

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS EQUIPES: CONTRIBUTO
PARA O TEAM WORK ENGAGEMENT E A EFICÁCIA**

Carla Penha Féres Konno

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas.

Orientador:

**Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional.**

Novembro de 2019.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS EQUIPES: CONTRIBUTO
PARA O TEAM WORK ENGAGEMENT E A EFICÁCIA

Carla Penha Féres Konno

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas.

Orientador:

Professora Doutora Ana Margarida Passos, Professora Associada, ISCTE
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional.

Novembro de 2019.

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS EQUIPES: CONTRIBUTO PARA O TEAM WORK
ENGAGEMENT E A EFICÁCIA**

RESUMO – PALAVRAS-CHAVE

Atualmente, competências técnicas, inteligência cognitiva e experiência não são premissas que garantem o bom desempenho dos profissionais nas organizações. O autogerenciamento, o reconhecimento do estado emocional (de si mesmo e dos outros membros da equipe) e o ajustamento das emoções durante a execução de uma tarefa ou uma tomada de decisão são predicativos de extrema importância para os resultados.

Apesar de Inteligência Emocional ser um tema bastante abordado nas últimas décadas, ainda há poucas investigações acerca de sua relação com os resultados individuais e coletivos nas organizações através do engajamento. Sendo assim, essa pesquisa pretende investigar sobre a relação da IE com o resultado nas organizações e estabelecer as correlações entre suas dimensões com variáveis referentes à eficácia e engajamento no trabalho em equipe.

Foi aplicado um questionário a 75 profissionais com experiência de trabalho em equipe. Os resultados revelaram que as variáveis relativas à Inteligência Emocional não possuem correlação significativa entre si, mas algumas das suas dimensões apresentam correlações relevantes com dimensões concernentes ao *Team Work Engagement* e à Eficácia. Neste sentido, é importante que os gestores trabalhem a componente emocional nas equipes com o intuito de criar um ambiente coletivo favorável para a obtenção de melhores resultados.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Inteligência Cognitiva, Competências Emocionais, Eficácia, Engajamento no Trabalho em Equipe.

ABSTRACT - KEY WORDS

Nowadays, technical skills, cognitive intelligence and experience are not promising that guarantee the good performance of professionals in organizations. Self-management, recognition of the emotional state (of oneself and other team members), and adjustment of emotions during the execution of a task or decision making are extremely important predictors of outcomes.

Although Emotional Intelligence has been a topic that has been widely addressed in recent decades, there are still few investigations about its relationship with individual and collective results in organizations through engagement. Thus, this research intends to investigate the relationship of EI with the result in organizations and to establish correlations between its dimensions and variables related to effectiveness and team work engagement.

A questionnaire was applied to 75 professionals with team work experience. The results revealed that the variables related to Emotional Intelligence do not have significant correlation with each other, but some of their dimensions present relevant correlations with dimensions concerning Team Work Engagement and Effectiveness. In this sense, it is important for managers to work on the emotional component in teams in order to create a favorable collective environment for better results.

Keywords: Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, Emotional Skills, Effectiveness, Team work Engagement.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo que Ele é e não pelo que faz. Por tudo que significa para mim e por tudo que eu ainda vou entender sobre Ele.

Ao meu amado esposo, por ser o meu parceiro e amigo mais leal. Por compartilhar dos mesmos sonhos e por suas abdições para que eu pudesse desenvolver e concluir esse trabalho. Pelos 9 anos em que apoiamos um ao outro nas nossas realizações e por toda a serenidade e conforto nas horas difíceis.

À minha linda e adorada mãe, por ser o rosto e a risada que preenchem a minha primeira lembrança de vida e por ser aquela voz dentro da minha cabeça e do meu coração dizendo que tudo vai dar certo.

Ao meu amado pai, por ser um exemplo de ser humano e por sua incontestável capacidade de nunca, sob nenhuma circunstância, perder a fé. Por não fechar os olhos diante das injustiças e por ser incapaz de deixar alguém para trás.

Ao meu querido e incomparável irmão, de quem sempre fui admiradora e com quem aprendi a ler e escrever. Por ter sido a minha melhor companhia desde os meus primeiros anos de vida e por esse nosso relacionamento fraterno tão singular.

À minha maravilhosa orientadora, Ana Margarida Passos, pelo direcionamento e por me conduzir durante esse trabalho. Pela sua profunda generosidade em compartilhar o seu próprio conhecimento e experiência, contribuindo de maneira ímpar para a qualidade desse trabalho.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1. Problemática de Investigação..... | 9 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 10 |
| 2.1. Inteligência..... | 10 |
| 2.2. Emoções e Inteligência Emocional (IE)..... | 14 |
| 2.3. Inteligência Emocional e Competências Emocionais nas Organizações..... | 19 |
| 2.4 Inteligência Emocional no Nível das Equipes..... | 21 |
| 2.5 Inteligência Emocional: um link entre Engajamento e Eficiência das Equipes..... | 24 |
| 3. METODOLOGIA..... | 27 |
| 3.1. Amostra..... | 27 |
| 3.1.1 Gênero..... | 28 |
| 3.1.2 Idade..... | 28 |
| 3.2 Procedimento..... | 28 |
| 3.3 Medidas..... | 29 |
| 4. RESULTADOS | 31 |
| 5. DISCUSSÃO | 32 |
| 6. CONCLUSÃO..... | 34 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 36 |

8 ANEXOS.....38

8.1 Questionário.....38

1. INTRODUÇÃO

1.1 Problemática da Investigação

Inteligência Emocional (IE) é um assunto que vem recebendo bastante atenção nos últimos 20 anos e dentre os estudos já realizados sobre o tema, destaca-se a definição estabelecida pelos autores John D. Mayer e Peter Salovey (1997) que compreende que IE é a capacidade de raciocinar sobre as emoções para melhorar o pensamento.

Não há dúvidas de que uma série de fatores importantes constituem um bom desempenho nas organizações. Elementos como a formação acadêmica, habilidades técnicas, experiência e fluência em outros idiomas aparecem no topo da lista das premissas de empresas que pretendem, por exemplo, preencher uma vaga de liderança. Aspectos comportamentais como comunicação, flexibilidade, resiliência, integridade e foco também integram essa lista, contudo não há garantias de sucesso nesse tipo de cargo para um profissional mesmo que ele disponha de todos esses atributos.

