igualmente bem implementados, assim como o responsável por todo esse processo.

É de esperar que um sistema de gestão de talentos tenha impacto ao nível de diversos fatores, como a cultura da empresa, a motivação, a produtividade, diminuição de custos com o *turnover*, entre outros (Bintliff-Ritchie, 2008). O nível de recompensas oferecido influencia claramente o tipo e a quantidade de pessoas que uma organização consegue atrair num primeiro momento e reter numa fase seguinte.

Recrutamento de Talentos

Quando as organizações procuram talentos, pretendem essencialmente melhorar a sua competitividade no mercado de trabalho, e simultaneamente posicionar-se neste de forma mais abrangente. Cada vez mais, englobam na sua gestão, a procura de

indivíduos que se enquadrem no perfil pretendido, isto é, indivíduos com alto nível de desempenho e elevado potencial, que possibilitem por um lado às organizações, e por outro individualmente, o seu crescimento e desenvolvimento.

A gestão de recursos humanos desenvolve todo um processo de captação de talentos, utilizando diversas formas de recrutamento e seleção dos mesmos, como será referido mais à frente. Através da atual evolução tecnológica, as organizações dispõem de diversos meios que permitem a captação dos melhores talentos no mercado. No entanto, existem cada vez mais organizações a recorrer às novas formas de recrutamento, como é o caso das consultoras, que têm no recrutamento e seleção de talentos uma especialização, possibilitando à organização estabelecer um perfil pretendido para determinada função, permanecendo então, a cargo da mesma, a responsabilidade da captação do talento pretendido.

Quando nos referimos a recrutamento de talentos, podemos-nos referir a recrutamento interno (na própria organização) ou externo, onde estão inseridas outras organizações, as escolas e universidades, bem como outras fontes de recrutamento (Chiavenato, 2004).

Recrutamento Interno

O recrutamento interno deve ser realizado quando existem altos níveis de desempenho na organização, elevado número de executivos ou diretores, ou quando existem programas de sucessão bem definidos. A identificação interna de talentos é por norma realizada através de avaliação de desempenho, avaliação de competências individuais e/ou avaliação de potencial (Sarsus, Pedrosa, & Sant'Anna, 2003; Zaccaro, 2008). Em muitos casos, mais importante do que contratar, é desenvolver os talentos que se encontram na própria organização. É aqui que o recrutamento interno assume um papel preponderante, pois identificar os talentos que se encontram na organização antes de contratar novos, pode demonstrar-se muito benéfico para a organização. Os talentos que já se encontram na organização já estão familiarizados com a cultura, com o estilo de liderança, com os métodos de trabalho e como tal despendem de menos tempo para a implementação de qualquer estratégia (Santos, 2007).

Recrutamento Externo

O recrutamento externo é mais eficaz em organizações mais pequenas, quando se pretende obter um rápido crescimento organizacional, ou existe a necessidade de novas estratégias ou competências. Este método é também muito útil quando a organização carece de programas de sucessão bem estruturados (Zaccaro, 2010). Este tipo de recrutamento pode envolver a colocação de anúncios, contacto com outras

empresas que atuam no mesmo mercado, contactos com universidades através de conferências, palestras, apresentação de candidatos por parte de funcionários da empresa, base de dados de candidatos que se apresentam espontaneamente, entre outros casos. Esta seleção irá sempre depender de diversos fatores como o número de candidatos internos com potencial, a dimensão da organização, o número de diretores e quadros superiores, bem como os níveis de desempenho da organização antes da contratação do talento (Michaels, et al., 2001).

Práticas de Recrutamento de Talentos

Breaugh (2009), através do seu estudo, analisou seis métodos utilizados no processo de recrutamento de gestão de talentos, sendo esses: indicações de colaboradores, *site* das organizações, anúncios de empregos, redes sociais, recrutamento nas universidades e bases de dados. Este autor refere que as **indicações de colaboradores** resultam numa das melhores formas de contratações, essencialmente devido ao facto de que os colaboradores serem realistas na forma como descrevem a função em causa e a cultura organizacional, podendo também ter uma visão mais clara acerca da forma como o novo colaborador se irá adaptar a essa nova realidade. A **internet** assume, no contexto atual, um papel muito importante, os candidatos podem ser atraídos através de sites de emprego, visitando o site das próprias organizações, podem ser colocadas oportunidades de carreira em sites de ofertas de emprego, através de redes sociais, entre outros métodos online. As **bases de dados** são uma ferramenta muito utilizada. Começam por ser identificados os indivíduos que têm as características pretendidas, posteriormente tenta recorrer-se ao maior número de fontes possíveis como amigos e colegas dos colaboradores, candidatos que recusaram outras ofertas, pessoas que possam não ter perfil para uma determinada posição, mas sim para outra, e fortes candidatos que foram para outra organização (Michaels, et al., 2001). Os **anúncios** contêm normalmente informações relativas à localização geográfica, à especificidade da função em causa, e informação relativa ao salário. As **redes sociais** começam a ser, no contexto atual, um método cada vez mais utilizado. Este método envolve duas estratégias, uma primeira na qual o empregador coloca o anúncio num determinado *site*, por exemplo *facebook*. A segunda utiliza redes sociais mais específicas, como por exemplo o *linkedin*, que permitem uma pesquisa mais completa, tendo em conta que contêm informações mais específicas dos candidatos, bem como do seu percurso profissional. O **recrutamento nas universidades** é também uma prática muito comum quando se fala em atração de talentos. Vários aspetos devem ser tidos em conta como por exemplo, selecionar as

universidades que farão parte do foco de atração. Nestes casos deve-se avaliar o prestígio da própria universidade, do ensino e das qualificações dos estudantes que frequentaram esse mesmo estabelecimento de ensino. No seguimento do recrutamento nas universidades surgem também os **programas de estágios**, que são entendidos como um bom mecanismo de inserção dos recém-licenciados no mercado de trabalho (Peloso & Yonemoto, 2010). Muitas empresas recorrem ainda a **consultoras** especializadas em recrutamento e seleção, tal como já referido anteriormente (SSPA, 2008). As organizações recorrerem cada vez mais ao **executive search** quando pretendem preencher cargos de “*top management*”, e têm como objetivo a identificação de um profissional que, num dado momento, reúna as condições para integrar, com sucesso, a organização promotora de recrutamento (Faulconbridge, Beaverstock, Hall, & Hewitson, 2007; Britton, Wright, & Ball, 2000). Este processo pode ser elaborado através de análise de mercado por parte dos consultores e *headhunters* (*caça-talentos*), podendo ser utilizadas as bases de dados das organizações, podem ainda surgir contactos através de informações privilegiadas, como por exemplo colaboradores da organização que têm conhecimento de um sujeito com o perfil pretendido (Faulconbridge et al., 2007).

Seleção de Talentos

A seleção de talentos é definida enquanto processo, que visa assinalar o melhor candidato para o cargo em causa. Este processo visa demonstrar a adequação entre, aquilo que a organização pretende e aquilo que os colaboradores oferecem. Esta é uma escolha recíproca, uma vez que, essencialmente nestes casos, os colaboradores também escolhem as organizações onde pretendem trabalhar (Santos, 2007).

Selecionar as pessoas certas desde início é fulcral para a retenção de talentos, os responsáveis pela contratação tem um papel fundamental na definição do perfil de talento que pretendem. Erros de seleção tais como: contratar à pressa, ignorar potenciais candidatos internos, contratar sem avaliar o desempenho do candidato, não valorizar as referências dadas pelos colaboradores da empresa, pode gerar grandes perdas para a organização. Para que tal não aconteça, deve ser feita previamente uma análise e descrição de funções, deve ser definido o perfil de colaborador que se pretende para determinada função, bem como serem realizadas entrevistas de seleção (Fisher, 2003).

O processo de seleção de talentos pode, ao mesmo tempo, dizer-se semelhante e diferente dos processos de seleção tradicionais. A semelhança reside no processo de

definição de requisitos da função e no delinear dos atributos dos candidatos. As diferenças focam-se nos níveis de exigência deste tipo de processos, devido à natureza única e de topo das pessoas em questão. Na seleção de talentos estão envolvidos outros intervenientes, são avaliadas mais variáveis, o processo é mais complexo, está em constante mudança, ocorre normalmente durante um longo período de tempo, e pode chamar mais atenção do que qualquer outro processo na organização (Zaccaro, 2008).

Práticas de Seleção de Talentos

O método mais utilizado consiste na realização de entrevistas de seleção, seguido da utilização de currículos e de referências. Por fim surge a utilização de testes psicológicos e outros instrumentos (Zaccaro, 2008).

As **entrevistas** são um dos métodos mais utilizados, sendo as estruturadas as mais frequentes, cujas questões se encontram previamente delineadas e se focam em questões específicas. Um método muito eficaz para ter uma boa seleção consiste em utilizar **entrevistas múltiplas**, que envolvam os gestores de recursos humanos, os grupos chave, chefes de departamento, especialistas técnicos ou clientes (Hedge, 2004). A utilização de vários métodos resulta, muitas vezes, na tomada de decisões mais acertadas e confiáveis. A desvantagem de aplicar vários métodos está relacionada com os maiores custo (em tempo e dinheiro) que lhe estão associados (Zaccaro, 2008). Relativamente aos **testes psicológicos**, estes são muito úteis nos casos de *executive search*, tendo em conta que a inteligência e as capacidades cognitivas estão fortemente relacionadas com as características dos talentos. A maioria dos candidatos, presentes em funções de topo, detém níveis de inteligência semelhantes, o que pode constituir uma grande limitação deste método (Zaccaro, 2010). Os testes de avaliação de personalidade também não devem ser ignorados pois fornecem informação muito relevante principalmente quando se fala em estilos de liderança. Os testes de potencial de liderança pretendem medir os estilos de liderança, as competências e os pontos fortes. Estes testes são mais utilizados quando fazem parte de programa de desenvolvimento de líderes, ou quando o foco da pesquisa de colaboradores se destina mesmo a líderes. Podemos então afirmar que existem diversas técnicas para selecionar candidatos e como tal, cabe às organizações investigar quais as mais adequadas para o seu objetivo (Oehley, 2007).

Atração de Talentos

O talento humano e o seu desempenho nas organizações influenciam a organização no sentido de permitir a esta, um aumento da sua competitividade, bem como a capacidade de manutenção no mercado. Desta forma, os indivíduos devem de ser entendidos como um recurso estratégico, de elevada importância, para o funcionamento e desenvolvimento das organizações (Caetano & Vala, 2007). O capital humano tem vindo progressivamente, a ser encarado como um recurso ativo, e como agente de mudança, detendo um papel fulcral no sucesso organizacional (Matos & Lopes, 2008). Neste sentido, é imprescindível que as organizações consigam atrair o talento humano, de forma a competirem num mercado de trabalho cada vez mais exigente.

As estratégias de atração de talentos focam-se sobretudo na valorização do indivíduo para a organização, tendo como base as necessidades desta última e encontrando-se de acordo com a cultura organizacional e objetivos definidos pelos dirigentes da mesma. Como já referido, quando falamos na inserção de talentos numa organização, devemos compreender que tudo se processa de um modo recíproco, isto é, as organizações procuram os melhores talentos, mas estes também buscam as organizações com melhores condições de trabalho. Assim, uma das melhores estratégias de atração de talentos consiste em evidenciar os melhores critérios de caracterização e qualificação da organização, salientando a alta *performance* proveniente do ambiente de trabalho (Santos, 2007), pois ninguém permanece muito tempo numa organização onde não se consiga imaginar num futuro, seja esse próximo ou distante.

Retenção de Talentos

De entre todas as estratégias de retenção utilizadas para enfrentar a competitividade, o objetivo principal é a valorização do contributo e desempenho, por parte de cada colaborador, através do reconhecimento da sua prestação e dedicação, colocando-o numa posição de destaque, na qual o seu comportamento é visto como excecional para o sucesso da organização (Camara & Rodrigues, 2007). Sentir reconhecimento pelo esforço demonstrado no trabalho e pelos resultados positivos alcançados, é um fator motivador tornando o colaborador mais adaptado ao ambiente laboral, promovendo ainda o seu bem-estar. O feedback prestado relativamente à realização e cumprimento das tarefas prescritas, também assume um forte impacto enquanto fator de retenção de talentos, uma vez que a pessoa sente acompanhamento na sua atividade, o que, uma vez mais, contribui decisivamente para a Qualidade de Vida no Trabalho (Crainer & Dearlove, 2000). O envolvimento dos colaboradores na

organização (*engagement*) é outra estratégia utilizada para a retenção de talentos. Esse *engagement* pode ser alcançado através da valorização da opinião individual de cada colaborador, na definição dos objetivos relacionados com o seu desempenho, com o seu desenvolvimento, entre outros. A atenção na retenção de talentos transmite então, o foco no capital humano que dá corpo à organização. Os elementos deste capital são o elemento principal de uma organização, os motores da produtividade, bem como a causa do seu sucesso (Pina e Cunha, et al., 2007).

A retenção de talentos assume um papel primordial no quotidiano das organizações, permitindo não só a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores no local de trabalho, como também um encaminhamento para o crescimento e sucesso organizacionais. Todavia não é uma temática estanque e objetiva que possamos abordar de uma forma geral. Pelas diferenças que distinguem os indivíduos uns dos outros, os fatores que se aplicam na retenção de talentos, numa dada organização, podem não ser vistos como determinantes pois, para uns pode realmente surtir o efeito desejado ao aliciar a pessoa, mas para outros pode não ter o impacto pretendido, podendo levar á desmotivação dos mesmos.

Desenvolvimento de Talentos

No atual contexto é crucial atrair colaboradores para as organizações, mas mais importante ainda é retê-los e fidelizá-los na mesma. É cada vez mais valorizado, pelos colaboradores, as experiências de desenvolvimento, que lhes permitam uma crescente aquisição de conhecimentos e competências, tanto profissionais como pessoais. O desenvolvimento de talentos envolve diversos processos: da parte do talento uma total disponibilidade para aprender; da parte da organização um incentivo e estímulo ao seu desenvolvimento e especialização (SSPA, 2008). No entanto segundo Michaels, et al. (2001), promover pessoas com elevada rapidez pode gerar menos aprendizagens do que o esperado, por outro lado proporcionar este desenvolvimento de forma muito lenta poderá também deter o ritmo de desenvolvimento.

O processo de avaliação de talentos é fundamental para qualquer organização, tendo em conta que este servirá de base para a alocação de oportunidades, remuneração e desenvolvimento. A avaliação de talentos é um processo vantajoso para os líderes organizacionais que, deste modo, têm mais condições para avaliar o desempenho e comportamento dos seus colaboradores. É também vantajoso para os próprios colaboradores, pois estes tomam conhecimento das expectativas dos seus líderes relativamente ao seu desempenho.

Práticas de Desenvolvimento de Talentos

São várias as metodologias que podem ser utilizadas e que têm como objetivo o desenvolvimento dos colaboradores, de entre elas encontramos: *coaching*, *mentoring*, reuniões de desenvolvimento, mobilidade funcional, atribuição provisória ou de emergência, atribuição de uma tarefa dinâmica, formação, leituras orientadas, realização de apresentações, atividades extracurriculares e *e-learning* (Krewson, 2003).

O **coaching** consiste num processo de acompanhamento de desempenho contínuo, que visa melhorar resultados e comportamentos, recorrendo a um processo formativo um-a-um individualizado e cujo objetivo se centra na minimização dos pontos fracos, bem como na otimização dos pontos fortes do talento (Wallis, Underhill & McNamara 2010). O **mentoring** por sua vez, é um processo de relacionamento interpessoal entre o talento e aquele que ele selecionou como seu mentor (Camara & Rodrigues, 2007). O mentor atua como conselheiro, dando apoio e suporte no desenvolvimento do talento na organização. As **reuniões de desenvolvimento** podem passar a fazer parte da rotina de trabalho, podendo facilitar a discussão de ideias, a resolução de conflitos, permitir uma maior familiarização com os líderes organizacionais (Wallis, et al., 2010). A **mobilidade funcional** é uma prática organizacional que permite uma troca de conhecimentos e de experiências promotores de um conhecimento mais abrangente acerca dos segmentos de negócio. Esta estratégia pode ser entendida como um forte investimento no futuro, retirando os colaboradores das suas áreas de conforto e possibilitando-lhes conhecimentos e competências noutras áreas. A participação em **dinâmicas**, onde é atribuída uma determinada tarefa, é também considerada como uma prática de desenvolvimento de colaboradores. A **formação** é atualmente das técnicas mais utilizadas quando se pretende promover o desenvolvimento de colaboradores. Destaca-se a importância da formação com vista a proporcionar uma aprendizagem contínua através da formação formal, quer seja ela interna ou externa (Sarsus, et al., 2003). A ênfase das empresas, na formação, inicia-se habitualmente com o investimento em programas de estágios. As **leituras orientadas** são uma prática comum, que inclui as leituras periódicas de artigos e livros relacionados com a área de negócio como fazendo parte do plano de desenvolvimento. Muitas organizações estimulam também a **realização de apresentações** constantes por parte dos seus colaboradores, pretendendo melhorar desta forma a comunicação oral, promover a aprendizagem de técnicas de ensino e desenvolvendo, por outro lado, a vertente mais criativa dos colaboradores. As **atividades extracurriculares** representam também outra forma de promoção do desenvolvimento dos colaboradores, podendo ser facilitada a participação

em atividades que não estejam necessariamente relacionadas com atividade da organização, mas que representem interesse para os colaboradores (Krewson, 2003). As organizações que dispõem de **e-learning** devem também estimular a sua utilização como fonte de conhecimento.

Práticas de Afirmação e Reconhecimento de Talentos

O reconhecimento tem como base distinguir e premiar comportamentos e desempenhos que, de uma forma excepcional, contribuam para o cumprimento dos objetivos da organização. Reconhecer elevados desempenhos significa, atribuir a esse colaborador visibilidade e prestígio dentro da empresa, bem como perante os colegas (Câmara, 2000). Para que os mecanismos de reconhecimento sejam eficazes, devem ser credibilizados, divulgados, bem como ter regras claras e objetivas, de forma a promover o envolvimento dos colaboradores (Michaels, et al., 2001). Os mecanismos utilizados no reconhecimento dependem muito da cultura da empresa e dos seus objetivos de negócio. Esta prática é fundamental no sentimento de valorização por parte dos colaboradores, para tal podem ser utilizados diversos métodos informais, como: *vouchers* de lojas, prémios do funcionário do mês, celebrações, presentes, cupões de compras, expor os melhores colaboradores em placards, entre outros. Podem ainda ser utilizados prémios mais formais como viagens, formações ou prendas de aniversários (Hedge, 2004). Os benefícios mais comuns dizem respeito a: subsídio de alimentação, complemento do subsídio de doença, seguro de saúde, seguro de vida, planos de pensões, etc. A acrescentar a estes mecanismos de reconhecimento, é de destacar a importância de haver também, por parte das chefias, a preocupação em dar *feedback* positivo e construtivo, relativamente às tarefas que são executadas com qualidade e aos projetos que têm impacto positivo no negócio. Por vezes um *e-mail* da chefia, colocando em cópia toda a equipa, dando os parabéns ao colaborador com melhor desempenho, tem mais impacto do que qualquer outro prémio (Drake, 2008).

Recrutar, selecionar e desenvolver Talentos

Recrutar, selecionar e desenvolver talentos é uma parte importante na construção do sucesso (Pina e Cunha, et al., 2007). Contudo, a organização deve ser flexível e proporcionar experiências que possam gerar aprendizagem, bem como, desenvolvimento das competências individuais, tornando-se uma mais-valia tanto para a instituição empregadora, como para o colaborador. Neste sentido, as organizações recorrem muitas vezes a programas de formação, proporcionando aprendizagem contínua, permitindo desta forma, ao colaborador desenvolver o seu conhecimento e adquirir ou descobrir novas competências. Desta forma, para se reter os melhores

talentos, no nosso entender, é necessário que toda a organização esteja comprometida com a responsabilidade de formar os indivíduos que a constituem, permitindo desta forma o aumento da competitividade da mesma. O sucesso das organizações, depende cada vez mais, não só de conseguir captar os melhores talentos, mas essencialmente em conseguir mantê-los no ceio da organização, motivados e satisfeitos, com a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal. A ligação entre organização e indivíduo exige sempre um relacionamento de intercâmbio, de forma a proporcionar a ambos o alcance das suas metas e objetivos, formando assim um elo de ligação que facilite tanto os objetivos organizacionais como individuais. Quando o indivíduo não contempla uma forma de poder concretizar alguns dos seus objetivos ou metas pessoais, pode desenvolver um nível de insatisfação com o trabalho e de alguma forma iniciar um processo de desmotivação, levando a um défice de produção, e em algumas situações, até mesmo ao abandono da organização (turnover).

Talentos e Inteligência Emocional nas Organizações

McClelland (1975, cit. por Goleman, 1998; 2001a) foi o primeiro autor a propor o conceito de competência, para identificar o que diferencia aqueles que se destacam e aqueles que são medianos no trabalho. Tanto Goleman, (1998), como Mayer, Salovey e Caruso (1998, cit. por Cherniss, 2000) defendem que a Inteligência Emocional (IE), por si só, não é um forte preditor do desempenho no trabalho. De facto, a IE funciona como base das competências responsáveis por o mesmo. Para fundamentar este argumento, Goleman refere-nos a distinção entre *Inteligência Emocional* e *competência emocional*. Esta última refere-se a competências pessoais e sociais, que podem conduzir a um desempenho superior no trabalho, estando ligadas e baseadas na IE. Goleman, (1998) menciona que as competências surgem em aglomerados, ou seja, os profissionais de sucesso possuem um vasto leque de competências nas áreas que compõem a IE. Pode mesmo verificar-se que, o sucesso do profissional é tanto maior, quanto maior for o número de pontos fortes nas áreas de IE. Podemos então concluir que colaboradores talentosos deverão possuir mais pontos fortes nas áreas da IE do que os colaboradores com mais fracos desempenhos. No entanto não podemos generalizar a todos os casos, sendo que existem diversos motivos para desempenhos mais baixos no trabalho, que não apenas a falta de pontos fortes da IE.

Inicialmente o desenvolvimento dos colaboradores foi criado com a finalidade de desenvolver conhecimentos e competências, com vista à obtenção de um trabalho mais eficiente. Atualmente e cada vez mais, o desenvolvimento dos recursos humanos e a importância de prestar atenção aos colaboradores com elevado potencial, provêm de

uma gestão de talentos que busca enfatizar o desenvolvimento de competências (ex. competências de IE) em vez do desenvolvimento de capacidades. O coração da gestão de talentos busca desenvolver competências humanas, podendo essas competências serem aprendidas nas áreas do saber, saber fazer e saber estar. O desenvolvimento destas áreas permite que os indivíduos conheçam as suas competências, e através da autoconsciência, que é um dos componentes mais eficazes na IE, comecem a melhorar e a promover as suas competências (Shaemi, Allamed, & Bajgerani, 2011), podendo levar a um aumento do desempenho no trabalho e por sua vez a uma maior proximidade da “categoria de talentos” na organização.

No contexto organizacional, a IE é preditor do bom desempenho no trabalho, bem como nos diversos contextos da vida (Van Rooy & Viswesvaran, 2004), particularmente em trabalhos que envolvam elevados níveis emocionais (Newman Joseph & MacCann, 2010). As emoções são um componente crucial para o sucesso, dado que as envolventes, contextuais e transacionais, das organizações atualmente se encontram imbuídas de fatores que provocam diversas oscilações emocionais e comportamentais nos indivíduos que com elas interagem. O *downsizing* e os processos de reestruturação contínua são exemplos disso o que, por conseguinte, os trabalhadores que detenham níveis de IE mais elevados estarão mais aptos a serem bem-sucedidos nesses contextos (Van Rooy & Viswesvaran, 2004) e como tal a serem considerados Talentos. Nas organizações, a maioria das funções, toma a inteligência geral como o principal preditor do desempenho profissional e da respetiva produtividade. No entanto, o valor das pessoas não se resume às suas capacidades técnicas, não devendo ser negligenciadas outras características essenciais, como a integridade, a confiança, a iniciativa e as competências de relacionamento interpessoal (Woyciekoski & Hutz, 2008).

Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, a relevância da IE provém, essencialmente, da resumida relação com o desempenho no trabalho, sendo que este desempenho que se encontra relacionado com a gestão de talentos. Os indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a denotar um desempenho mais elevado, bem como a serem melhores prestadores de serviços aos clientes.

A combinação do Quociente de Inteligência (QI) e da IE explica uma maior variação no desempenho quando comparado apenas com o QI. De modo a que a IE exerça efeitos positivos sobre o desempenho dos colaboradores, é necessário que estes disponham de um patamar mínimo de QI. No entanto, o QI parece necessário, mas não suficiente por si só, para influenciar o desempenho dos mesmos. Como tal, explica-se a

importância de se medir a IE dos candidatos num processo de seleção, de forma a se poder, de alguma forma, prever o seu potencial desempenho futuro (Cunha, Campos e Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Marques, & Gomes, 2010). Ao falarmos de potencial não estamos a falar de desempenho efetivo. Num processo de seleção podemos medir o potencial, mas nunca o desempenho efetivo, sendo que esse depende do candidato e de diversos fatores externos que apenas serão visíveis com o desempenho ao longo do tempo.

Segundo Shaemi, et al. (2011), o talento nos indivíduos provém de diferentes características. Genericamente o Talento pode ser categorizado de duas formas: a) Talento Natural; b) Talento adquirido, como já referido anteriormente. Relativamente ao Talento Natural, são considerados diversos tipos de Inteligência (Inteligência Emocional, QI, Inteligência Virtual, entre outros). Estes autores dizem-nos que indivíduos com mais capacidades para utilizar múltiplas Inteligências, podem vir a ser mais bem-sucedidos e a assumir uma posição superior na organização. Goleman, nas suas obras, distinguiu IE de QI, sendo que acreditava que a IE constitui a forma de utilizar o QI através de autocontrolo, entusiasmo, perseverança e auto motivação. A Análise do QI não é, por si só, uma garantia de sucesso a longo prazo.

Capítulo II - Inteligência Emocional

No decorrer da história da Psicologia, o estudo da Inteligência, tem sido associado a quatro grandes vetores, distinguidos teoricamente, sendo estes determinantes do comportamento humano: a definição baseada no raciocínio abstrato; a sua avaliação; a diferenciação das pessoas, gerada pela diferente combinação com traços de personalidade não-intelectivos e a sua redefinição como uma combinação de capacidades mentais e traços de personalidade não-intelectivos. Embora se separe teoricamente dois dos grandes determinantes do comportamento humano: a cognição e a emoção. A realidade consiste no facto de que a manifestação das capacidades cognitivas se encontra altamente relacionada com traços de personalidade.

Tradicionalmente, a Inteligência é definida como a capacidade de pensar, raciocinar e analisar, colocando de lado as suas vertentes sociais e emocionais, sendo esta vista como uma entidade estática, passível de ser avaliada através dos testes de Q.I. A IE tornou-se popular como um contra-argumento: esta forma de inteligência é vista como um atributo psicológico que pode ser adquirido ou fortalecido, e consequentemente gerar melhorias na concretização de objetivos pessoais (Davies Stankov, & Roberts, 1998; Goleman, 1995/1997; 1998; 2002/2003; Feldman, 1999).

Apesar do conceito de IE ser relativamente novo em psicologia, já muito se investigou e escreveu sobre o tema. O conceito tem sido, inclusive, definido de diversas formas. Como tal, hoje em dia, quando se fala de IE, torna-se essencial fazer uma distinção entre concepções. As definições de IE possuem diferentes focos, sendo estes desde as focadas numa inteligência tradicional que envolvem emoções, até às mais difusas e alargadas, que a consideram como um amplo conjunto de atributos, como a persistência, otimismo e sociabilidade (Mayer, 2006).

A concepção inicial da IE foi proposta por Salovey e Mayer (1990), e situou-se muito claramente na articulação entre cognição e emoção. O interesse pelo tema das emoções surge, devido ao facto de se chegar à conclusão de que ser detentor de um Q.I. elevado não é suficiente para se garantir o êxito na vida. A noção de IE combina duas ideias: a de que as emoções podem “tornar o pensamento mais inteligente” e a de que se pode “pensar inteligentemente acerca das emoções”. Estes autores consideraram ainda a IE como uma vertente da Inteligência Social (Mayer & Salovey, 1997, p. 5).

O conceito de IE foi abordado pelo autor Goleman (1995/1997), na sua publicação *Emocional Intelligence*, que definiu o tema como sendo a capacidade de se gerir a si mesmo e as relações com os outros, tornando eficaz o trabalho em equipa,

bem como tudo o que obtiver efeitos positivos relativamente à eficácia e desempenho no trabalho. Posteriormente o termo IE foi formalmente definido na década de 90 pelos autores Salovey e Mayer, (1990), já referidos anteriormente, que a definiram como sendo caracterizada por diversas capacidades, como compreender com precisão; avaliar e expressar emoções; capacidade de aceder e/ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional e ainda a capacidade de regular emoções de forma a promover o crescimento emocional e intelectual.

Mais recentemente Mayer, Caruso, e Salovey, (2000) definiram a IE como sendo a capacidade de reconhecer o significado das emoções e as suas relações, o raciocínio e a resolução de problemas, tendo como pano de fundo o conhecimento emocional. Bar-On (1997, cit por Mayer, et al., 2000), por seu lado, define IE como sendo um conjunto de competências e capacidades, de carácter não cognitivo, que por sua vez, influenciam o desempenho dos sujeitos relativamente às pressões e exigências do meio onde se inserem.

Indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a utilizar a razão de forma a compreenderem as emoções e a lidar com as mesmas. Estes tendem ainda a recorrer às emoções, para interpretar o meio envolvente e a tomar decisões mais racionais. Nesta sequência podemos dizer que as emoções tornam o pensamento mais inteligente, bem como a inteligência permite pensar e utilizar de um modo mais apurado as emoções. Desta forma a IE reflete-se na capacidade de conciliar as emoções com a razão (Pina e Cunha et al., 2007).

Modelos de Inteligência Emocional

Mayer e Salovey, (1997) apresentaram um modelo de IE, cujo processamento de informações emocionais se explica através de um sistema de quatro Componentes:

1. Percepção, Avaliação e Expressão da Emoção (Perceber Emoções);
2. Emoção como facilitadora do Pensamento (Facilitar o Pensamento);
3. Compreensão e análise de Emoções, e aplicação do conhecimento emocional (Entender Emoções);
4. Controle reflexivo de Emoções enquanto promotor do crescimento emocional e intelectual (Gestão de Emoções).

O componente *perceber emoções* refere-se à capacidade de um sujeito reconhecer emoções em si próprio e nos outros. A percepção emocional envolve prestar atenção e “ler” pistas emocionais na expressão facial, tom de voz e expressão artística dos que o rodeiam. O componente, *facilitar o pensamento*, demonstra que o nível dos

pensamentos e outras atividades cognitivas dos sujeitos, são influenciadas pelas suas experiências emocionais (Mayer et al., 2000). Este componente incide na forma como as emoções podem influenciar o sistema cognitivo, tal como a resolução de problemas, o raciocínio, a tomada de decisão e o esforço criativo. *Entender emoções* refere-se à capacidade de classificar as emoções e de reconhecer a existência de relações entre grupos de emoções (Mayer et al., 2002). Inclui ainda a capacidade de identificar diferenças entre as emoções, tal como gostar e amar, até à compreensão de sentimentos complexos como é o caso de amar e odiar uma pessoa ao mesmo tempo (Mayer & Salovey, 1997). O quarto e último componente, a *gestão de emoções*, está relacionado com o facto de que por vezes, sentir a emoção é preferível a reprimi-la, ou até mesmo o facto de utilizar as emoções, poder auxiliar na tomada de melhores decisões. Tal facto implica a utilização das emoções de um modo moderado, contrariando o “agir sem pensar”.

A IE é caracterizada simultaneamente como intrapessoal e interpessoal. Intrapessoal quando se refere ao próprio sujeito, ou seja, ao modo como reconhece e processa informação emocional, bem como ao grau em que isso afeta os pensamentos e o comportamento. Interpessoal, quando se refere às interações entre sujeitos, compreender e gerir as emoções dos outros nas trocas sociais (Kornacki & caruso, 2007).

Desenvolveram-se duas abordagens relativamente aos modelos de estudo da IE: os modelos de capacidades e modelos compósitos ou mistos. Os *modelos de capacidade* (perspetiva cognitiva) são identificados como aqueles que definem a IE como *Inteligência*, adotando um sentido tradicional (Mayer & Salovey, 1997), ou seja, como sendo um conjunto relacionado de capacidades mentais que fazem a ligação entre emoções e processamento da informação. Os *modelos compósitos* ou *mistos* definem a IE como uma mistura de competências relacionadas com as emoções, e traços de personalidade (Bar-On, 1997; Goleman, 1997;1998; 2000b; 2001a; 2001b).

Modelos de Capacidades (perspetiva cognitiva)

As capacidades subjacentes ao constructo de IE, para os autores Mayer et al. (2000), são:

- *Perceção e expressão de emoções*: identificar e expressar emoções de estados físicos, sentimentos, pensamentos, noutras pessoas, na linguagem e em representações;

- *Assimilação de emoções no pensamento*: emoções enquanto influência produtiva no pensamento, enquanto auxílio no julgamento e memória;
- *Compreensão e análise de emoções*: capacidade de catalogar e categorizar as emoções, incluindo aquelas mais complexas relacionadas com sentimentos;
- *Regulação reflexiva das emoções*: capacidade de se manter aberto aos sentimentos; capacidade de monitorizar e regular as emoções eficazmente com vista ao crescimento emocional e pessoal.

O modelo apresentado considera a IE como uma forma de inteligência independente e baseada em três motivos: passível de avaliação enquanto constructo de inteligência, independente da inteligência geral; as avaliações das capacidades relacionam-se com outras medidas de capacidade intelectual, bem como com a empatia e em último lugar, as capacidades associadas à IE tendem a desenvolver-se com a idade.

Modelos Mistos

Enquanto uns autores apresentam teorias baseadas em competências de carácter emocional (Salovey & Mayer, 1990), outros abordam a IE como uma capacidade de adaptação social e emocional, ou seja, como um conjunto abrangente de competências (Bar-On, 2000; Goleman, 2000b;2003).

Na definição e avaliação da IE realçam-se os traços de personalidade e da motivação. Segundo o modelo de Bar-On, (1997), a IE é definida como um conjunto de capacidades, não cognitivas, competências e aptidões, que geram influência na relação com as exigências e pressões do meio. Combina ainda capacidades mentais e traços de personalidade. Os Modelos Mistos procuram a resposta à questão “o que faz com que alguns indivíduos tenham mais sucesso do que outros?”. Para tal foram identificadas cinco áreas de funcionamento relevantes para o alcance desse sucesso:

- *Competências Intrapessoais*: autoconsciência emocional, assertividade, autoestima, auto atualização e independência;
- *Competências Interpessoais*: relações interpessoais, responsabilidade social e empatia;
- *Adaptabilidade*: resolução de problemas, teste da realidade e flexibilidade;
- *Gestão do stresse*: tolerância ao stresse e controlo dos impulsos
- *Humor geral*: alegria e otimismo.

Enquadrado pelos Modelos Mistos, o modelo de Goleman, (1995/1997) e Bar-On (1997), defende que, as pessoas consideradas emocionalmente aptas, que conhecem e controlam os seus próprios sentimentos e ainda detêm capacidade para reconhecer e

lidar eficazmente com os sentimentos dos outros, encontram-se em vantagem em todos os domínios da vida, seja amorosa, de relações íntimas, de trabalho ou até mesmo ao nível da aprendizagem das regras, geralmente não expressas e que conduzem ao sucesso das organizações.

Competências da Inteligência Emocional

Segundo Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios, (2001) a IE envolve a percepção da emoção, a compreensão da emoção e a regulação da emoção. O modelo defendido pelos autores propõe ainda uma estrutura hierárquica entre estes ramos. As competências nos galhos mais altos dependem do desenvolvimento dos galhos dos ramos mais baixos. Neste modelo hierárquico, a percepção da emoção está subjacente à compreensão da emoção, que por sua vez subjaz a regulação da emoção, sendo que esta última constitui o topo do modelo.

Goleman, (1998) refere-nos a existência de cinco níveis de Inteligência Emocional: O Autoconhecimento; O Controlo; A Auto motivação; A Empatia e os Relacionamentos pessoais.

- *Autoconhecimento*: Conhecimento de si próprio, dos seus sentimentos, intuição e autoconsciência.
- *Controlo Emocional*: Capacidade de gerir as emoções, canalizando-as de uma forma adequada em cada situação.
- *Auto motivação*: Direcionar emoções no seguimento de objetivos estabelecidos, bem como ser capaz de colocar os sentimentos ao nosso serviço.
- *Empatia*: Reconhecer as emoções no outro, saber colocar-se no seu lugar e compreendê-lo com melhoria à gestão das relações.
- *Relacionamentos pessoais*: Aptidão e facilidade de relacionamento; associado, com a capacidade empática.

Segundo Goleman, (2001a) as competências emocionais são capacidades aprendidas: a consciência social, ou a capacidade de gerir relações, não dá garantias de que o sujeito possua a aprendizagem necessária para lidar com um cliente ou resolver um conflito, mas que esta detenha potencial para se tornar *skilled* (especializado) nessas competências. No entanto, embora a IE determine o potencial para aprender *skills* (competências) subjacentes aos *clusters* de IE, a *competência* emocional vem-nos mostrar o quanto desse potencial é concretizado pela aprendizagem, pelo domínio de competências e de transferência para competências de trabalho. Cada *cluster* de competências é influenciado por:

- Autoconsciência emocional: os indivíduos tendem a reconhecer melhor as suas capacidades e limitações, a procurar *feedback*, a aprender com os seus erros e a saber quando devem mudar a sua forma de agir.
- *Autogestão*:
 - Os detentores de um maior *autocontrolo emocional* possuem menores probabilidades de sentir-se deprimidos, com raiva ou stresse;
 - A *conscienciosidade* é considerada um dos principais preditores do desempenho;
 - A *capacidade de adaptação* é um bom preditor da criatividade, do bom desempenho e da relação com a incerteza/ansiedade;
 - A *capacidade de realização* é uma competência que tende a manifestar-se em indivíduos com cargos executivos;
 - O *otimismo* e a *iniciativa* são igualmente facilitadores do elevado desempenho.
- Consciência social: a empatia é muito importante no desempenho da profissão, especialmente nas relacionadas com pessoas.

O autor supracitado estabelece nos seus estudos quatro domínios da IE, sendo compostos por dezoito competências associadas:

Competências Pessoais: determinam a autogestão

Autoconsciência

- Autoconsciência emocional: ser capaz de ler as suas próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos; usar o “instinto” para dirigir as decisões.
- Autoavaliação: conhecer as suas próprias forças e limites.
- Autoconfiança: noção do seu valor e das suas capacidades.
- Autodomínio emocional: manter sob controlo os impulsos e emoções destrutivas.
- Transparência: honestidade, integridade e confiança.
- Capacidade de adaptação: flexibilidade para adaptação a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades.
- Capacidade de realização: melhorar o desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência.
- Capacidade de iniciativa: pronto para agir e aproveitar oportunidades.
- Otimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos.

Competências Sociais: determinam a gestão das relações

Consciência Social

- Empatia: apreender as emoções e compreender o ponto de vista dos outros, bem como estar interessado nas questões que os preocupam.
- Consciência organizacional: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização.
- Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e clientes.

Gestão das Relações

- Liderança inspiradora: utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas.
- Influência: domínio de um conjunto de táticas de persuasão.
- Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes feedback e orientação.
- Catalisador da mudança: iniciar novas orientações, gerir e orientar pessoas nos novos caminhos.
- Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas.
- Espírito de equipa e colaboração: cooperação e capacidade de gerar espírito de equipa, cultivar e manter redes de relações.

Da análise da IE e das suas competências descritas anteriormente, Goleman, (2001a), refere-nos que surgem conhecimentos que permitem descrever a dinâmica de todo este fenómeno, proporcionando linhas de orientação prática, com vista ao desenvolvimento da capacidade de liderança. O autor defende que as competências da IE não são aptidões inatas, mas sim adquiridas. Diz-nos ainda que, a liderança funciona melhor através de líderes emocionalmente inteligentes, tornando-os mais eficientes. Pode-se então dizer que a competência emocional apreendida, com base na IE, resulta num extraordinário desempenho ao nível do trabalho desenvolvido.

A Inteligência Emocional e a *Performance* no Trabalho

Têm sido realizados diversos estudos debruçados sobre a relação entre IE e *performance* no trabalho. Esta relação surgiu como uma das disciplinas mais importantes na gestão. Os estudos realizados por diversos autores concluem que a IE é considerada uma ferramenta importante no aumento da *performance* e eficácia das equipas. As competências da IE são consideradas um fator essencial para o alcance do sucesso no contexto de trabalho. A IE auxilia os colaboradores na aquisição de

competências, que resultam no sucesso do trabalho, levando ainda à satisfação dos colaboradores e fidelização dos clientes (Shahhosseini & Silong, 2013).

Uma organização de sucesso deverá estar aberta às relações com o meio envolvente, considerando as especificidades dos diversos públicos com quem se relaciona. Cada vez mais, o trabalho é uma tarefa de equipa que implica uma série de competências emocionais e relacionais, que podem determinar o êxito da organização. Neste contexto surge o conceito de IE que, embora não reúna uma definição consensual, tal como já referido anteriormente, conquistou já um papel decisivo no meio organizacional. O pilar da IE é a autoconsciência, isto é, reconhecer a presença de um sentimento na altura em que este ocorre, tal como nos sugere Goleman (1998), ao referir-nos que ouvir os sentimentos é a chave para a tomada de boas decisões.

Sujeitos com a IE bem desenvolvida têm extrema facilidade de integração e de relacionamento, adaptando-se com sucesso à dinâmica organizacional. Para além de comunicativos e criativos, os sujeitos emocionalmente inteligentes possuem um forte sentido de responsabilidade e uma capacidade notável de adaptação à mudança.