Comandar uma empresa, ser integrante de uma equipe ou participar de uma operação complexa exige muito mais do que competências, inteligência cognitiva e criatividade. Isso porque cada uma dessas ações é invariavelmente feita por um ser humano que, por mais hábil e experiente que seja, assim como o resto da humanidade, é dotado de sentimentos e emoções. Muitos profissionais qualificados acabam comprometendo as suas carreiras pela falta de autogerenciamento das suas emoções em âmbitos corporativos, especialmente quando eles estão sob extrema pressão e precisam tomar decisões críticas.

Todas as equipes são constituídas de indivíduos únicos, que carregam consigo suas crenças, experiências, aptidões, conhecimento e sentimentos. Toda essa bagagem é absolutamente particular e nada têm a ver com o restante do grupo. No entanto, à medida que as pessoas vão sendo integradas ao time, toda a sua peculiaridade também é agregada e pode influenciar no funcionamento coletivo.

A combinação das habilidades de todos os componentes do grupo não é o suficiente para determinar o sucesso de um projeto. O melhor resultado muitas vezes exige que a dinâmica da execução das tarefas seja o trabalho de uma equipe altamente comprometida e o engajamento está relacionado às emoções dos membros dos times. Sentimentos como satisfação, felicidade

e pertencimento fazem com que as pessoas tenham mais envolvimento com a missão da equipe e isso influencia diretamente o nível de eficácia dos indivíduos.

Inseridos em um mercado globalizado altamente competitivo, onde a batalha pela conquista de resultados está cada dia mais árdua e o tempo é uma moeda cada vez mais cara, os profissionais vêm sendo pressionados em níveis avassaladores por períodos intermitentes. Como consequência dessa demanda implacável por lucratividade, o mundo está diante de um desafio global que é manter bons resultados uma vez que as emoções afetam diretamente o nível de engajamento dos times.

Apenas predicativos técnicos e empíricos não são suficientes para a eficiência nas empresas uma vez que há comprovações científicas de que as emoções influenciam o cérebro humano na tomada de decisão. Sendo assim, a Inteligência Emocional se apresenta como um requisito fundamental e inegociável para profissionais e equipes de alta performance.

Assim, este trabalho visa investigar a relação entre Inteligência Emocional nas equipes, o *Team Work Engagement* e a Eficácia.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Inteligência

Inteligência é um conceito que vem sendo bastante abordado em diversas áreas de estudos como neurociência, filosofia e psicologia. Ao longo da história, inúmeros autores publicaram suas definições, dentre eles cientistas como Howard Gardner e psicólogos como Daniel Goleman. Termos como Inteligência Cognitiva e Inteligência Padrão foram atribuídos ao conceito como forma de classificar a inteligência relativa ao raciocínio e ao conhecimento.

Os primeiros estudos realizados sobre inteligência humana se devem ao pesquisador Alfred Binet, criador do primeiro teste de inteligência e responsável por deliberar sobre a relação entre idade cronológica e idade mental (Bock, Furtado, Teixeira, 2002).

Definições de inteligência, ou seja, aquela que é medida através de testes de QI (Quociente de Inteligência), são apresentadas através de referências como *Frame of Mind – The*

Theory of Multiple Intelligences (Gardner, 1993), *The Concept of Intelligence and its Role in Lifelong Learning and Success* (Stenberg, 1997), *Emotional Intelligence. New Ability or Eclectic Traits* (Mayer, Caruso, 2008), *Psicopatía e Semiología dos Transtornos Mentais* (Dalgalarondo, 2008) e *Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente* (Goleman, 1995).

O cientista Howard Gardner (1993) definiu inteligência como um conjunto de habilidades que agem de maneira independente respondendo a demandas do momento. Além disso, desenvolveu a teoria de inteligências múltiplas que afirma que existem 9 tipos de inteligência: linguística, lógico-matemática, naturalista, musical, espacial, corporal ou cinestésica, intrapessoal, interpessoal e existencialista.

Stenberg (1997) registrou que inteligência está relacionada a habilidades intelectuais necessárias para a adequação, construção e escolha do meio em que se está inserido. A sua teoria apoia a ideia de que a inteligência é ativa e não apenas responsiva, pois possibilita que o indivíduo possa reagir de maneira moldável aos acontecimentos.

O psicólogo Paulo Dalgalarondo (2008) conceituou inteligência como uma soma de habilidades cognitivas. Além disso, associou inteligência à capacidade de reconhecer novos problemas e circunstâncias variáveis, elaborar soluções mais adequadas para si mesmo e para o ambiente, reagindo às condições de adequação biológica e sociocultural.

Mayer, Salovey, Caruso e Sitarenios (2001) partiram do princípio que inteligência compreende habilidades como fazer a distinção entre objetos e lucubrar sobre campos de conhecimento e instâncias de conteúdo. Além disso, o raciocínio abstrato não seria viável se não fosse assistido pela base de conhecimento do indivíduo, os seus *inputs* de informações (os novos conhecimentos que ele recebe constantemente) e meta-estratégias (mecanismos para executar a inteligência no sentido mais abrangente, levando o indivíduo a ter recursos para criar soluções de maneira mais rápida sem precisar manter a problemática em sua memória mais recente).

Baseando-se nessas proposições, concluíram que a inteligência é fracionada em 4 aspectos e subdividida em exemplos de Inteligência Verbal e Inteligência Emocional.

Segundo os autores, Inteligência Verbal está relacionada ao raciocínio sobre a linguagem, enquanto o conceito de Inteligência Emocional começa a partir da ideia de que as emoções possuem informações sobre relacionamentos.

Os pesquisadores consideram que quando o relacionamento entre duas pessoas ou entre uma pessoa e um objeto muda, as emoções entre eles também mudam. Para eles, Inteligência Emocional “refere-se à capacidade de reconhecer os significados das emoções e de seus relacionamentos e usá-los como base no raciocínio e na solução de problemas” (Mayer, Solovey, Caruso e Sitarenios, 2001, p. 234).

Na tabela a seguir, seguem exemplos de Inteligência Verbal e Inteligência Emocional subdivididas entre os 4 aspectos da inteligência segundo Mayer e Mitchell (1998).

Tabela 1: Visão geral resumida das partes da inteligência

| Aspectos da inteligência | Exemplos de inteligência verbal | Exemplos de inteligência emocional |
|---------------------------------------|--|--|
| Metaprocessamento | Saber que escrever algo pode ajudar a lembrar | Saber que ajudar alguém pode fazer você mesmo se sentir melhor |
| Compreensão abstrata e raciocínio | Ser capaz de identificar o protagonista de uma história e comparar o indivíduo com outras pessoas. | Ser capaz de analisar uma emoção, identificar suas partes e como elas combinam |
| Processamento de base de conhecimento | Ter conhecimento (e lembrar de análises) de instâncias anteriores de histórias | Ter conhecimento (e lembrar de análises) de instâncias anteriores de sentimentos |
| Processamento de entrada | Ser capaz de manter frases longas na memória | Ser capaz de perceber emoções em rostos |

*Mayers e Mitchel, 1998.

Apesar de haver estudos com mais de uma década de diferença, há um consenso entre as referências supracitadas que a inteligência está relacionada ao raciocínio, ao conhecimento e a percepção.

Segundo Gardner (1993), uma série de informações colhidas em testes de QI representam um conhecimento adquirido pelo convívio social e educacional. Apenas

esporadicamente esses testes avaliam a capacidade de adquirir novas informações ou solucionar novos problemas.

De acordo com o autor, essas habilidades de lidar com contrariedades não estaria relacionada à Inteligência Cognitiva uma vez que até pessoas patologicamente incapazes de tomar decisões podem apresentar altos níveis de QI:

Um indivíduo pode perder seus lobos frontais inteiros, tornando-se uma pessoa radicalmente diferente, incapaz de exibir qualquer iniciativa ou resolver novos problemas - e ainda assim pode continuar exibindo um QI próximo ao nível genial. Além disso, o teste de inteligência revela pouco sobre o potencial de um indivíduo para crescer ainda mais. Dois indivíduos podem receber a mesma pontuação de QI, mas um pode se tornar capaz de um tremendo surto de realização intelectual, enquanto outro pode estar exibindo a própria altura de seus poderes intelectuais. (GARDNER, 1993, p. 20, tradução nossa).

Daniel Goleman (1995) deliberou sobre a questão onde o alto QI não necessariamente está relacionado à capacidade de tomar decisões e citou o trabalho com inferências de vasta abrangência para o entendimento da vida mental realizado pelo doutor António Damásio, diretor do Departamento de Neurologia da Universidade de Iowa desde 1976.

Damásio realizou estudos minuciosos sobre quais funções estariam realmente comprometidas em pacientes com danos no circuito pré-frontal-amígdala e concluiu que apesar do sistema decisório deles ser muito deficiente, não havia nenhum indício de deterioração do QI e nem de sua capacidade cognitiva.

Apesar das suas mentes estarem ilesas, eles faziam escolhas desastrosas, o que segundo o neurologista, seria consequência da perda do “acesso ao que foi emocionalmente aprendido”. Evidências como essa levaram o neurologista a acreditar que em geral, os sentimentos são essenciais nas decisões racionais e que o cérebro emocional está implicado no raciocínio na mesma medida que o cérebro pensante.

Desligado da memória emocional na amígdala, qualquer coisa sobre a qual o neocórtex medite não mais dispara as reações emocionais a ela associadas no passado – tudo assume uma neutralidade cinzenta. Um estímulo, seja um bichinho de

estimação preferido ou alguém que detestamos, não desperta mais atração nem aversão; esses pacientes “esqueceram” todo esse aprendizado emocional porque não têm mais acesso ao lugar onde ele está armazenado na amígdala cortical (Goleman, 1995, 53).

Embora o cérebro continue armazenando as mesmas informações e aprendizados, a memória emocional perdida interfere no julgamento, na ação e na tomada de decisão do indivíduo. Essa influência não tem nenhuma relação com a qualidade do conhecimento, QI ou habilidades.

2.2 Emoções e Inteligência Emocional

É um fato que obter um alto rendimento em testes de QI não garante sucesso para ninguém. Inúmeros são os casos públicos de pessoas com alto grau de Inteligência Cognitiva que não alcançaram êxito na vida por questões relacionadas ao seu comportamento e impulsos resultantes da falta de gerenciamento de suas emoções.

Pessoas extremamente inteligentes cognitivamente não estão livres de cometerem erros sejam eles pequenos ou grandes. Além disso, raciocinar durante um estado emocional desfavorável pode afetar o resultado da ação a ser executada assim como a qualidade da decisão a ser tomada.

Segundo Daniel Goleman (1995), todas as emoções são estímulos, heranças do processo evolutivo que provocam uma ação urgente visando lidar com as circunstâncias da vida. Por mais alto que seja o QI de um indivíduo, ele não pode prever as adversidades e nem as circunstâncias que se apresentarão para ele no ambiente em que está inserido.

Uma pessoa pode se deparar com uma mesma situação dez vezes e em cada uma delas responder de maneira diferente. Mesmo que as suas condições se mantenham as mesmas, ou seja, que a pessoa continue com o mesmo nível de conhecimento, detenha as mesmas competências e possua o mesmo QI, ela pode reagir de formas distintas apenas por causa do seu estado emocional.

Os pesquisadores Mayer e Salovey (1990) definiram emoções como reações estruturadas a acontecimentos internos ou externos que exerçam impactos positivos ou negativos no indivíduo.

O neurologista e neurocientista António Damásio (2005) definiu emoção e sentimentos como sensores para a junção, ou não, entre a natureza e as circunstâncias. Para ele, natureza se refere ao que é transmitido ao indivíduo através de uma moldagem geneticamente instituída e ao que é aperfeiçoado por meio do convívio social de maneira consciente e voluntária ou inconsciente e involuntária. Ele explanou sobre emoções as classificando em dois tipos: emoções primárias e emoções secundárias.

Segundo Damásio, emoções primárias são instintivas. Ele acredita que os seres humanos já nascem com determinadas reações emocionais predispostas, ou seja, algumas emoções já estão pré-programadas para se manifestarem de acordo com determinadas características dos estímulos recebidos.