A IE enfatiza o valor das competências não intelectuais, com vista ao alcance de uma vida de sucesso, onde se incluem competências sociais, ajustamento emocional e sensibilidade emocional. Goleman (1995) afirmou que a IE seria capaz de predizer o sucesso na vida e no trabalho. Apesar de tais afirmações carecerem de bases científicas, é pertinente reconhecer a IE como um preditor do sucesso organizacional, uma vez que influencia a capacidade em lidar com diversas situações (Woyciekoski & Hutz, 2008). De acordo com Law, Wong, e Song, (2004), acaba por ser intuitivo afirmar que a IE afeta a *performance* laboral, pois compreender e regular as próprias emoções, bem como as dos outros, são fatores que afetam o bem-estar intrapessoal e as relações interpessoais verificadas organizacionalmente. Similarmente Mayer e Salovey, (1997), ao sugerirem que as pessoas emocionalmente inteligentes seriam capazes de identificar os seus próprios estados emocionais e os dos outros, mostraram que seriam mais capazes de se integrarem em grupos, de cooperarem e de controlarem certas condutas, com vista ao sucesso organizacional, identificando-se assim o poder benéfico no contexto organizacional da IE. Os indivíduos emocionalmente inteligentes possuem condições para serem bons líderes. Ao referirmo-nos a estes indivíduos não se está a afirmar que estes impõem as suas ideias aos outros, mas sim que apenas os conduzem à aceitação do seu ponto de vista, mesmo que estes não estejam inicialmente de acordo.

A pesquisa de Cobêro, Primi, e Muniz, (2006) indica que a regulação emocional, uma das funções da IE, se correlaciona positivamente com o desempenho profissional. Os líderes devem, ser detentores de competências no âmbito da compreensão e gestão emocional, pois estas têm implicações diretas na coesão e nos resultados do grupo onde se inserem, uma vez que a própria coesão do grupo é um fator fundamental para o sucesso dos mesmos e da organização (Levine & Moreland, 1990).

As possíveis intervenções para implementar a IE no local de trabalho, têm sido estudadas por diversos pesquisadores (Mayer, et al., 2002; Goleman, 1998). Uma possível abordagem promissora consiste no desenvolvimento de competências sociais e emocionais que, embora não tenham enfoque explicitamente em emoções, possam promover o desenvolvimento de competências como a iniciativa, a flexibilidade, a direção para realização, a empatia, a autoconfiança, a capacidade de persuadir, o network (relações), o autocontrole e a gestão de equipas. A IE está também ligada à compreensão das relações em ambiente organizacional, permitindo prever o cumprimento dos objetivos da organização, o desempenho dos colaboradores, bem como a nível de liderança (Turnipseed & Vandewaa, 2012). A investigação em IE é um tema cada vez mais estudado e mais presente na investigação de âmbito organizacional (Law et al., 2004), não apenas pelo crescente interesse relativamente aos sentimentos do ser humano, mas também devido aos tradicionais preditores cognitivos que permanecem, em grande parte, por explicar relativamente à *performance* em contexto organizacional (Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

A capacidade cognitiva e a *performance* no trabalho foram distinguidas em dois tipos de IE. O primeiro sendo como uma aptidão e o segundo como um conjunto de competências ou comportamentos relacionados. Seguindo esta base, os autores Newman et al. (2010), propuseram um modelo teórico das relações causais entre as facetas da IE (personalidade, capacidade cognitiva) e desempenho no trabalho. Neste modelo em cascata de IE, a perceção da emoção prevê a compreensão da emoção, que prevê a regulação da emoção, que por sua vez, prevê que o desempenho no trabalho é eficaz. Ou seja, a compreensão da emoção medeia totalmente a relação entre, a perceção de emoção e a regulação da emoção, sendo que esta última medeia totalmente os caminhos de outras facetas da IE, que conduzem ao desempenho do trabalho. A perceção da emoção foi excluída do modelo devido à sua redundância conceitual e empírica com as outras dimensões da IE.

Wong e Law (2002 cit in Newman et al., 2010), destacaram o trabalho emocional como sendo uma variável contextual importante, demonstrando que a IE leva a

avaliações de desempenho mais fortes em empregos de alto trabalho emocional. Trabalho emocional tem sido definido como o grau no qual se espera que os trabalhadores expressem emoções positivas como parte do mesmo (Grandey, 2003 cit in Newman et al., 2010).

Segundo os estudos existentes a IE tem um papel chave no aumento da *performance*. Diversos estudos mostram-nos que indivíduos com alto nível de IE possuem também excelentes *performances* no trabalho. Os indivíduos que promovem a IE tendem a ter sucesso na sua carreira, sendo que estes dois fatores se influenciam mutuamente. O desenvolvimento de competências de IE em chefias é um fator muito importante no aumento da eficiência do trabalho desempenhado. Por fim, podemos dizer que é de extrema importância que as organizações compreendam a importância do desenvolvimento da IE dos seus colaboradores e chefias, de forma a promoverem um aumento da performance dos mesmos e por sua vez dos resultados da própria organização (Newman, et al., 2010). Podemos então concluir que, se como já referido anteriormente os indivíduos considerados talentos possuem uma elevada *performance* no trabalho e se a IE influencia a performance, poderá existir uma relação entre IE e Talentos, o primeiro enquanto “promotor” e o segundo enquanto “aplicador” dos elevados níveis de performance.

A IE permite ainda o desenvolvimento da criatividade inovadora, que tem como resultado, a ajuda no desempenho dos sujeitos relativamente à melhoria do trabalho. Para além disso, a grande importância no processo de realização do trabalho é a facilitação da comunicação dentro da organização, sendo que esta é também uma função da IE. Esta última tem a capacidade de explicar melhor o desempenho dos indivíduos no trabalho. No que se refere à escolha profissional, a IE auxilia os sujeitos na escolha do seu trabalho e ajuda-os a ter sucesso na organização, aumentando o desempenho nesse trabalho. De acordo com Mayer et al. (2000), os resultados que se relacionam com o trabalho, tais como o desempenho no trabalho, podem ser afetados pela IE (Ganji, 2011; Hasanzadeh, 2009 cit in Shahhosseini & Silong, 2013).

Inteligência Emocional Estratégica e Estratégia de Gestão de Talentos

Na era do desenvolvimento, da globalização e da tecnologia, o investimento humano tem sido referido como o mais importante investimento nas organizações (Hitt et al., 2006 cit in Shaemi et al., 2011). Este valioso recurso gerou uma mudança de preferências nos negócios e na visão estratégica das organizações, levando a que

sejam questionados os modelos tradicionais (Shih and Lin, 2002 cit in Shaemi et al., 2011). Como tal, os tradicionais paradigmas tornaram-se fracos, especialmente no que toca á gestão. Os novos paradigmas enfatizam a liderança em equipas de trabalho cooperativas, a aprendizagem contínua, o autocontrolo, entre outros aspetos (Farghangi et al., 2009 cit in Shaemi et al., 2011). Conceções como a estratégia de Gestão de Talentos e IE foram encaminhadas na direção de paradigmas mais flexíveis nos últimos anos. Estratégia de Gestão de Talentos é uma ferramenta para desenvolver a organização contra as mudanças ambientais complexas, atraindo, mantendo e desenvolvendo pessoas talentosas (Allameh et al., 2008 cit in Shaemi, et al., 2011). Esta estratégia permite oferecer as condições nas quais os colaboradores emocionalmente inteligentes, e considerados talentos, se desenvolvam, gerando um aumento de valor para a organização. Tal ocorre através do desenvolvimento do seu próprio valor e talento enquanto indivíduos, sendo este desenvolvimento que vai permitir a influência no valor da organização referido (Shaemi, et al., 2011).

O desenvolvimento da gestão de talentos é um dos fatores mais importantes para a sustentabilidade da vantagem competitiva nas organizações. A implementação de Estratégias de Gestão de Talentos é um dos mais importantes fatores que afeta a IE. O estudo de Shaemi, et al. (2011), demonstra a existência de um efeito positivo e significativo da Estratégia de Gestão de Talentos na IE. Este estudo demonstra-nos ainda a necessidade de existência da estratégia referida, de forma a ser possível reunir todas as condições para o desenvolvimento de diversos tipos de inteligência, principalmente a emocional.

A Inteligência Emocional Estratégica (IEE) requer um raciocínio relativamente às emoções, como estas se desenvolvem ao longo do tempo e como podem ser geradas (Caruso, Mayer, & Salovey, 2002). A IE é cada vez mais relevante para o desenvolvimento organizacional e pessoal. São os princípios da IE que fornecem uma nova maneira de compreender e avaliar o comportamento das pessoas, estilos de gestão, atitudes, competências interpessoais e o potencial. A IEE é um importante fator no planeamento de recursos humanos, do perfil do candidato, no recrutamento e na seleção de talentos, no relacionamento com clientes, no atendimento ao cliente entre muitos outros fatores (Khokhar & Kush, 2009).

A competência emocional é uma capacidade adquirida que tem como base a IE, sendo que esta resulta numa excelente *performance*. Tal significa que é necessário um certo nível de IE para a aquisição de competências emocionais, sendo que estas predizem o elevado desempenho e este último remete-nos para os talentos com

competências adquiridas. No entanto, por si só, a IE poderá não ser um forte preditor do elevado desempenho no trabalho, contudo fornece a base para a aquisição de competências emocionais que, estas sim são um forte preditor do desempenho (Khokhar & Kush, 2009). Os autores referidos concluem-nos então que a IE pode ter um efeito positivo nas atitudes e práticas no trabalho, o que nos pode remeter para as atitudes e Práticas de Gestão de Talentos.

Os indivíduos que têm uma elevada IE comunicam melhor. Desta forma podemos estudar a fraqueza da IE dos indivíduos, através da falta de relações corretas e de passos para a sua melhoria. Tendo em conta as vantagens de aumentar a IE dos colaboradores e a importância das relações, deve ser uma prioridade encontrar uma forma de melhoria das mesmas (Weisinger, 2000). Estes indivíduos possuem competências para identificar, interpretar e responder às emoções. Deste modo é esperado que estes detenham uma maior propensão para ajudar os outros. Da mesma forma, colaboradores com elevada IE podem compreender e interpretar os estímulos organizacionais de um modo diferente, quando comparados com colaboradores com níveis menores de IE (Turnipseed & Vandewaa, 2012).

Como já referido, em estudos anteriores os resultados relativamente à IE foram maioritariamente inconclusivos. No estudo de Moon e Hur (2011), os resultados obtidos vão de encontro aos estudos anteriores, ou seja, são igualmente inconclusivos no que respeita a uma relação entre a IE e a *performance* no trabalho. Isto pode significar que, por si só, a IE não influencia diretamente a *performance* de um colaborador. No entanto, um dos resultados obtidos faz referência à exaustão emocional como um fator extremamente importante que influencia a relação entre IE e *Performance* no trabalho. Foi esta uma das razões que nos despertou interesse no estudo destas duas variáveis, por um lado a importância das Atitudes e Práticas da Gestão de Talentos para o sucesso organizacional e por outro a relação destas com a Inteligência Emocional. Sendo este um estudo inovador neste contexto, o nosso interesse pelo mesmo aumentou consideravelmente.

Concluimos assim que existe uma forte relação, ainda que não diretamente, entre a IE e *performance* no trabalho. Estando esta última relacionada com os talentos, e fazendo parte das competências dos mesmos, podemos relacionar, teoricamente, a IE com as atitudes e Práticas de Gestão de Talentos.

Capítulo III - Método

Enquadramento Metodológico

Após o enquadramento teórico da investigação, apresentaremos neste capítulo os elementos referentes à metodologia do estudo empírico. Inicialmente pretende-se fazer uma apresentação das opções metodológicas e definição de objetivos deste estudo, passando posteriormente pela caracterização da amostra de sujeitos que participaram nesta investigação. De seguida serão apresentados os instrumentos através dos quais os dados foram recolhidos, e por último serão definidos todos os procedimentos implementados.

Contextualização da Investigação

No cenário atual o maior desafio das organizações consiste em transformar os colaboradores no segredo do sucesso, para tal, é necessário desenvolvê-los, de modo a que possam contribuir para os bons resultados organizacionais. Para que tal ocorra é necessário que se invista nesses colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento. A IE é uma área em grande expansão, essencialmente no que toca ao contexto organizacional. Esta auxilia os colaboradores no seu desenvolvimento, e como tal na sua *performance* organizacional.

Propomos estudar a possível relação entre Gestão de Talentos e Inteligência Emocional no contexto organizacional português, com o propósito de caracterizar, por um lado, as dimensões que influenciam a Gestão de Talentos e por outro as dimensões que influenciam a Inteligência Emocional, relacionando-as entre si na população estudo.

É um estudo de carácter exploratório, pois pretende caracterizar uma realidade, sem que exista qualquer estudo prévio relativamente à mesma no contexto referido. De forma a tornar este estudo possível irá proceder-se à formulação de um enunciado de hipóteses com base num conjunto de conhecimentos teóricos prévios, procedendo-se posteriormente à sua testagem e contestação. Este estudo propõe-se assim a relacionar os indicadores de Gestão de Talentos (atitudes e práticas), por forma a encontrar eventuais interações com a Inteligência Emocional através de estudos correlacionais de diferenças de médias e da análise dos efeitos entre as variáveis.

Definição dos Objetivos

Objetivo Geral:

- Compreender a relação entre as Atitudes Face ao Talento, as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos e a Inteligência Emocional em contexto organizacional português.

Objetivos Específicos:

- Compreender a relação e o efeito entre Atitudes Face ao Talento, Práticas de Gestão de Talentos e Inteligência Emocional.
- Analisar as diferenças nas Atitudes Face ao Talento, Práticas de Gestão de Talento e Inteligência Emocional em função das variáveis Sociodemográficas (Idade, Género, Estado Civil, Habilitações Literárias e Tempo no Cargo).

Enunciação de Hipóteses

O enquadramento descrito nos dois primeiros capítulos suporta a importância de se elaborar um estudo relativamente às Atitudes e Práticas da Gestão e Talentos e da interação destas com a Inteligência Emocional, visto não existir muita literatura prévia relativamente aos temas abordados.

A tabela seguinte sintetiza as hipóteses de Investigação.

Tabela 1 – Síntese das Hipóteses de Investigação

H1	Existe relação entre as AFT, PEGT e IE e suas dimensões.
H2	Existem diferenças estatisticamente significativas nas AFT, PEGT e IE em função das variáveis sociodemográficas (idade, género, estado civil, tempo no cargo e habilitações literárias).
H3	As PEGT e a IE têm efeito sobre as AFT.
H4	As AFT e a IE têm efeito sobre as PEGT.
H5	As AFT e a PEGT têm efeito sobre a IE.

Caracterização da amostra

A população estatística deste estudo inclui colaboradores e chefias de diversas organizações do sector privado português. Esta recolha decorreu entre Janeiro e Abril de 2013.

Realizou-se uma distinção entre chefias e colaboradores, tendo sido o questionário aplicado, adaptado a cada caso dos referidos.

O processo de amostragem foi o não probabilístico (de conveniência). Neste estudo colaboraram voluntariamente 277 sujeitos, dos quais 243 foram considerados nas subsequentes análises estatísticas devido a reunirem a totalidade das condições à participação neste estudo (estarem empregados e terem respondido a todas as questões). Obteve-se um total final de 160 respostas de colaboradores e 83 respostas de chefias.

A aleatoriedade da amostra (recolhida maioritariamente através de redes sociais) permitiu, de certo modo, a existência de uma maior heterogeneidade da mesma, pois esta contempla colaboradores e chefias de diversas empresas do setor privado, em organizações de diferentes dimensões e estruturas. Na amostragem aplicada neste estudo e referida anteriormente, os elementos são selecionados pela sua conveniência, por voluntariado ou acidentalmente, enquanto na amostragem de programação geométrica inicia-se ao selecionar um participante de interesse, sendo que este posteriormente irá recomendar outros, o que permite o aumento significativo da amostra (Marôco, 2011).

Os participantes que colaboraram voluntariamente neste estudo, têm a idade compreendida entre os 18 e os 58 anos, dos quais 32,5% têm idade igual ou inferior a 29 anos, 44,0% têm entre 30 e 39 anos, 15,2% têm entre 40 e 49 anos e por fim 8,2% têm mais de 50 anos. Quando ao Género, 59,7% dos participantes pertencem ao género feminino e 40,3% ao género masculino. Destes participantes 43,2% são solteiros, 50,2% casados e 6,6% divorciados. Relativamente às Habilitações Literárias dos participantes 23,0% tem um nível de escolaridade igual ou inferior ao 12º ano, 51,0% possuem o grau de Licenciatura, 25,1% tem o grau Mestre e 0,8 possui o Doutoramento. No que respeita ao Tempo no Cargo, 23,5% está no mesmo à menos de um ano, 17,3% está entre um e dois anos no cargo, 24,7% encontra-se no cargo entre 2 e 5 anos, 12,8% entre 5 e 10 anos e por fim 21,8% está no cargo à mais de 10 anos (Tabela 2 e Anexo 2).

Tabela 2 – Caracterização da amostra

		Frequência	Percentagem
Género	Feminino	145	59,7%
	Masculino	98	40,3%
Idade	Igual ou inferior a 29 anos	79	32,5%
	De 30 a 39 anos	107	44,0%
	De 40 a 49 anos	37	15,2%
	Mais de 50 anos	20	8,2%
Estado Civil	Solteiro	105	43,2%
	Casado/União de Facto	122	50,2%
	Divorciado	16	6,6%
Habilitações Literárias	Igual ou inferior ao 12º ano	56	23,0%
	Licenciatura	124	51,0%
	Mestrado	61	25,1%
	Doutoramento	2	0,8%
Tempo no Cargo	0-1 ano	57	23,5%
	1-2 anos	42	17,3%
	2-5 anos	60	24,7%
	5-10 anos	31	12,8%
	+ 10 anos	53	21,8%

Medidas

1. *Questionário de Atitudes Face ao Talento*

O Questionário de Atitudes Face ao Talento (AFT) (Anexo 1) pretende caracterizar o ponto de situação ao nível da gestão de talentos em Portugal. Este questionário encontra-se dividido em 12 questões (total de 87 itens), as quais correspondem a 3 dimensões, que dizem respeito ao Talento (30 itens), aos Fatores Antecedentes à Gestão de Talentos (12 itens) e aos Indicadores de Gestão de Talentos (45 itens). A primeira dimensão divide-se em 4 áreas: Conceito de talento; Competências dos talentos; Competências jovens talentos e Competências dos líderes. A segunda dimensão divide-se em 2 áreas: desafios da atualidade e Fatores motivadores de gestão de talentos. Por fim a terceira escala divide-se em 6 áreas: Fatores facilitadores de gestão de talentos; Fatores inibidores de gestão de talentos; indicadores de atração de talentos; indicadores de retenção de talentos; indicadores de *turnover* e consequências de gestão de talentos. A escala do questionário consiste

numa escala tipo *Likert*, em que 1 corresponde a “Discordo Fortemente”, 2 “Discordo”, 3 “Concordo”, 4 “Concordo Fortemente. Este questionário foi desenvolvido por Ramalho (2011).

2. Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos

O Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (PEGT), (Anexo 1) no contexto organizacional, consiste no mapeamento das práticas de atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Este questionário foi dividido em 13 questões (79 itens), encontrando-se estas enquadradas em quatro dimensões, que dizem respeito ao Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos (15 itens), Atração (29 itens), Retenção (21 itens) e Desenvolvimento de Talentos (14 itens). A primeira dimensão encontra-se dividida em 3 áreas: Nível de maturidade de gestão de talentos; Responsáveis de gestão de talentos e público-alvo da gestão de talentos. A segunda dimensão encontra-se dividida em 4 áreas: Práticas de recrutamento externo; Práticas de recrutamento interno; Práticas de seleção e Testes de seleção. A terceira dimensão encontra-se dividida em 4 áreas: Avaliação de desempenho de talento; Práticas de gestão de carreiras; Práticas de incentivos e Práticas de benefícios. Por fim a quarta dimensão encontra-se dividida em 2 áreas: práticas de desenvolvimento de talentos e tecnologias de gestão de talentos. Para este questionário foi utilizada uma escala de Sim ou Não, consoante a prática esteja presente, ou não, na realidade organizacional do sujeito, este inventário foi construído, tal como o questionário anterior por Ramalho (2011).

3. Emotional intelligence View 360 Questionnaire

O “*Emotional intelligence View 360 Questionnaire*” (IE) (Nowack, 1997, cit. por Rocha, 2005) (Anexo 1) é uma versão adaptada de um instrumento que permite a avaliação de um conjunto de indicadores comportamentais da Inteligência Emocional em contexto de trabalho, sob um esquema de avaliação 360º: pelo próprio, pela chefia, pelos subordinados e pelos pares. Este instrumento possui 74 itens que abrange 3 dimensões: (1) gestão pessoal das emoções (27 itens); (2) gestão das emoções (29 itens, e (3) comunicação (18 itens). A primeira dimensão encontra-se dividida em 6 áreas: Autodesenvolvimento; Capacidade de adaptação/Tolerância ao Stress; Autodomínio emocional; Integridade; resolução de problemas estratégicos e Orientação para os resultados. A segunda dimensão está dividida em 6 áreas: criar relações estratégicas; gestão de conflitos; capacidade para desenvolver os outros, influenciar e liderar; empatia/sensibilidade interpessoal e colaboração. Por fim a terceira dimensão

encontra-se dividida em 5 áreas: Comunicação escrita; Feedback bidirecional; Comunicação Oral; Apresentação Oral e Escuta atenta. A escala de resposta aparece sob o formato *likert* de 5 pontos (1- nunca, 2- raramente, 3- às vezes, 4- frequentemente, 5- sempre, ou quase sempre). A versão adaptada deste instrumento para o contexto português, que usámos neste estudo foi desenvolvida por Rocha, (2005).

4. Variáveis de controlo

Ao realizar-se a análise de dados, as variáveis demográficas foram controladas, (Anexo 1) com a finalidade de eliminar potenciais explicações alternativas para os resultados. Procedeu-se ao controlo da Idade, do Género, das Habilitações Literárias, do Tempo no Cargo e do Estado Civil, pois estas variáveis podem estar relacionadas com as variáveis em estudo (Atitudes Face ao Talento, Práticas Empresariais de Gestão de Talentos e Inteligência Emocional).

Procedimentos

O questionário foi colocado *online* na plataforma *Google Drive*, continha uma pequena apresentação do objetivo do estudo, sendo justificada a sua pertinência e solicitada a participação voluntária dos mesmos. Foi garantido o anonimato. A recolha decorreu essencialmente através de redes sociais (Facebook e LinkedIn), sendo o segundo o mais utilizado. Foram também recolhidos alguns questionários em formato papel e distribuídos no Distrito de Lisboa e Évora.

De seguida descrevemos os procedimentos de codificação de variáveis, análise métrica dos questionários e estudo das hipóteses, Utilizou-se o programa *SPSS Statistics 20 for Windows* para a análise dos dados estatísticos dos instrumentos utilizados neste estudo.

Codificação das variáveis sociodemográficas

A variável idade foi codificada em 4 escalões da seguinte forma: “Menos de 29 anos” (1), “Entre 30 e 39 anos” (2), “Entre 40 e 49” (3) e “Mais de 50” (4). A variável género foi operacionalizado através da notação “1” se o participante for do sexo feminino e “2” se o participante for do sexo masculino. A variável habilitações académicas variaram entre (1) “Inferior ou igual ao 12º ano”, (2), “Licenciatura” (3), “Mestrado” (4) e “Doutoramento”. A variável estado civil foi codificado em (1) “Solteiro”,

(2) “Casado/União de Facto”, (3) “Divorciado” e (4) “Viúvo”. Por último a variável tempo no cargo foi codificado através de: (1) “0 – 1 ano”, (2) “1 – 2 anos”, (3) “2 – 5 anos”, (4) “5 – 10 anos” e (5) “+ de 10 anos”.

Análise das qualidades métricas dos questionários

Procedeu-se à Análise Fatorial para os 3 instrumentos, com o objetivo de validar as escalas á população em estudo (Anexo 3).

Procedeu-se seguidamente à análise da consistência interna com o cálculo do *alpha de Cronbach*, tanto em relação a cada instrumento como às dimensões que os compõem. No que respeita ao estudo da sensibilidade procedeu-se ao cálculo das diferentes medidas de tendência central, de dispersão e de distribuição para os diferentes itens dos instrumentos utilizados (Atitudes Face ao Talento, Práticas de Gestão de Talentos e Inteligência Emocional em colaboradores e chefias). Foi efetuado o estudo da normalidade para todos os itens e para os diversos instrumentos (Anexo 4).

CAPÍTULO IV - Resultados

Análise Exploratória dos Dados

Antes de se avançar para a análise das hipóteses apresentadas, é importante elaborar uma análise preliminar dos dados, recorrendo então a um conjunto de indicadores de estatística descritiva considerados relevantes para o estudo em questão.

Questionário de Atitudes Face ao Talento (AFT)

Análise Fatorial Exploratória.

Devido ao facto de esta escala apenas ter validade teórica (Ramalho, 2011) realizou-se a Análise Fatorial Exploratória, (Anexo 3) com o objetivo de se estudar as qualidades métricas da mesma. Podemos referir que os itens que compõem a escala encontram estrutura teórica em três fatores (Talentos, Antecedentes à Gestão de Talentos e Indicadores à Gestão de Talentos). Espera-se vir a obter três fatores para confirmar este entendimento.

O primeiro passo consistiu em realizar a análise fatorial exploratória da medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*, baseada no critério de *Kaiser* ou seja com *eigenvalue* superior a 1.

Os resultados da análise fatorial exploratória (tabela 3, Anexo 3.1) indicam que o KMO apresenta um valor de .812 o que pode ser considerado muito bom. Como regra para interpretação dos índices de KMO, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respetivamente (Hutcheson & Sofroniou, 1999).

Tabela 3 – Resultados da Análise fatorial Exploratória - AFT

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,812
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	11609,849
	gl	3741
	P_value	,000

A extração de fatores foi feita com rotação *varimax* de modo a obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada

com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração, o resultado foi a obtenção de 4 fatores que explicam 42,122% da variância (Tabela 4).

Tabela 4 – Variância Total Explicada - AFT

Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
	1	17,295	19,879	19,879	17,295	19,879	19,879	13,516	15,536
2	10,434	11,993	31,872	10,434	11,993	31,872	8,566	9,846	25,382
3	5,468	6,285	38,158	5,468	6,285	38,158	8,374	9,626	35,007
4	3,449	3,964	42,122	3,449	3,964	42,122	6,189	7,114	42,122

Método de Extração: Análise de Componentes Principais.

Como alguns itens apresentavam pesos fatoriais inferiores a .50 ou estarem com pesos fatoriais próximos e presentes em mais do que um fator, o que não é aceitável, procedeu-se então à eliminação de itens.

No total foram realizadas 3 rotações da análise fatorial, com rotação varimax, com a eliminação total de 30 itens, tendo desta forma melhorado consideravelmente o KMO bem como a variância total explicada.

Realizou-se a quarta rotação da análise fatorial que resultou num KMO de .878 e uma variância total explicada de 53,077%.

Os 51 itens apurados sugerem uma interpretação baseada em 4 fatores ou dimensões: (1) Facilitadores de Gestão de Talentos, constituída por 24 itens; (2) Práticas de Gestão de Talentos constituída por 7 itens; (3) Inibidores de Gestão de Talentos, constituída por 10 itens e por último (4) Competências de Talentos contendo esta 10 itens (tabela 5).

Tabela 5 – Distribuição dos Itens pelos fatores - AFT

Questionário de Atitudes Face ao Talento	
Fatores	Itens
1 - Facilitadores de Gestão de Talentos	7.1;7.2;7.3;7.4;7.5;7.6;7.7;9.1;9.2;9.3;9.4;9.5;9.6;9.7;9.8;10.1;10.2;10.3;10.4;10.5;10.6;10.7;10.8;10.9;
2 - Práticas de Gestão de Talentos	12.1;12.2;12.3;12.4;12.5;12.6;12.7
3 – Inibidores de Gestão de Talentos	8.2;8.4;8.5;8.6;8.7;11.2;11.3;11.4;11.5;11.7
4 - Competências de Talentos	2.4;2.5;2.6;2.7;2.8;4.3;4.4;4.5;4.6;4.9

Consistência Interna

Analisando a Tabela 6 (Anexo 4) verificou-se que o *Alpha* de *Cronbach* da escala de Atitudes Face ao Talento apresenta um valor de .908, que se mostra muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Pode-se concluir que esta escala tem uma boa consistência interna (Anexo 4.1).

Tabela 6 – Consistência Interna - AFT

Consistência Interna	
<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	N de itens
.908	51

De seguida analisou-se a consistência interna para cada um dos quatro fatores da escala de Atitudes Face ao Talento, variando o *Alpha* de *Cronbach* das mesmas entre .842 e .960 como se pode verificar na tabela 7. Mais uma vez se pode concluir que as dimensões, Facilitadores de Gestão de talentos, Práticas de Gestão de Talentos, Inibidores de Gestão de Talentos e Competências de Talentos apresentam todas elas uma boa consistência interna (Anexo 4.1).

Tabela 7 – Consistência Interna dos Fatores - AFT

Dimensões da Escala de AFT	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
1 - Facilitadores de Gestão de Talentos	.960
2 - Práticas de Gestão de Talentos	.914
3 - Inibidores de Gestão de Talentos	.863
4 - Competências de Talentos	.842

Sensibilidade

Os itens da escala de AFT cumprem todos os pressupostos (Anexo 4). Ao analisar-se o nível de significância da escala de AFT ($p=0.001$) verifica-se que o mesmo leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Também os quatro fatores desta escala têm um nível de significância inferior a .05 que leva à rejeição da hipótese da normalidade (Tabela 8 e Anexo 4).

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria negativa, isto é, assimétrico à direita. Acontece o mesmo com todas as suas dimensões (AFT_FGT – Anexo 9.1; AFT_PGT – Anexo 9.2;

AFT_IGT – Anexo 9.3 e AFT_CT – Anexo 9.4). Quanto ao coeficiente de achatamento este apresenta uma distribuição Leptocúrtica (>0) (Marôco, 2011), bem como em todos os fatores, com exceção do fator Inibidores de Gestão de Talentos que apresenta uma distribuição Platocúrtica (<0) (Marôco, 2011). Pode-se ainda verificar que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, pelo que é possível proceder à análise de regressão (Kline, 1998). Após todo este processo a escala de Atitudes Face ao Talento ficou com um total de 51 itens repartidos por 4 fatores.

Tabela 8 – Parâmetros de Normalidade para a escala de AFT e seus fatores

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estadística	gl	Sig.				
AFT	.080	243	.001	-.377	.156	1.288	.311
AFT_FGT	.109	224	.000	-.938	.163	.915	.324
AFT_PGT	.142	230	.000	-.730	.160	1.926	.320
AFT_IGT	.059	234	.049	-.292	.159	-.143	.317
AFT_CT	.112	228	.000	-1.313	.161	4.032	.321

Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (PEGT)

Análise Fatorial Exploratória

Devido ao facto de esta escala apenas ter validade teórica (Ramalho, 2011), realizou-se a Análise Fatorial Exploratória, com o objetivo de se estudar as qualidades métricas da mesma. Podemos referir que os itens que compõem a escala encontram estrutura teórica em quatro fatores (Nível e Intervenientes de Gestão de Talentos, Atração, Retenção e Desenvolvimento). Espera-se vir a obter quatro fatores para confirmar este entendimento.

O primeiro passo consistiu em realizar a análise fatorial exploratória de “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*, baseada no critério de *Kaiser* ou seja com *eigenvalue* superior a 1.

Os resultados da análise fatorial exploratória (tabela 9 e Anexo 3.2) indicam que o KMO apresenta um valor de .823 o que pode ser considerado muito bom.

Tabela 9 - Análise fatorial Exploratória - PEGT

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,823
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	10403,780
	gl	3655
	P_value	,000

A extração de fatores foi feita com rotação *varimax* de modo a obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração, o resultado foi a obtenção de 4 fatores que explicam 32,978% da variância, ficando muito abaixo do mínimo desejado (50%).

Realizou-se então mais três vezes a rotação da análise fatorial, com a eliminação de 53 itens da escala. Após estas rotações de análises fatoriais, pensou-se ter os resultados finais, visto aparentemente não existirem mais itens a eliminar. No entanto ao se proceder à análise da sensibilidade dos itens verificou-se a necessidade de eliminar mais oito itens, devido a estes apresentarem valores de Kurtosis superiores a 8, ficando assim com um total de 61 itens eliminados. Após estes procedimentos houve a necessidade de realizar uma nova análise fatorial sem estes itens. Obteve-se então um valor de KMO de .882 e uma variância total explicada de 52.284% (Tabela 10).

Desta nova análise fatorial surgiram então, e por último, dois itens a eliminar por apresentarem pesos fatoriais inferiores a .50. Obteve-se então um KMO final de .872, podendo ser considerado como muito bom, e uma variância total explicada de 53,502% ficando acima do valor mínimo aceitável de 50% (Tabela 10 e Anexo 3.2).

Tabela 10 - KMO e Variância Total Explicada

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,872
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	2897,177
	gl	351
	P_value	,000

Variância total explicada									
Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	7,978	29,550	29,550	7,978	29,550	29,550	4,293	15,899	15,899
2	3,004	11,126	40,676	3,004	11,126	40,676	3,834	14,198	30,097
3	2,073	7,680	48,355	2,073	7,680	48,355	3,463	12,827	42,924
4	1,390	5,147	53,502	1,390	5,147	53,502	2,856	10,578	53,502

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Após todo este processo a escala de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos permaneceu com 27 itens repartidos por 4 fatores.

Estes 4 novos fatores, justificados com a teoria anteriormente apresentada, resultaram nas dimensões: (1) Práticas de Seleção de Talentos, constituída por 8 itens; (2) Desenvolvimento de Carreira constituída por 8 itens; (3) Nível e Intervenientes de Gestão de Talentos, constituída por 6 itens e por último (4) Avaliação de Desempenho contendo esta 5 itens (tabela 11, Anexo 3.2).

Tabela 11 – Distribuição dos Itens pelos fatores - PEGT

Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos	
Fatores	Itens
1 - Práticas de Seleção de Talentos	6.6; 7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5; 7.6; 7.7
2 - Desenvolvimento de Carreira	6.7; 9.5; 12.4; 12.7; 13.2, 13.3; 13.4; 13.5
3 – Nível e Intervenientes de Gestão de Talentos	1.1; 2.2; 4.1; 5.1; 9.4; 12.6
4 - Avaliação de Desempenho	5.6; 6.3; 8.2; 8.6; 10.6

Consistência Interna

Analisando a Tabela 12 (Anexo 4) verificou-se que o *Alpha* de *Cronbach* da escala de Atitudes Face ao Talento apresenta um valor de .906, que se mostra muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais (Bryman & Cramer, 2003). Pode-se concluir que esta escala tem uma boa consistência interna e que o seu *Alpha* de *Cronbach* não melhoraria se retirássemos qualquer item (os valores do *Alpha* de *Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha* de *Cronbach* inicial) (Anexo 4.2).

Tabela 12 – Consistência Interna - PEGT

Consistência Interna	
<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,906	27

De seguida analisou-se a consistência interna para cada um dos quatro fatores da escala de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos, variando o *Alpha de Cronbach* das mesmas entre .725 e .876 como se pode verificar na tabela 13. Mais uma vez se pode concluir que as dimensões, Práticas de Seleção de Talentos, Desenvolvimento de Carreira, Nível e Intervenientes de Gestão de Talentos e Avaliação de Desempenho apresentam todas elas uma boa consistência interna.

Tabela 13 – Consistência Interna dos Fatores - PEGT

Dimensões da Escala de PEGT	<i>Alpha de Cronbach</i>
1 - Práticas de Seleção de Talentos	.876
2 - Desenvolvimento de Carreira	.840
3 - Nível e Intervenientes de Gestão de Talentos	.814
4 - Avaliação de Desempenho	.725

Sensibilidade

Os itens da escala cumprem todos os pressupostos. Ao analisar-se o nível de significância da escala de PEGT ($p=0.002$) (tabela 14) verifica-se que o mesmo leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Também os quatro fatores desta escala têm um nível de significância inferior a .05 que leva à rejeição da hipótese da normalidade.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja assimétrico à direita. Acontece o mesmo com todas as suas dimensões (PEGT_PST; PEGT_DC e PEGT_NIGT) exceto na dimensão PEGT_AD que tem um enviesamento positivo, isto é, assimétrico à esquerda. Quanto ao coeficiente de achatamento este apresenta uma distribuição platocúrtica (<0) tanto na escala como em todos os fatores (Marôco, 2011). Pode-se ainda verificar que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 7, respetivamente, exceto no fator PEGT_AD que apresenta uma assimetria acima de 3. Conclui-se que é possível

proceder à análise de regressão em todos os fatores exceto no fator PEGT_AD (Kline, 1998).

Tabela 14 – Parâmetros de Normalidade da escala de PEGT e seus fatores

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
PEGT	.091	243	.000	-.325	.156	-.865	.311
PEGT_PST	.218	243	.000	-.420	.156	-1.248	.311
PEGT_DC	.476	242	.000	-1.338	.156	-.211	.312
PEGT_NIGT	.149	243	.000	-.487	.156	-1.164	.311
PEGT_AD	.185	243	.000	.468	.156	-1.052	.311

Questionário de Inteligência Emocional – colaboradores (IE)

Análise Fatorial Exploratória

A Escala de Inteligência Emocional encontra estrutura em três fatores (Gestão Pessoal, Gestão das Relações e Comunicação). O objetivo desta análise consiste em adaptar a escala à população em estudo. Espera-se então encontrar três fatores para confirmar este entendimento.

O primeiro passo consistiu em realizar a análise fatorial exploratória da “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*”, baseada no critério de *Kaiser* ou seja com *eigenvalue* superior a 1.

Os resultados da análise fatorial exploratória (tabela 15 e Anexo 3.3) indicam que o KMO apresenta um valor de .95 o que pode ser considerado muito bom.

Tabela 15 - KMO e Variância Total Explicada – IE colaboradores

KMO e teste de Bartlett									
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin								,950	
Teste de esfericidade de Bartlett		Qui-quadrado aproximado						12144,705	
		gl						2701	
		P_value						,000	
Variância total explicada									
Fator	<i>Eigenvalues</i> Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	39,682	53,624	53,624	39,682	53,624	53,624	23,844	32,222	32,222
2	2,692	3,638	57,262	2,692	3,638	57,262	12,790	17,283	49,505
3	2,227	3,010	60,272	2,227	3,010	60,272	7,967	10,767	60,272

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A extração de fatores foi feita com rotação *varimax* de modo a obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração, o resultado foi a obtenção de 3 fatores que explicam 60,272% da variância. Devido ao facto de diversos itens possuírem peso fatoriais inferiores a .50 ou estarem com pesos fatoriais próximos e presentes em mais do que um fator, o que não é aceitável, procedeu-se à eliminação de 7 itens.

Realizou-se uma nova análise fatorial, de novo a extração dos fatores foi realizada com rotação *varimax*, sem os 7 itens presentes, tendo então melhorado tanto o KMO como a variância total explicada.

Obteve-se então, com esta nova análise fatorial um KMO de .952 que é considerado excelente e uma variância total explicada de 61,544% a 3 fatores.

Ainda assim surgiu um novo item que, por apresentar peso fatorial inferior a .50, se decidiu eliminar.

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam que o KMO apresenta um valor de .953, que pode ser, mais uma vez, considerado excelente e uma variância total explicada de 61.740% a três fatores, o que supera o valor mínimo aceitável de 50%. Após a nova análise fatorial com rotação *varimax* dos fatores, contactou-se o aparecimento de dois últimos itens com pesos fatoriais inferiores a .50. Optou-se pela eliminação dos mesmos e por a extração de uma nova análise fatorial.

Com esta última análise obteve-se um valor de KMO final de .952, tendo ocorrido uma pequena regressão do valor com a extração destes itens. Obteve-se ainda uma variância total explicada de 61,895%, sendo que também esta obteve uma pequena regressão no valor final. No entanto os resultados obtidos são considerados bons, permitindo-nos continuar com a análise da escala (Anexo 3).

Tabela 16 - KMO e Variância Total Explicada IE colaboradores

KMO e teste de Bartlett		
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,952
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado	10411,774
	gl	2016
	P_value	,000

Variância total explicada									
Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa%	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	34,943	54,599	54,599	34,943	54,599	54,599	22,814	35,647	35,647
2	2,583	4,036	58,635	2,583	4,036	58,635	9,704	15,162	50,809
3	2,087	3,260	61,895	2,087	3,260	61,895	7,095	11,086	61,895

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Após todo este processo a escala de Inteligência Emocional – colaboradores permaneceu com 64 itens repartidos por 3 fatores.

Estes 3 novos fatores, justificados com a teoria anteriormente apresentada, resultaram nas dimensões: (1) Competências da Inteligência Emocional, constituída por 46 itens; (2) Inteligência Emocional Estratégica constituída por 12 itens e por último (3) Gestão Emocional, constituída por 5 itens (tabela 17).

Tabela 17 – Distribuição dos Itens pelos fatores - IE colaboradores

Questionário de Inteligência Emocional	
Fatores	Itens
1 - Competências da Inteligência Emocional	4; 6; 14; 15; 18; 21; 22; 23; 27; 28; 29; 31; 32; 34; 35; 38; 39; 40; 41; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 67; 70; 71; 72; 73; 74
2 -) Inteligência Emocional Estratégica	5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 16; 17; 25; 26; 43
3 – Gestão Emocional	3; 20; 36; 37; 66

Consistência Interna

Analisando a Tabela 18 (Anexo 4).3 verificou-se que o *Alpha* de *Cronbach* da escala de Inteligência Emocional - colaboradores apresenta um valor de .986, que se mostra muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais e perto do valor máximo de 1, sendo que o valor obtido se pode considerar excelente (Bryman & Cramer, 2003). Pode-se concluir que esta escala tem uma boa consistência interna e que o seu *Alpha* de *Cronbach* não melhoraria se retirássemos qualquer item (os valores do *Alpha* de *Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha* de *Cronbach* inicial).

Tabela 18 – Consistência Interna – IE colaboradores

Consistência Interna	
<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,986	64

De seguida analisou-se a consistência interna para cada um dos três fatores da escala de Inteligência Emocional – colaboradores (tabela 19), variando o *Alpha de Cronbach* das mesmas entre .878 e .986. Mais uma vez se pode concluir que as dimensões, Competências da Inteligência Emocional, Inteligência Emocional Estratégica e Gestão Emocional apresentam todas elas uma boa consistência interna.

Tabela 19 – Consistência Interna dos Fatores – IE colaboradores

Dimensões da Escala de IE	<i>Alpha de Cronbach</i>
1 - Competências da Inteligência Emocional	.986
2 - Inteligência Emocional Estratégica	.923
3 - Gestão Emocional	.878

Sensibilidade

Os itens da escala de IE cumprem todos os pressupostos (Anexo 4). Ao analisar-se o nível de significância da escala de IE colaboradores ($p=0.000$) verifica-se que o mesmo leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Também os três fatores desta escala têm um nível de significância inferior a .05 que leva à rejeição da hipótese da normalidade.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 20) verifica-se que em relação ao coeficiente de assimetria a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja assimétrico à direita. Acontece o mesmo com todas as suas dimensões (IE_CIE; IE_IEE e IE_GF). Relativamente ao coeficiente de achatamento este apresenta uma distribuição Leptocúrtica (>0) na escala e nos fatores (Marôco, 2011). Pode-se ainda verificar que o valor absoluto de assimetria e achatamento se encontram abaixo de 3 e 8. Conclui-se que é possível proceder à análise de regressão em todos os fatores (Kline, 1998).

Tabela 20 – Parâmetros de Normalidade – IE colaboradores e seus fatores

Escala	Kolmogorov-Smirnov			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
IE	.139	160	.000	-1.208	.192	1.668	.381
IE_CIE	.135	160	.000	-1.269	.192	1.651	.381
IE_IEE	.077	160	.023	-.565	.192	.287	.381
IE_GE	.147	160	.000	-.723	.192	.197	.381

Questionário de Inteligência Emocional – chefias (IEC)

Análise Fatorial Exploratória

A Escala de Inteligência Emocional - chefias encontra estrutura em três fatores (Gestão Pessoal, Gestão das Relações e Comunicação, tal como no caso dos colaboradores). O objetivo desta análise consiste em adaptar a escala à população em estudo. Espera-se então encontrar três fatores para confirmar este entendimento.

O primeiro passo consistiu em realizar a análise fatorial exploratória da “medida de adequação de amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin*, baseada no critério de *Kaiser* ou seja com *eigenvalue* superior a 1.

Os resultados da análise fatorial exploratória indicam que o KMO apresenta um valor de .567 o que pode ser considerado mau, mas ainda assim aceitável.

A extração de fatores foi feita com rotação *varimax* de modo a obter uma estrutura fatorial na qual uma e apenas uma das variáveis originais esteja fortemente associada com um único fator e pouco associada com os outros fatores. Feita a extração, o resultado foi a obtenção de 3 fatores que explicam 49,601% da variância (Tabela 21 e Anexo 3).

Verificámos então que 18 itens apresentavam pesos fatoriais inferiores a .50, Ocorreu ainda que alguns itens apresentavam pesos fatoriais superiores a .50 em mais do que um fator, o que não é aceitável pelo que optámos pela eliminação dos mesmos.

Procedeu-se então a uma nova análise fatorial, sem os 18 itens referidos. De novo a extração de fatores foi realizada com rotação *varimax*, com extração de 3 fatores. Obteve-se um KMO de .842, sendo que obteve um aumento considerável, passando de mau a muito bom e uma percentagem de variância explicada de 53.114% ficando então já acima de 50%, tendo ambos os valores melhorado em relação à análise anterior. Verificámos ainda que tornaram a aparecer itens com pesos fatoriais inferiores

a .50. Após esta extração surgiram 4 itens a eliminar. Realizou-se então nova análise fatorial sem estes itens.

Nos resultados desta nova análise surgiram ainda mais 3 itens a eliminar pelos mesmos motivos dos anteriores. Mais uma vez procedeu-se a nova análise fatorial sem os itens selecionados.

Por último tornámos a calcular nova análise fatorial tornando-se esta a última. Em todos os procedimentos a extração de fatores foi realizada com rotação *varimax*, forçada a 3 fatores. Obteve-se um KMO de .858, que podemos considerar muito bom, principalmente quando em comparação do valor inicial. Resultou ainda numa percentagem de variância explicada de 55.318% ficando então já acima de 50%.

Tabela 21– KMO e Variância Total Explicada – IE Chefias

KMO e teste de Bartlett									
Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,858							
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado		3300,097						
	gl		1176						
	P_value		,000						
Variância total explicada									
Fator	Eigenvalues Iniciais			Soma de Extração de Pesos Fatoriais ao quadrado			Soma de Rotação de Pesos Fatoriais ao Quadrado		
	Total	% de Variância	Cumulativa %	Total	% de Variância	Cumulativa%	Total	% de Variância	Cumulativa %
1	21,740	44,367	44,367	21,740	44,367	44,367	12,579	25,671	25,671
2	2,705	5,521	49,888	2,705	5,521	49,888	7,409	15,121	40,792
3	2,661	5,430	55,318	2,661	5,430	55,318	7,118	14,526	55,318

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Decidiu-se então optar pelo modelo a três fatores. Cada fator representa deste modo uma dimensão, pelo que a escala apresenta três dimensões: (1) Competências da Inteligência Emocional em chefias constituída por 26 itens; (2) Comunicação, constituída por 11 itens e a dimensão (3) Gestão Emocional sendo esta composta por 12 itens, perfazendo a escala a um total de 49 itens (tabela 22, Anexo 3.4).

Tabela 22 – Distribuição dos Itens pelos fatores – IE Chefias

Questionário de Inteligência Emocional	
Fatores	Itens
1 - Competências da Inteligência Emocional em Líderes	11, 21; 22, 23; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 38; 39; 40; 44; 45; 46; 48; 49; 50; 57; 60; 61; 62; 63
2 - Inteligência Emocional Estratégica	5; 7; 9; 13; 14; 15; 16; 25; 26; 43; 47
3 - Gestão Emocional	19; 36; 37; 64; 65; 66; 67, 68; 69; 70; 71; 73

Consistência Interna

Analisando a Tabela 23 (Anexo 4.4) verificou-se que o *Alpha* de *Cronbach* da escala de Inteligência Emocional - chefias apresenta um valor de .964, que se mostra muito superior a .70, considerado o mínimo aceitável em estudos organizacionais e perto do valor máximo de 1, sendo que o valor obtido se pode considerar excelente (Bryman & Cramer, 2003). Pode-se concluir que esta escala tem uma boa consistência interna e que o seu *Alpha* de *Cronbach* não melhoraria se retirássemos qualquer item (os valores do *Alpha* de *Cronbach* se o item fosse eliminado são iguais ou inferiores ao *Alpha* de *Cronbach* inicial).

Tabela 23 – Consistência Interna – IE Chefias

Consistência Interna	
<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>	N de itens
.964	26

De seguida analisou-se a consistência interna para cada um dos três fatores da escala de Inteligência Emocional – chefias (tabela 24 e Anexo 4), variando o *Alpha* de *Cronbach* das mesmas entre .896 e .972 como se pode verificar na. Mais uma vez se pode concluir que as dimensões, Competências da Inteligência Emocional em Líderes, Comunicação e Gestão Emocional apresentam todas elas uma boa consistência interna.

Tabela 24– Consistência Interna dos Fatores – IE Chefias

Dimensões da Escala de IE	<i>Alpha</i> de <i>Cronbach</i>
1 - Competências da Inteligência Emocional em Líderes	.964
2 - Comunicação	.896
3 - Gestão Emocional	.918

Sensibilidade

Os itens da escala de IE chefias não cumprem todos os pressupostos. Ao analisar-se o nível de significância da escala de IEC ($p=0.017$) verifica-se que o mesmo leva à rejeição da hipótese da normalidade, ou seja, que a escala em estudo não apresenta distribuição normal para o nível de significância .05. Também dois dos três fatores desta escala têm um nível de significância inferior a .05 que leva à rejeição da hipótese da normalidade, sendo que a dimensão IEC_CIEL apresenta um nível de significância $>.05$ confirma-se a hipótese da normalidade.

No entanto ao observar-se os parâmetros da normalidade (Tabela 25 e Anexo 4) verifica-se que, em relação ao coeficiente de assimetria, a escala apresenta um enviesamento negativo, ou seja assimétrico à esquerda. Acontece o mesmo com todas as suas dimensões (IE_CIEL; IE_C e IE_GE). Quanto ao coeficiente de achatamento este apresenta uma distribuição Leptocúrtica (>0) na escala (Marôco, 2011). Pode-se ainda verificar que o valor absoluto de assimetria encontra-se abaixo de 3, mas não de 8 o achatamento. Através da obtenção de tais resultados optou-se por se assumir estes como uma limitação da escala em questão, optando-se no entanto por a utilizar.

Tabela 25 – Parâmetros de Normalidade – IE Chefias e seus fatores

Escala	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			Assimetria	Erro Padrão Assimetria	Achatamento	Erro Padrão Achatamento
	Estatística	gl	Sig.				
IE - chefias	.109	83	.017	-1.877	.264	8.715	.523
IE_CIEL	.096	83	.055	-1.875	.264	7.561	.523
IE_C	.102	83	.032	2.867	.264	2.867	.523
IE_GE	.135	83	.001	-1.420	.264	5.981	.523

Análise dos Dados

Testes de Hipóteses

Depois de verificadas as qualidades psicométricas das escalas utilizadas neste estudo, passámos à verificação das hipóteses formuladas.

As hipóteses foram testadas através da análise de correlação, da análise de regressão, bem como da comparação de médias. Aquando a realização do teste de correlações de Pearson e regressão linear, esta apresentou erros de cálculo devido ao N da escala de IE chefias ser reduzido. Optou-se então por se utilizar esta escala apenas para a hipótese 2 e retirar das outras hipóteses em estudo.

Realizou-se uma análise ponderada dos itens com os seus pesos fatoriais, para a as dimensões das variáveis, bem como uma média ponderada dessas dimensões para cada variável. Passou-se então a assumir as variáveis AFT_total, PEGT_total, IE_total e IEC_total e repetivas dimensões.

Hipótese 1 - Existe relação significativa e positiva entre as Atitudes Face ao Talento, as Práticas de Gestão de Talento, a Inteligência Emocional.

Sendo esta uma hipótese que tem como finalidade estudar a direção e a intensidade das relações entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003), recorreu-se ao estudo das correlações de *Pearson* (Anexo 5.1).

A magnitude do coeficiente de correlação de *Pearson* pode ser interpretada em termos da variação de uma variável que é explicada pela outra variável.

Os coeficientes de correlação variam entre -1 , 1 e quanto mais próximo estiverem de $|1|$ mais forte é a associação entre as variáveis (Bryman & Cramer, 2003). Se o coeficiente de correlação tiver o valor zero ($r = 0$) não existe relação entre as variáveis. Se $r > 0$ as variáveis variam no mesmo sentido; se $r < 0$ as variáveis variam em sentido oposto. As correlações são fracas quando o valor absoluto de r é inferior a $.25$; são moderadas para $.25 \leq |r| < .50$; são fortes para $.5 \leq |r| < .75$; são muito fortes se $|r| \geq .75$ (Marôco, 2011).

Escalas

A variável IE_total apresenta uma relação positiva muito forte e significativa com as variáveis: IE_CIE ($r = .906$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$); IE_IEE ($r = .880$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$) e IE_GE ($r = .875$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$). Uma relação positiva moderada e significativa com a variável AFT_PGT ($r = .327$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$); Positiva fraca e significativa com as variáveis: AFT_total ($r = .217$; $gl=160$; $p = .006 < \alpha =$

.01) e AFT_FGT ($r = .164$; $gl=160$; $p = .038 < \alpha = .05$). Uma relação negativa fraca e significativa com as variáveis: AFT_IGT ($r = -.169$; $gl=160$; $p = .033 < \alpha = .05$); PEGT_DC ($r = -.222$; $gl=160$; $p = .005 < \alpha = .01$); PEGT_NIGT ($r = -.186$; $gl=160$; $p = .018 < \alpha = .05$) e com a variável PEGT_total ($r = -.186$; $gl=160$; $p = .019 < \alpha = .05$);

A variável PEGT_total apresenta uma relação negativa forte e significativa com a variável AFT_FGT ($r = -.453$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); negativa fraca e significativa com as variáveis IE_IEE ($r = -.187$; $gl=160$; $p = .018 < \alpha = .05$); IE_GE ($r = -.179$; $gl=160$; $p = .023 < \alpha = .05$) e AFT_total ($r = -.156$; $gl=243$; $p = .015 < \alpha = .05$). Apresenta relações positivas fortes e significativas com as variáveis: PEGT_PST ($r = .743$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$), PEGT_AD ($r = .687$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$) e correlações positivas muito fortes e estatisticamente significativas com as variáveis PEGT_DC ($r = .789$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$) e PEGT_NIGT ($r = .787$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

A variável AFT_total apresenta uma relação positiva forte e significativa com a dimensão AFT_FGT ($r = .568$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); com a dimensão AFT_PGT ($r = .689$; $gl=243$; $p = .001 < \alpha = .01$); com a dimensão AFT_CT ($r = .624$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); uma relação positiva moderada e significativa com a variável AFT_IGT ($r = .384$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); IE_CIE ($r = .205$; $gl=160$; $p = .009 < \alpha = .01$) e com a variável IE_IEE ($r = .294$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$).

Dimensões

A variável IE_GE está relacionada de forma positiva forte e significativa com as variáveis: IE_CIE ($r = .657$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$) e IE_IEE ($r = .607$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$). Relaciona-se de uma forma positiva moderada e significativa com a variável AFT_PGT ($r = .258$; $gl=160$; $p = .001 < \alpha = .01$) e de uma forma negativa, fraca e significativa com as variáveis: PEGT_DC ($r = -.202$; $gl=160$; $p = .010 < \alpha = .05$) e PEGT_NIGT ($r = -.177$; $gl=160$; $p = .025 < \alpha = .05$).

A dimensão IE_IEE apresenta uma correlação positiva, muito forte e estatisticamente significativa com a variável IE_CIE ($r = .787$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$). Apresenta uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativas com as variáveis: AFT_FGT ($r = .276$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$) e AFT_PGT ($r = .344$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$). Apresenta uma correlação positiva fraca com a variável AFT_CT ($r = .201$; $gl=160$; $p = .011 < \alpha = .05$). Apresenta ainda uma correlação negativa fraca e estatisticamente significativa com as variáveis: AFT_IGT ($r = -.197$; $gl=160$; $p = .013 < \alpha = .05$); PEGT_DC ($r = -.233$; $gl=160$; $p = .003 < \alpha = .01$) e com a variável PEGT_NIGT ($r = -.217$; $gl=160$; $p = .006 < \alpha = .01$).

A variável IE_CIE apresenta uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa com a variável AFT_PGT ($r = .277$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$) e uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa com a variável AFT_FGT ($r = .184$; $gl=160$; $p = .020 < \alpha = .05$).

A variável PEGT_AD apresenta uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa com as variáveis: AFT_IGT ($r = .270$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); PEGT_PST ($r = .350$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); PEGT_DC ($r = .400$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$) e com a variável PEGT_NIGT ($r = .354$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$). A variável apresenta ainda uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa com a variável AFT_FGT ($r = -.474$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

A variável PEGT_NIG apresenta uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa com a variável PEGT_DC ($r = .632$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa com a variável PEGT_PST ($r = .393$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$) e uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa com AFT_CT ($r = .225$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$). Apresenta ainda uma correlação negativa fraca e estatisticamente significativa com a variável AFT_PGT ($r = -.142$; $gl=243$; $p = .027 < \alpha = .05$) e uma correlação negativa moderada e estatisticamente significativa com a variável AFT_FGT ($r = -.296$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

A variável PEGT_DC apresenta uma correlação positiva moderada com a variável PEGT_PST ($r = .402$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa com a variável AFT_IGT ($r = .241$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$) e ainda uma correlação negativa moderada com a variável AFT_FGT ($r = .370$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

A variável PEGT_PST apresenta uma correlação negativa fraca e estatisticamente significativa com a variável AFT_FGT ($r = -.244$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

A variável AFT_CT apresenta uma correlação positiva moderada e estatisticamente significativa com as variáveis AFT_PGT ($r = .397$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$) e com a variável AFT_FGT ($r = .298$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

A variável AFT_IGT apresenta uma correlação negativa fraca e estatisticamente significativa com a variável AFT_FGT ($r = -.248$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

A variável AFT_PGT apresenta uma correlação positiva fraca e estatisticamente significativa com a variável AFT_FGT ($r = .140$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

Confirma-se parcialmente esta hipótese 1 (H1) pois a AFT_total apresenta uma correlação significativa e positiva com a Inteligência Emocional, no entanto, a PEGT_total também correlaciona-se significativamente com a Inteligência Emocional mas no sentido inverso do hipotetizado.

Hipótese 2 - Existem diferenças Estatisticamente Significativas nas Atitudes Face ao Talento, nas Práticas de Gestão de Talentos e na Inteligência Emocional em função da Idade, Género, Estado Civil, Habilitações Literárias e Tempo no cargo.

Com a finalidade de se testar a hipótese 2 (Anexo 5.2), realizaram-se comparações de médias entre as variáveis do estudo (AFT, PEGT e IE) e as variáveis sociodemográficas. Para se fazer essa a comparação utilizaram-se os seguintes testes: Teste T para a variável nominal (Género) e a ANOVA *One Way* para as variáveis ordinais e nominais constituídas por mais do que dois grupos. Realizou-se ainda o teste *post hoc* de *Tukey HSD* para analisar quais os grupos que diferem entre si. Escolheu-se este teste pois é o mais robusto à violação dos pressupostos da Normalidade e da Homogeneidade de Variâncias e o mais adequado para amostras de grande dimensão (Marôco, 2011).

Procurou-se verificar a existência de diferenças significativas entre as variáveis sociodemográficas (Idade, género, tempo no cargo e habilitações literárias) com as variáveis Atitudes Face ao Talento, Práticas Empresariais de Gestão de Talento, Inteligência Emocional e Inteligência Emocional em chefias.

Averiguou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre dois grupos que constituem a variável Género (masculino e feminino) relativamente às variáveis PEGT_AD, IEC_CIEL, IEC_C, IEC_GE, IEC_total.

Seguidamente apresentam-se as tabelas, das quais constam apenas o resultado da variável e dos grupos entre os quais se verificaram diferenças estatisticamente significativas.

Tabela 25 – Teste T para a variável Género

Variável	Teste T			Média da Diferença	Erro Padrão da Diferença
	T	gl	Sig.		
PEGT_AD	2.167*	241	.031	.058	.026
IEC_CIEL	3.465**	81	.001	.257	.074
IEC_C	2.106*	81	.038	.165	.078
IEC_GE	2.176*	81	.033	.170	.078
IEC_total	2.902**	81	.005	.197	.068

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$

Observando a Tabela 25 verifica-se que existe um efeito principal da variável Género sobre a variabilidade PEGT_AD ($T = 2.167$, $p = .031 < \alpha = .05$), a variável IEC_CIEL ($T = 3.465$, $p = .001 < \alpha = .01$), a variável IEC_C ($T = 2.106$, $p = .038 < \alpha = .05$), a variável IEC_GE ($T = 2.176$, $p = .033 < \alpha = .05$) e a variável IEC_total ($T = 2.902$, $p = .005 < \alpha = .01$).

Os indivíduos do género feminino apresentam níveis de Avaliação de desempenho ($M = .8822$) superiores aos indivíduos do género masculino ($M = .8241$) (Anexo 5.2).

Os indivíduos do género feminino apresentam níveis de percepção de Inteligência Emocional em Líderes ($M = 2.7551$) superior aos indivíduos do género masculino ($M = 2,4977$).

Os indivíduos do género feminino apresentam níveis de percepção de Comunicação em Inteligência Emocional ($M = 2.5213$) superiores aos indivíduos do género masculino ($M = 2.3562$).

Os indivíduos do género feminino apresentam níveis de percepção de Gestão Emocional em chefias ($M = 2.5609$) superiores aos indivíduos do género masculino ($M = 2.3905$).

Os indivíduos do género feminino apresentam níveis de percepção de Inteligência Emocional em Chefias ($M = 2.6125$) superiores aos indivíduos do género masculino ($M = 2.4148$).

Tabela 26 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a variável Idade

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Idade A	Idade B	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
PEGT_DC	4.140**	.007	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	-.11666*	.011
PEGT_NIGT	3.873*	.010	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	-.11667*	.028
IE_CIE	4.365**	.006	Igual ou inferior a 29 anos	De 40 a 49 anos	.35760*	.013
IE_CIE	4.365**	.006	De 40 a 49 anos	Igual ou superior a 50 anos	-.61378*	.017
IE_IEE	5.403**	.001	Igual ou inferior a 29 anos	De 40 a 49 anos	.42894**	.001
			De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	.36285**	.006
IE_GE	3.511*	.017	Igual ou inferior a 29 anos	De 40 a 49 anos	.45972*	.010
PEGT_total	4.028**	.008	De 30 a 39 anos	De 40 a 49 anos	-.09726**	.009
IE_total	5.068**	.002	Igual ou inferior a 29 anos	De 40 a 49 anos	.41542**	.004

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$.

Observando a Tabela 26 verifica-se que existe um efeito principal da variável Idade sobre a variável PEGT_DC ($F = 4.140$, $p = .007 < \alpha = .01$); PEGT_NIGT ($F = 3.872$, $p = .010 < \alpha = .05$); IE_CIE ($F = 4.365$, $p = .006 < \alpha = .01$); IE_IEE ($F = 5.403$, $p =$

.001 < α = .01); IE_GE (F = 3.511, p = .017 < α = .01); PEGT_total (F = 4.028, p = .008 < α = .01) e IE_total (F = 5.068, p = .002 < α = .01).

Os indivíduos com idade entre 40 e 49 anos diferem significativamente dos indivíduos com idade entre os 30 e os 39, em relação ao Desenvolvimento de Carreira apresentando os últimos níveis superiores.

Os indivíduos com idade entre 40 e 49 anos apresentam níveis de Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos superiores aos indivíduos com idade entre os 30 e os 39 anos, apresentando os primeiros níveis superiores.

Os indivíduos com idade igual ou inferior a 29 anos apresentam níveis de percepção de Competências de Inteligência Emocional em chefias superiores aos indivíduos com idade entre os 40 e os 49 anos. Para esta variável apresentam ainda, os indivíduos com idade igual ou superior a 50 anos, níveis superiores aos indivíduos com idade entre os 40 e os 49 anos.

Os indivíduos com idade igual ou inferior a 29 anos apresentam níveis de percepção de Inteligência Emocional Estratégica superiores aos indivíduos com idade entre os 40 e os 49 anos. Para esta variável apresentam ainda, os indivíduos com idade entre os 30 e os 39 anos níveis superiores aos indivíduos com idade entre os 40 e os 49 anos.

Os indivíduos com idade igual ou inferior a 29 anos apresentam níveis de percepção de Gestão Emocional em chefias superiores aos indivíduos com idade entre os 40 e os 49 anos.

Os indivíduos com idade entre os 40 e os 49 anos apresentam Níveis de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos superiores aos indivíduos com idade entre os 30 e os 39 anos.

Os indivíduos com idade entre os 30 e os 39 anos apresentam níveis de percepção de Inteligência Emocional superiores aos indivíduos com idade entre os 40 e 49 anos.

Observando a Tabela 27 verifica-se que existe um efeito principal da variável Estado Civil sobre a variável PEGT_NIGT (F = 7.957, p = .000 < α = .01) e a variável PEGT_total (F = 5.081, p = .007 < α = .01).

Tabela 27 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a variável Estado civil

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Estado civil A	Estado civil B	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
PEGT_NIGT	7.957**	.000	Solteiro	Divorciado	.19400**	.003
PEGT_total	5.081**	.007	Solteiro	Divorciado	.12673**	.005
			Casado/União de facto	Divorciado	.13568	.005

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$.

Os indivíduos com o estado civil de solteiro diferem significativamente dos indivíduos com estado civil divorciado, em relação aos Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos apresentando níveis superiores.

Os indivíduos com o estado civil solteiro diferem significativamente dos indivíduos com o estado civil divorciado, em relação às Práticas Empresariais de Gestão de Talentos, apresentando, os primeiros, níveis superiores em relação aos segundos. Nesta variável ainda os indivíduos com o estado civil casado/união de facto diferem significativamente dos indivíduos com estado civil divorciado, revelando valores mais elevados.

Observando a Tabela 28 verifica-se que existe um efeito principal da variável tempo no cargo sobre a dimensão AFT_PGT ($F = 3.068$, $p = .017 < \alpha = .05$), a variável IE_IEE ($F = 2.928$, $p = .023 < \alpha = .05$), a variável IE_GE ($F = 4.328$, $p = .002 < \alpha = .01$) e a variável IE_total ($F = 3.760$, $p = .006 < \alpha = .01$).

Tabela 28 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey HSD* para a variável Tempo no cargo

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Tempo no cargo A	Tempo no cargo B	<i>Tukey HSD</i>	
	F	Sig			Dif. Médias (A – B)	Sig.
AFT_PGT	3.068*	.017	2-5 anos	+ 10 anos	.23335**	.008
IE_IEE	2.928*	.023	0-1 ano	+ 10 anos	.34211*	.018
IE_GE	4.328**	.002	0-1 ano	+ 10 anos	.56972**	.001
IE_total	3.760**	.006	0-1 ano	+ 10 anos	.40663**	.002

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$.

Os indivíduos com tempo no cargo entre 2 e 5 anos diferem significativamente dos indivíduos com mais de 10 anos de tempo no cargo, relativamente às Atitudes Face ao Talento, apresentando os primeiros valores superiores.

Os indivíduos com tempo no cargo até um ano diferem significativamente dos indivíduos com mais de 10 anos de tempo no cargo, relativamente à percepção da Inteligência Emocional Estratégica, apresentando os primeiros valores superiores.

Os indivíduos com tempo no cargo até um ano diferem significativamente dos indivíduos com mais de 10 anos de tempo no cargo, relativamente à percepção da Gestão Emocional, apresentando os primeiros valores superiores.

Os indivíduos com tempo no cargo até um ano diferem significativamente dos indivíduos com mais de 10 anos de tempo no cargo, relativamente à percepção da Inteligência Emocional, apresentando os primeiros valores superiores.

Observando a Tabela 29 verifica-se que existe um efeito principal da variável Habilitações Literárias sobre a variável AFT_PGT AFT_CT PEGT_DC PEGT_NIGT.

Tabela 29 – ANOVA *One Way* e Teste de *Tukey* HSD para a variável Habilitações Literárias

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Tempo no cargo A	Tempo no cargo B	<i>Tukey</i> HSD	
	F	Sig.			Dif. Médias (A – B)	Sig.
AFT_PGT	11.327**	.000	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura Mestrado	-.24988** -.36199**	.000 .000
AFT_CT	3.076*	.028	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	.12239*	.032
PEGT_DC	3.114*	.027	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	.08426*	.033
PEGT_NIGT	7.431**	.000	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura Mestrado	.15290* .15031*	.000 .001

Nota: * $p < .05$; ** $p < .01$.

Os indivíduos com habilitações literárias Igual ou inferior ao 12º ano diferem significativamente dos indivíduos com habilitações literárias ao nível da Licenciatura e do Mestrado, relativamente às Práticas de Gestão de Talentos, apresentando os últimos níveis superiores.

Os indivíduos com habilitações literárias ao nível do Mestrado diferem significativamente dos indivíduos com habilitações literárias igual ou inferior ao 12º ano, relativamente às Competências dos Talentos, apresentando os primeiros valores superiores.

Os indivíduos com habilitações literárias Igual ou inferior ao 12º ano diferem significativamente dos indivíduos com habilitações literárias ao nível da Licenciatura, relativamente á percepção do Desenvolvimento de Carreira, apresentando os primeiros valores superiores.

Os indivíduos com habilitações literárias Igual ou inferior ao 12º ano diferem significativamente dos indivíduos com habilitações literárias ao nível da Licenciatura e do Mestrado, relativamente à perceção dos Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos, apresentando os primeiros valores superiores.

Confirmou-se parcialmente a hipótese 2 (H2) pois não se verificaram diferenças estatisticamente significativas em todas as escalas e dimensões.

Hipótese 3 – As Práticas Empresariais de Gestão de Talentos, a Inteligência Emocional têm efeito significativo sobre as Atitudes Face ao Talento.

Depois de se realizarem os testes de regressão Linear Múltipla e ao observarem-se os resultados (Tabela 30), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .080$, o que significa que 8% da variabilidade total da variável de critério (AFT-Total) é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: PEGT_PST ($\beta = -.012$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = -.153$; $p > .05$); PEGT_NIGT ($\beta = -.026$; $p > .05$); PEGT_AD ($\beta = .068$; $p > .05$); IE_IEE ($\beta = .318$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = -.155$; $p > .05$); IE_total ($\beta = .042$; $p > .05$).

Tabela 30 – Resultados das Regressões Lineares Múltiplas da Hipótese 3

	AFT_total			AFT_FGT			AFT_PGT			AFT_IGT		AFT_CT			
	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a
PEGT_PST	-.012			-.013			-.040			-.031			.090		
PEGT_DC	-.153			-.296**			.069			.109			-.183		
PEGT_NIGT	-.026			.020			-.291**			.118			.108		
PEGT_AD	.068	2.973**	.080	-.321	12.019*	.327	.262**	5.796**	.174	.264**	4.693**	.140	.010	1.494	.021
IE_IEE	.318			.267			.196			-.121			.377		
IE_GE	-.155			-.360**			-.019			.042			.156		
IE_total	.042			.140			.165			-.020			-.326		

Obeve-se o valor de $F(7,152) = 2.973$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo. Para o Modelo que tem como variável de critério a AFT_FGT obteve-se um $R^2_a = .327$, o que significa que 32.7% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: PEGT_PST ($\beta = -.013$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = -.296$; $p < .01$); PEGT_NIGT ($\beta = -.020$; $p > .05$); PEGT_AD ($\beta = -.321$; $p > .05$); IE_IEE ($\beta = .267$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = -.360$; $p < .01$); IE_total ($\beta = .140$; $p > .05$).

Obeve-se o valor de $F(7,152) = 12.019$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo. Para o Modelo que tem como variável de critério a AFT_PGT obteve-se um $R^2_a = .174$, o que significa que 17.4% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: PEGT_PST ($\beta = -.040$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = .069$; $p > .05$); PEGT_NIGT ($\beta = -.291$; $p < .01$); PEGT_AD ($\beta = .262$; $p < .01$); IE_IEE ($\beta = .196$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = -.019$; $p > .05$); IE_total ($\beta = .165$; $p > .05$).

Obeve-se o valor de $F(7,152) = 5.796$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo. Para o Modelo que tem como variável de critério a AFT_IGT obteve-se um $R^2_a = .140$, o que significa que 14% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: PEGT_PST ($\beta = -.031$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = .109$; $p > .05$); PEGT_NIGT ($\beta = .118$; $p > .05$); PEGT_AD ($\beta = .264$; $p < .01$); IE_IEE ($\beta = -.121$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = -.042$; $p > .05$); IE_total ($\beta = -.020$; $p > .05$).

Obeve-se o valor de $F(7,152) = 4.693$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo. Para o Modelo que tem como variável de critério a AFT_CT obteve-se um $R^2_a = .021$, o que significa que 2.1% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: PEGT_PST ($\beta = .090$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = -.183$; $p > .05$); PEGT_NIGT ($\beta = .108$; $p > .05$); PEGT_AD ($\beta = .010$; $p > .05$); IE_IEE ($\beta = .377$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = .156$; $p > .05$); IE_total ($\beta = -.326$; $p > .05$).

Obeve-se o valor de $F(7,152) = 1.494$ com $p > .05$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo não é significativo. Apenas se verificou parcialmente a Hipótese 3, pois as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos e a Inteligência Emocional apenas revelaram um efeito significativo sobre algumas das dimensões das Atitudes Face ao Talento e não na variável como um todo.

Hipótese 4 – As Atitudes Face ao Talento e a Inteligência Emocional têm efeito significativo sobre as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos.

Depois de se realizarem os testes de regressão Linear Múltipla e ao observarem-se os resultados (Tabela 31), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .266$, o que significa que 26.6% da variabilidade total da variável de critério (PEGT-Total) é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: IE_CIE ($\beta = .149$; $p > .05$); IE_IEE ($\beta = .015$; $p >$

.05); IE_GE ($\beta = -.245$; $p < .01$); AFT_PGT ($\beta = .225$; $p < .05$); AFT_IGT ($\beta = .559$; $p < .01$); AFT_CT ($\beta = .399$; $p < .01$); AFT_total ($\beta = -.740$; $p < .01$).

Tabela 31 – Resultados das Regressões Lineares Múltiplas da Hipótese 4

	PEGT_total			PEGT_PST			PEGT_DC			PEGT_NIGT			PEGT_AD		
	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a
IE_CIE	,149			,072			,151			,270*			-,041		
IE_IEE	,015			,136			-,057			-,135			,079		
IE_GE	-,245**			-,180			-,228*			-,195*			-,137		
AFT_PGT	,225*	9.222**	.266	,100	2.196*	.050	,207*	7.119**	.212	-,053	7.016**	.209	,444**	7.793**	.230
AFT_IGT	,559**			,290**			,461**			,432**			,517**		
AFT_CT	,399**			,313**			,264*			,334**			,279**		
AFT_total	-,740**			-,461**			-,645**			-,475**			-,665**		

Obteve-se o valor de $F(7,152) = 9.222$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo.

Para o Modelo que tem como variável de critério a PEGT_PST obteve-se um $R^2_a = .050$, o que significa que 5% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: IE_CIE ($\beta = .072$; $p > .05$); IE_IEE ($\beta = .136$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = -.180$; $p > .05$); AFT_PGT ($\beta = .100$; $p > .05$); AFT_IGT ($\beta = .290$; $p < .01$); AFT_CT ($\beta = .313$; $p < .01$); AFT_total ($\beta = -.461$; $p < .01$).

Obteve-se o valor de $F(7,152) = 2.176$ com $p < .05$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo.

Para o Modelo que tem como variável de critério a PEGT_DC obteve-se um $R^2_a = .212$, o que significa que 21.2% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: IE_CIE ($\beta = .151$; $p > .05$); IE_IEE ($\beta = -.057$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = -.228$; $p < .05$); AFT_PGT ($\beta = .207$; $p < .05$); AFT_IGT ($\beta = .461$; $p < .01$); AFT_CT ($\beta = .264$; $p < .05$); AFT_total ($\beta = -.645$; $p < .01$).

Obteve-se o valor de $F(7,152) = 7.119$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo.

Para o Modelo que tem como variável de critério a PEGT_NIGT obteve-se um $R^2_a = .209$, o que significa que 20.9% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: IE_CIE ($\beta = .270$; $p < .05$); IE_IEE ($\beta = -.135$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = -.195$; $p < .05$); AFT_PGT ($\beta = -.053$; $p > .05$); AFT_IGT ($\beta = .432$; $p < .01$); AFT_CT ($\beta = .334$; $p < .05$); AFT_total ($\beta = -.475$; $p < .01$).

Obteve-se o valor de $F(7,152) = 7.016$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo.

Para o Modelo que tem como variável de critério a PEGT_AD obteve-se um $R^2_a = .230$, o que significa que 23% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: IE_CIE ($\beta = -.041$; $p > .05$); IE_IEE ($\beta = .079$; $p > .05$); IE_GE ($\beta = -.137$; $p > .05$); AFT_PGT ($\beta = .444$; $p < .01$); AFT_IGT ($\beta = .517$; $p < .01$); AFT_CT ($\beta = .279$; $p < .05$); AFT_total ($\beta = -.665$; $p < .01$).

Obteve-se o valor de $F(7,152) = 7.793$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo.

Confirmou-se parcialmente a Hipótese 4 pois as Atitudes Face ao Talento têm efeito significativo sobre as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos assim como sobre algumas das dimensões que compõem esta variável, mas o mesmo não acontece em relação à Inteligência Emocional, verificando-se no entanto um efeito nas suas dimensões.

Hipótese 5 – As Atitudes Face ao Talento e as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos têm efeito significativo sobre a Inteligência Emocional.

Depois de se realizarem os testes de regressão Linear Múltipla e ao observarem-se os resultados (Tabela 32), verifica-se que se obteve um $R^2_a = .129$, o que significa que 12.9% da variabilidade total da variável de critério (IE-Total) é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: AFT_FGT ($\beta = .013$; $p > .05$); AFT_PGT ($\beta = .342$; $p < .01$); AFT_IGT ($\beta = -.123$; $p > .05$); AFT_CT ($\beta = .001$; $p > .05$); PEGT_PST ($\beta = .016$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = -.219$; $p > .05$); PEGT_AD ($\beta = -.164$; $p > .05$); PEGT_total ($\beta = .171$; $p > .05$).

Tabela 32 – Resultados das Regressões Lineares Múltiplas da Hipótese 5

	IE_total			IE_CIE			IE_IEE			IE_GE		
	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a	β	Overall F	R^2_a
AFT_FGT	,013			,096			,167			-,176		
AFT_PGT	,342**			,331**			,337**			,255**		
AFT_IGT	-,123			-,098			-,112			-,116		
AFT_CT	,001	3.941**	.129	-,050	3.027**	.093	,007	5.248**	.176	,037	2.705**	.079
PEGT_PST	,016			-,070			,119			,001		
PEGT_DC	-,219			-,248			-,121			-,207		
PEGT_AD	-,164			-,248			-,049			-,136		
PEGT_total	,171			,401			,004			,063		

Obeve-se o valor de $F(8,151) = 3.941$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo. Para o Modelo que tem como variável de critério a IE_CIE obteve-se um $R^2_a = .093$, o que significa que 9.3% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: AFT_FGT ($\beta = .096$; $p > .05$); AFT_PGT ($\beta = .331$; $p < .01$); AFT_IGT ($\beta = -.098$; $p > .05$); AFT_CT ($\beta = -.050$; $p > .05$); PEGT_PST ($\beta = -.070$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = -.248$; $p > .05$); PEGT_AD ($\beta = -.248$; $p > .05$); PEGT_total ($\beta = .401$; $p > .05$).

Obeve-se o valor de $F(8,151) = 3.027$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo. Para o Modelo que tem como variável de critério a IE_IEE obteve-se um $R^2_a = .176$, o que significa que 17.6% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: AFT_FGT ($\beta = .167$; $p > .05$); AFT_PGT ($\beta = .337$; $p < .01$); AFT_IGT ($\beta = -.112$; $p > .05$); AFT_CT ($\beta = .007$; $p > .05$); PEGT_PST ($\beta = .119$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = -.121$; $p > .05$); PEGT_AD ($\beta = -.049$; $p > .05$); PEGT_total ($\beta = .004$; $p > .05$).

Obeve-se o valor de $F(8,151) = 5.248$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo. Para o Modelo que tem como variável de critério a IE_GE obteve-se um $R^2_a = .079$, o que significa que 7.9% da variabilidade total da variável de critério é explicada pelo Modelo que engloba as variáveis predictoras: AFT_FGT ($\beta = -.176$; $p > .05$); AFT_PGT ($\beta = .255$; $p < .01$); AFT_IGT ($\beta = -.116$; $p > .05$); AFT_CT ($\beta = .037$; $p > .05$); PEGT_PST ($\beta = .001$; $p > .05$); PEGT_DC ($\beta = -.207$; $p > .05$); PEGT_AD ($\beta = -.136$; $p > .05$); PEGT_total ($\beta = .063$; $p > .05$).

Obeve-se o valor de $F(8,151) = 2.705$ com $p < .01$. Perante estes resultados podemos afirmar que o Modelo é significativo.

Confirmou-se parcialmente a Hipótese 5 pois apenas a AFT_PGT revelou um efeito significativo sobre a Inteligência Emocional e ainda sobre as dimensões que constituem esta dimensão.

Capítulo V - Discussão dos Resultados

No capítulo anterior, apresentam-se os resultados para cada uma das hipóteses entre os vários grupos que constituem as variáveis sociodemográficas e as variáveis em estudo (Atitudes Face ao Talento, Práticas Empresariais de Gestão de Talentos, Inteligência Emocional e Inteligência Emocional em chefias). Neste capítulo sintetizar-se-á, de forma geral, a relação entre os resultados obtidos e os objetivos inicialmente propostos para esta investigação.

Antes dos testes de hipóteses foram validadas as qualidades métricas de todas as escalas utilizadas neste estudo (acima referidas).

Verificou-se que a escala Atitudes Face ao Talento apresenta uma estrutura fatorial composta por quatro fatores. Esta escala apresenta uma consistência interna adequada, com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .902, assim como cada uma das dimensões que a constituem, em que os *Alphas* de *Cronbach* variam entre .842 e .960. Verificou-se que a variável Práticas Empresariais de Gestão de Talentos apresenta uma estrutura fatorial também composta por quatro fatores. Esta escala apresenta uma consistência interna adequada, com um *Alpha* de *Cronbach* no valor de .906, assim como cada uma das dimensões que a constituem, em que os *Alphas* de *Cronbach* variam entre .725 e .876. Verificou-se que a escala Inteligência Emocional apresenta uma estrutura fatorial composta por três fatores. Esta escala apresenta uma consistência interna adequada, com um *Alpha* de *Cronbach* no valor .986 assim como cada uma das dimensões que a constituem, em que os *Alphas* de *Cronbach* variam entre .878 e .986. Verificou-se que a escala Inteligência Emocional em chefias apresenta uma estrutura fatorial composta por três fatores. Esta escala apresenta uma consistência interna adequada, com um *Alpha* de *Cronbach* no valor .964 assim como cada uma das dimensões que a constituem, em que os *Alphas* de *Cronbach* variam entre .896 e .964.

O principal objetivo deste estudo consiste na compreensão da relação entre as Atitudes Face ao Talento, as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos e a Inteligência Emocional em contexto organizacional português.

Atitudes Face ao Talento, Práticas Empresariais de Gestão de Talentos, Inteligência Emocional e as variáveis sociodemográficas

Apesar de ter sido efetuada uma cuidadosa pesquisa bibliográfica sobre as diferenças estatisticamente significativas entre os grupos que constituem as variáveis

sociodemográficas face às variáveis Atitudes Face ao Talento, Práticas de gestão de talento e Inteligência Emocional nada se encontrou de significativo sobre esta relação.

No entanto seria de esperar que os participantes diferissem nas suas Atitudes Face ao Talento, Práticas empresariais de Gestão de Talento e Inteligência Emocional em função dos diferentes grupos que constituem as variáveis sociodemográficas.

Em relação ao Género apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas em relação à Inteligência Emocional em chefias ($T = 2.902$, $p = .005 < \alpha = .01$), revelando os participantes do género feminino valores mais elevados. Verificaram-se ainda diferenças estatisticamente significativas relativamente às dimensões Avaliação de desempenho ($T = 2.167$, $p = .031 < \alpha = .05$), Competências da Inteligência Emocional em líderes ($T = 3.465$, $p = .001 < \alpha = .01$), Comunicação ($T = 2.106$, $p = .038 < \alpha = .05$) e na dimensão Gestão emocional ($T = 2.176$, $p = .033 < \alpha = .05$). Através dos resultados obtidos podemos concluir que foi no género feminino que se observaram as diferenças estatisticamente significativas, apresentando estes valores superiores ao género masculino.