Exemplos dessas características são o tamanho (animais de grande porte); uma grande envergadura (águias em vôo); o tipo de movimento (como o dos répteis); determinados sons (como rugidos); certas configurações do estado do corpo (a dor sentida durante um ataque cardíaco). Essas características, individualmente ou em conjunto, seriam processadas e depois detectadas por um componente do sistema límbico do cérebro, digamos, a amígdala; seus núcleos neuronais possuem uma representação dispositiva que desencadeia a ativação de um estado do corpo, característico da emoção e de medo, e que altera o processamento cognitivo de modo a corresponder a esse estado de medo (Damásio, 2005. 160).

Segundo o neurocientista, no caso das emoções primárias, não necessariamente o indivíduo precisa identificar se a ameaça é uma cobra, um leão ou uma dor eminente. Basta que as características dos estímulos sejam reconhecidas e identificadas pelo cérebro para que as emoções se manifestem. Se um indivíduo em uma floresta que ouve um rugido, ele não precisaria saber se o som vem de um urso ou de um leão para sentir medo e o impulso de fugir.

É possível que um indivíduo faça uma escolha assertiva sem sequer precisar raciocinar como, por exemplo, correr o mais rápido possível ao se deparar com um lobo ou qualquer tipo

de perigo. Como também é possível que esse mesmo indivíduo faça uma escolha desastrosa em determinado momento por não raciocinar sobre as suas opções.

As emoções secundárias são respostas para estímulos mais reconhecíveis como por exemplo, a memória visual, o pensamento e as reflexões sobre a relação do indivíduo com o acontecimento (estímulo). Além disso, elas reverberam fisicamente na pessoa podendo causar aceleração cardíaca, suor nas mãos, contratura na musculatura do rosto ocasionando mudanças de expressões faciais, entre outras manifestações.

Além dessas ocorrências físicas perceptíveis, outras diversas reações invisíveis também ocorrem em consequência dessas emoções:

O cérebro libera moduladores peptídeos para a corrente sanguínea. O sistema imunológico também se altera rapidamente. O ritmo da atividade dos músculos lisos nas paredes das artérias pode aumentar e originar a contração e o estreitamento dos vasos sanguíneos (o resultado é a palidez); ou diminuir, caso em que os músculos lisos relaxam e os vasos sanguíneos se dilatam (o resultado é o rubor). De um modo geral, o conjunto de alterações estabelece um perfil de desvios relativamente a uma gama de estados médios que correspondem ao equilíbrio funcional, ou homeostase, de acordo com o qual a economia do organismo funciona provavelmente no seu nível ótimo, dispendendo menos energia e procedendo a ajustamentos mais simples e rápidos. Esse equilíbrio funcional não deve ser visto como algo estático; ele é uma sucessão contínua de alterações de perfil, as quais apresentam limites superiores e inferiores que se encontram em constante deslocamento (Damásio, 2005. 165).

Esse tipo de emoções imprime reações físicas de maneiras adversas e causa mudanças de estado do corpo dos indivíduos, podendo alterar desde o ritmo do funcionamento de seus órgãos até a coloração da sua pele.

No caso de emoções secundárias, o estímulo não precisa vir do meio em que o indivíduo está inserido, pode vir de uma lembrança ou de um mero pensamento. Em resumo, segundo Damásio:

Emoção é a combinação de um processo avaliatório mental, simples ou complexo, com respostas dispositivas a esse processo, em sua maioria dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado emocional do corpo, mas também dirigidas ao próprio cérebro (núcleos neurotransmissores no tronco cerebral), resultando em alterações mentais adicionais (Damásio, 2005. 169).

Emoções e sentimentos podem causar alterações fisiológicas nos indivíduos, assim como impactar no seu raciocínio. Assim como ter um alto QI, a presença dos sentimentos e emoções não garantem que melhores decisões serão tomadas. Em alguns casos, se a pessoa for tomada pelo pânico, ela pode fazer escolhas muito piores do que se ela estivesse isenta de emoções.

A influência dos sentimentos e emoções sobre a razão integra o conceito de Inteligência Emocional e há um consenso que ela nada tem a ver com Inteligência Cognitiva e QI. Não é incomum que pessoas com QI mais baixo sejam mais bem-sucedidas que pessoas com QI mais elevado. O sucesso não é o produto de uma única dimensão e sim o resultado de uma série de outras variáveis que não necessariamente estão relacionadas à inteligência ou conhecimento técnico.

Bar-On (1997) interpretou IE como uma capacidade não cognitiva, uma qualificação e uma perícia que motiva a habilidade do próprio indivíduo em ter sucesso e romper as condições impostas pelo ambiente.

Petrides e Furnham (2003) afirmaram que IE é um viés relacionado a quesitos comportamentais e competências auto identificadas.

John D. Mayer e Caruso compreenderam Inteligência Emocional como uma habilidade de monitorar emoções e sentimentos, tanto próprios quanto alheios. Através desse monitoramento, seria possível coletar e utilizar essas referências como forma de direcionamento para seus pensamentos e ações.

Em sua análise sobre as habilidades relacionadas à emoção, eles dividiram a Inteligência Emocional em 4 áreas:

Tabela 2: Visão geral do modelo de 4 áreas da IE com foco em sua relação com inteligência e personalidade

| Área | Descrição | Relação com inteligência e personalidade |
|--|--|---|
| Gerenciamento da emoção | Capacidade de gerenciar emoções e relações emocionais para crescimento pessoal e interpessoal | Interface com personalidade e objetivos pessoais |
| Entendimento da emoção | Capacidade de compreender informações emocionais sobre relacionamentos, transições de uma emoção para outra e informações linguísticas sobre emoções | Locus central do processamento abstrato e raciocínio sobre emoções e informações emocionais |
| Facilitar o pensamento através da emoção | Capacidade de aproveitar a informação emocional e direcioná-la para melhorar o pensamento | Calibra e ajusta o pensamento para que tarefas cognitivas façam uso de informações emocionais |
| Percepção da emoção | Capacidade de identificar emoções em rostos e fotografias | Inserir informações para a inteligência |

*Mayer e Salovey, 1990;

Salovey (1999) registrou que os indivíduos capazes de monitorar e controlar suas emoções são mais saudáveis uma vez que percebem seus estados emocionais, controlam seu humor e sabem explicitar seus sentimentos no momento adequado.