Em relação à Idade verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em relação às Práticas Empresariais de Gestão de Talentos ($F = 4.028$, $p = .008 < \alpha = .01$) e às Atitudes Face ao Talento ($F = 5.068$, $p = .002 < \alpha = .01$), revelando os grupos de 30 a 39 anos e igual ou inferior a 29 anos respetivamente valores superiores ao grupo de 40 a 49 anos. Verificaram-se ainda existência de diferenças estatisticamente significativas em algumas dimensões das variáveis referidas. Através dos resultados observámos diferenças estatisticamente significativas entre os grupos 30 a 39 anos, igual ou inferior a 29 anos relativamente ao grupo 40 a 49 anos, apresentando os primeiros valores superiores. Verificou-se ainda diferenças entre os grupos 40 e 49 anos com valores superiores ao grupo igual ou maior a 50 anos. Podemos assim concluir que os grupos mais novos tendem a apresentar valores superiores quando equiparados a um grupo com idade superior, o que reflete um resultado interessante, pois poderíamos pensar que colaboradores mais velhos teriam estas competências mais desenvolvidas. No entanto tal não se reflete. Apesar de efetivamente os colaboradores mais velhos terem mais experiências, estas mudanças de atitudes e práticas têm-se desenvolvido nos últimos anos, sendo os mais novos a adaptarem-se mais rapidamente a essas mesmas mudanças.

Em relação ao estado civil verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em relação às Práticas Empresariais de Gestão de Talentos ($F = 5.081$, $p = .007 < \alpha = .01$), relativamente aos grupos solteiro e casado/união de facto

comparativamente ao grupo divorciado, apresentando os primeiros valores superiores. Verificou-se ainda diferenças na dimensão Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos no grupo solteiro em relação ao grupo divorciado. Como tal conclui-se que o grupo solteiro e o grupo casado/união de facto apresenta diferenças estatisticamente significativas e positivas em relação ao grupo divorciado.

Em relação ao tempo no cargo verificaram-se diferenças estatisticamente significativas em relação à Inteligência Emocional ($F = 3.760$, $p = .006 < \alpha = .01$) relativamente aos grupos 0-1 ano e +10 anos, bem como nas dimensões Gestão Emocional e Inteligência Emocional Estratégica, apresentando os primeiros valores superiores. Verificou-se ainda diferenças relativamente ao grupo 2-5 anos e + de 10 anos, na dimensão Práticas de Gestão de Talentos, apresentando o primeiro grupo valores superiores ao segundo. Podemos então concluir que estes resultados vêm de encontro aos resultados obtidos na variável idade, onde colaboradores mais novos apresentam valores superiores relativamente aos colaboradores mais velhos, o que pode estar relacionado com os resultados obtidos na variável tempo no cargo onde colaboradores com menos tempo no cargo apresentam valores superiores aos que estão há mais tempo no cargo. Por vezes a idade pode estar relacionada com o tempo que uma pessoa ocupa no cargo, pois se um colaborador tem apenas 23 anos poderá ter possivelmente menos tempo no cargo que uma pessoa com 40 anos. No entanto tal afirmação não é linear em todos os casos, confirmando-se apenas nos casos acima apresentados.

Em relação às habilitações literárias não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nas variáveis em estudo. No entanto verificou-se a existência de diferenças estatisticamente significativas nas dimensões Práticas de Gestão de Talentos e Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos relativamente ao grupo Igual ou inferior ao 12º ano em comparação com os grupos Licenciatura e Mestrado, apresentado o primeiro grupo valores inferiores em relação aos segundos. Verificaram-se ainda diferenças relativas ao grupo Mestrado e igual ou inferior ao 12º ano, apresentando o primeiro valores superiores ao segundo relativamente à dimensão Competências dos Talentos. Podemos concluir que colaboradores com habilitações literárias superiores apresentam valores superiores aos grupos de colaboradores com habilitações literárias inferiores. Para contrariar esta afirmação obtiveram-se ainda diferenças estatisticamente significativas na variável Desenvolvimento de Carreira entre os grupos igual ou inferior ao 12º ano e Licenciatura, sendo que neste caso, foi o primeiro grupo a obter valores superiores ao segundo.

Confirmou-se assim parcialmente a Hipótese 2, dado que apenas se verificaram diferenças estatisticamente significativas em algumas das variáveis sociodemográficas relativamente às variáveis estudadas e respetivas dimensões.

Atitudes Face ao Talento, as Práticas de Gestão de Talento, a Inteligência Emocional

Apesar da pesquisa realizada relativamente à relação entre as Atitudes Face ao Talento, as Práticas Empresariais de Gestão de Talento e a Inteligência Emocional não se encontrou bibliografia significativa para uma comparação de resultados.

No entanto seria de esperar que as Atitudes Face ao Talento e as Práticas Empresariais de Gestão de Talento tivessem uma relação significativa e positiva com a Inteligência Emocional. Seria ainda de esperar que as Atitudes Face ao Talento, as Práticas Empresariais de Gestão de Talento e a Inteligência Emocional tivessem um efeito positivo e significativo entre si.

Confirma-se parcialmente a Hipótese 1 pois as Atitudes Face ao Talento apresentam uma relação significativa e positiva com a Inteligência Emocional ($r = .217$; $gl=160$; $p = .006 < \alpha = .01$), no entanto, as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos também se correlacionam significativamente com a Inteligência Emocional mas no sentido inverso do hipotetizado ($r = -.186$; $gl=160$; $p = .019 < \alpha = .05$). No entanto, e devido à inversão dos itens da escala referida, podemos afirmar que a correlação entre as variáveis se torna positiva.

Obteve-se ainda relações significativas e positivas entre as variáveis e algumas dimensões, bem como entre dimensões. A Inteligência Emocional apresenta uma relação significativa e positiva com as Práticas de Gestão de Talentos ($r = .327$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$). As Atitudes Face ao Talento apresentam uma relação significativa e positiva com as Competências de Inteligência Emocional ($r = .205$; $gl=160$; $p = .009 < \alpha = .01$) e com a Inteligência Emocional Estratégica ($r = .294$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$). Relativamente à relação entre dimensões obteve-se uma relação significativa e positiva entre a Gestão Emocional e as Práticas de Gestão de Talentos ($r = .258$; $gl=160$; $p = .001 < \alpha = .01$); Entre a Inteligência Emocional Estratégica e as Práticas de Gestão de Talentos ($r = .344$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$), os Facilitadores de Gestão de Talentos ($r = .276$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$) e as Competências dos Talentos ($r = .201$; $gl=160$; $p = .011 < \alpha = .05$); Entre as Competências de Inteligência Emocional e as Práticas de Gestão de Talentos ($r = .277$; $gl=160$; $p = .000 < \alpha = .01$); Entre a Avaliação de Desempenho e os Inibidores de Gestão de Talentos ($r = .270$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$) e os Facilitadores de Gestão de Talentos ($r = -.474$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$);

Entre os Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos com as Competências dos Talentos ($r = .225$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$), com as Práticas de Gestão de Talentos ($r = -.142$; $gl=243$; $p = .027 < \alpha = .05$) e com os Facilitadores de Gestão de Talentos ($r = -.296$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); Entre o Desenvolvimento de Carreira e os Inibidores de Gestão de Talentos ($r = .241$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$) e os Facilitadores de Gestão de Talentos ($r = .370$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$); e por fim entre as Práticas de Seleção de Talentos e as Competências dos Talentos ($r = -.244$; $gl=243$; $p = .000 < \alpha = .01$).

Quanto à Hipótese 3 nem as Práticas de Gestão de Talento (excluídas do modelo por multicolinearidade) nem a Inteligência Emocional ($\beta_{IE_Total} = .042$; $p > .05$) têm um efeito significativo nas Atitudes Face ao Talento. No entanto podemos afirmar que se confirmou parcialmente esta hipótese pois estas variáveis têm um efeito estatisticamente significativo em algumas das dimensões da variável Atitudes Face ao Talento. O Desenvolvimento de Carreira ($\beta_{IE_DC} = -.296$; $p < .01$) e a Gestão Emocional ($\beta_{IE_GE} = -.360$; $p < .01$) têm efeito significativo nos Facilitadores de Gestão de Talentos. Os Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos ($\beta_{PEGT_NIGT} = -.291$; $p < .01$) e a Avaliação de desempenho ($\beta_{PEGT_AD} = .262$; $p < .01$) têm um efeito significativo nas Práticas de Gestão de Talentos. A Avaliação de Desempenho ($\beta_{PEGT_AD} = .264$; $p < .01$) apresentam um efeito significativo relativamente aos Inibidores de Gestão de Talentos.

Quanto à Hipótese 4 a Inteligência Emocional foi excluída do modelo por multicolinearidade, no entanto a escala de Atitudes Face ao Talento apresenta um efeito significativo com a variável Práticas Empresariais de Gestão de Talentos ($\beta_{PEGT_total} = -.740$; $p < .01$). Observaram-se ainda efeitos significativos entre as dimensões das variáveis: a Gestão Emocional ($\beta_{IE_GE} = -.245$; $p < .01$), a Atitudes Face ao Talento – Práticas de Gestão de Talentos ($\beta_{AFT_PGT} = .225$; $p < .05$), os Inibidores de Gestão de Talentos ($\beta_{AFT_IGT} = .559$; $p < .01$) e as Competências de Talentos ($\beta_{AFT_CT} = .399$; $p < .01$) em relação à variável Práticas Empresariais de Gestão de Talentos. Os Inibidores de Gestão de Talentos ($\beta_{AFT_IGT} = .290$; $p < .01$), Competências dos Talentos ($\beta_{AFT_CT} = .313$; $p < .01$) e as Atitudes Face ao Talento ($\beta_{AFT_total} = -.461$; $p < .01$) apresentam um efeito significativo na dimensão Práticas de Seleção de Talentos. A Gestão Emocional ($\beta_{IE_GE} = -.228$; $p < .05$), as Práticas de Gestão de Talentos, ($\beta_{AFT_PGT} = .207$; $p < .05$), os Inibidores de Gestão de Talentos ($\beta_{AFT_IGT} = .461$; $p < .01$), as Competências dos Talentos ($\beta_{AFT_CT} = .264$; $p < .05$) e as Atitudes Face ao Talento ($\beta_{AFT_total} = -.475$; $p < .01$) apresentam um efeito significativo relativamente à variável Desenvolvimento de Carreira. As Competências da Inteligência Emocional ($\beta_{IE_CIE} = .270$; $p < .05$), a Gestão

Emocional ($\beta_{IE_GE} = -.195$; $p < .05$), os Inibidores de gGestão de Talentos ($\beta_{AFT_IGT} = .432$; $p < .01$), as Competências de Talentos ($\beta_{AFT_CT} = .334$; $p < .05$), e as Atitudes Face ao Talento ($\beta_{AFT_total} = -.475$; $p < .01$) apresentam efeitos significativos relativamente à dimensão Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos. As Práticas de Gestão de Talentos ($\beta_{AFT_PGT} = .444$; $p < .01$), os Inibidores de Gestão de Talentos ($\beta_{AFT_IGT} = .517$; $p < .01$), as Competências dos Talentos ($\beta_{AFT_CT} = .279$; $p < .05$) e as Atitudes Face ao Talento ($\beta_{AFT_total} = -.665$; $p < .01$) apresentam um efeito significativo com a dimensão Avaliação de Desempenho. Podemos assim afirmar que se confirmou parcialmente a Hipótese 4 pois as variáveis em estudo apresentam efeitos significativos em algumas variáveis e dimensões, ainda que não em todas.

Quanto à Hipótese 5 nem as Atitudes Face ao Talento (foi excluída do modelo por multicolinearidade), nem as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos ($\beta = .171$; $p > .05$) têm um efeito significativo na Inteligência Emocional. No entanto podemos afirmar que se confirmou parcialmente esta hipótese pois estas variáveis têm um efeito estatisticamente significativo em algumas das dimensões da variável Inteligência Emocional. As Práticas de Gestão de Talentos têm um efeito significativo na Inteligência Emocional ($\beta_{IE_total} = .342$; $p < .01$), na dimensão Competências da Inteligência Emocional ($\beta_{IE_CIE} = .331$; $p < .01$), na dimensão Inteligência Emocional Estratégica ($\beta_{IE_IEE} = .337$; $p < .01$) e na dimensão Gestão Emocional ($\beta_{IE_GE} = .255$; $p < .01$).

Podemos assim afirmar que os resultados vão de encontro ao que esperávamos pois as variáveis apresentam uma relação estatisticamente significativa e positiva. Apesar das correlações referentes à variável Práticas Empresariais de Gestão de Talentos se apresentarem negativas, os itens desta foram invertidos, pelo que podemos considerar o efeito como positivo. Esse impacto vai no sentido que esperávamos, ou seja uma relação positiva entre as Atitudes Face ao Talento, as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos e a Inteligência Emocional, impactando-se mutuamente. Seria ainda de esperar que existisse um impacto significativo e positivo entre as variáveis e respetivas dimensões. Podemos confirmar parcialmente a afirmação, pois existe um impacto significativo e positivo entre as variáveis, ainda que não mutuamente, bem como entre algumas dimensões das mesmas.

Seria expectável que uma pessoa que tenha uma elevada perceção das Práticas Empresariais de Gestão de Talentos e Atitudes Face ao Talento detenha maiores níveis de perceção de Inteligência Emocional em chefias, bem como o contrário. Se um colaborador tem uma elevada perceção das Práticas Empresariais de Gestão de Talentos seria de esperar que tivesse também determinadas Atitudes Face ao Talento.

Mais uma vez verificou-se parcialmente os resultados esperados, devido à existência de efeito entre as variáveis e algumas das suas dimensões, ainda que este não ocorra mutuamente em todos os casos.

Os resultados obtidos e aqui discutidos vêm contrariar em parte o que nos diz a literatura, relativamente à relação da IE com a *performance*, sendo que os estudos realizados neste âmbito se mostraram maioritariamente inconclusivos (Moon & Hur (2011). Assumindo que a *performance* e os talentos estão relacionados, como referido no Capítulo I, podemos então assumir que as Atitudes Face ao Talento e as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos estão relacionadas com a Inteligência Emocional, ainda que não totalmente. Podemos ainda concluir que as Atitudes Face ao Talento e as Práticas Empresariais de Gestão de Talentos estão relacionadas entre si, o que adotando uma postura crítica, nos leva a podermos confirmar a ideia inicial, de que as escalas relativas aos Talentos se relacionavam significativamente entre si e ambas com a escala da Inteligência Emocional.

Capítulo VI - Conclusão

Este estudo pretendeu caracterizar uma população no que respeita às Atitudes Face ao Talento, às Práticas Empresariais de Gestão de Talentos e à Inteligência Emocional no meio organizacional português, bem como caracterizar uma relação existente entre estas variáveis. Este vem mostrar que, os indivíduos que apresentam níveis mais elevados relativos à perceção de Inteligência Emocional são também aqueles que apresentam níveis mais elevados relativamente às Atitudes Face ao Talento bem como às Práticas de Gestão de Talentos, ainda que esta relação não se comprove em todas as suas dimensões.

Assim, neste estudo, pretendeu-se ressaltar que a Inteligência Emocional pode ser um forte impulsionador das Atitudes Face ao Talento e das Práticas Empresariais de Gestão de Talentos, mas que esta relação não é linear em todos os casos, nem em todas as suas dimensões. No entanto salientou-se ainda, a relação existente entre algumas das dimensões das variáveis em estudo.

Apesar da ausência de informação sobre a relação dos temas estudados, a revisão de literatura permitiu-nos relacionar as variáveis em estudo através da *performance* nas organizações.

Os Talentos são constantemente caracterizados por indivíduos que apresentam uma elevada *performance*. Existem diversos estudos que relacionam a *performance* com diferentes níveis de IE. Como tal podemos concluir que a IE e os Talentos poderão estar relacionados, tendo como ponto em comum o desempenho ou *performance* no trabalho. Para comprovar esta ligação, Goleman (1999) diz-nos que os indivíduos de sucesso, ou seja, com elevada *performance* no trabalho, são detentores de um grande leque de competências que compõe a IE. Este autor diz-nos ainda que, quanto mais competência desenvolvidas na área da IE maior será a probabilidade de sucesso profissional dos indivíduos.

Os colaboradores com elevados potenciais são, cada vez mais, alvo de atenção por parte das organizações. Esta atenção tem como base a gestão de talentos, que se foca no desenvolvimento dos colaboradores, ao nível das suas competências, estando entre estas as competências de IE. A gestão de talentos baseia-se na aquisição de competências nas áreas do saber, saber fazer e saber estar. Este desenvolvimento permite, através da autoconsciência, um maior conhecimento, para os indivíduos, das suas competências individuais. Este conhecimento pode conduzir a um aumento da

performance no trabalho, e como tal a uma maior proximidade das características de talento (Shaemi et al., 2011).

É fundamental que as organizações tomem em consideração a possibilidade de existência desta relação, de modo a repensarem as suas estratégias de recursos humanos, com vista ao desenvolvimento das Atitudes Face ao Talento e das Práticas Empresariais de gestão de talentos dos seus colaboradores e chefias. Esta evolução poderá ajudar os mesmos a sentirem-se essenciais para a organização e que esta se preocupa com o seu desenvolvimento, não apenas a nível profissional como também pessoal. Esta evolução poderá ainda ajudar a originar variados efeitos positivos tanto para os colaboradores como para a organização na obtenção de pessoas mais motivadas e melhores resultados.

Serão necessárias mais investigações com o fim de se perceber quais os grupos particularmente mais vulneráveis. Por um lado, no desenvolvimento dos níveis de perceção de Inteligência Emocional, e por outro, no desenvolvimento dos níveis de Atitudes Face ao Talento bem como das Práticas Empresariais de Gestão de Talentos, e como essa vulnerabilidade possa ser atenuada.

O ritmo acelerado de mudança organizacional é um indicador de que esta evolução irá continuar a caracterizar o contexto de trabalho nos próximos anos. É essencial que futuras investigações estejam sensíveis a mudanças no trabalho e que considerem o surgimento de novas formas/técnicas de gestão de talentos.

Implicações práticas

Com este estudo obteve-se uma contribuição para a caracterização de uma realidade que não tinha sido alvo de estudo até então. Consideramos ser uma temática bastante atual. Com este estudo foi possível realizar a caracterização de um contexto específico, relativamente aos conceitos subjacentes à gestão de talentos e à Inteligência Emocional. Estes foram aplicados nas organizações portuguesas de forma a atrair, desenvolver e reter os melhores talentos. Posteriormente contribuiu ainda para a análise da relação entre as Práticas de Gestão de Talentos, as Atitudes Face ao Talento e a Inteligência Emocional.

Com este estudo foi-nos permitido compreender e identificar os desafios atuais das organizações, as necessidades atuais em desenvolver e valorizar o capital humano, enquanto parte crucial da organização, com vista ao sucesso e desenvolvimento da mesma.

Cada vez mais é reconhecido, por parte dos colaboradores, o foco das organizações no seu desenvolvimento, nas compensações que atribuem, bem como no

reconhecimento do seu trabalho. As organizações devem-se focar, não só na contratação por competências, mas essencialmente na definição de objetivos, de estratégias, bem como em determinadas iniciativas para as necessidades dos colaboradores, levando a que posteriormente fomente a retenção dos mesmos na organização. Acreditamos que a Inteligência Emocional deve ser tida em conta no desenvolvimento de cada um, sendo que esta pode impactar no aumento da *performance* dos colaboradores e como tal no cumprimento nos objetivos tanto individuais como organizacionais.

Relativamente ao referido podemos então concluir que este estudo poderá promover uma reflexão ao nível do papel da Inteligência Emocional no desenvolvimento dos colaboradores, permitindo assim o desenvolvimento de Talentos. Este procedimento poderá impactar numa alteração de *fôcus* e de metodologias de trabalho, no que se refere à gestão de talentos.

Podemos ainda referir que esta investigação permitiu a validação estatística das escalas Atitudes Face ao Talento e Práticas Empresariais de Gestão de Talentos, construídas por Ramalho (2011), e que até então apenas possuíam validade teórica.

Limitações e Estudos futuros

Identificámos, como primeira limitação, o facto de este ser um estudo pioneiro neste contexto, ou seja, não existem estudos prévios por onde nos pudéssemos guiar para a nossa investigação. Uma segunda limitação prende-se com a reduzida dimensão da amostra, o que nos limitou os resultados obtidos. A terceira limitação consiste no tamanho do questionário inicial, pois continha um elevado número de itens, levando a uma maior dificuldade na recolha da amostra e como tal ao reduzido número final. Recebemos este *feedback* em diversas ocasiões por parte dos participantes e de potenciais participantes que, devido ao elevado tempo necessário para resposta ao questionário, acabaram por não participar na amostra. Uma outra limitação diz respeito ao processo não probabilístico de amostragem, bem como o método de recolha via internet que, apesar das novas tecnologias nos auxiliarem, e por um lado ter sido um ótimo meio divulgador para recolha da amostra, também se tornou uma limitação, pois os participantes não podiam parar a meio e gravar as suas respostas, o que poderá ter gerado o número reduzido da amostra, bem como possivelmente um enviesamento das respostas devido ao tempo despendido. Os resultados também poderão ser alvo de outros enviesamentos, como por exemplo o questionário dizer respeito à cultura da organização e como tal este enviesamento pode ocorrer por os participantes desejarem

transmitir a imagem que pretendem que tenhamos da organização e que por vezes poderá não corresponder à realidade.

Esta investigação permitiu, através da observação da relação entre os constructos idade, género, habilitações literárias, tempo no cargo e posição, uma melhor compreensão dos indivíduos empregados no contexto organizacional português, sendo relevante para o desenvolvimento de futuras investigações mais adaptadas à população em estudo.

Em estudos futuros seria interessante aplicar a um maior número de sujeitos, com vista a uma caracterização mais abrangente do ambiente organizacional português. Poderia também aplicar-se aos jovens talentos, relativamente ao seu potencial desenvolvimento e crescimento na organização, bem como de que forma a Inteligência Emocional poderia estar relacionada com esse mesmo crescimento e desenvolvimento. Acresce que, em futuras investigações, poderão ser contempladas outras variáveis como, diferenças entre população residente na zona rural e urbana e o setor laboral. Desta forma aumentaria a caracterização da população portuguesa no que respeita ao âmbito organizacional. Permitiria ter uma visão mais global da existência, ou não, de diferenças ao nível da gestão de talentos e da Inteligência Emocional em diversos pontos de Portugal. Seria ainda interessante estudar quais as melhores metodologias de desenvolvimento dos talentos, e posteriormente tentar compreender a sua evolução dentro da organização bem como a sua contribuição para o sucesso da mesma.

Referências Bibliográficas

- Allen, D. (2008). *Retaining Talent: A guide to analysing and managing employee turnover*. Califórnia: Society for Human Resource Management.
- Bar-On, R. (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical manual*. Toronto, Canadá: Multi-Health Systems.
- Bar-On, R. (2000). Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. In R. B.-O. (Eds), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 363-388). San Francisco: Jossey-Bass.
- Beechler, S., & Woodwar, I. C. (2009). The global “war talent”. *Journal of international management*, 15, 273-285.
- Bintliff-Ritchie. (2008). Using Talent Measurement to Drive Business Results: Leadership and Competency Development Leads to Successful Use of Analytics Tools. *International Human Resource Information Management*.
- Bjorkman, I., & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: Retos y Soluciones. *Universia Business Review*.
- Boyatzis, R., Goleman, D., & McKee, A. (2002/2003). *Os novos líderes: a Inteligência Emocional nas organizações (trad. Rocha, E) (2ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Breaugh, J. (2009). Recruiting and attracting talent. *Society for human resource management, California*.
- Britton, L. C., Wright, M., & Ball, D. F. (2000). The Use of Co-ordination Theory to Improve Service Quality in Executive Search. *The service industries journal*, 20, 4-85.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2003). *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para windows (3ª ed.)*. Oeiras: Celta.
- Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Câmara, P. B. (2000). *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Camara, P. B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator – recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). *Emotional Intelligence Test: Users Manua*. Toronto, CA: Multi-Health Systems.

- Caruso, R., Mayer, J., & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for a intelligence. *Handbook of intelligence*, 27(4), pp. 267-298.
- Chambers, E. G., Fulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). "The War for Talent". *The McKinsey Quarterly*, 3, pp. 44-57.
- Cherniss, C. (2000). Emotional intelligence: What is and why it matters. Paper presented. *the Annual Meeting of the Society for Industrial and organizational Psychology*. New Orleans.
- Chiavenato, I. (2004). *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas.
- Cobêro, C., Primi, R., & Muniz, M. (2006). Emotional intelligence: What is and why it matters. Paper presented. *Cadernos de Psicologia e Educação*, 16, pp. 337-348.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and. *Human Management Review.*, 19, pp. 304-313.
- Costa, J. A., & Melo, A. S. (2007). *Dicionário de Língua Portuguesa* (6ª ed.). Porto: Porto Editora.
- Costa, R. F. (2012). *Equipas de alto rendimento, saber liderer equipas de trabalho*. Lisboa: Editora RH.
- Crainer, S., & Dearlove, D. (2000). A guerra pelo talento. *HSM management*, 4(20), pp. 14-17.
- Cunha, M., Campos e Cunha, R., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Marques, C., & Gomes, J. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. (1998). Emotional intelligence: in search for an elusive construct. *Journal of Personality & Social Psychology*, 75, 989-1015.
- Drake. (2008). *Employee retention – reducing recruitment by increasing retention. Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*. New York: Basic Books.
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., & Hewitson, A. (2007). The Practice and spatiality of professionalization: (Re)producing the role of executive search in elite labour recruitment in Europe. Nottingham: The University of Nottingham.
- Feldman, D. (1999). *The handbook of emotionally intelligent leadership: inspiring others to achieve results*. Virginia: leadership Performance Solutions: Falls Church,.

- Fisher, L. (2003). Using Talent Management Model for Selection: Guarding the Entrances to your Organization. In L. A. Berger, & D. R. Berger, *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1995/1997). *Inteligência Emocional (trad. M. D. Correira)*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 76, pp. 92-102.
- Goleman, D. (2000a). Leadership that gets results. *harvard Business Review*, Mar-Apr, 78-90.
- Goleman, D. (2000b). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Goleman, D. (2001a). An EI-based theory of performance. In D. Goleman, *The emotionally intelligence workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individual, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2001b). Emotional intelligence: issue in paradigm building. In D. Goleman, *The emotionally intelligence workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (2002/2003). *Os novos líderes: a Inteligência Emocional nas organizações (trad. Rocha, E.) (2ª ed.)*. Lisboa: Gradiva.
- Guthridge, M., Komm, A., & Lawson, E. (2008). *Making talent a strategic priority*. McKinsey Quartel.
- Hedge, N. (2004). *Best practices: retention. Orios: RH departament intelligence Test*. Toronto, CA: Multi-Health Systems.
- Khokhar, C., & Kush, T. (2009). Emotional intelligence and work performance among executives. *Europe's Journal of Psuchology*, 1.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guiford Press.
- Kornacki, S. A., & caruso, D. R. (2007). In J. Ciarrochi, & j. D. Mayer, *Applying Emotional Intelligence (Vols. 53-88)*. New York: Psychology Press.
- Krewson, H. (2003). Integration Coaching, Training, and Development with Talent Management. In L. A. Berger, & D. R. Berger, *The talent management*

- handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people.* New York: McGraw-Hill.
- Law, K. S., Wong, C.-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.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology, 41*, pp. 585-634.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: a critical review. *Human Resource management, 16*, pp. 139-154.
- Lourenço, L., & Ilharco, F. (2009). *Liderança: as lições de Mourinho* (8ª ed.). Lisboa: Prime Books.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (5ª ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- Matos, F., & Lopes, A. (2008). A gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. *Comportamento Organizacional e Gestão, 14*(2), pp. 233-245.
- Mayer, D. (2006). A new field guide to emotional intelligence. In J. Ciarrochi, J. P. Forgas, & J. D. Mayer, *Emotional intelligence in everyday life* (pp. 3-26). New York: Psychology Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. Sternberg, *Handbook of intelligence*. Cambridge UK: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, R. D., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion, 1*(3), pp. 232-242.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: implications for educators. In P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- McCoauley, C., & Wakefiel, M. (2006). Talent management in the 21st century: help your company find, develop, and keep its strongest workers. *The Journal for Quality and Participation, 29*(4), pp. 4-7.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard. Boston, MA.: Business School Press.
- Moon, S. (2003). Personal Talent. *High Ability Studies, 14*(1), pp. 5-16.

- Moon, T., & Hur, W. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Job Performance. *Social Behavior and personality*, 39(8), pp. 1087-1096.
- Newman, D., Joseph, I., & MacCann, C. (2010). Emotional Intelligence and job performance: the importance of emotion regulation and emotional labor context. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, pp. 159-164.
- O'Leary, R., Jusela, G., & Topper, H. N. (2010). Corning Incorporated. In M. G. (Eds.), *Best Practices in Talent Management – How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Oehley, A. M. (2007). *The development and evaluation of a partial talent management competency model*. Master of Arts, Stellenbosch University.
- Oliveira, E. S. (2005). Gestão de Talentos. Cadernos. *FAPA*, 1(1), pp. 185-195.
- Pedrosa, R. (2003). *Relatório de Jovens Talentos (Relatório Executivo)*. Belo Horizonte: Centro de Tecnologia Empresarial.
- Peloso, A., & Yonemoto, H. (2010). *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos*. Cadernos FAPA.
- Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., & Cabral-Cardoso, J. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.). Lisboa: RH Editora.
- Ramalho, I. (2011). *Atitudes e Práticas de Gestão de Talentos: Estudo Exploratório no Contexto Organizacional Português*. Portugal: Dissertação Mestrado-Universidade de Évora.
- Rocha, A. (2005). *Inteligência Emocional, Liderança Transformacional e eficácia da liderança*. Portugal: Dissertação Mestrado - Universidade de Évora.
- S., L. K., C-S., W., & J., S. L. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185-221.
- Santos, D. (2007). *Talentos: A arte de gerenciar*. Recife: Universidade Católica de Pernambuco.
- Sarsus, A. M., Pedrosa, R. R., & Sant'Anna, A. S. (2003). *Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos?* São Paulo: Anais XXVII Enanpad, Encontro Anual.

- Shaemi, A., Allamed, A., & Bajgerani, M. (2011). Impact of talent management strategic on employees' emotional intelligence in Isfahan Municipality (Iran). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business*, 3(6).
- Shahhosseini, M., & Silong, A. (2013). Relationship between Transactional, Transformational Leadership styles, Emotional Intelligence and Job performance. *Researchers World – Journal of Arts, Science & commerce*, 4(1).
- Silzer, R., & Church, A. (2009). The perils and perils of identifying potential. *Industrial and organizational psychology*, 2, 377-412.
- SSPA. (2008). *Talent management in emerging markets – best practices for attracting, developing and retaining talent in India*. San Diego: SSPA.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2009). Global Talent Management: Literature review, integrative framework and suggestion for further research. *Journal of world business*.
- Turner, M. (2010). Kaiser Permanente Colorado Region. In M. Goldsmith, & L. C. (Eds.), *Best Practices in Talent Management – How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Turnipseed, D., & Vandewaa, E. (2012). Relationship between Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior. *Psychological Reports*, 110(3), pp. 899-914.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 71-95.
- Wallis, S., Underhill, B. O., & McNamara, C. (2010). Microsoft Corporation. In M. Goldsmith, & L. Carter, (Eds). *Best Practices in Talent Management – How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Weisinger, H. D. (2000). " Emotional Intelligence at Work" . In S. A. R. S., *Nine best practices for effective talent management. Development Dimensions International*. San Francisco: CA: Jossey-Wellins.
- Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2009). *Nine best practices for effective talent management*. Development Dimensions International.

- Woyciekoski, C., & Hutz, C. S. (2008). Inteligência Emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 22(1), pp. 1-11.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4ª ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice.
- Zaccaro, S. J. (2010). *The search for executive talent: understanding the process and setting it in motion*. California: Society for Human Resource Management.
- Zaccaro, S. T. (2008). *Executive Talent Assessment and Selection: A Literature Review*. George Mason University.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário

Atitudes e Práticas na Gestão de Talentos e Inteligência Emocional: Suas interações – colaboradores

INSTRUÇÕES

O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação do Mestrado de Psicologia do Trabalho e das Organizações da Universidade de Évora cujo interesse principal recai sobre relacionar a Inteligência Emocional com os talentos organizacionais.

No âmbito desta investigação, solicitamos a sua participação através do preenchimento do questionário que se segue. Este tem como objetivo comprovar, ou refutar uma possível interação entre a Inteligência Emocional e os sujeitos considerados talentos nas organizações.

Numa primeira parte serão solicitados alguns dados sociodemográficos, constando então na segunda parte os questionários anteriormente referidos.

A sua participação é voluntária e o anonimato e confidencialidade dos seus dados serão garantidos. Pedimos-lhe veracidade e sinceridade nas respostas dadas. Queremos ainda salientar que não existem respostas certas ou erradas. A sua duração aproximada de preenchimento é de 15 minutos. Se neste momento não tiver este tempo, pedimos por favor que abandone esta página e retorne mais tarde quando tiver tempo.

PROTOCOLO DE INVESTIGAÇÃO EXCLUSIVO PARA O PRESENTE ESTUDO
INTERDITA A REPRODUÇÃO PARA OUTROS FINS

QUESTIONÁRIO SÓCIO-DEMOGRÁFICO

Idade: _____

Sexo: Feminino Masculino

Natural do Distrito de: _____

Estado Civil: Solteiro Casado/União de Facto Divorciado Viúvo

Habilitações Literárias: _____

Qual o cargo que ocupa atualmente? _____

Há quanto tempo está no seu trabalho atual?

0 – 1 ano

1 – 2 anos

2 – 5 anos

5 – 10 anos

+ 10 anos

Anexo A – Questionário de Atitudes Face ao Talento

Reporte-se à sua realidade organizacional e descreva o seu grau de concordância com as seguintes frases. Assinale para cada item a opção que considera mais adequada.

1	2	3	4
Discordo	Discord	Concordo	Concordo
Fortemente	o		Fortement
			e

1. Na minha opinião o colaborador com talento é aquele que:		1	2	3	4
1.1.	Detém elevados níveis de desempenho				
1.2.	Produz lucros extraordinários				
1.3.	Se adapta à mudança e cria a mudança				
1.4.	Trabalha bem, desfruta com o seu trabalho e se supera				
1.5.	Tem altos níveis de confiança				
1.6.	Exige grande qualidade e consistência das chefias				
1.7.	Faz planos proactivos de forma autónoma				
2 Considero que o colaborador com talento é quem detém a competência de:		1	2	3	4
2.1.	Orientação para o negócio				
2.2.	Proatividade				
2.3.	Orientação para os resultados				
2.4.	Flexibilidade				
2.5.	Criatividade				
2.6.	Comunicação				
2.7.	Inovação				
2.8.	Espírito de equipa				
2.9.	Liderança				
3. Entendo que o jovem talento demonstra:		1	2	3	4
3.1.	Potencial de crescimento				
3.2.	Domínio de idiomas				
3.3.	Formação académica diferenciada				
3.4.	Elevada capacidade para gerar resultados				
3.5.	Potencial de liderança				
4. Julgo que o líder detém a competência de:		1	2	3	4
4.1.	Planeamento estratégico				
4.2.	Gestão de pessoas				
4.3.	Inovação				
4.4.	Tomada de decisão				
4.5.	Orientação para o cliente				
4.6.	Gestão de projetos				
4.7.	Liderança				
4.8.	Orientação para os resultados				
4.9.	Visão estratégica				
5. Penso que o grande desafio que as organizações enfrentam na atualidade é:		1	2	3	4
5.1.	A retenção de colaboradores-chave				
5.2.	O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal				
5.3.	A necessidade de inovação organizacional				
5.4.	A atração de novos colaboradores				
5.5.	O aumento da diversidade				
5.6.	A gestão global de colaboradores				
6. Na minha opinião o que motiva a implementação de Práticas de Gestão de Talentos na minha Organização é:		1	2	3	4
6.1.	A necessidade de alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos do negócio				
6.2.	A necessidade de aumentar a produtividade da organização				
6.3.	A sucessão do CEO (Diretor executivo/ Diretor geral)				
6.4.	Os resultados de turnover (saída voluntária dos colaboradores)				
6.5.	A necessidade de inovação organizacional				
6.6.	O efeito da globalização				
7. Sinto que na minha Organização o que facilita a implementação de Práticas de		1	2	3	4

Gestão de Talentos é:

7.1.	Uma estratégia de gestão de talentos alinhada com a estratégia da organização				
7.2.	Um estilo de liderança mobilizador de bons desempenhos				
7.3.	Um sistema de recompensas que oferece soluções de valor ao colaborador identificado como talento				
7.4.	Um clima organizacional que incentiva o talento				
7.5.	Uma cultura organizacional orientada para o talento				
7.6.	Um estilo de liderança que proporciona aos talentos um desenvolvimento permanente				
7.7.	Uma estrutura organizacional que potencia a orgânica de ação dos talentos				
8.	Na minha Organização considero como fator inibidor de gestão de talentos:	1	2	3	4
8.1.	A falta de colaboradores de elevado potencial				
8.2.	Os gestores não dispensem tempo com a gestão de talentos				
8.3.	A dificuldade em competir com outras organizações				
8.4.	Os gestores não estarem comprometidos com o desenvolvimento dos talentos				
8.5.	A imagem da organização no mercado				
8.6.	A dificuldade em diferenciar bons de maus desempenhos dos colaboradores				
8.7.	A estratégia de gestão de talentos não estar alinhada com a estratégia da organização				
9.	Considero que o que torna a minha Organização atractiva para os talentos é:	1	2	3	4
9.1.	A perspectiva de carreira				
9.2.	O crescimento profissional que proporciona				
9.3.	A notoriedade e referência da organização no mercado				
9.4.	A presença de um ambiente saudável de trabalho				
9.5.	A existência de programas estruturados de desenvolvimento profissional				
9.6.	A possibilidade de participação em projetos desafiantes				
9.7.	A existência de prémios de reconhecimento externos				
9.8.	O trabalho ser estimulante				
10.	Entendo que na minha Organização o que contribui para a retenção de talentos é:	1	2	3	4
10.1	A perspectiva de carreira				
10.2	A satisfação no trabalho				
10.3	A presença de recompensas extrínsecas				
10.4	O prestígio organizacional				
10.5	O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal				
10.6	O commitment organizacional (comprometimento/ vínculo)				
10.7	A exigência e desafio da função				
10.8	O bom relacionamento interpessoal				
10.9	A presença de excelentes líderes				
11.	Na minha Organização considero como indicador de turnover (saída voluntária dos colaboradores):	1	2	3	4
11.1	A divergência entre as expectativas profissionais e a organização				
11.2	A inexistência de relação entre a remuneração e o desempenho				
11.3	A perspectiva de maiores ganhos financeiros noutras organizações				

11.4	A expectativa de maior autonomia e interdependência noutra organização				
11.5	A inexistência de reconhecimento pelas suas contribuições profissionais				
11.6	O desenvolvimento de carreira mais lento que o esperado				
11.7	A inexistência de envolvimento na atividade da organização				
12.	Perspetivo que as Práticas de Gestão de Talentos têm implicação ao nível de:	1	2	3	4
12.1	Desempenhos individuais				
12.2	Motivação dos colaboradores				
12.3	Desempenhos organizacionais				
12.4	Commitment organizacional (comprometimento/ vínculo)				
12.5	Satisfação dos colaboradores				
12.6	Engagement dos colaboradores (estado de espírito positivo e de realização relativamente ao trabalho)				
12.7	Produtividade individual				

Anexo B – Inventário de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos (IPeR-T)

A sua resposta a este questionário deve reportar-se àquilo que acontece na sua organização pelo menos desde há 6 meses. Assinale para cada item a opção que corresponde à sua realidade organizacional.

1.

Em que nível de desenvolvimento de gestão de talentos se encontra a sua Organização? Sim Não

1.1.	Existe um sistema formal de gestão de talentos		
1.2.	Existe um sistema informal de gestão de talentos		
1.3.	Não existe um sistema formal de gestão de talentos, mas existe intenção para o implementar		
1.4.	Não existe um sistema formal de gestão de talentos, nem intenção para o implementar		
1.5.	Outra opção:		

2. **Quem é(s) o(s) responsável(is) pela gestão de talentos na sua Organização?**

Sim Não

2.1.	Chefia direta do talento		
2.2.	Direção de Recursos Humanos		
2.3.	CEO (Diretor executivo/ Diretor geral)		
2.4.	Employer branding (profissional que trabalha para fortalecer a imagem da organização na procura de novos colaboradores)		
2.5.	Outra opção:		

3. **A quem se destinam as Práticas de Gestão de Talentos?**

Sim Não

3.1.	Funções de topo		
3.2.	Chefias intermédias		
3.3.	Quadros técnicos		
3.4.	Funções administrativas		
3.5.	Outra opção:		

4. **Qual(is) a(s) prática(s) de recrutamento externo utilizada(s) na sua Organização?**

Sim Não

4.1.	Divulgação/ protocolos nas universidades		
4.2.	Anúncios		
4.3.	Headhunters (caça-talentos)		
4.4.	Redes sociais		

4.5.	Indicações de colaboradores		
4.6.	Programas de estágios		
4.7.	Outra opção:		
5.	Qual(is) a(s) prática(s) de recrutamento interno utilizada(s) na sua Organização?	Sim	Não
5.1.	Planos de sucessão		
5.2.	Avaliação de desempenho		
5.3.	Avaliação de potencial		
5.4.	Assessments		
5.5.	Registo das expectativas dos colaboradores		
5.6.	Outra opção:		
6.	Qual(is) a(s) técnica(s) de seleção de talentos utilizada(s) na sua Organização?	Sim	Não
6.1.	Análise de <i>curriculum vitae</i>		
6.2.	Dinâmicas de grupo		
6.3.	Avaliação de potencial		
6.4.	Entrevista psicológica		
6.5.	Entrevista técnica		
6.6.	Testes psicológicos		
6.7.	Assessments		
6.8.	Outra opção:		
7.	Qual(is) o(s) teste(s) psicológicos utilizado(s) nos processos de seleção de talentos realizados na sua Organização?	Sim	Não
7.1.	Testes de raciocínio lógico		
7.2.	Testes de conhecimentos técnicos específicos		
7.3.	Testes de conhecimentos gerais		
7.4.	Testes de avaliação do potencial de crescimento		
7.5.	Testes de avaliação das habilidades comportamentais		
7.6.	Testes de interesses		
7.7.	Testes de personalidade		
7.8.	Outra opção:		
8.	Qual(is) o(s) método(s) utilizado(s) pela sua Organização para avaliar o desempenho dos seus talentos?	Sim	Não
8.1.	Feedback 360º		
8.2.	Produtividade da organização		
8.3.	Sistema de gestão de competências		
8.4.	Sistema formal de gestão de desempenho		
8.5.	Gestão por objetivos		
8.6.	Evolução profissional		
8.7.	Outra opção:		
9.	Qual(is) a(s) prática(s) de gestão de carreiras utilizada(s) na sua Organização para reter talentos?	Sim	Não
9.1.	Planos de carreiras individuais		
9.2.	Programas de formação		
9.3.	Mobilidade funcional		
9.4.	Planos de sucessão		
9.5.	Carreira Internacional		
9.6.	Estrutura de progressão na carreira		
9.7.	Outra opção:		
10.	Qual(is) o(s) incentivos atribuído(s) aos talentos?	Sim	Não
10.1.	Distribuição de lucros da organização		
10.2.	Comissões		
10.3.	Bónus anual		

10.4.	Bónus de retenção		
10.5.	Opção de compra de ações		
10.6.	Prémios de produtividade		
10.7.	Outra opção:		
11.	Qual(is) o(s) benefício(s) atribuído(s) aos talentos?	Sim	Não
11.1.	Planos de saúde		
11.2.	Política automóvel		
11.3.	Planos de seguros		
11.4.	Apoios para formação/ educação		
11.5.	Telemóvel		
11.6.	Planos de pensões		
11.7.	Outra opção:		
12.1.	Planos de desenvolvimento individuais		
12.2.	Mobilidade funcional		
12.3.	Programas de formação		
12.4.	Coaching		
12.5.	Mentoring		
12.6.	Planos de sucessão		
12.7.	Processos de mobilidade internacional		
12.8.	Outra opção:		
13.	Qual(is) a(s) tecnologia(s) utilizada(s) para desenvolver e monitorizar as Práticas de Gestão de Talentos?	Sim	Não
13.1.	Software de gestão de aprendizagem dos colaboradores		
13.2.	E-learning		
13.3.	Software de feedback 360º		
13.4.	Software de gestão de desempenho		
13.5.	Software de gestão de carreiras		
13.6.	Outra opção		

Questionário de Inteligência Emocional – Colaboradores – Panorâmica 360º^{©1} Nowack (2004)

Não existem resposta certas nem erradas. Pretende-se apenas saber qual a sua visão sincera sobre os assuntos abordados ao longo do questionário. Indique, de acordo com a escala de frequência a seguir apresentada, o âmbito de aplicação dos comportamentos descritos em cada uma das afirmações, relativamente **à sua hierarquia directa**.

Por favor, leia cada questão com cuidado, e assinale com um x a afirmação que melhor corresponde à sua opinião.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Quase sempre, ou sempre

A minha hierarquia directa				
1	2	3	4	5

Procura e aplica feedback e críticas construtivas dos outros.				
Mantém o otimismo e retira o melhor proveito das situações, quer estas sejam boas ou más.				
Lida com situações tensas, sem reagir excessivamente e sem se tornar demasiado emotivo ou				

¹©Emotional Intelligence 360 View Questionnaire, Copyright by Consulting Tools, Inc. Reproduzido e traduzido com autorização do autor.

defensivo.					
Demonstra e pratica elevados padrões de integridade pessoal e profissional.					
Sempre que necessário, toma decisões com confiança e rapidamente.					
Trabalha arduamente para cumprir tarefas, projetos, trabalhos, e alcançar objetivos.					
Estabelece e cultiva alianças estratégicas internas com dirigentes-chave e com outros na organização, de modo eficaz					
Encoraja os outros a expressarem pontos de vista, ideias e opiniões contrárias.					
Comunica e expressa ideias de modo a persuadir e influenciar os outros.					
Facilita nos outros a revelação, partilha e discussão das suas ideias, preocupações e problemas.					
Toma a iniciativa e oferece aos outros apoio, formação e <i>coaching</i> aos níveis formal e informal.					
Solicita e valoriza opiniões, pensamentos, feedback e ideias dos outros.					
Escreve de forma coerente, organizada, clara e persuasiva.					
Mantém o contacto e comunicação próxima com os outros (i.e., mantém os outros bem informados).					
Mantém o contacto visual quando comunica com os outros.					
Faz apresentações orais persuasivas, claras e organizadas com lógica, mostrando confiança.					
Faz resumos e paráfrases do que os outros dizem, de modo a facilitar a compreensão.					
Procura o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem contínua do conhecimento, experiências e competências.					
Mantém uma visão positiva e construtiva, mesmo quando os planos ou decisões são contrários às suas opiniões					
Quando zangado, manifesta pouca ira ou frustração para com os outros (i.e., não levanta a voz nem se torna impaciente).					
Nas relações interpessoais, revela abertura, honestidade e simplicidade.					
Pesquisa e utiliza a informação disponível, de modo a compreender e resolver questões e problemas.					
Revela capacidade para cumprir tarefas, projetos e trabalhos no prazo e com qualidade.					
Constrói eficazmente relações e parcerias com outros exteriores à organização.					
Discute possíveis soluções de "vencedor-vencedor", e procura acordos para ações específicas, quando os conflitos surgem com os outros.					
Modifica o seu estilo de liderança para persuadir, motivar e influenciar os outros.					
Revela sensibilidade relativamente à diversidade dos colaboradores (ex. género, raça, etnia, orientação sexual, etc.) e trata-os de forma coerente e justa.					
Dá <i>feedback</i> contínuo e atempado aos outros sobre o seu relacionamento e desempenho profissional.					
Desenvolve relações de trabalho cooperativas com os outros, em vez de relações de competição					
Utiliza a gramática, tempos verbais e linguagem apropriada em todas as comunicações escritas.					
Informa atempadamente os outros acerca de aspetos relevantes de tarefas, projetos e trabalhos.					
Fala e comunica de modo claro e bem articulado.					
Prepara-se e organiza-se para reuniões, discussões e apresentações.					
Mantém o contacto visual e a atenção quando falam consigo.					
Avalia, de modo realista, os pontos fortes e áreas de desenvolvimento de cada um.					
Consegue conter bem as pressões e o stress (e.g., mantém a postura, fica calmo sob pressão, evita perder o controle das emoções ou comportamentos).					
Mantém a postura e o controle emocional face a ameaças ou provocações interpessoais.					
Revela consistência entre aquilo que diz e faz (i.e., diz e faz coisas consistentes e congruentes entre si)					
Concebe e considera várias opções antes de tomar uma decisão.					
Cumprir com os compromissos e promessas assumidas.					
Desenvolve, cultiva e mantém uma vasta base de apoio junto de elementos-chave, quer internos, quer externos à organização (e.g., gestores, colaboradores, clientes).					
Permite a emergência de desacordos e a sua discussão aberta.					

Convence e persuade os outros a ver a sua perspetiva e ideias.					
Desenvolve e mantém relações próximas, amigáveis e sensíveis com os outros.					
Reconhece os contributos e realizações dos outros.					
Quando apropriado, envolve ativamente os outros nas suas tarefas de tomada de decisão, planeamento e resolução de problemas.					
Utiliza a comunicação escrita de modo eficiente e adequado (e.g., email).					
Comunica a informação necessária aos outros, de forma imediata e oportuna.					
Expressa e solícita a informação de forma clara.					
Em reuniões e apresentações, reage às questões de modo recetivo e diplomático.					
Disponibiliza tempo para compreender e ouvir os outros.					
Gere o tempo com eficiência e eficácia.					
Mantém um equilíbrio efetivo entre o trabalho, a família e a vida pessoal.					
Evita correr riscos desnecessários ou tomar decisões precipitadas sem informação adequada e pertinente.					
Cria relações de confiança, facilitadoras de discussão e troca de informação pessoal (e.g., mantenho a confidencialidade, não revelando informação pessoal aos outros).					
Mantém uma decisão ou curso da ação, a não ser que seja evidente que esteja errado.					
Desempenha o trabalho de forma conscienciosa e fiável.					
Faz um esforço para reconhecer e resolver conflitos interpessoais.					
Comunica de modo a gerar envolvimento e apoio às suas ideias, sugestões e opiniões.					
Demonstra interesse e consideração pelos sentimentos e necessidades dos outros.					
Encoraja a cooperação e trabalho de equipa, entre pessoas que têm trabalhos interdependentes.					
Trabalha com os outros de forma cooperativa e não competitiva.					
Nas apresentações, reformula e clarifica aspetos e questões colocadas.					
Ouve os outros pacientemente, sem os interromper.					
É flexível e lida facilmente com adversidades e desafios.					
Resiste ao desejo de falar ou agir quando isso não ajuda à situação.					
Toma decisões coerentes e de elevada qualidade, baseadas em dados e informação adequados.					
Resiste a reagir defensivamente e mantém um espírito aberto quando os outros discordam consigo.					
Revela força de vontade em afirmar ideias e opiniões próprias, perante oposições e desafios.					
Esforça-se por compreender os outros e interessa-se pela forma como se sentem.					
Expressa confiança nas capacidades e aptidões dos outros.					
Desenvolve relações de trabalho amigáveis, de ajuda e apoio aos outros.					
Respeita as ideias, capacidades e contributos dos outros, e interessa-se verdadeiramente pelas suas sugestões e preocupações.					
Dá respostas claras, sucintas e lógicas a questões dos outros.					

1 2 3 4 5

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Questionário de Inteligência Emocional - Chefias – Panorâmica 360^o©² Nowack (2004)

Não existem resposta certas nem erradas. Pretende-se apenas saber qual a sua visão sincera sobre os assuntos abordados ao longo do questionário. Indique, de acordo com a escala de frequência a seguir apresentada, o âmbito de aplicação dos comportamentos descritos em cada uma das afirmações, relativamente **a si mesmo**.

Por favor, leia cada questão com cuidado, e assinale com um x a afirmação que melhor corresponde à sua opinião.

²©Emotional Intelligence 360 View Questionnaire, Copyright by Consulting Tools, Inc. Reproduzido e traduzido com autorização do autor.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Quase sempre, ou sempre

	1	2	3	4	5
Procuo e aplico feedback e críticas construtivas dos outros.	1	2	3	4	5
Mantenho o otimismo e retiro o melhor proveito das situações, quer estas sejam boas ou más.	1	2	3	4	5
Lido com situações tensas, sem reagir excessivamente e sem me tornar demasiado emotivo ou defensivo.	1	2	3	4	5
Demonstro e pratico elevados padrões de integridade pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
Sempre que necessário, tomo decisões com confiança e rapidamente.	1	2	3	4	5
Trabalho arduamente para cumprir tarefas, projetos, trabalhos, e alcançar objetivos.	1	2	3	4	5
Estabeleço e cultivo alianças estratégicas internas com dirigentes-chave e com outros na organização, de modo eficaz.	1	2	3	4	5
Encorajo os outros a expressarem pontos de vista, ideias e opiniões contrárias.	1	2	3	4	5
Comunico e expresso ideias de modo a persuadir e influenciar os outros.	1	2	3	4	5
Facilito nos outros a revelação, partilha e discussão das suas ideias, preocupações e problemas.	1	2	3	4	5
Tomo a iniciativa e ofereço aos outros apoio, formação e <i>coaching</i> aos níveis formal e informal.	1	2	3	4	5
Solicito e valorizo opiniões, pensamentos, feedback e ideias dos outros.	1	2	3	4	5
Escrevo de forma coerente, organizada, clara e persuasiva.	1	2	3	4	5
Mantenho o contacto e comunicação próxima com os outros (i.e., mantenho os outros bem informados).	1	2	3	4	5
Mantenho o contacto visual quando comunico com os outros.	1	2	3	4	5
Faço apresentações orais persuasivas, claras e organizadas com lógica, mostrando confiança.	1	2	3	4	5
Faço resumos e paráfrases do que os outros dizem, de modo a facilitar a compreensão.	1	2	3	4	5
Procuo o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem contínua do conhecimento, experiências e competências.	1	2	3	4	5
Mantenho uma visão positiva e construtiva, mesmo quando os planos ou decisões são contrários às minhas opiniões.	1	2	3	4	5
Quando zangado, manifesto pouca ira ou frustração para com os outros (i.e., não levanto a voz nem me torno impaciente).	1	2	3	4	5
Nas relações interpessoais, revelo abertura, honestidade e simplicidade.	1	2	3	4	5
Pesquiso e utilizo a informação disponível, de modo a compreender e resolver questões e problemas.	1	2	3	4	5
Revelo capacidade para cumprir tarefas, projetos e trabalhos no prazo e com qualidade.	1	2	3	4	5
Construo eficazmente relações e parcerias com outros exteriores à organização.	1	2	3	4	5
Discuto possíveis soluções de "vencedor-vencedor", e procuro acordos para ações específicas, quando os conflitos surgem com os outros.	1	2	3	4	5
i. Modifico o meu estilo de liderança para persuadir, motivar e influenciar os outros.	1	2	3	4	5
. Revelo sensibilidade relativamente à diversidade dos colaboradores (ex. género, raça, etnia, orientação sexual, etc.) e trato-os de forma coerente e justa.	1	2	3	4	5
.. Dou <i>feedback</i> contínuo e atempado aos outros sobre o seu relacionamento e desempenho profissional.	1	2	3	4	5
iii. Desenvolvo relações de trabalho cooperativas com os outros, em vez de relações de competição	1	2	3	4	5
.. Utilizo a gramática, tempos verbais e linguagem apropriada em todas as comunicações escritas.	1	2	3	4	5
iii. Informo atempadamente os outros acerca de aspetos relevantes de tarefas, projetos e trabalhos.	1	2	3	4	5
ii. Falo e comunico de modo claro e bem articulado.	1	2	3	4	5
.. Preparo-me e organizo-me para reuniões, discussões e apresentações.	1	2	3	4	5
iii. Mantenho o contacto visual e a atenção quando falam comigo.	1	2	3	4	5
ii. Avalio, de modo realista, os pontos fortes e áreas de desenvolvimento de cada um.	1	2	3	4	5
iii. Consigo conter bem as pressões e o stress (e.g., mantenho a postura, fico calmo sob pressão, evito perder o controle das emoções ou comportamentos).	1	2	3	4	5
.. Mantenho a postura e o controle emocional face a ameaças ou provocações interpessoais.	1	2	3	4	5
.. Revelo consistência entre aquilo que digo e faço (i.e., digo e faço coisas consistentes e congruentes entre si)	1	2	3	4	5

i. Concebo e considero várias opções antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
o. Cumpro com os compromissos e promessas assumidas.	1	2	3	4	5
i. Desenvolvo, cultivo e mantenho uma vasta base de apoio junto de elementos-chave, quer internos, quer externos à organização (e.g., gestores, colaboradores, clientes).	1	2	3	4	5
i. Permito a emergência de desacordos e a sua discussão aberta.	1	2	3	4	5
o. Convenço e persuado os outros a ver a minha perspetiva e ideias.	1	2	3	4	5
i. Desenvolvo e mantenho relações próximas, amigáveis e sensíveis com os outros.	1	2	3	4	5
o. Reconheço os contributos e realizações dos outros.	1	2	3	4	5
o. Quando apropriado, envolvo ativamente os outros nas suas tarefas de tomada de decisão, planeamento e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
o. Utilizo a comunicação escrita de modo eficiente e adequado (e.g., email).	1	2	3	4	5
o. Comunico a informação necessária aos outros, de forma imediata e oportuna.	1	2	3	4	5
i. Expresso e solicito a informação de forma clara.	1	2	3	4	5
o. Em reuniões e apresentações, reajo às questões de modo recetivo e diplomático.	1	2	3	4	5
i. Disponibilizo tempo para compreender e ouvir os outros.	1	2	3	4	5
i. Giro o tempo com eficiência e eficácia.	1	2	3	4	5
o. Mantenho um equilíbrio efetivo entre o trabalho, a família e a vida pessoal.	1	2	3	4	5
i. Evito correr riscos desnecessários ou tomar decisões precipitadas sem informação adequada e pertinente.	1	2	3	4	5
o. Crio relações de confiança, facilitadoras de discussão e troca de informação pessoal (e.g., mantenho a confidencialidade, não revelando informação pessoal aos outros).	1	2	3	4	5
o. Mantenho uma decisão ou curso da ação, a não ser que seja evidente que esteja errado.	1	2	3	4	5
o. Desempenho o trabalho de forma conscienciosa e fiável.	1	2	3	4	5
o. Faço um esforço para reconhecer e resolver conflitos interpessoais.	1	2	3	4	5
i. Comunico de modo a gerar envolvimento e apoio às suas ideias, sugestões e opiniões.	1	2	3	4	5
o. Demonstro interesse e consideração pelos sentimentos e necessidades dos outros.	1	2	3	4	5
i. Encorajo a cooperação e trabalho de equipa, entre pessoas que têm trabalhos interdependentes.	1	2	3	4	5
i. Trabalho com os outros de forma cooperativa e não competitiva.	1	2	3	4	5
o. Nas apresentações, reformulo e clarifico aspetos e questões colocadas.	1	2	3	4	5
i. Oiço os outros pacientemente, sem os interromper.	1	2	3	4	5
o. Sou flexível e lido facilmente com adversidades e desafios.	1	2	3	4	5
o. Resisto ao desejo de falar ou agir quando isso não ajuda à situação.	1	2	3	4	5
o. Tomo decisões coerentes e de elevada qualidade, baseadas em dados e informação adequados.	1	2	3	4	5
o. Resisto a reagir defensivamente e mantenho um espírito aberto quando os outros discordam consigo.	1	2	3	4	5
i. Revelo força de vontade em afirmar ideias e opiniões próprias, perante oposições e desafios.	1	2	3	4	5
o. Esforço-me por compreender os outros e interesso-me pela forma como se sentem.	1	2	3	4	5
i. Expresso confiança nas capacidades e aptidões dos outros.	1	2	3	4	5
i. Desenvolvo relações de trabalho amigáveis, de ajuda e apoio aos outros.	1	2	3	4	5
o. Respeito as ideias, capacidades e contributos dos outros, e interesso-me verdadeiramente pelas suas sugestões e preocupações.	1	2	3	4	5
i. Dou respostas claras, sucintas e lógicas a questões dos outros.	1	2	3	4	5

Muito Obrigado pela sua colaboração!

Anexo 2 – Análise Descritiva da Amostra

2.1 Análise descritiva relativa à variável Idade

Idade

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Igual ou inferior a 29 anos	79	32,5	32,5	32,5
de 30 a 39 anos	107	44,0	44,0	76,5
Validos de 40 a 49 anos	37	15,2	15,2	91,8
Igual ou superior a 50 anos	20	8,2	8,2	100,0
Total	243	100,0	100,0	

2.2 Análise descritiva relativa à variável Género

Género

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Feminino	145	59,7	59,7	59,7
Validos Masculino	98	40,3	40,3	100,0
Total	243	100,0	100,0	

2.3 Análise descritiva relativa à variável Estado Civil

Estado Civil

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Solteiro	105	43,2	43,2	43,2
Casado/União de Facto	122	50,2	50,2	93,4
Validos Divorciado	16	6,6	6,6	100,0
Total	243	100,0	100,0	

2.4 Análise descritiva relativa à variável Habilitações Literárias

Habilitações Literárias

	Frequência	Percentagem	% Válida	% Cumulativa
Igual ou inferior ao 12º ano	56	23,0	23,0	23,0
Licenciatura	124	51,0	51,0	74,1
Validos Mestrado	61	25,1	25,1	99,2
Doutoramento	2	,8	,8	100,0
Total	243	100,0	100,0	

2.5 Análise descritiva relativa à variável Tempo no Cargo

Tempo no cargo

	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Validos 0 - 1 ano	57	23,5	23,5	23,5
1 - 2 anos	42	17,3	17,3	40,7
2 - 5 anos	60	24,7	24,7	65,4
5 - 10 anos	31	12,8	12,8	78,2
+ 10 anos	53	21,8	21,8	100,0
Total	243	100,0	100,0	

2.6 Análise descritiva relativa à variável Posição

Posição

	Frequência	Porcentagem	% Válida	% Cumulativa
Validos Colaborador	160	65,8	65,8	65,8
Chefia	83	34,2	34,2	100,0
Total	243	100,0	100,0	

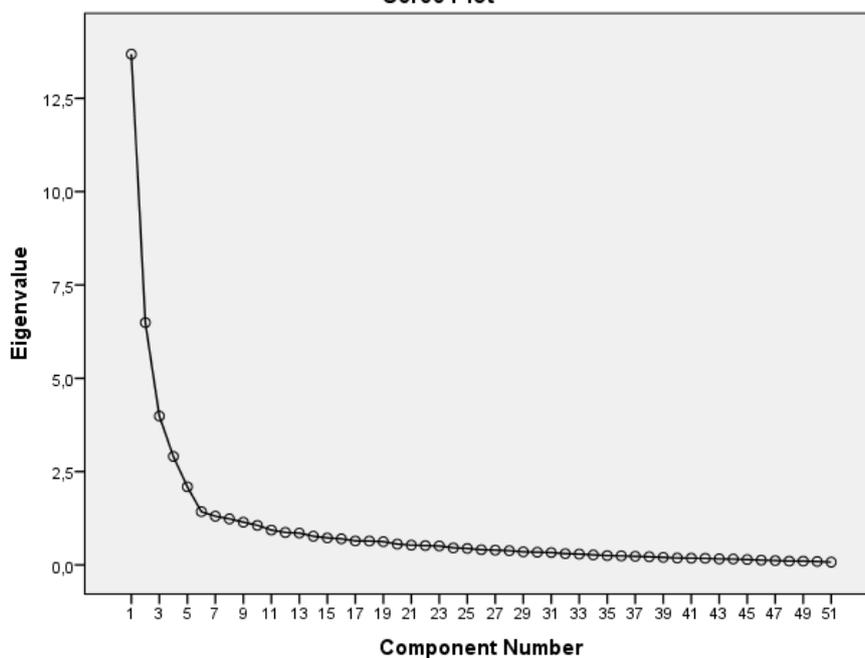
Anexo 3 – Validade das Escalas

3.1 – Validade da Escala de Atitudes Face ao Talento – Análise Fatorial Exploratória

KMO e teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,878
Qui-quadrado aproximado		7118,638
Teste de esfericidade de Bartlett	gl	1275
	P_value	,000

Scree Plot



Itens	Matriz com Rotação de Fatores			
	Fator			
	1	2	3	4
TA2.4	,230	,196	,076	,557
TA2.5	,166	,025	,215	,632
TA2.6	,100	,041	,155	,633
TA2.7	,103	,049	,085	,604
TA2.8	,085	,037	,154	,619
TA4.3	,048	,020	,000	,648
TA4.4	,027	,371	-,098	,558
TA4.5	,079	,126	-,144	,646
TA4.6	,006	,157	-,160	,671

TA4.9	,114	,309	-,096	,625
TA7.1	,660	,076	-,171	,249
TA7.2	,690	,172	-,121	,282
TA7.3	,621	,034	,024	,302
TA7.4	,722	,123	-,082	,247
TA7.5	,710	,199	-,181	,186
TA7.6	,703	,067	-,122	,287
TA7.7	,710	,069	-,061	,223
TA8.2	-,205	,235	,598	,103
TA8.4	-,184	,207	,694	,056
TA8.5	,137	-,311	,587	,066
TA8.6	-,179	-,067	,669	,006
TA8.7	-,123	,076	,719	,018
TA9.1	,739	-,111	-,147	-,025
TA9.2	,764	,047	-,177	-,023
TA9.3	,573	,032	-,257	,214
TA9.4	,692	,017	-,216	,140
TA9.5	,797	-,148	-,024	,093
TA9.6	,745	,095	-,216	-,037
TA9.7	,774	-,157	,114	,035
TA9.8	,689	,103	-,107	,052
TA10.1	,722	-,084	-,121	-,088
TA10.2	,796	,158	-,118	,093
TA10.3	,659	-,095	,109	-,144
TA10.4	,641	,018	-,070	,092
TA10.5	,606	-,072	,111	,031
TA10.6	,703	,134	-,095	-,022
TA10.7	,748	,130	-,111	,121
TA10.8	,649	,092	-,176	,084
TA10.9	,733	-,075	-,130	-,055
TA11.2	-,217	,140	,652	,013
TA11.3	-,097	,164	,533	-,157
TA11.4	-,064	-,060	,569	,064
TA11.5	-,257	,038	,764	,035
TA11.7	-,039	-,004	,719	,038
TA12.1	,034	,781	,132	,176
TA12.2	-,018	,840	,045	,118
TA12.3	,030	,737	,067	,057
TA12.4	,053	,819	,053	,207
TA12.5	,146	,775	,093	,147
TA12.6	,078	,799	-,031	,163
TA12.7	,044	,702	,063	,099

Extraction Method: Principal Component Analysis.

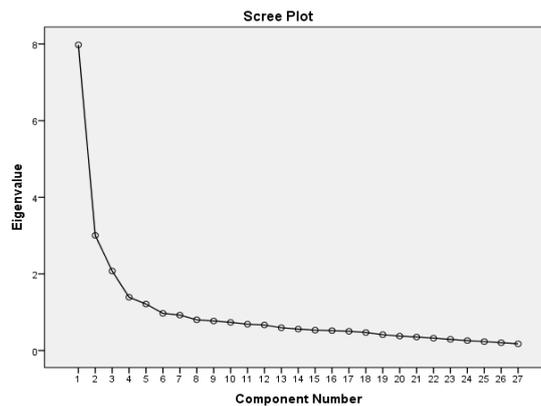
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 5 iterations.

3.1 – Validade da Escala de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos – Análise Fatorial Exploratória

KMO e teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin.	,872
Teste de esfericidade de Bartlett	Qui-quadrado aproximado
	gl
	P_value
	2897,177
	351
	,000



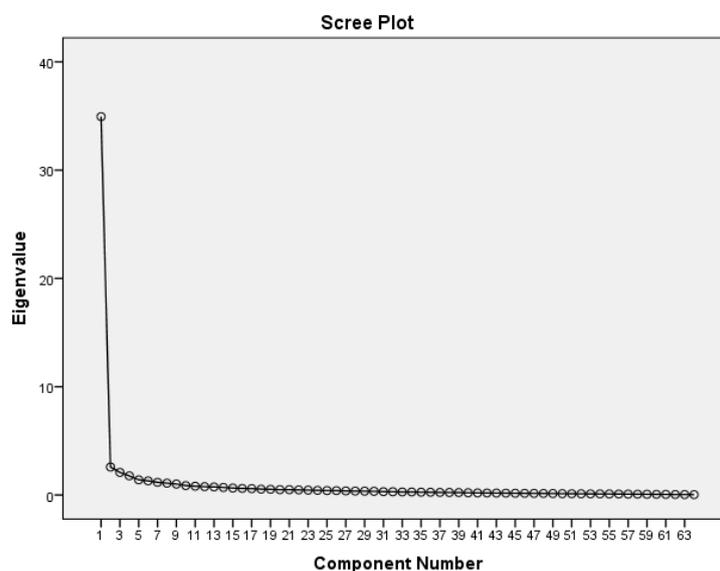
Item	Matriz com Rotação de Fatores			
	Fator			
	1	2	3	4
TB1.1	,208	,383	,507	,003
TB2.2	,136	,327	,536	,016
TB4.1	,148	,259	,598	-,078
TB5.1	,123	,079	,751	,173
TB5.3	,149	,202	-,010	,655
TB6.3	,108	,219	-,008	,665
TB6.6	,670	,298	,290	-,221
TB6.7	,354	,528	,147	,034
TB7.1	,704	,147	,336	-,170
TB7.2	,639	,100	,084	,227
TB7.3	,681	,014	,110	,296
TB7.4	,573	,232	-,021	,435
TB7.5	,785	,144	,073	,122
TB7.6	,689	,029	-,101	,381
TB7.7	,808	,072	,099	,093
TB8.2	,039	-,082	,212	,578
TB8.6	,125	,150	,262	,691
TB9.4	,118	,198	,717	,278
TB9.5	-,024	,535	,471	,120
TB10.6	,158	,144	,101	,521
TB12.4	,026	,619	,245	,224
TB12.6	,034	,231	,712	,269
TB12.7	-,057	,595	,440	,092
TB13.2	,185	,611	,252	,055
TB13.3	,132	,686	,106	,168
TB13.4	,115	,689	,140	,102
TB13.5	,134	,674	,138	,156

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais. Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.
a. Rotação Convergente em 7 Iterações.

3.2 – Validade da Escala de Inteligência Emocional - Colaboradores – Análise Fatorial Exploratória

KMO e teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	,952
Qui-quadrado aproximado	10411,774
Teste de esfericidade de Bartlett	2016
P_value	,000



Itens	Matriz com Rotação de Fatores		
	Fator		
	1	2	3
IE3	,203	,268	,669
IE4	,611	,418	,307
IE5	,397	,520	,302
IE6	,573	,335	,200
IE7	,209	,706	-,070
IE8	,405	,694	,121
IE9	,118	,792	,105
IE10	,397	,646	,226
IE11	,398	,602	,273
IE12	,441	,555	,351
IE14	,662	,410	,222
IE15	,533	,283	,333
IE16	,234	,607	,356
IE17	,250	,619	,207
IE18	,563	,440	,276
IE20	,238	,170	,699
IE21	,699	,274	,280
IE22	,549	,451	,294
IE23	,634	,403	,233
IE25	,434	,540	,346
IE26	,225	,556	,277

IE27	,530	,282	,297
IE28	,634	,388	,288
IE29	,696	,243	,268
IE31	,712	,272	,297
IE32	,658	,368	,272
IE34	,643	,228	,352
IE35	,578	,385	,371
IE36	,178	,257	,823
IE37	,235	,255	,817
IE38	,720	,181	,399
IE39	,674	,247	,294
IE40	,779	,260	,218
IE41	,586	,327	,119
IE43	,282	,584	,255
IE44	,744	,338	,127
IE45	,771	,371	,158
IE46	,707	,300	,225
IE47	,514	,387	,357
IE48	,750	,273	,200
IE49	,753	,269	,204
IE50	,550	,370	,452
IE51	,703	,344	,285
IE52	,520	,100	,328
IE53	,535	,061	,333
IE54	,621	,189	,209
IE55	,670	,327	,289
IE56	,539	,206	,294
IE57	,768	,295	,204
IE58	,709	,327	,297
IE59	,637	,426	,326
IE60	,784	,315	,208
IE61	,742	,394	,183
IE62	,781	,225	,079
IE63	,650	,376	,232
IE64	,606	,094	,414
IE65	,585	,289	,450
IE66	,505	,106	,573
IE67	,621	,399	,451
IE70	,809	,315	,201
IE71	,709	,318	,114
IE72	,803	,347	,088
IE73	,823	,314	,178
IE74	,740	,280	,246

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

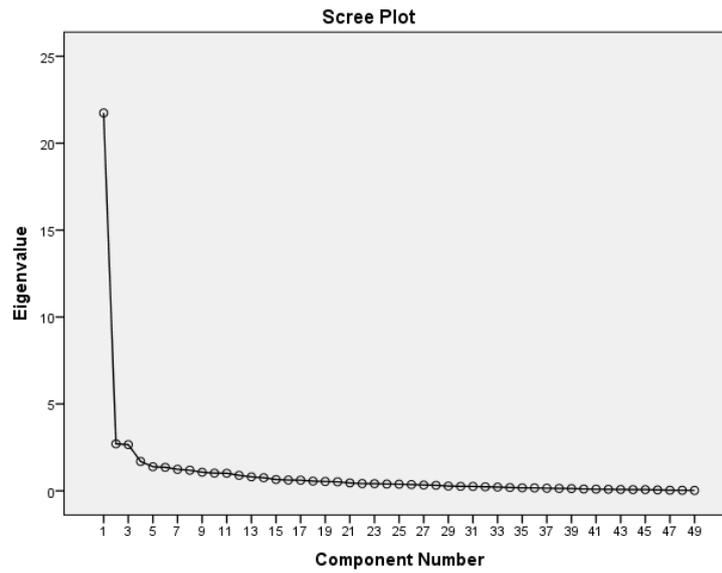
Método de Rotação: *Varimax* com Normalização *Kaiser*.

a. Rotação Convergente em 6 Interações.

3.3 – Validade da Escala de Inteligência Emocional - Chefias – Análise Fatorial Exploratória

KMO e teste de Bartlett

Medida de Adequação da Amostra de Kaiser-Meyer-Olkin	,858
Qui-quadrado aproximado	3300,097
Teste de esfericidade de Bartlett	1176
P_value	,000



	Matriz com Rotação de Fatores		
	Fator		
	1	2	3
IEC21	,786	,032	,228
IEC29	,785	-,023	,211
IEC34	,766	,257	,197
IEC40	,762	,290	,144
IEC57	,702	,168	,243
IEC27	,669	,289	,138
IEC38	,652	,424	,262
IEC45	,643	,280	,288
IEC60	,641	,180	,372
IEC28	,633	,168	,276
IEC62	,619	-,101	,330
IEC49	,614	,346	,165
IEC22	,611	,365	,166
IEC46	,606	,377	,320
IEC61	,594	,224	,496
IEC32	,592	,475	,238
IEC50	,589	,392	,255
IEC39	,588	,234	,350
IEC31	,580	,364	-,001
IEC44	,579	,299	,092
IEC23	,578	,427	,242
IEC30	,548	,454	,204
IEC63	,528	,370	,367
IEC11	,528	,193	,289
IEC48	,527	,397	,347
IEC33	,502	,223	,357
IEC7	,068	,684	,149
IEC16	,376	,663	,034
IEC14	,332	,639	,156
IEC43	,253	,618	,081
IEC13	,271	,615	,235
IEC5	,421	,613	,153

IEC26	,009	,606	,182
IEC9	,069	,606	,234
IEC25	,364	,582	,367
IEC47	,442	,535	,248
IEC15	,489	,524	,140
IEC64	,209	-,043	,737
IEC66	,077	,275	,724
IEC37	,182	,084	,719
IEC68	,292	,226	,716
IEC65	,309	,161	,665
IEC67	,177	,417	,631
IEC19	,080	,383	,589
IEC73	,431	,176	,582
IEC70	,503	,161	,573
IEC69	,282	,459	,542
IEC71	,483	,276	,503
IEC36	,318	,188	,501

Método de Extração: Análise dos Componentes Principais.

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

a. Rotação Convergente em 7 Interações.

3.4 Dimensão das escalas e seus itens

Escola	Dimensões	Itens
Atitudes Face ao Talento	1 – Facilitadores de Gestão de Talentos	7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5; 7.6; 7.7; 9.1; 9.2; 9.3; 9.4; 9.5; 9.6; 9.7; 9.8; 10.1; 10.2; 10.3; 10.4; 10.5; 10.6; 10.7; 10.8; 10.9
	2 – Práticas de Gestão de Talentos	12.1; 12.2; 12.3; 12.4; 12.5; 12.6; 12.7
	3 – Inibidores de Gestão de Talentos	8.2; 8.4; 8.5; 8.6; 8.7; 11.2; 11.3; 11.4; 11.5; 11.7
	4 – Competências de Talentos	2.4; 2.5; 2.6; 2.7; 2.8; 4.3; 4.4; 4.5; 4.6; 4.9
Práticas Empresariais de Gestão de Talentos	1 – Práticas de Seleção de Talentos	6.6; 7.1; 7.2; 7.3; 7.4; 7.5; 7.6; 7.7
	2 – Desenvolvimento de Carreira	6.7; 9.5; 12.4; 12.7; 13.2; 13.3; 13.4; 13.5
	3 – Nível e Intervenientes de Gestão de Talentos	1.1; 2.2; 4.1; 5.1; 9.4; 12.6
	4 – Avaliação de Desempenho	5.3; 6.3; 8.2; 8.6; 10.6
Inteligência Emocional – Colaboradores	1 – Competências da Inteligência Emocional	4; 6; 14; 15; 18; 21; 22; 23; 27; 28; 29; 31; 32; 34; 35; 38; 39; 40; 41; 44; 45; 46; 47; 48; 49; 50; 51; 52; 53; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60; 61; 62; 63; 64; 65; 67; 70; 71; 72; 73; 74
	2 – Inteligência Emocional Estratégica	5; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 16; 17; 25; 26; 43
	3 – Gestão Emocional	3; 20; 36; 37; 66
Inteligência Emocional – Chefias	1 – Competências da Inteligência Emocional em Líderes	11; 21; 22; 23; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 38; 39; 40; 44; 45; 46; 48; 49; 50; 57; 60; 61; 62; 63
	2 – Comunicação	5; 7; 9; 13; 14; 15; 16; 25; 26; 43; 47
	3 – Gestão Emocional	19; 36; 37; 64; 65; 66; 67; 68; 69; 70; 71; 72

Anexo 4 - Análise das Qualidades métricas

4.1 – Análise da Consistência Interna para a Escala de Atitudes Face ao Talento e suas dimensões.

4.1.1 – Análise da Consistência Interna para a Escala de Atitudes Face ao Talento.

Sumário do Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	199	81,9
	Excluídos ^a	44	18,1
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
,908	51

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da Escala se o item for eliminado	Item Corrigido - Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
TA2.4	153,22	275,019	,440	,906
TA2.5	153,16	276,166	,403	,907
TA2.6	153,13	277,535	,332	,907
TA2.7	153,15	278,105	,319	,907
TA2.8	153,11	277,210	,316	,907
TA4.3	153,29	278,872	,273	,908
TA4.4	152,94	279,073	,300	,907
TA4.5	153,35	278,127	,299	,907
TA4.6	153,26	278,929	,254	,908
TA4.9	153,01	277,020	,377	,907
TA7.1	153,58	268,528	,600	,904
TA7.2	153,50	265,574	,677	,903
TA7.3	153,77	265,964	,615	,904
TA7.4	153,53	263,685	,684	,903
TA7.5	153,60	264,645	,647	,903
TA7.6	153,53	264,230	,654	,903
TA7.7	153,62	266,448	,652	,904
TA8.2	153,60	283,059	,026	,911
TA8.4	153,63	282,597	,042	,911
TA8.5	154,33	279,738	,135	,910
TA8.6	153,85	285,317	-,051	,912
TA8.7	153,82	282,439	,047	,911
TA9.1	153,81	268,799	,519	,905
TA9.2	153,65	267,258	,576	,904
TA9.3	153,57	270,559	,491	,905
TA9.4	153,58	268,124	,563	,905

TA9.5	153,95	264,377	,625	,904
TA9.6	153,54	268,209	,555	,905
TA9.7	154,10	264,606	,611	,904
TA9.8	153,52	268,796	,573	,905
TA10.1	153,88	268,891	,489	,905
TA10.2	153,64	265,252	,696	,903
TA10.3	154,08	270,519	,458	,906
TA10.4	153,70	269,038	,538	,905
TA10.5	153,78	270,345	,487	,906
TA10.6	153,64	269,554	,566	,905
TA10.7	153,58	267,114	,657	,904
TA10.8	153,45	270,592	,536	,905
TA10.9	153,86	268,896	,506	,905
TA11.2	153,80	284,502	-,025	,912
TA11.3	153,54	283,946	-,002	,911
TA11.4	153,93	282,587	,050	,910
TA11.5	153,81	285,519	-,058	,912
TA11.7	154,07	280,773	,103	,910
TA12.1	153,22	278,079	,325	,907
TA12.2	153,09	279,836	,256	,908
TA12.3	153,18	279,661	,247	,908
TA12.4	153,24	277,669	,339	,907
TA12.5	153,19	275,920	,393	,907
TA12.6	153,24	277,777	,322	,907
TA12.7	153,26	279,143	,264	,908

4.1.2 - Análise da Consistência Interna para a Dimensão Facilitadores de gestão de talentos.

Sumário de Processamento de Casos

	N	%
Validos	224	92,2
Casos Excluídos ^a	19	7,8
Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha</i> de Cronbach	N de itens
,960	24

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha</i> de Cronbach se o item for eliminado
TA7.1	67,16	208,868	,707	,958
TA7.2	67,07	207,250	,735	,958
TA7.3	67,34	208,162	,644	,959
TA7.4	67,10	205,178	,760	,958
TA7.5	67,17	205,206	,756	,958
TA7.6	67,12	205,377	,744	,958

TA7.7	67,21	207,757	,728	,958
TA9.1	67,38	207,294	,697	,959
TA9.2	67,21	206,044	,742	,958
TA9.3	67,13	210,170	,619	,959
TA9.4	67,13	208,269	,692	,959
TA9.5	67,53	204,932	,745	,958
TA9.6	67,11	206,602	,742	,958
TA9.7	67,66	205,742	,689	,959
TA9.8	67,10	209,492	,667	,959
TA10.1	67,45	206,724	,685	,959
TA10.2	67,21	205,931	,807	,957
TA10.3	67,64	209,882	,595	,960
TA10.4	67,25	209,946	,618	,959
TA10.5	67,37	212,188	,529	,960
TA10.6	67,20	210,150	,657	,959
TA10.7	67,15	208,063	,755	,958
TA10.8	67,00	211,233	,633	,959
TA10.9	67,43	206,685	,716	,958

4.1.3 Análise da Consistência Interna para a Dimensão Práticas de Gestão de Talentos.

Sumário de Processamento de Casos

	N	%
Validos	230	94,7
Casos Excluídos ^a	13	5,3
Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de itens
,914	7

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
TA12.1	20,52	8,565	,709	,905
TA12.2	20,38	8,517	,815	,894
TA12.3	20,48	8,722	,694	,906
TA12.4	20,54	8,250	,808	,894
TA12.5	20,47	8,215	,747	,901
TA12.6	20,54	8,337	,755	,900
TA12.7	20,57	8,788	,652	,910

4.1.4 - Análise da Consistência Interna para a Dimensão Inibidores de Gestão de Talentos.

Sumário de Processamento de Casos

	N	%
Validos	234	96,3
Casos Excluídos ^a	9	3,7
Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,863	10

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
TA8.2	24,48	29,452	,546	,852
TA8.4	24,53	28,464	,661	,843
TA8.5	25,24	30,337	,424	,862
TA8.6	24,79	28,890	,593	,848
TA8.7	24,75	28,507	,642	,844
TA11.2	24,71	28,662	,598	,848
TA11.3	24,40	30,996	,419	,862
TA11.4	24,88	30,315	,495	,856
TA11.5	24,75	27,286	,733	,836
TA11.7	25,01	28,631	,621	,846

4.1.5 - Análise da Consistência Interna para a Dimensão Competências de Talentos.