As literaturas encontradas apontam a Inteligência Emocional como um recurso valiosíssimo para a conquista do sucesso não apenas profissional, mas também pessoal. Os benefícios do autogerenciamento das emoções estão relacionados também à tomada de decisão, muitas vezes imposta em momentos críticos e sob extrema pressão. Uma decisão errada pode desencadear consequências irreversíveis e de larga escala, levando o indivíduo ao fracasso em uma questão de segundos.

Além dos benefícios que a Inteligência Emocional traz ao profissional na execução do seu trabalho, ela se apresenta como um diferencial de extremo valor para o trabalho em equipe. Isso porque ela viabiliza o reconhecimento dos sentimentos das outras pessoas. Indivíduos que compreendem o estado emocional dos outros membros do time têm mais sensibilidade para regular o seu próprio estado emocional para garantir o equilíbrio necessário para que a tarefa

seja realizada com sucesso. Em outras palavras, a Inteligência Emocional é um meio, um facilitador para o *Team Work Engagement*.

2.3 Inteligência Emocional e Competências Emocionais nas Organizações

Inteligência Emocional está relacionada à maneira como os indivíduos respondem aos estímulos do meio em que vivem e essa máxima se aplica ao ambiente corporativo. Prazos cada dia mais curtos, mercados cada vez mais complexos, pressão por resultados, metas, mudanças repentinas de estratégia e a inexorável necessidade de trabalhar com pessoas em suas pluralidades são alguns dos desafios impostos pelas organizações aos seus profissionais nos mais diversos cargos.

Em meio à dinâmica do mundo corporativo, as decisões precisam ser tomadas em meio a condições muitas vezes críticas e o estado emocional do indivíduo interfere nas suas escolhas. Um gestor pode receber um memorando com seis meses de antecedência informando que ele precisará reduzir os custos da empresa em 20%, mas ele também pode receber um e-mail com a mesma solicitação e ter que apresentar sua estratégia de redução de custos em apenas 1 dia. Trata-se do mesmo indivíduo com suas vastas competências e experiência profissional, mas seu estado emocional pode ser afetado pela urgência da situação.

No contexto supramencionado, as habilidades intrínsecas da Inteligência Emocional segundo Bar-On, fariam total diferença para a tomada de decisão: “Autoconsciência emocional, empatia, consciência emocional do outro, capacidade de utilizar emoções para fazer julgamentos, capacidade de administrar conflitos, habilidade de construir laços de trabalho e de trabalhar em equipe.”

David McClelland (1975) trouxe o conceito de competência emocional como suporte para reconhecer o que distingue o desempenho excepcional do desempenho mediano. Posteriormente, McClelland (1998) realizou estudos com profissionais de posições executivas de diversas áreas, em dezenas de organizações distintas. Esse estudo mostrou que um conjunto amplo de competências emocionais diferenciava os melhores executivos dos medianos.

Considerando que Inteligência Emocional está relacionada ao autogerenciamento das próprias emoções e à resposta do indivíduo às emoções e comportamento alheios, fica ainda

mais evidente a sua importância no ambiente corporativo e sua influência nos resultados coletivos e individuais. Isso porque o nível de satisfação, felicidade e vontade compõem a motivação e engajamento do profissional e isso acaba sendo transmitido para todo o grupo.

Quando cada membro da equipe entrega esses sentimentos em função da execução de determinada tarefa, o que era individual passa a ser coletivo. Nesse contexto, há um time de pessoas engajadas e por isso mais comprometido com o resultado.

Enquanto trabalhava com IE, Daniel Goleman (1995) criou um quadro que retrata como as capacidades de Autoconsciência, Autogerenciamento, Consciência Social e Gerenciamento de Relacionamento representam um trabalho bem-sucedido. Ele determinou que competência emocional é uma “capacidade aprendida baseada na IE que resulta num excelente desempenho no trabalho.”

Tabela 3: Estrutura de Competências Emocionais (Adaptado por Goleman, 1995)

| | Competências Pessoais | Competências Sociais |
|----------------|---|---|
| Reconhecimento | Autoconhecimento - Autoconsciência emocional - Autoavaliação precisa - Autoconfiança | Consciência Social - Empatia - Orientação ao serviço – Consciência Organizacional |
| Regulação | Autogerenciamento - Autocontrole - Confiabilidade - Consciência – Adaptabilidade - Unidade de realização - Iniciativa | Gestão de Relacionamento - Desenvolver os outros - Influência - Comunicação - Gestão de Conflitos – Liderança - Mudança catalisadora - Criar laços - Trabalho em equipe e colaboração |

As competências emocionais citadas por Goleman não estão relacionadas a nenhum tipo de habilidade cognitiva e o QI do indivíduo não interfere nessas competências. Sendo assim, um estado emocional desestabilizado pode levar um profissional de altíssima qualificação a cometer erros mesmo diante de desafios relacionados a um assunto que ele tenha total domínio, conhecimento e afinidade. Isso reforça a ideia de que apenas Inteligência Cognitiva não é garantia de bons resultados e que Inteligência Emocional é uma habilidade de extrema importância para o sucesso de profissionais e equipes nas organizações.

2.4 Inteligência Emocional no Nível de Equipe

Montar um time de pessoas com alto nível de Inteligência Cognitiva, larga experiência em suas respectivas áreas, habilidades e competências de valor para o negócio é, sem dúvida alguma, um início de projeto bastante promissor. No entanto, uma equipe bem-sucedida e que apresenta resultados consistentes, não necessariamente é aquela que detém os maiores talentos de uma organização.

Segundo Chiavenato (2006), “a Inteligência Emocional tem sido considerada fundamental na construção de equipes bem-sucedidas e no alcance de objetivos de carreira.” Isso porque IE está relacionada não apenas à forma com que o indivíduo lida com as suas emoções, mas também como ele reage e se comporta com relação às emoções das outras pessoas.

É bastante comum haver pessoas de perfis comportamentais distintos dentro de uma equipe e a maneira com que cada membro do time lida com essas diferenças pode interferir diretamente nos resultados do grupo. Dependendo do tipo de projeto, por exemplo, pode ser necessário ter pessoas extremamente comunicativas e práticas no comando da área comercial enquanto alguns indivíduos cartesianos e sistemáticos dominam a área de produção.

Todas essas pessoas podem ser extremamente competentes em suas posições e estão alocadas no departamento certo para cada uma das suas aptidões, mas o resultado do trabalho não depende apenas do andamento isolado de suas atividades, mas também das suas ações coletivas.