Sumário de Processamento de Casos

	N	%
Validos	228	93,8
Casos Excluídos ^a	15	6,2
Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,842	10

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
TA2.4	31,10	12,634	,536	,828
TA2.5	31,00	12,815	,534	,828
TA2.6	31,00	12,687	,540	,828
TA2.7	31,00	12,982	,508	,830
TA2.8	31,01	12,335	,536	,829
TA4.3	31,15	12,691	,545	,827
TA4.4	30,79	13,195	,509	,831
TA4.5	31,19	12,685	,531	,828
TA4.6	31,10	12,514	,566	,825
TA4.9	30,83	12,783	,578	,824

4.2 – Análise da Consistência Interna para a Escala de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos e suas Dimensões.

4.2.1 Análise da Consistência Interna para a Escala de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos.

Sumário do Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	242	99,6
	Excluídos	1	,4
	Total	243	100,0

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de Itens
,906	27

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da Escala se o item for eliminado	Item Corrigido - Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
TB1.1	41,52	43,802	,528	,902
TB2.2	41,69	43,758	,481	,903
TB4.1	41,72	43,994	,442	,903
TB5.1	41,72	43,653	,495	,902
TB5.3	41,83	44,349	,396	,904
TB6.3	41,88	44,482	,386	,904
TB6.6	41,58	43,581	,536	,902
TB6.7	41,56	43,733	,518	,902
TB7.1	41,58	43,739	,510	,902
TB7.2	41,66	43,802	,477	,903
TB7.3	41,60	43,809	,490	,902
TB7.4	41,48	43,844	,547	,901
TB7.5	41,61	43,501	,538	,902
TB7.6	41,54	44,307	,431	,904
TB7.7	41,67	43,568	,514	,902
TB8.2	42,01	45,494	,269	,906
TB8.6	41,82	43,657	,504	,902

TB9.4	41,56	43,351	,581	,901
TB9.5	41,58	43,680	,518	,902
TB10.6	41,70	44,442	,373	,905
TB12.4	41,57	43,698	,518	,902
TB12.6	41,50	43,745	,549	,901
TB12.7	41,56	43,841	,502	,902
TB13.2	41,58	43,564	,538	,902
TB13.3	41,45	44,158	,514	,902
TB13.4	41,60	43,751	,499	,902
TB13.5	41,42	44,295	,522	,902

4.2.2 Análise da Consistência Interna para a Dimensão Práticas de Seleção de Talentos.

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	243	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de itens
,876	8

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
TB6.6	11,49	6,210	,577	,867
TB7.1	11,49	6,119	,620	,863
TB7.2	11,57	6,098	,598	,865
TB7.3	11,51	6,052	,637	,861
TB7.4	11,39	6,322	,593	,866
TB7.5	11,51	5,879	,720	,852
TB7.6	11,45	6,157	,625	,862
TB7.7	11,57	5,824	,725	,851

4.2.3 - Análise da Consistência Interna para a Dimensão Desenvolvimento de Carreira.

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	242	99,6
	Excluídos ^a	1	,4
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estadística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de itens
,840	8

Estadísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
TB6.7	11,85	5,143	,473	,834
TB9.5	11,87	4,920	,578	,820
TB12.4	11,86	4,918	,583	,820
TB12.7	11,84	4,838	,637	,813
TB13.2	11,86	4,932	,574	,821
TB13.3	11,74	5,098	,586	,820
TB13.4	11,89	4,905	,576	,821
TB13.5	11,71	5,187	,577	,822

4.2.4 Análise da Consistência Interna para a Dimensão Nível e Intervenientes de Gestão de Talentos.

Sumário de Processamento de Casos

	N	%
Validos	243	100,0
Casos Excluídos ^a	0	,0
Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estadística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de itens
,814	6

Estadísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
TB1.1	7,96	3,238	,512	,798
TB2.2	8,13	3,137	,506	,800
TB4.1	8,16	3,138	,502	,801
TB5.1	8,16	2,945	,630	,772
TB9.4	8,00	2,950	,685	,760
TB12.6	7,94	3,088	,634	,773

4.2.5 - Análise da Consistência Interna para a Dimensão Avaliação de Desempenho.

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	243	100,0
	Excluídos ^a	0	,0
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,725	5

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
TB5.3	5,51	1,805	,501	,671
TB6.3	5,56	1,818	,511	,667
TB8.2	5,69	2,024	,430	,698
TB8.6	5,51	1,714	,583	,637
TB10.6	5,39	1,899	,404	,711

4.3 – Análise da Consistência Interna para a Escala de Inteligência Emocional – Colaboradores e suas Dimensões.

4.3.1 Análise da Consistência Interna para a Escala de Inteligência Emocional - Colaboradores

Sumário do Processamento de Casos

		N	%
Casos	Válidos	160	65,8
	Excluídos	83	34,2
	Total	243	100,0

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de Itens
,986	64

Estatísticas Totais - Item

	Média da Escala se o item for eliminado	Variância da Escala se o item for eliminado	Item Corrigido - Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
IE3	246,24	1939,742	,544	,986
IE4	245,73	1919,081	,791	,986
IE5	245,83	1938,724	,672	,986
IE6	245,41	1939,212	,675	,986
IE7	246,11	1947,434	,466	,986
IE8	245,91	1928,677	,693	,986
IE9	246,13	1944,525	,510	,986
IE10	246,04	1930,558	,706	,986
IE11	246,24	1922,295	,703	,986
IE12	245,91	1921,758	,744	,986
IE14	245,83	1923,915	,794	,986
IE15	245,49	1938,855	,672	,986
IE16	246,07	1934,253	,610	,986
IE17	246,41	1936,546	,569	,986
IE18	245,79	1922,495	,754	,986
IE20	246,39	1940,704	,535	,986
IE21	245,60	1921,575	,778	,986
IE22	245,63	1932,387	,754	,986
IE23	245,56	1929,104	,771	,986
IE25	246,06	1926,222	,731	,986
IE26	246,39	1938,454	,547	,986
IE27	245,48	1932,855	,656	,986
IE28	246,04	1920,640	,788	,986
IE29	245,78	1923,719	,756	,986
IE31	245,85	1924,732	,795	,986
IE32	245,59	1931,011	,789	,986
IE34	245,41	1936,117	,740	,986
IE35	245,93	1923,951	,775	,986
IE36	246,11	1939,472	,582	,986
IE37	246,06	1935,198	,624	,986
IE38	245,75	1919,925	,796	,986
IE39	245,64	1933,765	,750	,986
IE40	245,44	1926,148	,808	,986
IE41	245,79	1941,322	,649	,986
IE43	246,01	1944,987	,596	,986
IE44	245,64	1923,086	,785	,986
IE45	245,62	1917,219	,834	,986
IE46	245,76	1929,012	,775	,986
IE47	245,69	1928,267	,719	,986
IE48	245,76	1927,116	,784	,986
IE49	245,66	1931,282	,785	,986
IE50	245,71	1930,017	,780	,986
IE51	245,71	1924,196	,820	,986
IE52	245,92	1943,132	,572	,986
IE53	246,06	1940,197	,566	,986
IE54	245,84	1944,447	,647	,986
IE55	245,63	1930,047	,784	,986
IE56	245,79	1945,577	,623	,986
IE57	245,51	1926,717	,811	,986
IE58	245,72	1922,732	,820	,986
IE59	245,77	1927,474	,825	,986

IE60	245,60	1916,053	,836	,986
IE61	245,68	1922,231	,833	,986
IE62	245,55	1931,683	,736	,986
IE63	245,87	1928,467	,771	,986
IE64	245,93	1934,090	,669	,986
IE65	245,85	1925,713	,766	,986
IE66	246,09	1934,639	,661	,986
IE67	245,84	1924,778	,849	,986
IE70	245,68	1914,925	,854	,986
IE71	245,85	1928,292	,740	,986
IE72	245,59	1924,897	,819	,986
IE73	245,68	1920,183	,855	,986
IE74	245,67	1929,430	,799	,986

4.3.2 - Análise da Consistência Interna para a Dimensão Competências da IE.

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	160	65,8
	Excluídos ^a	83	34,2
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de itens
,986	47

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
IE4	184,49	1110,704	,785	,985
IE6	184,18	1125,357	,679	,986
IE14	184,60	1114,116	,792	,985
IE15	184,26	1125,487	,670	,986
IE18	184,56	1113,695	,742	,986
IE21	184,37	1111,668	,786	,985
IE22	184,39	1121,058	,743	,985
IE23	184,33	1117,743	,774	,985
IE27	184,25	1120,893	,654	,986
IE28	184,81	1111,830	,783	,985
IE29	184,55	1113,180	,766	,985
IE31	184,62	1113,961	,805	,985
IE32	184,36	1119,313	,791	,985
IE34	184,18	1122,736	,750	,985
IE35	184,70	1114,740	,764	,985
IE38	184,52	1109,861	,813	,985
IE39	184,41	1120,734	,763	,985
IE40	184,21	1114,168	,834	,985

IE41	184,56	1126,965	,653	,986
IE44	184,41	1112,571	,797	,985
IE45	184,39	1107,849	,850	,985
IE46	184,53	1117,458	,782	,985
IE47	184,46	1118,149	,706	,986
IE48	184,53	1114,955	,808	,985
IE49	184,43	1118,071	,812	,985
IE50	184,48	1119,597	,764	,985
IE51	184,48	1114,062	,822	,985
IE52	184,69	1127,776	,584	,986
IE53	184,83	1125,550	,577	,986
IE54	184,61	1128,591	,666	,986
IE55	184,39	1118,416	,788	,985
IE56	184,56	1130,211	,627	,986
IE57	184,28	1114,842	,833	,985
IE58	184,49	1112,805	,825	,985
IE59	184,54	1117,420	,812	,985
IE60	184,37	1106,775	,855	,985
IE61	184,45	1112,312	,839	,985
IE62	184,32	1118,118	,766	,985
IE63	184,64	1117,214	,775	,985
IE64	184,70	1121,243	,676	,986
IE65	184,62	1115,986	,756	,985
IE67	184,61	1115,485	,835	,985
IE70	184,44	1105,846	,874	,985
IE71	184,62	1116,678	,750	,985
IE72	184,36	1113,566	,839	,985
IE73	184,44	1109,947	,875	,985
IE74	184,44	1117,204	,816	,985

4.3.3 - Análise da Consistência Interna para a Dimensão IE Estratégica.

Sumário de Processamento de Casos

	N	%
Casos Validos	160	65,8
Casos Excluídos ^a	83	34,2
Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de itens
,923	12

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
IE5	39,63	70,108	,645	,918
IE7	39,92	69,333	,571	,921
IE8	39,71	66,772	,757	,913
IE9	39,93	67,838	,682	,916
IE10	39,85	67,424	,756	,913
IE11	40,04	66,017	,733	,914
IE12	39,71	66,596	,738	,913
IE16	39,88	67,796	,667	,917
IE17	40,22	67,883	,640	,918
IE25	39,87	67,574	,716	,914
IE26	40,20	68,463	,603	,919
IE43	39,81	70,493	,624	,918

4.3.4 Análise da Consistência Interna para a Dimensão Gestão Emocional

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	160	65,8
	Excluídos ^a	83	34,2
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de itens
,878	5

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
IE3	14,23	11,458	,670	,861
IE20	14,38	11,531	,659	,864
IE36	14,10	10,946	,824	,824
IE37	14,04	10,797	,839	,820
IE66	14,08	12,578	,567	,883

4.4 Análise da Consistência Interna para a Escala de Inteligência Emocional – Chefias

4.4.1 Análise da Consistência Interna para a Escala de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos.

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	83	34,2
	Excluídos ^a	160	65,8
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,964	26

Estatísticas Totais - Item

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
IEC11	105,51	207,229	,614	,964
IEC21	105,07	208,141	,739	,962
IEC22	105,23	207,642	,694	,963
IEC23	105,16	207,475	,708	,963
IEC27	105,07	205,239	,705	,963
IEC28	105,40	207,560	,676	,963
IEC29	105,27	207,295	,710	,963
IEC30	105,24	206,819	,679	,963
IEC31	105,42	208,003	,606	,964
IEC32	105,23	206,179	,746	,962
IEC33	105,12	209,107	,622	,963
IEC34	105,01	204,866	,797	,962
IEC38	105,11	205,586	,800	,962
IEC39	105,31	207,730	,697	,963
IEC40	105,10	203,454	,784	,962
IEC44	105,34	208,470	,607	,964
IEC45	105,07	207,019	,740	,962
IEC46	105,29	205,476	,758	,962
IEC48	105,36	205,380	,700	,963
IEC49	105,24	208,039	,696	,963
IEC50	105,19	207,840	,719	,963
IEC57	105,08	207,785	,723	,963
IEC60	105,18	207,760	,719	,963
IEC61	105,14	206,857	,750	,962
IEC62	105,08	210,615	,572	,964
IEC63	105,31	207,218	,690	,963

4.4.2 Análise da Consistência Interna para a Dimensão Competências da IE em Líderes

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	83	34,2
	Excluídos ^a	160	65,8
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,896	11

Item-Total Statistics

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	<i>Alpha de Cronbach</i> se o item for eliminado
IEC5	40,02	35,804	,694	,883
IEC7	40,23	36,691	,588	,889
IEC9	40,36	36,599	,560	,891
IEC13	40,25	35,728	,663	,884
IEC14	40,12	37,010	,642	,886
IEC15	39,81	37,572	,642	,887
IEC16	40,35	35,962	,655	,885
IEC25	40,31	35,145	,706	,882
IEC26	40,70	36,774	,527	,893
IEC43	40,35	36,425	,582	,889
IEC47	40,14	35,320	,646	,885

4.4.3 Análise da Consistência Interna para a Dimensão Comunicação

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	83	34,2
	Excluídos ^a	160	65,8
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

<i>Alpha de Cronbach</i>	N de itens
,918	12

Item-Total Statistics

	Média da escala se o item for eliminado	Variância da escala se o item for eliminado	Item Corrigido – Correlação Total	Alpha de Cronbach se o item for eliminado
IEC19	43,95	41,485	,604	,914
IEC36	43,95	42,705	,544	,916
IEC37	43,94	41,472	,654	,912
IEC64	43,96	41,889	,628	,913
IEC65	43,82	40,784	,676	,911
IEC66	44,05	40,120	,666	,911
IEC67	43,88	41,424	,678	,911
IEC68	44,01	39,280	,759	,907
IEC69	43,82	40,784	,676	,911
IEC70	43,64	40,917	,712	,909
IEC71	43,67	40,856	,685	,910
IEC73	43,58	41,954	,699	,910

4.4.4 Análise da Consistência Interna para a Dimensão Gestão Emocional

Sumário de Processamento de Casos

		N	%
Casos	Validos	83	34,2
	Excluídos ^a	160	65,8
	Total	243	100,0

a. Exclusão *Listwise* baseada em todas as variáveis do processo

Estatística de Consistência Interna

Alpha de Cronbach	N de itens
,972	49

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IEC5	197,29	647,257	,669	,972
IEC7	197,49	655,814	,458	,972
IEC9	197,63	654,603	,460	,972
IEC11	197,61	648,679	,597	,972
IEC13	197,52	648,545	,607	,972
IEC14	197,39	652,045	,620	,972
IEC15	197,07	652,629	,665	,972
IEC16	197,61	649,337	,602	,972
IEC19	197,64	653,356	,529	,972
IEC21	197,18	652,028	,662	,972

IEC22	197,34	648,982	,682	,972
IEC23	197,27	647,441	,727	,972
IEC25	197,58	642,759	,723	,972
IEC26	197,96	657,060	,395	,973
IEC27	197,18	645,882	,668	,972
IEC28	197,51	649,375	,651	,972
IEC29	197,37	651,139	,625	,972
IEC30	197,35	646,230	,700	,972
IEC31	197,53	650,569	,575	,972
IEC32	197,34	645,397	,759	,971
IEC33	197,23	651,154	,622	,972
IEC34	197,12	645,400	,750	,972
IEC36	197,64	654,697	,551	,972
IEC37	197,63	655,725	,506	,972
IEC38	197,22	645,123	,791	,971
IEC39	197,42	648,954	,689	,972
IEC40	197,20	643,214	,734	,972
IEC43	197,61	652,215	,517	,972
IEC44	197,45	650,884	,587	,972
IEC45	197,18	648,125	,720	,972
IEC46	197,40	644,535	,761	,971
IEC47	197,41	642,416	,693	,972
IEC48	197,47	643,301	,729	,972
IEC49	197,35	650,157	,670	,972
IEC50	197,30	648,652	,724	,972
IEC57	197,19	650,450	,676	,972
IEC60	197,29	649,110	,707	,972
IEC61	197,25	646,557	,763	,971
IEC62	197,19	655,572	,525	,972
IEC63	197,42	646,515	,722	,972
IEC64	197,65	657,694	,468	,972
IEC65	197,51	650,009	,610	,972
IEC66	197,73	651,002	,531	,972
IEC67	197,57	651,517	,630	,972
IEC68	197,70	645,725	,657	,972
IEC69	197,51	647,107	,681	,972
IEC70	197,33	648,247	,696	,972
IEC71	197,36	646,673	,707	,972
IEC73	197,27	652,953	,659	,972

4.5 – Análise da Sensibilidade

4.5.1 - Análise da Sensibilidade para a Escala de Atitudes Face ao Talento

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.	Sig.
AFT	,080	243	,001	,980	243	,002

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

			Estatística	Desvio Padrão
	Média		3,0658	,02194
	95% IC para a Média	Limite Inf.	3,0226	
		Limite Sup.	3,1090	
	5% Média Aparada		3,0716	
	Mediana		3,0600	
	Variância		,117	
AFT	Desvio Padrão		,34209	
	Mínimo		1,76	
	Máximo		3,96	
	Intervalo		2,20	
	Intervalo Interquartil		,41	
	Assimetria		-,377	,156
	Curtose		1,288	,311

4.5.2 - Análise da Sensibilidade para a Escala de Práticas Empresariais de Gestão de Talentos

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Estatística	gl	Estatística	gl
PEGT	,091	243	,000	,962	243	,000

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

			Estatística	Desvio Padrão
	Média		1,6014	,01629
	95% IC para a Média	Limite Inf.	1,5693	
		Limite Sup.	1,6335	
PEGT	5% Média Aparada		1,6077	
	Mediana		1,6296	
	Variância		,064	

Desvio Padrão	,25390	
Mínimo	1,00	
Máximo	2,00	
Intervalo	1,00	
Intervalo Interquartil	,41	
Assimetria	-,325	,156
Curtose	-,865	,311

4.5.3 - Análise da Sensibilidade para a Escala de Inteligência Emocional – Colaboradores

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
IE - colab	,139	160	,000	,913	160	,000

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

		Estatística	Desvio Padrão
IE - colab	Média	3,9019	,05513
	95% IC para a Média	Limite Inf.	3,7930
		Limite Sup.	4,0107
	5% Média Aparada	3,9517	
	Mediana	4,0391	
	Variância	,486	
	Desvio Padrão	,69730	
	Mínimo	1,13	
	Máximo	4,97	
	Intervalo	3,84	
	Intervalo Interquartil	,70	
	Assimetria	-1,208	,192
	Curtose	1,668	,381

4.5.4 - Análise da Sensibilidade para a Escala de Inteligência Emocional – Chefias

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
IE - chefias	,109	83	,017	,877	83	,000

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

			Estatística	Desvio Padrão
IE - chefias	Média		4,1129	,05826
	95% IC para a Média	Limite Inf.	3,9970	
		Limite Sup.	4,2288	
	5% Média Aparada		4,1464	
	Mediana		4,1429	
	Variância		,282	
	Desvio Padrão		,53077	
	Mínimo		1,29	
	Máximo		5,00	
	Intervalo		3,71	
	Intervalo Interquartil		,57	
	Assimetria		-1,877	,264
	Curtose		8,715	,523

4.5.5 Análise da Sensibilidade para a Escala de Inteligência Emocional –Score médio

Teste de Normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Estatística	gl	Estatística	gl
IE	,119	243	,000	,902	243	,000

a. Correção de Lilliefors

Estatísticas Descritivas

			Estatística	Desvio Padrão
IE	Média		3,9739	,04182
	95% IC para a Média	Limite Inf.	3,8916	
		Limite Sup.	4,0563	
	5% Média Aparada		4,0267	
	Mediana		4,0781	
	Variância		,425	
	Desvio Padrão		,65190	
	Mínimo		1,13	
	Máximo		5,00	
	Intervalo		3,88	
	Intervalo Interquartil		,64	
	Assimetria		-1,409	,156
	Curtose		2,914	,311

Anexo 5 - Estudo das Hipóteses de Investigação

5.1 – Hipótese 1

5.1.1– Estatísticas descritivas

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
AFT_FGT	2,0605	,43662	243
AFT_PGT	2,6702	,37367	243
AFT_IGT	1,7814	,40360	243
AFT_CT	2,1338	,24336	243
PEGT_PST	1,1328	,24872	243
PEGT_DC	1,0390	,19334	243
PEGT_NIGT	1,0264	,22240	243
PEGT_AD	,8588	,20664	243
IE_CIE	2,6640	,48700	160
IE_IEE	2,2418	,46338	160
IE_GE	2,5390	,60471	160
AFT_total	2,1615	,20309	243
PEGT_total	1,0143	,16361	243
IE_total	2,4816	,45940	160

5.1.2– Resultados da Análise de Correlações

Análise de Correlações

		AFT_F GT	AFT_P PGT	AFT_I GT	AFT_C T	PEGT_ PST	PEGT_ DC	PEGT_NI GT	PEGT_ AD	IE_CI E	IE_IE E	IE_G E	AFT_to tal	PEGT_ total
AFT_F GT	Pearson Correlation													
	Sig.													
	N													
AFT_P GT	Pearson Correlation	,140*												
	Sig.	,029												
	N	243												
AFT_IG T	Pearson Correlation	-,248**	,070											
	Sig.	,000	,277											
	N	243	243											
AFT_C T	Pearson Correlation	,298**	,397**	-,037										
	Sig.	,000	,000	,565										
	N	243	243	243										
PEGT_ PST	Pearson Correlation	-,244**	-,056	,074	-,016									
	Sig.	,000	,384	,248	,804									
	N	243	243	243	243									
PEGT_ DC	Pearson Correlation	-,370**	-,039	,241**	-,070	,402**								
	Sig.	,000	,543	,000	,276	,000								
	N	243	243	243	243	243								
PEGT_ NIGT	Pearson Correlation	-,296**	-,142*	,225**	,015	,393**	,632**							
	Sig.	,000	,027	,000	,817	,000	,000							
	N	243	243	243	243	243	243							

PEGT_AD	Pearson Correlation	,474**	,054	,270**	-,072	,350**	,400**	,354**						
	Sig.	,000	,406	,000	,263	,000	,000	,000						
	N	243	243	243	243	243	243	243						
IE_CIE	Pearson Correlation	,184*	,277**	-,147	,118	-,012	-,155	-,100	-,125					
	Sig.	,020	,000	,063	,137	,876	,051	,206	,115					
	N	160	160	160	160	160	160	160	160					
IE_IEE	Pearson Correlation	,276**	,344**	-,197*	,201*	-,013	-,233**	-,217**	-,125	,787**				
	Sig.	,000	,000	,013	,011	,871	,003	,006	,115	,000				
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160				
IE_GE	Pearson Correlation	,014	,258**	-,116	,109	-,073	-,202*	-,177*	-,101	,657**	,607**			
	Sig.	,863	,001	,143	,170	,358	,010	,025	,203	,000	,000			
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160		
AFT_total	Pearson Correlation	,568**	,689**	,384**	,624**	-,125	-,118	-,108	-,118	,205**	,294**	,105		
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,052	,065	,092	,067	,009	,000	,186		
	N	243	243	243	243	243	243	243	243	160	160	160		
PEGT_total	Pearson Correlation	-,453**	-,064	,261**	-,045	,743**	,789**	,787**	,687**	-,125	-,187*	-,179*	-,156*	
	Sig.	,000	,319	,000	,490	,000	,000	,000	,000	,116	,018	,023	,015	
	N	243	243	243	243	243	243	243	243	160	160	160	243	
IE_total	Pearson Correlation	,164*	,327**	-,169*	,157*	-,041	-,222**	-,186*	-,131	,906**	,880**	,875**	,217**	-,186*
	Sig.	,038	,000	,033	,047	,609	,005	,018	,099	,000	,000	,000	,006	,019
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

5.2– Hipótese 2

5.2.1 Resultados de diferenças estatisticamente significativas – Género

Estadística dos grupos

	Género	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão da Média
AFT_FGT	Feminino	145	2,0457	,44767	,03718
	Masculino	98	2,0824	,42105	,04253
AFT_PGT	Feminino	145	2,7081	,33571	,02788
	Masculino	98	2,6141	,41920	,04235
AFT_IGT	Feminino	145	1,7948	,40633	,03374
	Masculino	98	1,7616	,40078	,04049
AFT_CT	Feminino	145	2,1561	,20966	,01741
	Masculino	98	2,1010	,28403	,02869
PEGT_PST	Feminino	145	1,1566	,23853	,01981
	Masculino	98	1,0975	,26031	,02630
PEGT_DC	Feminino	145	1,0528	,18638	,01548
	Masculino	98	1,0186	,20246	,02045
PEGT_NIGT	Feminino	145	1,0288	,22118	,01837
	Masculino	98	1,0230	,22529	,02276
PEGT_AD	Feminino	145	,8822	,20398	,01694
	Masculino	98	,8241	,20671	,02088
IE_CIE	Feminino	102	2,6518	,49969	,04948
	Masculino	58	2,6855	,46734	,06136
IE_IEE	Feminino	102	2,2305	,46697	,04624
	Masculino	58	2,2618	,46035	,06045

IE_GE	Feminino	102	2,4804	,59679	,05909
	Masculino	58	2,6420	,60993	,08009
IEC_CIEL	Feminino	43	2,7551	,25383	,03871
	Masculino	40	2,4977	,41004	,06483
IEC_C	Feminino	43	2,5213	,29767	,04539
	Masculino	40	2,3562	,41093	,06497
IEC_GE	Feminino	43	2,5609	,31663	,04829
	Masculino	40	2,3905	,39545	,06253
AFT_total	Feminino	145	2,1762	,17844	,01482
	Masculino	98	2,1398	,23416	,02365
PEGT_total	Feminino	145	1,0301	,15588	,01295
	Masculino	98	,9908	,17257	,01743
IE_total	Feminino	102	2,4542	,45861	,04541
	Masculino	58	2,5297	,46081	,06051
IEC_total	Feminino	43	2,6125	,25368	,03869
	Masculino	40	2,4148	,36099	,05708

Teste de Amostras Independentes

		Teste de Levene		Teste T para a Igualdade de Médias						
		F	Sig.	t	gl	Sig.	Diferença das Médias	Erro Padrão	95% IC	
									Inf.	
AFT_FGT	Igualdade de variâncias assumida	,066	,797	-,642	241	,521	-,03672	,05717	-,14933	,07589
	Igualdade de variâncias não assumida			-,650	216,653	,516	-,03672	,05649	-,14806	,07462
AFT_PGT	Igualdade de variâncias assumida	2,022	,156	1,934	241	,054	,09395	,04859	-,00176	,18967
	Igualdade de variâncias não assumida			1,853	176,926	,066	,09395	,05070	-,00610	,19400
AFT_IGT	Igualdade de variâncias assumida	,173	,678	,629	241	,530	,03324	,05284	-,07085	,13734
	Igualdade de variâncias não assumida			,631	210,239	,529	,03324	,05270	-,07065	,13714
AFT_CT	Igualdade de variâncias assumida	5,636	,018	1,739	241	,083	,05510	,03169	-,00733	,11753
	Igualdade de variâncias não assumida			1,642	166,400	,103	,05510	,03356	-,01116	,12136
PEGT_PST	Igualdade de variâncias assumida	2,736	,099	1,826	241	,069	,05911	,03237	-,00465	,12287
	Igualdade de variâncias não assumida			1,795	195,844	,074	,05911	,03292	-,00582	,12403
PEGT_DC	Igualdade de variâncias assumida	,934	,335	1,353	241	,177	,03415	,02524	-,01557	,08387
	Igualdade de variâncias não assumida			1,332	196,516	,185	,03415	,02565	-,01643	,08473
PEGT_NIGT	Igualdade de variâncias assumida	,047	,828	,197	241	,844	,00575	,02914	-,05165	,06315
	Igualdade de variâncias não assumida			,197	205,731	,844	,00575	,02924	-,05191	,06341
PEGT_AD	Igualdade de variâncias assumida	,007	,931	2,167	241	,031	,05811	,02682	,00529	,11094
	Igualdade de variâncias não assumida			2,161	206,455	,032	,05811	,02689	,00510	,11112

IE_CIE	Igualdade de variâncias assumida	,226	,635	-,419	158	,676	-,03366	,08030	-,19225	,12494
	Igualdade de variâncias não assumida			-,427	125,311	,670	-,03366	,07883	-,18966	,12235
IE_IEE	Igualdade de variâncias assumida	,000	,995	-,410	158	,682	-,03132	,07641	-,18223	,11959
	Igualdade de variâncias não assumida			-,412	120,025	,681	-,03132	,07610	-,18200	,11936
IE_GE	Igualdade de variâncias assumida	,127	,722	-1,633	158	,104	-,16160	,09893	-,35700	,03380
	Igualdade de variâncias não assumida			-1,624	116,473	,107	-,16160	,09953	-,35872	,03552
IEC_CIEL	Igualdade de variâncias assumida	2,048	,156	3,465	81	,001	,25738	,07429	,10957	,40519
	Igualdade de variâncias não assumida			3,409	64,187	,001	,25738	,07551	,10654	,40822
IEC_C	Igualdade de variâncias assumida	1,148	,287	2,106	81	,038	,16506	,07836	,00915	,32098
	Igualdade de variâncias não assumida			2,083	70,718	,041	,16506	,07926	,00701	,32311
IEC_GE	Igualdade de variâncias assumida	,034	,855	2,176	81	,033	,17050	,07837	,01456	,32643
	Igualdade de variâncias não assumida			2,158	74,714	,034	,17050	,07900	,01311	,32788
AFT_total	Igualdade de variâncias assumida	4,018	,046	1,373	241	,171	,03639	,02651	-,01583	,08861
	Igualdade de variâncias não assumida			1,304	170,403	,194	,03639	,02791	-,01870	,09149
PEGT_total	Igualdade de variâncias assumida	2,045	,154	1,845	241	,066	,03928	,02129	-,00266	,08122
	Igualdade de variâncias não assumida			1,809	193,787	,072	,03928	,02171	-,00354	,08211
IE_total	Igualdade de variâncias assumida	,255	,614	-1,000	158	,319	-,07552	,07555	-,22475	,07370
	Igualdade de variâncias não assumida			-,998	118,139	,320	-,07552	,07565	-,22533	,07428
IEC_total	Igualdade de variâncias assumida	,190	,664	2,902	81	,005	,19765	,06810	,06214	,33315
	Igualdade de variâncias não assumida			2,866	69,453	,005	,19765	,06895	,06011	,33519

5.2.2 Resultados de diferenças estatisticamente significativas - Idade

ANOVA

Fonte de Variação		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
AFT_FGT	Idade	,204	3	,068	,355	,786
	Erro	45,929	239	,192		
	Total	46,133	242			
AFT_PGT	Idade	1,090	3	,363	2,657	,049
	Erro	32,700	239	,137		
	Total	33,791	242			
AFT_IGT	Idade	1,040	3	,347	2,159	,093
	Erro	38,380	239	,161		

	Total	39,421	242			
AFT_CT	Idade	,074	3	,025	,411	,745
	Erro	14,259	239	,060		
	Total	14,333	242			
PEGT_PST	Idade	,445	3	,148	2,439	,065
	Erro	14,525	239	,061		
	Total	14,970	242			
PEGT_DC	Idade	,447	3	,149	4,140	,007
	Erro	8,600	239	,036		
	Total	9,046	242			
PEGT_NIGT	Idade	,555	3	,185	3,873	,010
	Erro	11,414	239	,048		
	Total	11,969	242			
PEGT_AD	Idade	,120	3	,040	,933	,425
	Erro	10,214	239	,043		
	Total	10,333	242			
IE_CIE	Idade	2,920	3	,973	4,365	,006
	Erro	34,789	156	,223		
	Total	37,709	159			
IE_IEE	Idade	3,213	3	1,071	5,403	,001
	Erro	30,927	156	,198		
	Total	34,141	159			
IE_GE	Idade	3,678	3	1,226	3,511	,017
	Erro	54,465	156	,349		
	Total	58,143	159			
IEC_CIEL	Idade	,140	3	,047	,352	,787
	Erro	10,495	79	,133		
	Total	10,636	82			
IEC_C	Idade	,537	3	,179	1,369	,258
	Erro	10,335	79	,131		
	Total	10,872	82			
IEC_GE	Idade	,533	3	,178	1,353	,263
	Erro	10,378	79	,131		
	Total	10,912	82			
AFT_total	Idade	,138	3	,046	1,120	,342
	Erro	9,843	239	,041		
	Total	9,981	242			
PEGT_total	Idade	,312	3	,104	4,028	,008
	Erro	6,166	239	,026		
	Total	6,478	242			
IE_total	Idade	2,980	3	,993	5,068	,002
	Erro	30,577	156	,196		
	Total	33,557	159			
IEC_total	Idade	,330	3	,110	1,053	,374

Erro	8,264	79	,105	
Total	8,595	82		

Comparações Múltiplas - Teste de Tukey HSD

Variável dependente	(I) Idade	(J) Idade	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
						Lim. Inf.	Lim. Sup.
AFT_FGT	Igual ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	-,03494	,06503	,950	-,2032	,1333
		de 40 a 49 anos	-,07507	,08733	,826	-,3010	,1509
		Igual ou superior a 50 anos	-,08430	,10973	,869	-,3682	,1996
	de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,03494	,06503	,950	-,1333	,2032
		de 40 a 49 anos	-,04012	,08361	,963	-,2564	,1762
		Igual ou superior a 50 anos	-,04936	,10679	,967	-,3256	,2269
	de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,07507	,08733	,826	-,1509	,3010
		de 30 a 39 anos	,04012	,08361	,963	-,1762	,2564
		Igual ou superior a 50 anos	-,00923	,12167	1,000	-,3240	,3055
	Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,08430	,10973	,869	-,1996	,3682
		de 30 a 39 anos	,04936	,10679	,967	-,2269	,3256
		de 40 a 49 anos	,00923	,12167	1,000	-,3055	,3240
AFT_PGT	Igual ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,00326	,05487	1,000	-,1387	,1452
		de 40 a 49 anos	,09396	,07369	,580	-,0967	,2846
		Igual ou superior a 50 anos	,22959	,09259	,066	-,0100	,4691
	de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,00326	,05487	1,000	-,1452	,1387
		de 40 a 49 anos	,09069	,07054	,573	-,0918	,2732
		Igual ou superior a 50 anos	,22633	,09011	,061	-,0068	,4595
	de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,09396	,07369	,580	-,2846	,0967
		de 30 a 39 anos	-,09069	,07054	,573	-,2732	,0918
		Igual ou superior a 50 anos	,13564	,10266	,550	-,1300	,4012
	Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,22959	,09259	,066	-,4691	,0100
		de 30 a 39 anos	-,22633	,09011	,061	-,4595	,0068
		de 40 a 49 anos	-,13564	,10266	,550	-,4012	,1300
AFT_IGT	Igual ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,04214	,05944	,893	-,1116	,1959
		de 40 a 49 anos	-,10866	,07983	,525	-,3152	,0979
		Igual ou superior a 50 anos	,15246	,10031	,427	-,1071	,4120
	de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,04214	,05944	,893	-,1959	,1116
		de 40 a 49 anos	-,15080	,07643	,201	-,3485	,0469
		Igual ou superior a 50 anos	,11031	,09762	,671	-,1423	,3629
	de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,10866	,07983	,525	-,0979	,3152
		de 30 a 39 anos	,15080	,07643	,201	-,0469	,3485
		Igual ou superior a 50 anos	,26111	,11122	,090	-,0266	,5489
	Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,15246	,10031	,427	-,4120	,1071
		de 30 a 39 anos	-,11031	,09762	,671	-,3629	,1423
		de 40 a 49 anos	-,26111	,11122	,090	-,5489	,0266
AFT_CT	Igual ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,00690	,03623	,998	-,0868	,1006
		de 40 a 49 anos	,04556	,04866	,785	-,0803	,1715
		Igual ou superior a 50 anos	,04226	,06114	,900	-,1159	,2004
	de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,00690	,03623	,998	-,1006	,0868
		de 40 a 49 anos	,03866	,04658	,840	-,0819	,1592

	Igual ou superior a 50 anos	,03535	,05950	,934	-,1186	,1893
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,04556	,04866	,785	-,1715	,0803
	de 30 a 39 anos	-,03866	,04658	,840	-,1592	,0819
	Igual ou superior a 50 anos	-,00330	,06779	1,000	-,1787	,1721
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,04226	,06114	,900	-,2004	,1159
	de 30 a 39 anos	-,03535	,05950	,934	-,1893	,1186
	de 40 a 49 anos	,00330	,06779	1,000	-,1721	,1787
PEGT_PST	Igual ou inferior a 29 anos	,01367	,03657	,982	-,0809	,1083
	de 40 a 49 anos	-,10941	,04911	,119	-,2365	,0176
	Igual ou superior a 50 anos	-,03690	,06171	,933	-,1966	,1228
de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,01367	,03657	,982	-,1083	,0809
	de 40 a 49 anos	-,12308	,04702	,046	-,2447	-,0014
	Igual ou superior a 50 anos	-,05057	,06006	,834	-,2059	,1048
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,10941	,04911	,119	-,0176	,2365
	de 30 a 39 anos	,12308	,04702	,046	,0014	,2447
	Igual ou superior a 50 anos	,07251	,06842	,714	-,1045	,2495
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,03690	,06171	,933	-,1228	,1966
	de 30 a 39 anos	,05057	,06006	,834	-,1048	,2059
	de 40 a 49 anos	-,07251	,06842	,714	-,2495	,1045
PEGT_DC	Igual ou inferior a 29 anos	,05675	,02814	,185	-,0160	,1296
	de 40 a 49 anos	-,05991	,03779	,389	-,1577	,0379
	Igual ou superior a 50 anos	-,02706	,04748	,941	-,1499	,0958
de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,05675	,02814	,185	-,1296	,0160
	de 40 a 49 anos	-,11666	,03618	,008	-,2103	-,0231
	Igual ou superior a 50 anos	-,08382	,04621	,269	-,2034	,0357
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,05991	,03779	,389	-,0379	,1577
	de 30 a 39 anos	,11666	,03618	,008	,0231	,2103
	Igual ou superior a 50 anos	,03284	,05265	,924	-,1034	,1690
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,02706	,04748	,941	-,0958	,1499
	de 30 a 39 anos	,08382	,04621	,269	-,0357	,2034
	de 40 a 49 anos	-,03284	,05265	,924	-,1690	,1034
PEGT_NIGT	Igual ou inferior a 29 anos	,00948	,03242	,991	-,0744	,0934
	de 40 a 49 anos	-,10719	,04354	,069	-,2198	,0054
	Igual ou superior a 50 anos	-,10639	,05470	,212	-,2479	,0351
de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,00948	,03242	,991	-,0934	,0744
	de 40 a 49 anos	-,11667	,04168	,028	-,2245	-,0088
	Igual ou superior a 50 anos	-,11588	,05324	,133	-,2536	,0219
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,10719	,04354	,069	-,0054	,2198
	de 30 a 39 anos	,11667	,04168	,028	,0088	,2245
	Igual ou superior a 50 anos	,00080	,06065	1,000	-,1561	,1577
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,10639	,05470	,212	-,0351	,2479
	de 30 a 39 anos	,11588	,05324	,133	-,0219	,2536
	de 40 a 49 anos	-,00080	,06065	1,000	-,1577	,1561
PEGT_AD	Igual ou inferior a 29 anos	,03971	,03067	,567	-,0396	,1190
	de 40 a 49 anos	,00708	,04118	,998	-,0995	,1136
	Igual ou superior a 50 anos	-,02665	,05175	,955	-,1605	,1072
de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,03971	,03067	,567	-,1190	,0396
	de 40 a 49 anos	-,03263	,03943	,841	-,1346	,0694
	Igual ou superior a 50 anos	-,06636	,05036	,553	-,1967	,0639
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos	-,00708	,04118	,998	-,1136	,0995
	de 30 a 39 anos	,03263	,03943	,841	-,0694	,1346
	Igual ou superior a 50 anos	-,03373	,05737	,936	-,1822	,1147
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos	,02665	,05175	,955	-,1072	,1605
	de 30 a 39 anos	,06636	,05036	,553	-,0639	,1967

		de 40 a 49 anos	,03373	,05737	,936	-,1147	,1822
IE_CIE	Iguar ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,09682	,08252	,645	-,1175	,3111
		de 40 a 49 anos	,35760*	,11648	,013	,0551	,6601
		Iguar ou superior a 50 anos	-,25618	,18785	,524	-,7440	,2317
	de 30 a 39 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,09682	,08252	,645	-,3111	,1175
		de 40 a 49 anos	,26078	,11626	,116	-,0411	,5627
		Iguar ou superior a 50 anos	-,35300	,18771	,241	-,8405	,1345
	de 40 a 49 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,35760*	,11648	,013	-,6601	-,0551
		de 30 a 39 anos	-,26078	,11626	,116	-,5627	,0411
		Iguar ou superior a 50 anos	-,61378*	,20493	,017	-1,1460	-,0816
	Iguar ou superior a 50 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	,25618	,18785	,524	-,2317	,7440
		de 30 a 39 anos	,35300	,18771	,241	-,1345	,8405
		de 40 a 49 anos	,61378*	,20493	,017	,0816	1,1460
IE_IEE	Iguar ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,06609	,07781	,831	-,1360	,2681
		de 40 a 49 anos	,42894*	,10982	,001	,1437	,7141
		Iguar ou superior a 50 anos	-,04460	,17712	,994	-,5046	,4154
	de 30 a 39 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,06609	,07781	,831	-,2681	,1360
		de 40 a 49 anos	,36285*	,10961	,006	,0782	,6475
		Iguar ou superior a 50 anos	-,11069	,17699	,924	-,5703	,3489
	de 40 a 49 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,42894*	,10982	,001	-,7141	-,1437
		de 30 a 39 anos	-,36285*	,10961	,006	-,6475	-,0782
		Iguar ou superior a 50 anos	-,47354	,19322	,072	-,9753	,0282
	Iguar ou superior a 50 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	,04460	,17712	,994	-,4154	,5046
		de 30 a 39 anos	,11069	,17699	,924	-,3489	,5703
		de 40 a 49 anos	,47354	,19322	,072	-,0282	,9753
IE_GE	Iguar ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,18658	,10325	,274	-,0816	,4547
		de 40 a 49 anos	,45972*	,14574	,010	,0812	,8382
		Iguar ou superior a 50 anos	,19917	,23505	,832	-,4112	,8096
	de 30 a 39 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,18658	,10325	,274	-,4547	,0816
		de 40 a 49 anos	,27314	,14546	,242	-,1046	,6509
		Iguar ou superior a 50 anos	,01259	,23487	1,000	-,5974	,6225
	de 40 a 49 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,45972*	,14574	,010	-,8382	-,0812
		de 30 a 39 anos	-,27314	,14546	,242	-,6509	,1046
		Iguar ou superior a 50 anos	-,26055	,25641	,740	-,9264	,4053
	Iguar ou superior a 50 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,19917	,23505	,832	-,8096	,4112
		de 30 a 39 anos	-,01259	,23487	1,000	-,6225	,5974
		de 40 a 49 anos	,26055	,25641	,740	-,4053	,9264
IEC_CIEL	Iguar ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	-,00836	,11283	1,000	-,3045	,2878
		de 40 a 49 anos	-,05792	,13545	,974	-,4134	,2976
		Iguar ou superior a 50 anos	,08206	,14039	,936	-,2864	,4505
	de 30 a 39 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	,00836	,11283	1,000	-,2878	,3045
		de 40 a 49 anos	-,04956	,10999	,969	-,3382	,2391
		Iguar ou superior a 50 anos	,09042	,11602	,864	-,2141	,3949
	de 40 a 49 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	,05792	,13545	,974	-,2976	,4134
		de 30 a 39 anos	,04956	,10999	,969	-,2391	,3382
		Iguar ou superior a 50 anos	,13998	,13812	,742	-,2225	,5025
	Iguar ou superior a 50 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,08206	,14039	,936	-,4505	,2864
		de 30 a 39 anos	-,09042	,11602	,864	-,3949	,2141
		de 40 a 49 anos	-,13998	,13812	,742	-,5025	,2225
IEC_C	Iguar ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,00544	,11196	1,000	-,2884	,2993
		de 40 a 49 anos	-,02594	,13441	,997	-,3787	,3268
		Iguar ou superior a 50 anos	,21674	,13931	,410	-,1489	,5824
	de 30 a 39 anos	Iguar ou inferior a 29 anos	-,00544	,11196	1,000	-,2993	,2884
		de 40 a 49 anos	-,03137	,10914	,992	-,3178	,2551