Considerando que a comunicação precisa fluir entre todos os membros da equipe, pode ser demasiadamente desafiador para os integrantes do time lidarem uns com os outros dadas as suas particularidades. É antinatural para um indivíduo que raciocina de maneira mais sintética e superficial apresentar dados estatísticos para um indivíduo que discorre de maneira mais analítica, profunda e minuciosa.

Trabalhar em projetos com um grupo em que o indivíduo precisa estar em constante estado de adaptação para que o andamento do trabalho seja eficiente, pode causar bastante esgotamento no estado emocional tanto individual quanto coletivo. Esse desgaste pode resultar em uma série de conflitos entre os membros do grupo e na desmotivação, afetando diretamente o engajamento da equipe nas organizações.

Apesar da Inteligência Emocional ser um fator individual, os autores Jordan e Troth (2004, citado por Rezvani, Barret e Khosravi, 2018) reiteraram que quando um indivíduo interage com outras pessoas do seu time, pode ser que seja estabelecida uma Inteligência Emocional coletiva:

A Inteligência Emocional da equipe se refere a uma competência em nível de equipe que permite que toda a equipe utilize seus processos sinérgicos para se tornar emocionalmente mais inteligente como um coletivo, um processo que pode melhorar o desempenho da equipe e é estruturalmente diferente da IE em um nível individual (Jordan e Troth , 2004 citado por Rezvani, Barret e Khosravi, 2018, P.121, tradução nossa).

Segundo Jordan e Troth (2004), a proposição de associar Inteligência Emocional à performance das equipes é a ideia que a alta IE possibilita que os membros da equipe tenham consciência e gerenciamento das suas próprias emoções e das emoções dos outros componentes do time. Essa habilidade contribui para o bom relacionamento interpessoal e como consequência, melhora o nível de comunicação, troca de informações e tomada de decisão nas equipes.

Inteligência Emocional não está relacionada apenas ao comportamento individual e coletivo, mas também aos seus sentimentos. Essas emoções estão diretamente conectadas com o seu nível de engajamento, que por sua vez está intimamente relacionado à eficácia das

equipes. Um profissional satisfeito ratifica mais vontade e comprometimento, dedica-se com mais vigor e entrega mais esforço para o grupo.

De acordo com Wong e Law (2002), pessoas que possuem Inteligência Emocional possuem relações melhores, gerenciam mais assertivamente a sua própria vida e conseguem lidar melhor com emoções negativas.

No âmbito corporativo, eles compreendem que as empresas são estruturas que demandam interações entre as pessoas:

A maioria dessas interações está relacionada ao desempenho das tarefas do trabalho, por exemplo, atender clientes, receber instruções e relatórios aos supervisores ou cooperação e coordenação com os colegas. Empregados com altos níveis de IE são aqueles que podem usar eficazmente a regulação emocional focada no antecedente e na resposta e dominar suas interações com os outros de uma maneira mais eficaz (Wong e Law, 2002. Tradução nossa).

Segundo os autores, existem teorias que apontam que Inteligência Emocional é ainda mais importante em posições de liderança, mas que há poucos registros sobre a IE e sua relação com posições de chefia e seus resultados no trabalho. Eles acreditam que um dos motivos para não haver muitas evidências sobre essa correspondência é a ausência de uma medida psicologicamente efetiva de que a Inteligência Emocional possa ser aplicada em pesquisas sobre o assunto.

Com o objetivo de elaborar essa medida, Wong e Law desenvolveram um trabalho para prover indícios sobre a decorrência da Inteligência Emocional nos resultados de líderes e equipes.

Para o desenvolvimento desse trabalho, foram aplicadas as mesmas dimensões de Inteligência Emocional propostas por Wong e Law em sua pesquisa: APE (Análise da própria emoção), RDE (Regulação da emoção), UDE (Uso da emoção) e AEO (Análise da emoção dos outros).

As outras duas dimensões utilizadas foram a TWE (*Team Work Engagement*) e a Eficácia. A etapa do questionário referente à Inteligência Emocional que compõe essa pesquisa

utilizou as mesmas afirmações que Wong e Law para validar essas dimensões a partir da resposta dos participantes.

Os itens relativos à Inteligência Emocional elaborados por Wong e Law também foram utilizados em pesquisas mais recentes. Os autores Rezvani, Barrett e Khosrav (2019), utilizaram as suas dimensões para realizar uma investigação sobre a relação entre Inteligência Emocional, confiança, conflito e desempenho da equipe.

Uma das hipóteses de sua pesquisa era se a IE coletiva estaria relacionada positivamente ao desempenho da equipe e seu estudo apresentou, entre outros resultados, uma correlação significativa entre as variáveis IE e Desempenho da Equipe.

2.5 Inteligência Emocional: um link entre o *Team Work Engagement* e Eficácia das Equipes

Quando se tem um grupo formado por pessoas cujos estados emocionais individuais são carregados de entusiasmo e disposição, é natural que o grupo acabe assimilando essa atmosfera. O resultado dessa apropriação é um estado emocional coletivo mais equilibrado, onde cada membro do time está mais aberto ao outro, a intenção colaborativa é mais presente e o próprio clima organizacional é mais favorável.

A correlação entre a Inteligência Emocional e o *Team Work Engagement* (TWE) está ancorada nos sentimentos das pessoas e há um consenso entre alguns autores que serão mencionados a seguir, que tanto o *Individual Work Engagement* quanto o *Team Work Engagement* estão relacionados a emoções positivas, ânimo e comprometimento.

Segundo Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá e Bakker (2002):

O engajamento é um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Em vez de um estado momentâneo e específico, o engajamento refere-se a um estado afetivo-cognitivo mais persistente e difundido, que não se concentra em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento. O vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço no trabalho de alguém e persistência mesmo diante de dificuldades. Dedicação refere-se a estar fortemente

envolvido no trabalho de alguém e experimentar um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. A absorção é caracterizada por estar totalmente concentrada e felizmente absorvida no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e a pessoa tem dificuldades em se desapegar do trabalho. (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá e Bakker, 2002. Tradução nossa).

O estudioso William A. Kahn (1990) registrou: “engajamento pessoal como o aproveitamento de si mesmo para o seu próprio trabalho; no engajamento, as pessoas empregam e se expressam de forma física, cognitiva e emocionalmente durante seu desempenho.”