	Igual ou superior a 50 anos		,21130	,11512	,265	-,0908	,5135
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos		,02594	,13441	,997	-,3268	,3787
	de 30 a 39 anos		,03137	,10914	,992	-,2551	,3178
	Igual ou superior a 50 anos		,24267	,13705	,295	-,1170	,6024
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos		-,21674	,13931	,410	-,5824	,1489
	de 30 a 39 anos		-,21130	,11512	,265	-,5135	,0908
	de 40 a 49 anos		-,24267	,13705	,295	-,6024	,1170
IEC_GE	Igual ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,06075	,11220	,949	-,2337	,3552
		de 40 a 49 anos	-,11200	,13469	,839	-,4655	,2415
		Igual ou superior a 50 anos	,14775	,13960	,716	-,2187	,5141
de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos		-,06075	,11220	,949	-,3552	,2337
		de 40 a 49 anos	-,17275	,10937	,396	-,4598	,1143
		Igual ou superior a 50 anos	,08700	,11537	,875	-,2158	,3898
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos		,11200	,13469	,839	-,2415	,4655
		de 30 a 39 anos	,17275	,10937	,396	-,1143	,4598
		Igual ou superior a 50 anos	,25975	,13735	,240	-,1007	,6202
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos		-,14775	,13960	,716	-,5141	,2187
		de 30 a 39 anos	-,08700	,11537	,875	-,3898	,2158
		de 40 a 49 anos	-,25975	,13735	,240	-,6202	,1007
AFT_total	Igual ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,00434	,03010	,999	-,0735	,0822
		de 40 a 49 anos	-,01105	,04043	,993	-,1156	,0935
		Igual ou superior a 50 anos	,08500	,05080	,340	-,0464	,2164
de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos		-,00434	,03010	,999	-,0822	,0735
		de 40 a 49 anos	-,01539	,03870	,979	-,1155	,0847
		Igual ou superior a 50 anos	,08066	,04944	,363	-,0472	,2086
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos		,01105	,04043	,993	-,0935	,1156
		de 30 a 39 anos	,01539	,03870	,979	-,0847	,1155
		Igual ou superior a 50 anos	,09605	,05632	,323	-,0497	,2418
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos		-,08500	,05080	,340	-,2164	,0464
		de 30 a 39 anos	-,08066	,04944	,363	-,2086	,0472
		de 40 a 49 anos	-,09605	,05632	,323	-,2418	,0497
PEGT_total	Igual ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,02991	,02383	,592	-,0317	,0915
		de 40 a 49 anos	-,06736	,03200	,154	-,1501	,0154
		Igual ou superior a 50 anos	-,04925	,04021	,612	-,1533	,0548
de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos		-,02991	,02383	,592	-,0915	,0317
		de 40 a 49 anos	-,09726	,03063	,009	-,1765	-,0180
		Igual ou superior a 50 anos	-,07916	,03913	,182	-,1804	,0221
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos		,06736	,03200	,154	-,0154	,1501
		de 30 a 39 anos	,09726	,03063	,009	,0180	,1765
		Igual ou superior a 50 anos	,01811	,04458	,977	-,0972	,1334
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos		,04925	,04021	,612	-,0548	,1533
		de 30 a 39 anos	,07916	,03913	,182	-,0221	,1804
		de 40 a 49 anos	-,01811	,04458	,977	-,1334	,0972
IE_total	Igual ou inferior a 29 anos	de 30 a 39 anos	,11650	,07736	,436	-,0844	,3174
		de 40 a 49 anos	-,41542	,10920	,001	,1318	,6990
		Igual ou superior a 50 anos	-,03387	,17612	,997	-,4912	,4235
de 30 a 39 anos	Igual ou inferior a 29 anos		-,11650	,07736	,436	-,3174	,0844
		de 40 a 49 anos	-,29892	,10899	,034	,0159	,5820
		Igual ou superior a 50 anos	-,15037	,17599	,828	-,6074	,3067
de 40 a 49 anos	Igual ou inferior a 29 anos		-,41542	,10920	,001	-,6990	-,1318
		de 30 a 39 anos	-,29892	,10899	,034	-,5820	-,0159
		Igual ou superior a 50 anos	-,44929	,19212	,094	-,9482	,0496
Igual ou superior a 50 anos	Igual ou inferior a 29 anos		,03387	,17612	,997	-,4235	,4912
		de 30 a 39 anos	,15037	,17599	,828	-,3067	,6074

	de 40 a 49 anos	,44929	,19212	,094	-,0496	,9482
IEC_total	Igual ou inferior a de 30 a 39 anos	,01927	,10012	,997	-,2435	,2820
	29 anos de 40 a 49 anos	-,06529	,12019	,948	-,3807	,2502
	Igual ou superior a 50 anos	,14885	,12458	,632	-,1781	,4758
	de 30 a 39 anos Igual ou inferior a 29 anos	-,01927	,10012	,997	-,2820	,2435
	de 40 a 49 anos	-,08456	,09760	,822	-,3407	,1716
	Igual ou superior a 50 anos	,12957	,10295	,592	-,1406	,3998
	de 40 a 49 anos Igual ou inferior a 29 anos	,06529	,12019	,948	-,2502	,3807
	de 30 a 39 anos	,08456	,09760	,822	-,1716	,3407
	Igual ou superior a 50 anos	,21413	,12256	,307	-,1075	,5358
	Igual ou superior Igual ou inferior a 29 anos	-,14885	,12458	,632	-,4758	,1781
	a 50 anos de 30 a 39 anos	-,12957	,10295	,592	-,3998	,1406
	de 40 a 49 anos	-,21413	,12256	,307	-,5358	,1075

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

5.2.3 Resultados de diferenças estatisticamente significativas – Estado Civil

ANOVA

Fonte de Variação		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
AFT_FGT	Estado Civil	,455	2	,227	1,195	,305
	Erro	45,679	240	,190		
	Total	46,133	242			
AFT_PGT	Estado Civil	,488	2	,244	1,760	,174
	Erro	33,302	240	,139		
	Total	33,791	242			
AFT_IGT	Estado Civil	,417	2	,208	1,283	,279
	Erro	39,004	240	,163		
	Total	39,421	242			
AFT_CT	Estado Civil	,178	2	,089	1,512	,223
	Erro	14,154	240	,059		
	Total	14,333	242			
PEGT_PST	Estado Civil	,149	2	,074	1,204	,302
	Erro	14,821	240	,062		
	Total	14,970	242			
PEGT_DC	Estado Civil	,162	2	,081	2,188	,114
	Erro	8,884	240	,037		
	Total	9,046	242			
PEGT_NIGT	Estado Civil	,744	2	,372	7,957	,000
	Erro	11,225	240	,047		
	Total	11,969	242			
PEGT_AD	Estado Civil	,216	2	,108	2,559	,079
	Erro	10,118	240	,042		
	Total	10,333	242			
IE_CIE	Estado Civil	,929	2	,464	1,982	,141
	Erro	36,781	157	,234		
	Total	37,709	159			
IE_IEE	Estado Civil	1,413	2	,707	3,390	,036
	Erro	32,727	157	,208		
	Total	34,141	159			

IE_GE	Estado Civil	,834	2	,417	1,143	,321
	Erro	57,308	157	,365		
	Total	58,143	159			
IEC_CIEL	Estado Civil	,049	2	,024	,184	,832
	Erro	10,587	80	,132		
	Total	10,636	82			
IEC_C	Estado Civil	,111	2	,055	,412	,664
	Erro	10,761	80	,135		
	Total	10,872	82			
IEC_GE	Estado Civil	,097	2	,049	,359	,699
	Erro	10,815	80	,135		
	Total	10,912	82			
AFT_total	Estado Civil	,122	2	,061	1,479	,230
	Erro	9,860	240	,041		
	Total	9,981	242			
PEGT_total	Estado Civil	,263	2	,132	5,081	,007
	Erro	6,215	240	,026		
	Total	6,478	242			
IE_total	Estado Civil	1,040	2	,520	2,512	,084
	Erro	32,517	157	,207		
	Total	33,557	159			
IEC_total	Estado Civil	,038	2	,019	,176	,839
	Erro	8,557	80	,107		
	Total	8,595	82			

Comparações Múltiplas - Tukey HSD

Variável dependente	(I) Ecivil	(J) Ecivil	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
						Lim. Inf.	Lim. Sup.
AFT_FGT	Solteiro	Casado/União de Facto	,08556	,05808	,306	-,0514	,2225
		Divorciado	-,00683	,11708	,998	-,2829	,2693
	Casado/União de Facto	Solteiro	-,08556	,05808	,306	-,2225	,0514
		Divorciado	-,09239	,11600	,706	-,3659	,1812
	Divorciado	Solteiro	,00683	,11708	,998	-,2693	,2829
		Casado/União de Facto	,09239	,11600	,706	-,1812	,3659
AFT_PGT	Solteiro	Casado/União de Facto	,08703	,04959	,187	-,0299	,2040
		Divorciado	,11066	,09997	,511	-,1251	,3464
	Casado/União de Facto	Solteiro	-,08703	,04959	,187	-,2040	,0299
		Divorciado	,02363	,09904	,969	-,2099	,2572
	Divorciado	Solteiro	-,11066	,09997	,511	-,3464	,1251
		Casado/União de Facto	-,02363	,09904	,969	-,2572	,2099
AFT_IGT	Solteiro	Casado/União de Facto	-,06104	,05366	,492	-,1876	,0655
		Divorciado	,08480	,10819	,713	-,1704	,3399
	Casado/União de Facto	Solteiro	,06104	,05366	,492	-,0655	,1876
		Divorciado	,14584	,10719	,363	-,1069	,3986
	Divorciado	Solteiro	-,08480	,10819	,713	-,3399	,1704
		Casado/União de Facto	-,14584	,10719	,363	-,3986	,1069
AFT_CT	Solteiro	Casado/União de Facto	,04436	,03233	,357	-,0319	,1206

		Divorciado	,09092	,06517	,345	-,0628	,2446
	Casado/União de Facto	Solteiro	-,04436	,03233	,357	-,1206	,0319
		Divorciado	,04656	,06457	,751	-,1057	,1988
	Divorciado	Solteiro	-,09092	,06517	,345	-,2446	,0628
		Casado/União de Facto	-,04656	,06457	,751	-,1988	,1057
PEGT_PST	Solteiro	Casado/União de Facto	,01848	,03308	,842	-,0595	,0965
		Divorciado	,10301	,06669	,272	-,0543	,2603
	Casado/União de Facto	Solteiro	-,01848	,03308	,842	-,0965	,0595
		Divorciado	,08453	,06608	,408	-,0713	,2404
	Divorciado	Solteiro	-,10301	,06669	,272	-,2603	,0543
		Casado/União de Facto	-,08453	,06608	,408	-,2404	,0713
PEGT_DC	Solteiro	Casado/União de Facto	-,00480	,02561	,981	-,0652	,0556
		Divorciado	,10112	,05164	,125	-,0207	,2229
	Casado/União de Facto	Solteiro	,00480	,02561	,981	-,0556	,0652
		Divorciado	,10592	,05116	,098	-,0147	,2266
	Divorciado	Solteiro	-,10112	,05164	,125	-,2229	,0207
		Casado/União de Facto	-,10592	,05116	,098	-,2266	,0147
PEGT_NIGT	Solteiro	Casado/União de Facto	-,03476	,02879	,450	-,1027	,0331
		Divorciado	,19400	,05804	,003	,0571	,3309
	Casado/União de Facto	Solteiro	,03476	,02879	,450	-,0331	,1027
		Divorciado	,22877	,05750	,000	,0932	,3644
	Divorciado	Solteiro	-,19400	,05804	,003	-,3309	-,0571
		Casado/União de Facto	-,22877	,05750	,000	-,3644	-,0932
PEGT_AD	Solteiro	Casado/União de Facto	-,01474	,02733	,852	-,0792	,0497
		Divorciado	,10877	,05510	,121	-,0212	,2387
	Casado/União de Facto	Solteiro	,01474	,02733	,852	-,0497	,0792
		Divorciado	,12351	,05459	,063	-,0052	,2523
	Divorciado	Solteiro	-,10877	,05510	,121	-,2387	,0212
		Casado/União de Facto	-,12351	,05459	,063	-,2523	,0052
IE_CIE	Solteiro	Casado/União de Facto	,14145	,07779	,167	-,0426	,3255
		Divorciado	,25153	,22356	,500	-,2774	,7805
	Casado/União de Facto	Solteiro	-,14145	,07779	,167	-,3255	,0426
		Divorciado	,11008	,22312	,875	-,4179	,6380
	Divorciado	Solteiro	-,25153	,22356	,500	-,7805	,2774
		Casado/União de Facto	-,11008	,22312	,875	-,6380	,4179
IE_IEE	Solteiro	Casado/União de Facto	,16524	,07338	,066	-,0084	,3389
		Divorciado	,35650	,21088	,212	-,1425	,8555
	Casado/União de Facto	Solteiro	-,16524	,07338	,066	-,3389	,0084
		Divorciado	,19126	,21047	,636	-,3067	,6893
	Divorciado	Solteiro	-,35650	,21088	,212	-,8555	,1425
		Casado/União de Facto	-,19126	,21047	,636	-,6893	,3067
IE_GE	Solteiro	Casado/União de Facto	,12309	,09711	,416	-,1067	,3529

		Divorciado	,28977	,27905	,554	-,3705	,9501
	Casado/União	Solteiro	-,12309	,09711	,416	-,3529	,1067
	de Facto	Divorciado	,16668	,27851	,821	-,4923	,8257
	Divorciado	Solteiro	-,28977	,27905	,554	-,9501	,3705
		Casado/União de Facto	-,16668	,27851	,821	-,8257	,4923
IEC_CIEL	Solteiro	Casado/União de Facto	,04795	,08696	,846	-,1597	,2556
		Divorciado	,05793	,12823	,894	-,2483	,3641
	Casado/União	Solteiro	-,04795	,08696	,846	-,2556	,1597
	de Facto	Divorciado	,00998	,12321	,996	-,2843	,3042
	Divorciado	Solteiro	-,05793	,12823	,894	-,3641	,2483
		Casado/União de Facto	-,00998	,12321	,996	-,3042	,2843
IEC_C	Solteiro	Casado/União de Facto	,07690	,08767	,656	-,1325	,2863
		Divorciado	,01713	,12928	,990	-,2916	,3259
	Casado/União	Solteiro	-,07690	,08767	,656	-,2863	,1325
	de Facto	Divorciado	-,05977	,12422	,880	-,3564	,2369
	Divorciado	Solteiro	-,01713	,12928	,990	-,3259	,2916
		Casado/União de Facto	,05977	,12422	,880	-,2369	,3564
IEC_GE	Solteiro	Casado/União de Facto	-,00803	,08789	,995	-,2179	,2019
		Divorciado	,09563	,12960	,742	-,2139	,4051
	Casado/União	Solteiro	,00803	,08789	,995	-,2019	,2179
	de Facto	Divorciado	,10366	,12453	,684	-,1937	,4011
	Divorciado	Solteiro	-,09563	,12960	,742	-,4051	,2139
		Casado/União de Facto	-,10366	,12453	,684	-,4011	,1937
AFT_total	Solteiro	Casado/União de Facto	,03898	,02698	,320	-,0247	,1026
		Divorciado	,06989	,05440	,405	-,0584	,1982
	Casado/União	Solteiro	-,03898	,02698	,320	-,1026	,0247
	de Facto	Divorciado	,03091	,05389	,834	-,0962	,1580
	Divorciado	Solteiro	-,06989	,05440	,405	-,1982	,0584
		Casado/União de Facto	-,03091	,05389	,834	-,1580	,0962
PEGT_total	Solteiro	Casado/União de Facto	-,00895	,02142	,908	-,0595	,0416
		Divorciado	,12673	,04319	,010	,0249	,2286
	Casado/União	Solteiro	,00895	,02142	,908	-,0416	,0595
	de Facto	Divorciado	,13568	,04279	,005	,0348	,2366
	Divorciado	Solteiro	-,12673	,04319	,010	-,2286	-,0249
		Casado/União de Facto	-,13568	,04279	,005	-,2366	-,0348
IE_total	Solteiro	Casado/União de Facto	,14326	,07315	,126	-,0298	,3163
		Divorciado	,29926	,21020	,331	-,1981	,7966
	Casado/União	Solteiro	-,14326	,07315	,126	-,3163	,0298
	de Facto	Divorciado	,15601	,20979	,738	-,3404	,6524
	Divorciado	Solteiro	-,29926	,21020	,331	-,7966	,1981
		Casado/União de Facto	-,15601	,20979	,738	-,6524	,3404
IEC_total	Solteiro	Casado/União de Facto	,03894	,07818	,872	-,1478	,2256

	Divorciado	,05690	,11528	,875	-,2184	,3322
Casado/União de Facto	Solteiro	-,03894	,07818	,872	-,2256	,1478
	Divorciado	,01796	,11077	,986	-,2466	,2825
Divorciado	Solteiro	-,05690	,11528	,875	-,3322	,2184
	Casado/União de Facto	-,01796	,11077	,986	-,2825	,2466

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

5.2.4 Resultados de diferenças estatisticamente significativas – Tempo no cargo

ANOVA

Fonte de Variação		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
	Tempo no cargo	1,301	4	,325	1,727	,145
AFT_FGT	Erro	44,832	238	,188		
	Total	46,133	242			
	Tempo no cargo	1,657	4	,414	3,068	,017
AFT_PGT	Erro	32,134	238	,135		
	Total	33,791	242			
	Tempo no cargo	,979	4	,245	1,515	,198
AFT_IGT	Erro	38,442	238	,162		
	Total	39,421	242			
	Tempo no cargo	,326	4	,081	1,385	,240
AFT_CT	Erro	14,007	238	,059		
	Total	14,333	242			
	Tempo no cargo	,396	4	,099	1,618	,170
PEGT_PST	Erro	14,574	238	,061		
	Total	14,970	242			
	Tempo no cargo	,125	4	,031	,832	,506
PEGT_DC	Erro	8,922	238	,037		
	Total	9,046	242			
	Tempo no cargo	,332	4	,083	1,697	,151
PEGT_NIGT	Erro	11,637	238	,049		
	Total	11,969	242			
	Tempo no cargo	,087	4	,022	,504	,733
PEGT_AD	Erro	10,247	238	,043		
	Total	10,333	242			
	Tempo no cargo	1,684	4	,421	1,812	,129
IE_CIE	Erro	36,025	155	,232		
	Total	37,709	159			
	Tempo no cargo	2,399	4	,600	2,928	,023
IE_IEE	Erro	31,742	155	,205		
	Total	34,141	159			
	Tempo no cargo	5,841	4	1,460	4,328	,002
IE_GE	Erro	52,302	155	,337		
	Total	58,143	159			
	Tempo no cargo	,393	4	,098	,748	,562
IEC_CIEL	Erro	10,243	78	,131		
	Total	10,636	82			
IEC_C	Tempo no cargo	,466	4	,116	,873	,484

	Erro	10,406	78	,133		
	Total	10,872	82			
	Tempo no cargo	,814	4	,203	1,572	,190
IEC_GE	Erro	10,098	78	,129		
	Total	10,912	82			
	Tempo no cargo	,050	4	,013	,301	,877
AFT_total	Erro	9,931	238	,042		
	Total	9,981	242			
	Tempo no cargo	,111	4	,028	1,039	,388
PEGT_total	Erro	6,367	238	,027		
	Total	6,478	242			
	Tempo no cargo	2,968	4	,742	3,760	,006
IE_total	Erro	30,589	155	,197		
	Total	33,557	159			
	Tempo no cargo	,420	4	,105	1,001	,412
IEC_total	Erro	8,175	78	,105		
	Total	8,595	82			

Comparações Múltiplas - Teste de Tukey HSD

Variável dependente	(I) Tempo cargo	(J) Tempo cargo	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
						Lim. Inf.	Lim. Sup.
AFT_FGT	0 - 1 ano	1 - 2 anos	-,12131	,08826	,645	-,3639	,1213
		2 - 5 anos	,08172	,08028	,847	-,1389	,3024
		5 - 10 anos	-,07645	,09686	,934	-,3427	,1898
		+ 10 anos	-,07068	,08282	,913	-,2983	,1570
	1 - 2 anos	0 - 1 ano	,12131	,08826	,645	-,1213	,3639
		2 - 5 anos	,20303	,08732	,141	-,0370	,4431
		5 - 10 anos	,04486	,10277	,992	-,2376	,3274
		+ 10 anos	,05063	,08966	,980	-,1958	,2971
	2 - 5 anos	0 - 1 ano	-,08172	,08028	,847	-,3024	,1389
		1 - 2 anos	-,20303	,08732	,141	-,4431	,0370
		5 - 10 anos	-,15817	,09600	,469	-,4221	,1057
		+ 10 anos	-,15240	,08182	,340	-,3773	,0725
	5 - 10 anos	0 - 1 ano	,07645	,09686	,934	-,1898	,3427
		1 - 2 anos	-,04486	,10277	,992	-,3274	,2376
		2 - 5 anos	,15817	,09600	,469	-,1057	,4221
		+ 10 anos	,00577	,09814	1,000	-,2640	,2755
+ 10 anos	0 - 1 ano	,07068	,08282	,913	-,1570	,2983	
	1 - 2 anos	-,05063	,08966	,980	-,2971	,1958	
	2 - 5 anos	,15240	,08182	,340	-,0725	,3773	
	5 - 10 anos	-,00577	,09814	1,000	-,2755	,2640	
AFT_PGT	0 - 1 ano	1 - 2 anos	,00850	,07472	1,000	-,1969	,2139

		2 - 5 anos	-,06867	,06796	,850	-,2555	,1181
		5 - 10 anos	,06627	,08200	,928	-,1591	,2917
		+ 10 anos	,16468	,07012	,133	-,0281	,3574
		0 - 1 ano	-,00850	,07472	1,000	-,2139	,1969
		2 - 5 anos	-,07717	,07393	,835	-,2804	,1260
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	,05777	,08701	,964	-,1814	,2969
		+ 10 anos	,15617	,07591	,242	-,0525	,3648
		0 - 1 ano	,06867	,06796	,850	-,1181	,2555
		1 - 2 anos	,07717	,07393	,835	-,1260	,2804
	2 - 5 anos	5 - 10 anos	,13494	,08128	,461	-,0885	,3584
		+ 10 anos	,23335	,06927	,008	,0429	,4237
		0 - 1 ano	-,06627	,08200	,928	-,2917	,1591
	5 - 10 anos	1 - 2 anos	-,05777	,08701	,964	-,2969	,1814
		2 - 5 anos	-,13494	,08128	,461	-,3584	,0885
		+ 10 anos	,09840	,08308	,760	-,1300	,3268
		0 - 1 ano	-,16468	,07012	,133	-,3574	,0281
		1 - 2 anos	-,15617	,07591	,242	-,3648	,0525
	+ 10 anos	2 - 5 anos	-,23335	,06927	,008	-,4237	-,0429
		5 - 10 anos	-,09840	,08308	,760	-,3268	,1300
		1 - 2 anos	-,02116	,08173	,999	-,2458	,2035
		2 - 5 anos	-,13566	,07433	,362	-,3400	,0687
	0 - 1 ano	5 - 10 anos	-,17598	,08969	,288	-,4225	,0706
		+ 10 anos	-,07473	,07669	,867	-,2855	,1361
		0 - 1 ano	,02116	,08173	,999	-,2035	,2458
		2 - 5 anos	-,11449	,08086	,618	-,3367	,1078
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	-,15482	,09516	,482	-,4164	,1068
		+ 10 anos	-,05356	,08303	,967	-,2818	,1747
		0 - 1 ano	,13566	,07433	,362	-,0687	,3400
		1 - 2 anos	,11449	,08086	,618	-,1078	,3367
AFT_IGT	2 - 5 anos	5 - 10 anos	-,04032	,08889	,991	-,2847	,2040
		+ 10 anos	,06093	,07576	,929	-,1473	,2692
		0 - 1 ano	,17598	,08969	,288	-,0706	,4225
	5 - 10 anos	1 - 2 anos	,15482	,09516	,482	-,1068	,4164
		2 - 5 anos	,04032	,08889	,991	-,2040	,2847
		+ 10 anos	,10125	,09087	,799	-,1485	,3510
		0 - 1 ano	,07473	,07669	,867	-,1361	,2855
		1 - 2 anos	,05356	,08303	,967	-,1747	,2818
	+ 10 anos	2 - 5 anos	-,06093	,07576	,929	-,2692	,1473
		5 - 10 anos	-,10125	,09087	,799	-,3510	,1485
		1 - 2 anos	,06440	,04933	,688	-,0712	,2000
		2 - 5 anos	,06435	,04487	,606	-,0590	,1877
	0 - 1 ano	5 - 10 anos	,12287	,05414	,158	-,0259	,2717
AFT_CT		+ 10 anos	,06124	,04629	,677	-,0660	,1885
		0 - 1 ano	-,06440	,04933	,688	-,2000	,0712
		2 - 5 anos	-,00005	,04881	1,000	-,1342	,1341
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	,05848	,05744	,847	-,0994	,2164

		+ 10 anos	-,00316	,05012	1,000	-,1409	,1346	
		0 - 1 ano	-,06435	,04487	,606	-,1877	,0590	
		1 - 2 anos	,00005	,04881	1,000	-,1341	,1342	
	2 - 5 anos	5 - 10 anos	,05853	,05366	,811	-,0890	,2060	
		+ 10 anos	-,00310	,04573	1,000	-,1288	,1226	
		0 - 1 ano	-,12287	,05414	,158	-,2717	,0259	
	5 - 10 anos	1 - 2 anos	-,05848	,05744	,847	-,2164	,0994	
		2 - 5 anos	-,05853	,05366	,811	-,2060	,0890	
		+ 10 anos	-,06163	,05485	,794	-,2124	,0891	
		0 - 1 ano	-,06124	,04629	,677	-,1885	,0660	
		1 - 2 anos	,00316	,05012	1,000	-,1346	,1409	
	+ 10 anos	2 - 5 anos	,00310	,04573	1,000	-,1226	,1288	
		5 - 10 anos	,06163	,05485	,794	-,0891	,2124	
		1 - 2 anos	,08345	,05032	,462	-,0549	,2218	
		2 - 5 anos	,10451	,04577	,154	-,0213	,2303	
	0 - 1 ano	5 - 10 anos	,10139	,05522	,355	-,0504	,2532	
		+ 10 anos	,08197	,04722	,414	-,0478	,2118	
		0 - 1 ano	-,08345	,05032	,462	-,2218	,0549	
		2 - 5 anos	,02105	,04979	,993	-,1158	,1579	
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	,01794	,05859	,998	-,1431	,1790	
		+ 10 anos	-,00148	,05112	1,000	-,1420	,1390	
		0 - 1 ano	-,10451	,04577	,154	-,2303	,0213	
		1 - 2 anos	-,02105	,04979	,993	-,1579	,1158	
PEGT_PST		2 - 5 anos	5 - 10 anos	-,00311	,05473	1,000	-,1536	,1473
		+ 10 anos	-,02253	,04665	,989	-,1508	,1057	
		0 - 1 ano	-,10139	,05522	,355	-,2532	,0504	
	5 - 10 anos	1 - 2 anos	-,01794	,05859	,998	-,1790	,1431	
		2 - 5 anos	,00311	,05473	1,000	-,1473	,1536	
		+ 10 anos	-,01942	,05595	,997	-,1732	,1344	
		0 - 1 ano	-,08197	,04722	,414	-,2118	,0478	
		1 - 2 anos	,00148	,05112	1,000	-,1390	,1420	
	+ 10 anos	2 - 5 anos	,02253	,04665	,989	-,1057	,1508	
		5 - 10 anos	,01942	,05595	,997	-,1344	,1732	
		1 - 2 anos	,05163	,03937	,684	-,0566	,1599	
		2 - 5 anos	,00782	,03581	,999	-,0906	,1063	
	0 - 1 ano	5 - 10 anos	,02271	,04321	,985	-,0961	,1415	
		+ 10 anos	-,01783	,03694	,989	-,1194	,0837	
		0 - 1 ano	-,05163	,03937	,684	-,1599	,0566	
		2 - 5 anos	-,04382	,03895	,793	-,1509	,0633	
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	-,02892	,04584	,970	-,1549	,0971	
PEGT_DC		+ 10 anos	-,06946	,04000	,414	-,1794	,0405	
		0 - 1 ano	-,00782	,03581	,999	-,1063	,0906	
		1 - 2 anos	,04382	,03895	,793	-,0633	,1509	
	2 - 5 anos	5 - 10 anos	,01489	,04283	,997	-,1028	,1326	
		+ 10 anos	-,02564	,03650	,956	-,1260	,0747	
	5 - 10	0 - 1 ano	-,02271	,04321	,985	-,1415	,0961	

PEGT_NIGT	anos	1 - 2 anos	,02892	,04584	,970	-,0971	,1549	
		2 - 5 anos	-,01489	,04283	,997	-,1326	,1028	
		+ 10 anos	-,04054	,04378	,887	-,1609	,0798	
	0 - 1 ano	1 - 2 anos	,01783	,03694	,989	-,0837	,1194	
		1 - 2 anos	,06946	,04000	,414	-,0405	,1794	
		+ 10 anos	,02564	,03650	,956	-,0747	,1260	
	5 - 10 anos	5 - 10	,04054	,04378	,887	-,0798	,1609	
		1 - 2 anos	,03697	,04497	,924	-,0866	,1606	
		2 - 5 anos	-,00555	,04090	1,000	-,1180	,1069	
	0 - 1 ano	5 - 10	,03326	,04935	,962	-,1024	,1689	
		anos	+ 10 anos	-,06811	,04220	,490	-,1841	,0479
		0 - 1 ano	-,03697	,04497	,924	-,1606	,0866	
	2 - 5 anos	2 - 5 anos	-,04251	,04449	,875	-,1648	,0798	
		1 - 2 anos	5 - 10	-,00371	,05236	1,000	-,1476	,1402
		anos	+ 10 anos	-,10508	,04568	,148	-,2306	,0205
	0 - 1 ano	0 - 1 ano	,00555	,04090	1,000	-,1069	,1180	
		1 - 2 anos	,04251	,04449	,875	-,0798	,1648	
		2 - 5 anos	5 - 10	,03881	,04891	,932	-,0956	,1733
	5 - 10 anos	anos	+ 10 anos	-,06257	,04168	,563	-,1771	,0520
		0 - 1 ano	-,03326	,04935	,962	-,1689	,1024	
		1 - 2 anos	,00371	,05236	1,000	-,1402	,1476	
	+ 10 anos	2 - 5 anos	-,03881	,04891	,932	-,1733	,0956	
		+ 10 anos	-,10137	,05000	,256	-,2388	,0361	
		0 - 1 ano	,06811	,04220	,490	-,0479	,1841	
	+ 10 anos	1 - 2 anos	,10508	,04568	,148	-,0205	,2306	
		2 - 5 anos	,06257	,04168	,563	-,0520	,1771	
		5 - 10	,10137	,05000	,256	-,0361	,2388	
	0 - 1 ano	anos	1 - 2 anos	,05087	,04219	,748	-,0651	,1669
		2 - 5 anos	-,00105	,03838	1,000	-,1065	,1044	
		5 - 10	,02580	,04630	,981	-,1015	,1531	
	1 - 2 anos	anos	+ 10 anos	,01969	,03959	,988	-,0891	,1285
		0 - 1 ano	-,05087	,04219	,748	-,1669	,0651	
		2 - 5 anos	-,05192	,04174	,726	-,1667	,0628	
	1 - 2 anos	5 - 10	-,02507	,04913	,986	-,1601	,1100	
		anos	+ 10 anos	-,03118	,04286	,950	-,1490	,0866
		0 - 1 ano	,00105	,03838	1,000	-,1044	,1065	
2 - 5 anos	1 - 2 anos	,05192	,04174	,726	-,0628	,1667		
	5 - 10	,02685	,04590	,977	-,0993	,1530		
	anos	+ 10 anos	,02074	,03911	,984	-,0868	,1283	
5 - 10 anos	0 - 1 ano	-,02580	,04630	,981	-,1531	,1015		
	1 - 2 anos	,02507	,04913	,986	-,1100	,1601		
	2 - 5 anos	-,02685	,04590	,977	-,1530	,0993		
+ 10 anos	+ 10 anos	-,00611	,04692	1,000	-,1351	,1229		
	0 - 1 ano	-,01969	,03959	,988	-,1285	,0891		
	1 - 2 anos	,03118	,04286	,950	-,0866	,1490		
	2 - 5 anos	-,02074	,03911	,984	-,1283	,0868		
PEGT_AD								

	5 - 10 anos	,00611	,04692	1,000	-,1229	,1351
	1 - 2 anos	,12655	,12134	,835	-,2084	,4615
	2 - 5 anos	,18121	,11060	,475	-,1241	,4865
0 - 1 ano	5 - 10 anos	,16096	,12270	,684	-,1777	,4996
	+ 10 anos	,30805	,11668	,068	-,0140	,6301
	0 - 1 ano	-,12655	,12134	,835	-,4615	,2084
	2 - 5 anos	,05465	,12134	,991	-,2803	,3896
1 - 2 anos	5 - 10 anos	,03440	,13247	,999	-,3312	,4000
	+ 10 anos	,18150	,12691	,609	-,1688	,5318
	0 - 1 ano	-,18121	,11060	,475	-,4865	,1241
	1 - 2 anos	-,05465	,12134	,991	-,3896	,2803
2 - 5 anos	5 - 10 anos	-,02025	,12270	1,000	-,3589	,3184
	+ 10 anos	,12685	,11668	,813	-,1952	,4489
	0 - 1 ano	-,16096	,12270	,684	-,4996	,1777
5 - 10 anos	1 - 2 anos	-,03440	,13247	,999	-,4000	,3312
	2 - 5 anos	,02025	,12270	1,000	-,3184	,3589
	+ 10 anos	,14709	,12821	,781	-,2068	,5010
	0 - 1 ano	-,30805	,11668	,068	-,6301	,0140
	1 - 2 anos	-,18150	,12691	,609	-,5318	,1688
+ 10 anos	2 - 5 anos	-,12685	,11668	,813	-,4489	,1952
	5 - 10 anos	-,14709	,12821	,781	-,5010	,2068
	1 - 2 anos	,05855	,11390	,986	-,2558	,3729
	2 - 5 anos	,14307	,10382	,643	-,1435	,4296
0 - 1 ano	5 - 10 anos	,23151	,11518	,266	-,0864	,5494
	+ 10 anos	,34211	,10952	,018	,0398	,6444
	0 - 1 ano	-,05855	,11390	,986	-,3729	,2558
	2 - 5 anos	,08452	,11390	,946	-,2299	,3989
1 - 2 anos	5 - 10 anos	,17295	,12434	,634	-,1703	,5162
	+ 10 anos	,28356	,11912	,126	-,0452	,6124
	0 - 1 ano	-,14307	,10382	,643	-,4296	,1435
	1 - 2 anos	-,08452	,11390	,946	-,3989	,2299
2 - 5 anos	5 - 10 anos	,08844	,11518	,939	-,2295	,4063
	+ 10 anos	,19904	,10952	,367	-,1033	,5013
	0 - 1 ano	-,23151	,11518	,266	-,5494	,0864
5 - 10 anos	1 - 2 anos	-,17295	,12434	,634	-,5162	,1703
	2 - 5 anos	-,08844	,11518	,939	-,4063	,2295
	+ 10 anos	,11060	,12034	,889	-,2216	,4428
	0 - 1 ano	-,34211	,10952	,018	-,6444	-,0398
	1 - 2 anos	-,28356	,11912	,126	-,6124	,0452
+ 10 anos	2 - 5 anos	-,19904	,10952	,367	-,5013	,1033
	5 - 10 anos	-,11060	,12034	,889	-,4428	,2216
	1 - 2 anos	,25479	,14621	,411	-,1488	,6583
	2 - 5 anos	,21588	,13326	,487	-,1520	,5837
0 - 1 ano	5 - 10 anos	,35297	,14784	,124	-,0551	,7610
	+ 10 anos	,56972	,14059	,001	,1817	,9578
1 - 2 anos	0 - 1 ano	-,25479	,14621	,411	-,6583	,1488

		2 - 5 anos	-,03891	,14621	,999	-,4425	,3647
		5 - 10 anos	,09819	,15961	,973	-,3424	,5387
		+ 10 anos	,31493	,15291	,243	-,1071	,7370
		0 - 1 ano	-,21588	,13326	,487	-,5837	,1520
		1 - 2 anos	,03891	,14621	,999	-,3647	,4425
	2 - 5 anos	5 - 10 anos	,13709	,14784	,886	-,2710	,5452
		+ 10 anos	,35384	,14059	,092	-,0342	,7419
		0 - 1 ano	-,35297	,14784	,124	-,7610	,0551
	5 - 10 anos	1 - 2 anos	-,09819	,15961	,973	-,5387	,3424
		2 - 5 anos	-,13709	,14784	,886	-,5452	,2710
		+ 10 anos	,21674	,15448	,627	-,2096	,6431
		0 - 1 ano	-,56972	,14059	,001	-,9578	-,1817
		1 - 2 anos	-,31493	,15291	,243	-,7370	,1071
	+ 10 anos	2 - 5 anos	-,35384	,14059	,092	-,7419	,0342
		5 - 10 anos	-,21674	,15448	,627	-,6431	,2096
		1 - 2 anos	-,01662	,12516	1,000	-,3662	,3329
		2 - 5 anos	-,15662	,11349	,642	-,4736	,1603
	0 - 1 ano	5 - 10 anos	-,17788	,18214	,865	-,6865	,3308
		+ 10 anos	-,12211	,11349	,818	-,4390	,1948
		0 - 1 ano	,01662	,12516	1,000	-,3329	,3662
		2 - 5 anos	-,14000	,12134	,777	-,4789	,1989
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	-,16126	,18713	,910	-,6838	,3613
		+ 10 anos	-,10549	,12134	,907	-,4443	,2334
		0 - 1 ano	,15662	,11349	,642	-,1603	,4736
		1 - 2 anos	,14000	,12134	,777	-,1989	,4789
	2 - 5 anos	5 - 10 anos	-,02126	,17953	1,000	-,5226	,4801
		+ 10 anos	,03451	,10926	,998	-,2706	,3396
		0 - 1 ano	,17788	,18214	,865	-,3308	,6865
	5 - 10 anos	1 - 2 anos	,16126	,18713	,910	-,3613	,6838
		2 - 5 anos	,02126	,17953	1,000	-,4801	,5226
		+ 10 anos	,05577	,17953	,998	-,4456	,5571
		0 - 1 ano	,12211	,11349	,818	-,1948	,4390
		1 - 2 anos	,10549	,12134	,907	-,2334	,4443
	+ 10 anos	2 - 5 anos	-,03451	,10926	,998	-,3396	,2706
		5 - 10 anos	-,05577	,17953	,998	-,5571	,4456
		1 - 2 anos	,00432	,12616	1,000	-,3480	,3566
		2 - 5 anos	-,14806	,11439	,695	-,4675	,1714
	0 - 1 ano	5 - 10 anos	,11186	,18358	,973	-,4008	,6245
		+ 10 anos	-,08938	,11439	,935	-,4088	,2301
		0 - 1 ano	-,00432	,12616	1,000	-,3566	,3480
		2 - 5 anos	-,15237	,12230	,725	-,4939	,1892
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	,10755	,18861	,979	-,4192	,6343
		+ 10 anos	-,09369	,12230	,940	-,4352	,2479
		0 - 1 ano	,14806	,11439	,695	-,1714	,4675
	2 - 5 anos	1 - 2 anos	,15237	,12230	,725	-,1892	,4939
		5 - 10 anos	,25992	,18096	,606	-,2454	,7653

IEC_CIEL

IEC_C

		+ 10 anos	,05868	,11013	,984	-,2489	,3662
		0 - 1 ano	-,11186	,18358	,973	-,6245	,4008
	5 - 10	1 - 2 anos	-,10755	,18861	,979	-,6343	,4192
	anos	2 - 5 anos	-,25992	,18096	,606	-,7653	,2454
		+ 10 anos	-,20124	,18096	,800	-,7066	,3041
		0 - 1 ano	,08938	,11439	,935	-,2301	,4088
		1 - 2 anos	,09369	,12230	,940	-,2479	,4352
	+ 10 anos	2 - 5 anos	-,05868	,11013	,984	-,3662	,2489
		5 - 10	,20124	,18096	,800	-,3041	,7066
		anos					
		1 - 2 anos	-,10984	,12428	,902	-,4569	,2372
		2 - 5 anos	-,26498	,11269	,140	-,5797	,0497
	0 - 1 ano	5 - 10	-,05688	,18085	,998	-,5619	,4482
		anos					
		+ 10 anos	-,06648	,11269	,976	-,3812	,2482
		0 - 1 ano	,10984	,12428	,902	-,2372	,4569
		2 - 5 anos	-,15514	,12048	,700	-,4916	,1813
	1 - 2 anos	5 - 10	,05296	,18580	,999	-,4659	,5718
		anos					
		+ 10 anos	,04336	,12048	,996	-,2931	,3798
		0 - 1 ano	,26498	,11269	,140	-,0497	,5797
		1 - 2 anos	,15514	,12048	,700	-,1813	,4916
	2 - 5 anos	5 - 10	,20809	,17826	,770	-,2897	,7059
		anos					
		+ 10 anos	,19849	,10849	,364	-,1045	,5015
		0 - 1 ano	,05688	,18085	,998	-,4482	,5619
	5 - 10	1 - 2 anos	-,05296	,18580	,999	-,5718	,4659
	anos	2 - 5 anos	-,20809	,17826	,770	-,7059	,2897
		+ 10 anos	-,00960	,17826	1,000	-,5074	,4882
		0 - 1 ano	,06648	,11269	,976	-,2482	,3812
		1 - 2 anos	-,04336	,12048	,996	-,3798	,2931
	+ 10 anos	2 - 5 anos	-,19849	,10849	,364	-,5015	,1045
		5 - 10	,00960	,17826	1,000	-,4882	,5074
		anos					
		1 - 2 anos	-,01739	,04154	,994	-,1316	,0968
		2 - 5 anos	-,01456	,03778	,995	-,1184	,0893
	0 - 1 ano	5 - 10	-,01582	,04559	,997	-,1411	,1095
		anos					
		+ 10 anos	,02013	,03898	,986	-,0870	,1273
		0 - 1 ano	,01739	,04154	,994	-,0968	,1316
		2 - 5 anos	,00283	,04110	1,000	-,1101	,1158
	1 - 2 anos	5 - 10	,00157	,04837	1,000	-,1314	,1345
		anos					
		+ 10 anos	,03752	,04220	,901	-,0785	,1535
		0 - 1 ano	,01456	,03778	,995	-,0893	,1184
		1 - 2 anos	-,00283	,04110	1,000	-,1158	,1101
	2 - 5 anos	5 - 10	-,00126	,04518	1,000	-,1255	,1229
		anos					
		+ 10 anos	,03469	,03851	,896	-,0712	,1405
		0 - 1 ano	,01582	,04559	,997	-,1095	,1411
	5 - 10	1 - 2 anos	-,00157	,04837	1,000	-,1345	,1314
	anos	2 - 5 anos	,00126	,04518	1,000	-,1229	,1255
		+ 10 anos	,03595	,04619	,937	-,0910	,1629
		0 - 1 ano	-,02013	,03898	,986	-,1273	,0870
	+ 10 anos	1 - 2 anos	-,03752	,04220	,901	-,1535	,0785

IEC_GE

AFT_total

		2 - 5 anos	-,03469	,03851	,896	-,1405	,0712
		5 - 10 anos	-,03595	,04619	,937	-,1629	,0910
		1 - 2 anos	,05573	,03326	,451	-,0357	,1472
		2 - 5 anos	,02643	,03025	,906	-,0567	,1096
	0 - 1 ano	5 - 10 anos	,04579	,03650	,719	-,0545	,1461
		+ 10 anos	,00393	,03121	1,000	-,0819	,0897
		0 - 1 ano	-,05573	,03326	,451	-,1472	,0357
		2 - 5 anos	-,02930	,03291	,900	-,1198	,0612
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	-,00994	,03873	,999	-,1164	,0965
		+ 10 anos	-,05180	,03379	,542	-,1447	,0411
		0 - 1 ano	-,02643	,03025	,906	-,1096	,0567
		1 - 2 anos	,02930	,03291	,900	-,0612	,1198
PEGT_total	2 - 5 anos	5 - 10 anos	,01936	,03618	,984	-,0801	,1188
		+ 10 anos	-,02250	,03083	,949	-,1073	,0623
		0 - 1 ano	-,04579	,03650	,719	-,1461	,0545
	5 - 10 anos	1 - 2 anos	,00994	,03873	,999	-,0965	,1164
		2 - 5 anos	-,01936	,03618	,984	-,1188	,0801
		+ 10 anos	-,04186	,03698	,790	-,1435	,0598
		0 - 1 ano	-,00393	,03121	1,000	-,0897	,0819
		1 - 2 anos	,05180	,03379	,542	-,0411	,1447
	+ 10 anos	2 - 5 anos	,02250	,03083	,949	-,0623	,1073
		5 - 10 anos	,04186	,03698	,790	-,0598	,1435
		1 - 2 anos	,14663	,11181	,685	-,1620	,4553
		2 - 5 anos	,18005	,10192	,397	-,1012	,4614
	0 - 1 ano	5 - 10 anos	,24848	,11306	,186	-,0636	,5606
		+ 10 anos	,40663	,10751	,002	,1099	,7034
		0 - 1 ano	-,14663	,11181	,685	-,4553	,1620
		2 - 5 anos	,03342	,11181	,998	-,2752	,3420
	1 - 2 anos	5 - 10 anos	,10185	,12206	,920	-,2351	,4388
		+ 10 anos	,25999	,11694	,177	-,0628	,5828
		0 - 1 ano	-,18005	,10192	,397	-,4614	,1012
		1 - 2 anos	-,03342	,11181	,998	-,3420	,2752
IE_total	2 - 5 anos	5 - 10 anos	,06843	,11306	,974	-,2436	,3805
		+ 10 anos	,22657	,10751	,222	-,0702	,5233
		0 - 1 ano	-,24848	,11306	,186	-,5606	,0636
	5 - 10 anos	1 - 2 anos	-,10185	,12206	,920	-,4388	,2351
		2 - 5 anos	-,06843	,11306	,974	-,3805	,2436
		+ 10 anos	,15815	,11814	,668	-,1679	,4842
		0 - 1 ano	-,40663	,10751	,002	-,7034	-,1099
		1 - 2 anos	-,25999	,11694	,177	-,5828	,0628
	+ 10 anos	2 - 5 anos	-,22657	,10751	,222	-,5233	,0702
		5 - 10 anos	-,15815	,11814	,668	-,4842	,1679
		1 - 2 anos	-,04071	,11182	,996	-,3530	,2716
IEC_total	0 - 1 ano	2 - 5 anos	-,18988	,10139	,341	-,4730	,0933
		5 - 10 anos	-,04097	,16272	,999	-,4954	,4134

	+ 10 anos	-,09266	,10139	,891	-,3758	,1905
	0 - 1 ano	,04071	,11182	,996	-,2716	,3530
	2 - 5 anos	-,14917	,10840	,645	-,4519	,1536
1 - 2 anos	5 - 10 anos	-,00025	,16718	1,000	-,4671	,4666
	+ 10 anos	-,05194	,10840	,989	-,3547	,2508
	0 - 1 ano	,18988	,10139	,341	-,0933	,4730
	1 - 2 anos	,14917	,10840	,645	-,1536	,4519
2 - 5 anos	5 - 10 anos	,14892	,16039	,885	-,2990	,5968
	+ 10 anos	,09723	,09761	,856	-,1754	,3698
	0 - 1 ano	,04097	,16272	,999	-,4134	,4954
5 - 10 anos	1 - 2 anos	,00025	,16718	1,000	-,4666	,4671
	2 - 5 anos	-,14892	,16039	,885	-,5968	,2990
	+ 10 anos	-,05169	,16039	,998	-,4996	,3962
	0 - 1 ano	,09266	,10139	,891	-,1905	,3758
	1 - 2 anos	,05194	,10840	,989	-,2508	,3547
+ 10 anos	2 - 5 anos	-,09723	,09761	,856	-,3698	,1754
	5 - 10 anos	,05169	,16039	,998	-,3962	,4996

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

5.2.5 Resultados de diferenças estatisticamente significativas – Habilitações literárias

ANOVA

Fonte de Variação		Soma dos Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
AFT_FGT	Habilitações literárias	1,357	3	,452	2,414	,067
	Erro	44,777	239	,187		
	Total	46,133	242			
AFT_PGT	Habilitações literárias	4,206	3	1,402	11,327	,000
	Erro	29,584	239	,124		
	Total	33,791	242			
AFT_IGT	Habilitações literárias	,353	3	,118	,721	,540
	Erro	39,067	239	,163		
	Total	39,421	242			
AFT_CT	Habilitações literárias	,533	3	,178	3,076	,028
	Erro	13,800	239	,058		
	Total	14,333	242			
PEGT_PST	Habilitações literárias	,320	3	,107	1,742	,159
	Erro	14,650	239	,061		
	Total	14,970	242			
PEGT_DC	Habilitações literárias	,340	3	,113	3,114	,027
	Erro	8,706	239	,036		
	Total	9,046	242			
PEGT_NIGT	Habilitações literárias	1,021	3	,340	7,431	,000
	Erro	10,948	239	,046		
	Total	11,969	242			
PEGT_AD	Habilitações literárias	,302	3	,101	2,396	,069
	Erro	10,032	239	,042		

	Total	10,333	242			
IEC_CIEL	Habilitações literárias	,527	3	,176	1,372	,257
	Erro	10,109	79	,128		
	Total	10,636	82			
IEC_C	Habilitações literárias	,378	3	,126	,950	,421
	Erro	10,493	79	,133		
	Total	10,872	82			
IEC_GE	Habilitações literárias	,036	3	,012	,088	,966
	Erro	10,875	79	,138		
	Total	10,912	82			
AFT_total	Habilitações literárias	,170	3	,057	1,381	,249
	Erro	9,811	239	,041		
	Total	9,981	242			
PEGT_total	Habilitações literárias	,198	3	,066	2,509	,059
	Erro	6,280	239	,026		
	Total	6,478	242			
IEC_total	Habilitações literárias	,184	3	,061	,576	,632
	Erro	8,411	79	,106		
	Total	8,595	82			
IE_CIE	Habilitações literárias	,023	2	,011	,048	,953
	Erro	37,686	157	,240		
	Total	37,709	159			
IE_IEE	Habilitações literárias	,743	2	,372	1,747	,178
	Erro	33,397	157	,213		
	Total	34,141	159			
IE_GE	Habilitações literárias	1,625	2	,812	2,257	,108
	Erro	56,518	157	,360		
	Total	58,143	159			
IE_total	Habilitações literárias	,567	2	,283	1,348	,263
	Erro	32,991	157	,210		
	Total	33,557	159			

Comparações Múltiplas - Tukey HSD

Variável dependente	(I) HLit	(J) HLit	Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% IC	
						Lim. Inf.	Lim. Sup.
AFT_FGT Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	Licenciatura	,13855	,06969	,195	-,0417	,3188
		Mestrado	,12904	,08011	,374	-,0782	,3363
		Doutoramento	-,42967	,31148	,513	-1,2355	,3762
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	-,13855	,06969	,195	-,3188	,0417
		Mestrado	-,00951	,06769	,999	-,1846	,1656
		Doutoramento	-,56822	,30852	,256	-1,3664	,2300
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,12904	,08011	,374	-,3363	,0782
		Licenciatura	,00951	,06769	,999	-,1656	,1846
		Doutoramento	-,55871	,31104	,278	-1,3634	,2460
	AFT_PGT Igual ou inferior ao 12º ano	Igual ou inferior ao 12º ano	,42967	,31148	,513	-,3762	1,2355
		Licenciatura	,56822	,30852	,256	-,2300	1,3664
		Mestrado	,55871	,31104	,278	-,2460	1,3634
AFT_PGT Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,24988	,05665	,000	-,3964	-,1033	

	ao 12º ano	Mestrado	-,36199*	,06511	,000	-,5305	-,1935
		Doutoramento	,05950	,25319	,995	-,5955	,7145
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,24988*	,05665	,000	,1033	,3964
		Mestrado	-,11211	,05502	,177	-,2545	,0302
		Doutoramento	,30938	,25078	,606	-,3394	,9582
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,36199*	,06511	,000	,1935	,5305
		Licenciatura	,11211	,05502	,177	-,0302	,2545
		Doutoramento	,42150	,25283	,343	-,2326	1,0756
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,05950	,25319	,995	-,7145	,5955
		Licenciatura	-,30938	,25078	,606	-,9582	,3394
		Mestrado	-,42150	,25283	,343	-1,0756	,2326
AFT_IGT	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	,04397	,06509	,906	-,1244	,2124
		Mestrado	,10006	,07482	,540	-,0935	,2936
		Doutoramento	-,12177	,29095	,975	-,8745	,6310
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	-,04397	,06509	,906	-,2124	,1244
		Mestrado	,05609	,06323	,812	-,1075	,2197
		Doutoramento	-,16575	,28818	,939	-,9113	,5798
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	-,10006	,07482	,540	-,2936	,0935
		Licenciatura	-,05609	,06323	,812	-,2197	,1075
		Doutoramento	-,22183	,29053	,871	-,9735	,5298
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	,12177	,29095	,975	-,6310	,8745
		Licenciatura	,16575	,28818	,939	-,5798	,9113
		Mestrado	,22183	,29053	,871	-,5298	,9735
AFT_CT	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,05786	,03869	,442	-,1580	,0422
		Mestrado	-,12239*	,04447	,032	-,2374	-,0073
		Doutoramento	-,27765	,17292	,377	-,7250	,1697
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,05786	,03869	,442	-,0422	,1580
		Mestrado	-,06453	,03758	,317	-,1618	,0327
		Doutoramento	-,21979	,17128	,575	-,6629	,2233
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,12239*	,04447	,032	,0073	,2374
		Licenciatura	,06453	,03758	,317	-,0327	,1618
		Doutoramento	-,15526	,17268	,805	-,6020	,2915
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	,27765	,17292	,377	-,1697	,7250
		Licenciatura	,21979	,17128	,575	-,2233	,6629
		Mestrado	,15526	,17268	,805	-,2915	,6020
PEGT_P ST	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,00937	,03986	,995	-,1125	,0938
		Mestrado	,01045	,04582	,996	-,1081	,1290
		Doutoramento	,38927	,17816	,130	-,0717	,8502
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,00937	,03986	,995	-,0938	,1125
		Mestrado	,01982	,03872	,956	-,0804	,1200
		Doutoramento	,39864	,17647	,111	-,0579	,8552
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	-,01045	,04582	,996	-,1290	,1081
		Licenciatura	-,01982	,03872	,956	-,1200	,0804
		Doutoramento	,37882	,17791	,147	-,0815	,8391

	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,38927	,17816	,130	-,8502	,0717
		Licenciatura	-,39864	,17647	,111	-,8552	,0579
		Mestrado	-,37882	,17791	,147	-,8391	,0815
PEGT_D	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	,08426	,03073	,033	,0048	,1638
C		Mestrado	,08946	,03532	,058	-,0019	,1808
		Doutoramento	,17004	,13735	,603	-,1853	,5254
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	-,08426	,03073	,033	-,1638	-,0048
		Mestrado	,00520	,02985	,998	-,0720	,0824
		Doutoramento	,08578	,13604	,922	-,2662	,4377
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	-,08946	,03532	,058	-,1808	,0019
		Licenciatura	-,00520	,02985	,998	-,0824	,0720
		Doutoramento	,08057	,13715	,936	-,2743	,4354
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,17004	,13735	,603	-,5254	,1853
		Licenciatura	-,08578	,13604	,922	-,4377	,2662
		Mestrado	-,08057	,13715	,936	-,4354	,2743
PEGT_NI	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	,15290	,03446	,000	,0638	,2421
GT		Mestrado	,15031	,03961	,001	,0478	,2528
		Doutoramento	,23353	,15402	,429	-,1649	,6320
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	-,15290	,03446	,000	-,2421	-,0638
		Mestrado	-,00259	,03347	1,000	-,0892	,0840
		Doutoramento	,08063	,15256	,952	-,3141	,4753
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	-,15031	,03961	,001	-,2528	-,0478
		Licenciatura	,00259	,03347	1,000	-,0840	,0892
		Doutoramento	,08322	,15380	,949	-,3147	,4811
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,23353	,15402	,429	-,6320	,1649
		Licenciatura	-,08063	,15256	,952	-,4753	,3141
		Mestrado	-,08322	,15380	,949	-,4811	,3147
PEGT_A	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,01888	,03299	,940	-,1042	,0665
D		Mestrado	-,07496	,03792	,200	-,1731	,0231
		Doutoramento	,21006	,14743	,485	-,1714	,5915
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,01888	,03299	,940	-,0665	,1042
		Mestrado	-,05608	,03204	,300	-,1390	,0268
		Doutoramento	,22894	,14603	,399	-,1489	,6068
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,07496	,03792	,200	-,0231	,1731
		Licenciatura	,05608	,03204	,300	-,0268	,1390
		Doutoramento	,28502	,14722	,216	-,0959	,6659
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,21006	,14743	,485	-,5915	,1714
		Licenciatura	-,22894	,14603	,399	-,6068	,1489
		Mestrado	-,28502	,14722	,216	-,6659	,0959
IEC_CIEL	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,13494	,12032	,677	-,4507	,1809
		Mestrado	-,04438	,12943	,986	-,3841	,2953
		Doutoramento	,29997	,27498	,696	-,4217	1,0217
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,13494	,12032	,677	-,1809	,4507
		Mestrado	,09056	,08923	,741	-,1436	,3248
		Doutoramento	,43490	,25851	,340	-,2436	1,1134

	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,04438	,12943	,986	-,2953	,3841
		Licenciatura	-,09056	,08923	,741	-,3248	,1436
		Doutoramento	,34435	,26287	,559	-,3456	1,0343
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,29997	,27498	,696	-1,0217	,4217
		Licenciatura	-,43490	,25851	,340	-1,1134	,2436
		Mestrado	-,34435	,26287	,559	-1,0343	,3456
IEC_C	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,15863	,12258	,569	-,4804	,1631
		Mestrado	-,14847	,13186	,675	-,4946	,1976
		Doutoramento	,14176	,28016	,957	-,5935	,8771
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,15863	,12258	,569	-,1631	,4804
		Mestrado	,01016	,09091	,999	-,2284	,2488
		Doutoramento	,30039	,26337	,666	-,3909	,9916
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,14847	,13186	,675	-,1976	,4946
		Licenciatura	-,01016	,09091	,999	-,2488	,2284
		Doutoramento	,29023	,26782	,700	-,4127	,9931
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,14176	,28016	,957	-,8771	,5935
		Licenciatura	-,30039	,26337	,666	-,9916	,3909
		Mestrado	-,29023	,26782	,700	-,9931	,4127
IEC_GE	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	,01019	,12480	1,000	-,3173	,3377
		Mestrado	,05311	,13424	,979	-,2992	,4054
		Doutoramento	,00326	,28521	1,000	-,7453	,7518
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	-,01019	,12480	1,000	-,3377	,3173
		Mestrado	,04292	,09255	,967	-,2000	,2858
		Doutoramento	-,00693	,26812	1,000	-,7106	,6968
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	-,05311	,13424	,979	-,4054	,2992
		Licenciatura	-,04292	,09255	,967	-,2858	,2000
		Doutoramento	-,04985	,27265	,998	-,7654	,6657
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,00326	,28521	1,000	-,7518	,7453
		Licenciatura	,00693	,26812	1,000	-,6968	,7106
		Mestrado	,04985	,27265	,998	-,6657	,7654
AFT_total	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,03131	,03262	,772	-,1157	,0531
		Mestrado	-,06382	,03750	,325	-,1608	,0332
		Doutoramento	-,19240	,14580	,551	-,5696	,1848
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,03131	,03262	,772	-,0531	,1157
		Mestrado	-,03252	,03169	,734	-,1145	,0495
		Doutoramento	-,16109	,14442	,680	-,5347	,2125
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,06382	,03750	,325	-,0332	,1608
		Licenciatura	,03252	,03169	,734	-,0495	,1145
		Doutoramento	-,12858	,14560	,814	-,5053	,2481
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	,19240	,14580	,551	-,1848	,5696
		Licenciatura	,16109	,14442	,680	-,2125	,5347
		Mestrado	,12858	,14560	,814	-,2481	,5053
PEGT_tot al	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	,05223	,02610	,190	-,0153	,1198
		Mestrado	,04381	,03000	,463	-,0338	,1214

		Doutoramento	,25072	,11665	,141	-,0511	,5525
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	-,05223	,02610	,190	-,1198	,0153
		Mestrado	-,00841	,02535	,987	-,0740	,0572
		Doutoramento	,19850	,11555	,317	-,1004	,4974
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	-,04381	,03000	,463	-,1214	,0338
		Licenciatura	,00841	,02535	,987	-,0572	,0740
		Doutoramento	,20691	,11649	,287	-,0945	,5083
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,25072	,11665	,141	-,5525	,0511
		Licenciatura	-,19850	,11555	,317	-,4974	,1004
		Mestrado	-,20691	,11649	,287	-,5083	,0945
IEC_total	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,09446	,10975	,825	-,3825	,1936
		Mestrado	-,04658	,11805	,979	-,3564	,2633
		Doutoramento	,14833	,25082	,934	-,5100	,8066
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,09446	,10975	,825	-,1936	,3825
		Mestrado	,04788	,08139	,935	-,1657	,2615
		Doutoramento	,24279	,23579	,733	-,3761	,8616
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,04658	,11805	,979	-,2633	,3564
		Licenciatura	-,04788	,08139	,935	-,2615	,1657
		Doutoramento	,19491	,23977	,848	-,4344	,8242
	Doutoramento	Igual ou inferior ao 12º ano	-,14833	,25082	,934	-,8066	,5100
		Licenciatura	-,24279	,23579	,733	-,8616	,3761
		Mestrado	-,19491	,23977	,848	-,8242	,4344
IE_CIE	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,02825	,09150	,949	-,2448	,1883
		Mestrado	-,01737	,10955	,986	-,2766	,2419
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,02825	,09150	,949	-,1883	,2448
		Mestrado	,01088	,09852	,993	-,2222	,2440
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,01737	,10955	,986	-,2419	,2766
		Licenciatura	-,01088	,09852	,993	-,2440	,2222
IE_IEE	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,15347	,08614	,179	-,3573	,0503
		Mestrado	-,14711	,10313	,330	-,3911	,0969
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,15347	,08614	,179	-,0503	,3573
		Mestrado	,00636	,09275	,997	-,2131	,2258
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,14711	,10313	,330	-,0969	,3911
		Licenciatura	-,00636	,09275	,997	-,2258	,2131
IE_GE	Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,23798	,11206	,088	-,5031	,0272
		Mestrado	-,14488	,13416	,528	-,4623	,1726
	Licenciatura	Igual ou inferior ao 12º ano	,23798	,11206	,088	-,0272	,5031
		Mestrado	,09310	,12065	,721	-,1924	,3786
	Mestrado	Igual ou inferior ao 12º ano	,14488	,13416	,528	-,1726	,4623
		Licenciatura	-,09310	,12065	,721	-,3786	,1924

IE_total Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,13990	,08561	,234	-,3425	,0627
	Mestrado	-,10312	,10250	,574	-,3457	,1394
Licenciatura Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	,13990	,08561	,234	-,0627	,3425
	Mestrado	,03678	,09218	,916	-,1813	,2549
Mestrado Igual ou inferior ao 12º ano	Licenciatura	-,03678	,09218	,916	-,2549	,1813
	Mestrado	,10312	,10250	,574	-,1394	,3457

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

5.3 - Hipótese 3

5.3.1 - Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Atitudes Face ao Talento

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,347 ^a	,120	,080	,18131	,120	2,973	7	152	,006	2,150

a. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

b. Variável dependente: AFT_total

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	,684	7	,098	2,973	,006 ^b
	Resíduos	4,997	152	,033		
	Total	5,681	159			

a. Variável dependente: AFT_total

b. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constante)	2,070	,136		15,249	,000
	PEGT_PST	-,009	,066	-,012	-,143	,887
	PEGT_DC	-,153	,108	-,153	-1,419	,158
	PEGT_NIGT	-,022	,090	-,026	-,246	,806
	PEGT_AD	,060	,074	,068	,805	,422
	IE_IEE	,130	,095	,318	1,360	,176
	IE_GE	-,048	,071	-,155	-,681	,497
	IE_total	,017	,157	,042	,111	,912

a. Variável dependente: AFT_total

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1,9749	2,3018	2,1389	,06559	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-,88053	,59705	,00000	,17728	160
<i>Residual</i>	-2,501	2,483	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-4,856	3,293	,000	,978	160

a Variável dependente: AFT_total

5.3.2 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Facilitadores de gestão de talentos

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,597 ^a	,356	,327	,37858	,356	12,019	7	152	,000	2,137

a. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

b. Variável dependente: AFT_FGT

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	12,059	7	1,723	12,019	,000 ^b
	Resíduos	21,785	152	,143		
	Total	33,844	159			

a. Variável dependente: AFT_FGT

b. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constante)	3,102	,283		10,945	,000
	PEGT_PST	-,024	,138	-,013	-,175	,861
	PEGT_DC	-,719	,225	-,296	-3,200	,002
	PEGT_NIGT	,042	,188	,020	,221	,826
	PEGT_AD	-,687	,155	-,321	-4,427	,000
	IE_IEE	,266	,199	,267	1,337	,183
	IE_GE	-,275	,148	-,360	-1,854	,066
	IE_total	,140	,327	,140	,429	,669

a. Variável dependente: AFT_FGT

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1,3481	2,5845	1,9984	,27539	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,09985	,97595	,00000	,37015	160
<i>Residual</i>	-2,361	2,128	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-2,905	2,578	,000	,978	160

a. Dependent Variable: AFT_FGT

5.3.3 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Práticas de Gestão de Talentos

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,459 ^a	,211	,174	,32113	,211	5,796	7	152	,000	1,848

a. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

b. Variável dependente: AFT_PGT

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	4,184	7	,598	5,796	,000 ^b
	Resíduos	15,674	152	,103		
	Total	19,858	159			

a. Variável dependente: AFT_PGT

b. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	2,058	,240		8,559	,000
	PEGT_PST	-,057	,117	-,040	-,484	,629
	PEGT_DC	,128	,191	,069	,671	,503
	PEGT_NIGT	-,463	,160	-,291	-2,898	,004
	PEGT_AD	,430	,132	,262	3,268	,001
	IE_IEE	,149	,169	,196	,883	,378
	IE_GE	-,011	,126	-,019	-,090	,928
	IE_total	,127	,277	,165	,459	,647

a. Variável dependente: AFT_PGT

Estatísticas dos Resíduos^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,2107	3,1063	2,6501	,16222	160
Residual	-1,07805	,66130	,00000	,31398	160
Std. Predicted Value	-2,709	2,812	,000	1,000	160
Std. Residual	-3,357	2,059	,000	,978	160

a. Dependent Variable: AFT_PGT

5.3.4 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Inibidores de gestão de talentos

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,422 ^a	,178	,140	,36659	,178	4,693	7	152	,000	2,267

a. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

b. Variável dependente: AFT_IGT

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	4,415	7	,631	4,693	,000 ^b
	Resíduos	20,427	152	,134		
	Total	24,842	159			

a. Variável dependente: AFT_IGT

b. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constante)	1,169	,274		4,258	,000
	PEGT_PST	-,049	,134	-,031	-,367	,714
	PEGT_DC	,226	,218	,109	1,039	,301
	PEGT_NIGT	,210	,183	,118	1,149	,252
	PEGT_AD	,484	,150	,264	3,220	,002
	IE_IEE	-,104	,193	-,121	-,537	,592
	IE_GE	,027	,144	,042	,191	,849
	IE_total	-,017	,317	-,020	-,053	,957

a. Variável dependente: AFT_IGT

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1,4495	2,1232	1,7909	,16663	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,13340	,85030	,00000	,35843	160
<i>Residual</i>	-2,049	1,994	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-3,092	2,319	,000	,978	160

a. Dependent Variable: AFT_IGT

5.3.5 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Competências dos talentos

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,254 ^a	,064	,021	,25195	,064	1,494	7	152	,173	1,884

a. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

b. Variável dependente: AFT_CT

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1					
Regressão	,664	7	,095	1,494	,173 ^b
Resíduos	9,649	152	,063		
Total	10,312	159			

a. Variável dependente: AFT_CT

b. Preditores: (Constante), IE_total, PEGT_PST, PEGT_AD, PEGT_NIGT, PEGT_DC, IE_GE, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constante)	1,951	,189		10,345	,000
PEGT_PST	,092	,092	,090	1,003	,317
PEGT_DC	-,246	,149	-,183	-1,643	,102
PEGT_NIGT	,123	,125	,108	,983	,327
PEGT_AD	,012	,103	,010	,118	,906
IE_IEE	,207	,133	,377	1,563	,120
IE_GE	,065	,099	,156	,664	,508
IE_total	-,181	,218	-,326	-,832	,407

a. Variável dependente: AFT_CT

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1,9264	2,2769	2,1163	,06462	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,24851	,48490	,00000	,24634	160
<i>Residual</i>	-2,939	2,484	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-4,955	1,925	,000	,978	160

a. Variável dependente :AFT_CT

5.4 – Hipótese 4

5.4.1 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Práticas Empresariais de Gestão de Talentos

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,546 ^a	,298	,266	,14058	,298	9,222	7	152	,000	1,820

a. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

b. Variável dependente: PEGT_total

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1,276	7	,182	9,222	,000 ^b
	Resíduos	3,004	152	,020		
	Total	4,280	159			

a. Variável dependente: PEGT_total

b. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
(Constante)	1,187	,136			8,732	,000
IE_CIE	,050	,040		,149	1,254	,212
IE_IEE	,005	,042		,015	,127	,899
IE_GE	-,067	,026		-,245	-2,601	,010
AFT_PGT	,105	,044		,225	2,357	,020
AFT_IGT	,232	,033		,559	6,954	,000
AFT_CT	,257	,064		,399	3,993	,000
AFT_total	-,642	,116		-,740	-5,519	,000

a. Variável dependente: PEGT_total

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	,8312	1,3124	1,0267	,08957	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-,38499	,31346	,00000	,13745	160
<i>Residual</i>	-2,182	3,190	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-2,739	2,230	,000	,978	160

a. Variável dependente: PEGT_total

5.4.2 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Práticas de Seleção de talentos

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,303 ^a	,092	,050	,24143	,092	2,196	7	152	,038	1,652

a. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

b. Variável dependente: PEGT_PST

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regression	,896	7	,128	2,196	,038 ^b
	Residual	8,860	152	,058		
	Total	9,756	159			

a. Variável dependente: PEGT_PST

b. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constante)	1,198	,233		5,133	,000
	IE_CIE	,037	,069	,072	,533	,595
	IE_IEE	,072	,072	,136	1,004	,317
	IE_GE	-,074	,044	-,180	-1,682	,095
	AFT_PGT	,070	,076	,100	,917	,361
	AFT_IGT	,182	,057	,290	3,171	,002
	AFT_CT	,305	,111	,313	2,755	,007
	AFT_total	-,605	,200	-,461	-3,026	,003

a. Variável dependente: PEGT_PST

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	,9767	1,3308	1,1327	,07506	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-,53582	,36106	,00000	,23606	160
<i>Residual</i>	-2,078	2,638	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-2,219	1,495	,000	,978	160

a. Variável dependente: PEGT_PST

5.4.3 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Desenvolvimento de carreira

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,497 ^a	,247	,212	,16853	,247	7,119	7	152	,000	1,692

a. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

b. Variável dependente: PEGT_DC

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	1,415	7	,202	7,119	,000 ^b
	Resíduos	4,317	152	,028		
	Total	5,733	159			

a. Variável dependente: PEGT_DC

b. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

Coefficients^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	1,412	,163	8,666	,000
	IE_CIE	,059	,048	,151	,221
	IE_IEE	-,023	,050	-,057	,643
	IE_GE	-,072	,031	-,228	,021
	AFT_PGT	,111	,053	,207	,038
	AFT_IGT	,221	,040	,461	,000
	AFT_CT	,197	,077	,264	,012
	AFT_total	-,647	,139	-,645	,000

a. Variável dependente: PEGT_DC

Estatísticas dos Resíduos^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
<i>Predicted Value</i>	,8329	1,3632	1,0569	,09435	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-,42919	,30793	,00000	,16478	160
<i>Residual</i>	-2,375	3,246	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-2,547	1,827	,000	,978	160

a. Variável dependente: PEGT_DC

5.4.4 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Níveis e Intervenientes de Gestão de Talentos

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,494 ^a	,244	,209	,19766	,244	7,016	7	152	,000	1,872

a. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

b. Variável dependente: PEGT_NIGT

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	1,919	7	,274	7,016	,000 ^b
	Resíduos	5,939	152	,039		
	Total	7,858	159			

a. Variável dependente: PEGT_NIGT

b. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error				
1	(Constante)	1,264	,191		6,615	,000
	IE_CIE	,123	,056	,270	2,191	,030
	IE_IEE	-,065	,059	-,135	-1,093	,276
	IE_GE	-,072	,036	-,195	-1,996	,048
	AFT_PGT	-,033	,062	-,053	-,533	,595
	AFT_IGT	,243	,047	,432	5,179	,000
	AFT_CT	,291	,091	,334	3,217	,002
	AFT_total	-,558	,164	-,475	-3,412	,001

a. Variável dependente: PEGT_NIGT

Estadísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	,7593	1,3349	1,0345	,10986	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-,44541	,35334	,00000	,19326	160
<i>Residual</i>	-2,504	2,735	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-2,253	1,788	,000	,978	160

a. Variável dependente: PEGT_NIGT

5.4.5 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas – Avaliação de desempenho

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,514 ^a	,264	,230	,18900	,264	7,793	7	152	,000	2,089

a. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

b. Variável dependente: PEGT_AD

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1					
Regressão	1,949	7	,278	7,793	,000 ^b
Resíduos	5,430	152	,036		
Total	7,378	159			

a. Variável dependente: PEGT_AD

b. Preditores: (Constante), AFT_total, IE_GE, AFT_IGT, IE_CIE, AFT_PGT, AFT_CT, IE_IEE

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
(Constante)	,873	,183		4,776	,000
IE_CIE	-,018	,054	-,041	-,337	,736
IE_IEE	,037	,057	,079	,652	,515
IE_GE	-,049	,034	-,137	-1,423	,157
AFT_PGT	,271	,060	,444	4,535	,000
AFT_IGT	,282	,045	,517	6,288	,000
AFT_CT	,236	,087	,279	2,725	,007
AFT_total	-,758	,156	-,665	-4,847	,000

a. Variável dependente: PEGT_AD

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	,6785	1,2273	,8826	,11070	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-,30302	,48904	,00000	,18479	160
<i>Residual</i>	-1,843	3,114	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-1,603	2,588	,000	,978	160

a. Variável dependente: PEGT_AD

5.5 – Hipótese 5

5.5.1 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas- Inteligência Emocional

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,416 ^a	,173	,129	,42878	,173	3,941	8	151	,000	1,786

a. Preditores: (Constante), PEGT_total, AFT_CT, AFT_IGT, AFT_PGT, AFT_FGT, PEGT_AD, PEGT_PST, PEGT_DC

b. Variável dependente: IE_total

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	5,796	8	,724	3,941	,000 ^b
	Resíduos	27,761	151	,184		
	Total	33,557	159			

a. Variável dependente: IE_total

b. Preditores: (Constante), PEGT_total, AFT_CT, AFT_IGT, AFT_PGT, AFT_FGT, PEGT_AD, PEGT_PST, PEGT_DC

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constante)	1,875	,491		3,819	,000
	AFT_FGT	,013	,094	,013	,134	,894
	AFT_PGT	,445	,111	,342	3,995	,000
	AFT_IGT	-,143	,098	-,123	-1,454	,148
	AFT_CT	,002	,154	,001	,013	,990
	PEGT_PST	,029	,283	,016	,102	,919
	PEGT_DC	-,531	,425	-,219	-1,249	,213
	PEGT_AD	-,350	,317	-,164	-1,103	,272
	PEGT_total	,478	,885	,171	,540	,590

a. Variável dependente: IE_total

Estatísticas dos Resíduos^a

Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N	Mínimo
<i>Predicted Value</i>	1,8947	2,9984	2,4816	,19093	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,45914	,75223	,00000	,41785	160
<i>Residual</i>	-3,074	2,707	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-3,403	1,754	,000	,975	160

a Variável dependente: IE_total

5.5.2 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas- Competências da Inteligência Emocional

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,372 ^a	,138	,093	,46391	,138	3,027	8	151	,003	1,809

a. Preditores: (Constante), PEGT_total, AFT_CT, AFT_IGT, AFT_PGT, AFT_FGT, PEGT_AD, PEGT_PST, PEGT_DC

b. Variável dependente: IE_CIE

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	5,212	8	,652	3,027	,003 ^b
	Resíduos	32,497	151	,215		
	Total	37,709	159			

a. Variável dependente: IE_CIE

b. Preditores: (Constante), PEGT_total, AFT_CT, AFT_IGT, AFT_PGT, AFT_FGT, PEGT_AD, PEGT_PST, PEGT_DC

Coeficientes^a

Modelo	Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constante)	1,775	,531		3,340	,001
	AFT_FGT	,101	,102	,096	,989	,324
	AFT_PGT	,456	,120	,331	3,784	,000
	AFT_IGT	-,120	,106	-,098	-1,131	,260
	AFT_CT	-,096	,167	-,050	-,576	,566
	PEGT_PST	-,137	,306	-,070	-,447	,656
	PEGT_DC	-,637	,460	-,248	-1,386	,168
	PEGT_AD	-,562	,343	-,248	-1,638	,103
	PEGT_total	1,191	,958	,401	1,243	,216

a. Variável dependente: IE_CIE

Estatísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2,1398	3,1537	2,6640	,18105	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,55504	,79312	,00000	,45209	160
<i>Residual</i>	-2,895	2,704	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-3,352	1,710	,000	,975	160

a Variável dependente: IE_CIE

5.5.3 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas- Inteligência Emocional estratégica

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,466 ^a	,218	,176	,42061	,218	5,248	8	151	,000	1,841

a. Preditores: (Constante), PEGT_total, AFT_CT, AFT_IGT, AFT_PGT, AFT_FGT, PEGT_AD, PEGT_PST, PEGT_DC

b. Variável dependente: IE_IEE

ANOVA^a

Modelo	Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.	
1	Regressão	7,427	8	,928	5,248	,000 ^b
	Resíduos	26,714	151	,177		
	Total	34,141	159			

a. Variável dependente: IE_IEE

b. Preditores: (Constante), PEGT_total, AFT_CT, AFT_IGT, AFT_PGT, AFT_FGT, PEGT_AD, PEGT_PST, PEGT_DC

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients Não Estandarizados		Coefficients Estandarizados	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constante)	1,086	,482		2,255	,026
	AFT_FGT	,167	,092	,167	1,811	,072
	AFT_PGT	,442	,109	,337	4,044	,000
	AFT_IGT	-,131	,097	-,112	-1,355	,177
	AFT_CT	,013	,151	,007	,087	,931
	PEGT_PST	,222	,277	,119	,800	,425
	PEGT_DC	-,296	,417	-,121	-,710	,479
	PEGT_AD	-,106	,311	-,049	-,341	,734
	PEGT_total	,012	,869	,004	,013	,989

a. Variável dependente: IE_IEE

Estadísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	1,5382	2,8269	2,2418	,21612	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,35701	,95729	,00000	,40989	160
<i>Residual</i>	-3,256	2,707	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-3,226	2,276	,000	,975	160

a. Variável dependente: IE_IEE

5.5.4 Resultados das Regressões Lineares Múltiplas- Gestão emocional

Sumário do Modelo^c

Modelo	R	R ²	R ² _a	Erro Padrão Estimado	Estatística Change					Durbin-Watson
					R ² Change	F Change	gl1	gl2	Sig. F Change	
1	,354 ^a	,125	,079	,58033	,125	2,705	8	151	,008	1,773

a. Preditores: (Constante), PEGT_total, AFT_CT, AFT_IGT, AFT_PGT, AFT_FGT, PEGT_AD, PEGT_PST, PEGT_DC

b. Variável dependente: IE_GE

ANOVA^a

Modelo		Soma de Quadrados	gl	Quadrado Médio	F	Sig.
1	Regressão	7,289	8	,911	2,705	,008 ^b
	Resíduos	50,854	151	,337		
	Total	58,143	159			

a. Variável dependente: IE_GE

b. Preditores: (Constante), PEGT_total, AFT_CT, AFT_IGT, AFT_PGT, AFT_FGT, PEGT_AD, PEGT_PST, PEGT_DC

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes Não Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constante)	2,765	,665		4,160	,000
	AFT_FGT	-,230	,127	-,176	-1,807	,073
	AFT_PGT	,437	,151	,255	2,899	,004
	AFT_IGT	-,178	,133	-,116	-1,336	,184
	AFT_CT	,089	,209	,037	,425	,672
	PEGT_PST	,001	,383	,001	,003	,997
	PEGT_DC	-,659	,575	-,207	-1,146	,253
	PEGT_AD	-,381	,429	-,136	-,888	,376
	PEGT_total	,232	1,198	,063	,194	,847

a. Variável dependente: IE_GE

Estadísticas dos Resíduos^a

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	N
<i>Predicted Value</i>	2,0062	3,0247	2,5390	,21411	160
<i>Std. Predicted Value</i>	-1,73589	1,13764	,00000	,56554	160
<i>Residual</i>	-2,488	2,269	,000	1,000	160
<i>Std. Residual</i>	-2,991	1,960	,000	,975	160

a. Variável dependente: IE_GE