Segundo Costa, Passos e Bakker (2012), *Team Work Engagement* “é um estado emergente compartilhado, positivo, gratificante e motivacional de bem-estar relacionado ao trabalho”.

Há um consenso entre esses autores que o engajamento é um produto da relação afetiva tanto do indivíduo quanto da equipe com o seu trabalho. Não se trata de uma ligação cognitiva e sim de uma relação emocional.

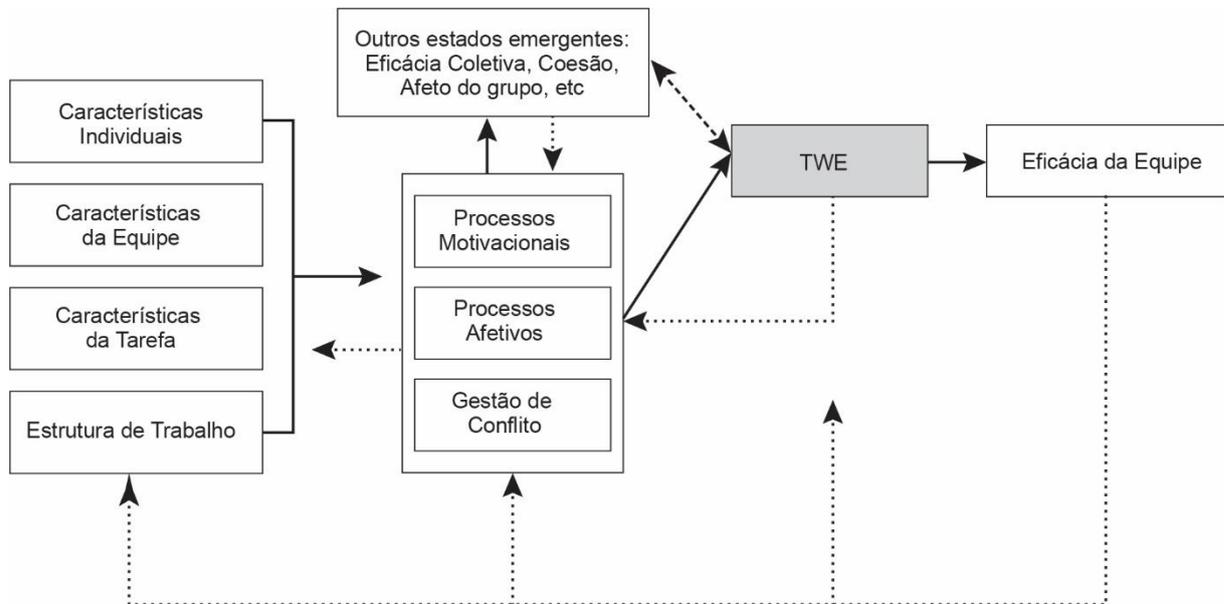
As premissas do engajamento são os sentimentos que permeiam essa relação. Quanto mais positivos eles são, maior o comprometimento e conseqüentemente, maior é o nível de eficácia.

Passos e Bakker (2014) acreditam que o engajamento é uma condição positiva e satisfatória concernente ao trabalho e está diretamente ligada à eficácia das equipes. De modo geral, engajamento está relacionado à motivação, entusiasmo e esforço:

Os funcionários engajados são enérgicos e entusiasmados com seu trabalho, o que os leva a ter um desempenho melhor do que os não engajados e a investir mais esforço no trabalho do que o esperado formalmente (Halbesleben & Wheeler, 2008, citado por Costa e Passos, 2014. Tradução nossa).

A compreensão dessas correspondências entre o *Team Work Engagement* e a eficácia das equipes fica mais clara ao visualizar o Modelo Emergente do TWE adaptado por Costa, Passos e Bakker (2010):

Figura 1: Modelo Emergente do Engajamento do Trabalho em Equipe (adaptado por Costa, Passos e Bakker, 2012)



Linhas sólidas representam efeitos diretos. Linhas tracejadas representam correlações. Linhas pontilhadas representam *loop de feedback*.

Conforme apresentado acima, características individuais e coletivas, processos relacionados ao trabalho e às tarefas, sentimentos e gerenciamento de conflitos se correlacionam e o recurso que os conduz à eficácia da equipe é o *Team Work Engagement* (TWE).

O fato é que as pessoas engajadas possuem uma conexão diferenciada com o trabalho que as faz dedicar a sua própria energia física, emocional e cognitivamente. Sua motivação faz com que elas mantenham o seu nível de entusiasmo mais alto e um melhor equilíbrio emocional. Como consequência disso, estão mais dispostas a colaborar com o time em prol da conquista de resultados. Segundo Schaufeli (2012, citado por Rich et al, 2010; Halbesleben, 2010), pessoas que estão engajadas performam melhor.

Segundo Romero, Galeano e Molina (2009) citado por Cole, Cox e Stravos (2016), os times que perseguem o empenho, potencializam condutas positivas e apoiam o desenvolvimento das habilidades e da adaptabilidade em benefício do grupo.

A ligação entre o TWE e a eficácia das equipas se dá a partir da máxima da cooperação: “A colaboração pode ser aprimorada em equipas com membros emocionalmente inteligentes, porque a conscientização e o gerenciamento das emoções podem aprimorar as emoções em grupo que aumentam o desempenho colaborativo.” (Cole, Cox e Stravos, 2019 citado por Cameron, 2013).

Segundo Bandura (citado por Costa, Passos e Bakker, 2012), a eficácia coletiva é uma convicção compartilhada pelo time de que eles são capazes de executar as tarefas com sucesso. Quanto mais os membros da equipa estão dispostos contribuir individualmente, mais harmonioso e fluido se torna o processo de trabalho. Assim como quanto mais equilibrados emocionalmente, menos conflitos e insatisfação são disseminados pelo grupo.

Considerando um cenário onde as equipas precisam lidar com seus contrastes para alcançar o sucesso, a Inteligência Emocional aparece como uma chave determinante para o desenvolvimento do engajamento no trabalho em equipa, e conseqüentemente para o alcance de melhores resultados. Um time emocionalmente saudável tem maiores chances de ser engajado e conseqüentemente, de ser mais eficaz.

Com base na revisão da literatura foram colocadas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: a Inteligência Emocional em nível de equipa está correlacionada ao *Team Work Engagement*.

Hipótese 2: a Inteligência Emocional em nível de equipa está correlacionada à Eficácia.

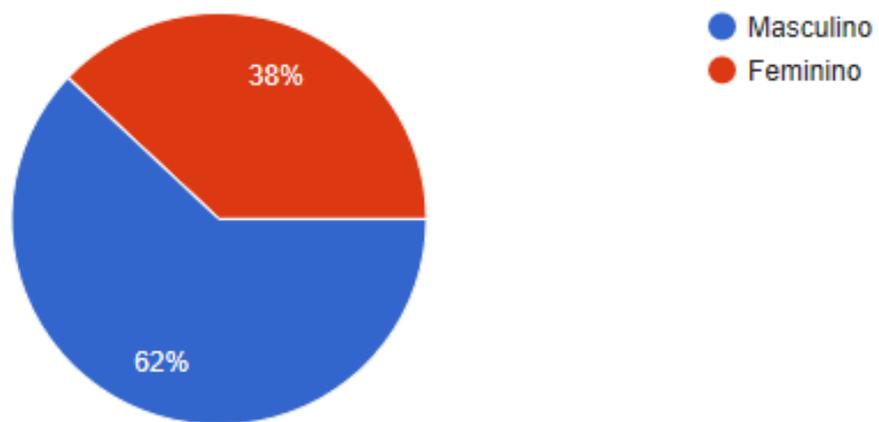
3 METODOLOGIA

3.1 Amostra

A amostra foi constituída por 75 profissionais em empresas nacionais (Brasil) e multinacionais. Mais de 50% dos participantes trabalha há mais de 5 anos na organização em que estão empregados atualmente e dentre eles há gerentes, diretores, proprietários, presidentes, CEO's, CFO's, entre outros cargos.

3.1.1 Gênero

Dos 75 participantes, foram 47 homens e 28 mulheres.



3.1.2 Idade

| ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS | | | | |
|--------------------------|--------|--------|--------|---------------|
| N | MÍNIMO | MÁXIMO | MÉDIA | DESVIO PADRÃO |
| 73 | 27.0 | 60.0 | 39.836 | 67.926 |

3.2. Procedimento

Foi elaborado um questionário com as questões de interesse e ele foi enviado a mais de 80 pessoas através de e-mails e mensagens de texto via telefone celular. Para obter uma taxa de resposta significativa, cada profissional recebeu um contato telefônico onde receberam as informações referentes a esse trabalho de pesquisa e sua importância tanto acadêmica quanto prática.

3.3 Medidas

Para analisar os resultados dessa pesquisa, foi elaborado um questionário subdividido em quatro partes. Na primeira parte do questionário, foi solicitado aos participantes que indicassem o seu grau de acordo para 9 afirmações baseando-se no projeto de equipe em que eles trabalham diretamente ou estão atualmente envolvidos. Na segunda parte, foi solicitado que indicassem o seu grau de acordo para 9 afirmações baseando-se nos resultados do trabalho de sua equipe. Na terceira parte, foi solicitado que indicassem o seu grau de acordo para 16 afirmações que se referiam à forma com que os participantes gerenciavam suas emoções. A quarta parte do questionário limita-se à solicitação de dados sociodemográficos indispensáveis ao tratamento estatístico dos resultados do questionário.

Todas as indicações referentes ao grau de acordo dos participantes respeitam à escala tipo *Likert* de 7 pontos onde:

- 1= Discordo totalmente
- 2= Discordo muito
- 3= Discordo em parte
- 4= Não concordo e nem discordo
- 5= Concordo em parte
- 6= Concordo muito
- 7= Concordo totalmente

A primeira etapa para realizar esse estudo foi a elaboração das variáveis e o cálculo do índice de consistência interna das escalas utilizando o coeficiente *Alfa de Cronbach*. Foram utilizados 2 itens para o cálculo de consistência interna da eficácia: a afirmação 1 da parte 2 do questionário (A minha equipe tem um bom desempenho) e a afirmação 3 da parte 2 do questionário (A minha equipe é eficaz). O valor de correlação entre elas foi de .71.

| VARIÁVEL | NÚMERO DE ITENS | ALFA DE CRONBACH |
|---|-----------------|------------------|
| Engajamento no Trabalho em Equipe (ETE) | 9 | .92 |
| Criatividade | 3 | .89 |
| Inteligência Emocional | | |
| Avaliação da Própria Emoção (APE) | 4 | .79 |
| Avaliação da Emoção dos Outros (AEO) | 4 | .82 |
| Uso da Emoção (UDE) | 4 | .84 |
| Regulação da Emoção (RDE) | 4 | .93 |

O Engajamento no Trabalho em Equipe (ETE) foi operacionalizado com 9 itens da escala de Costa, Passos e Bakker (2014). Os participantes indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações numa escala tipo *Likert* (pontuação detalhada anteriormente, no tópico 5). A consistência interna da escala medida através do coeficiente *Alfa de Cronbach* foi de .92.

A eficácia foi operacionalizada com 2 itens (“*A minha equipa tem um bom desempenho*” e “*A minha equipa é eficaz*”). A consistência interna da escala medida através do coeficiente *Alfa de Cronbach* foi de .89.

Para medir a IE foi utilizada a escala proposta por Wong e Law (2002) que mede as 4 dimensões de IE proposta pelos autores e já descritas na revisão da literatura. Cada uma das dimensões foi operacionalizada com 4 itens em que os indivíduos indicaram numa escala de 7 pontos em que medida estavam de acordo com cada uma delas (1= discordo totalmente; 7 = concordo totalmente). Um exemplo de item para a Avaliação da Própria Emoção (APE) é: “dar exemplo de 1 item”. A consistência interna da escala medida através do coeficiente *Alfa de Cronbach* foi de .79. Fazer igual para as outras

A Avaliação da Emoção dos Outros (AEO) foi operacionalizada com 4 itens da escala. Os participantes indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações numa escala tipo *Likert* (pontuação detalhada anteriormente, no tópico 5). A consistência interna da escala medida através do coeficiente *Alfa de Cronbach* foi de .82.

O Uso da Emoção (UDE) foi operacionalizada com 4 itens da escala. Os participantes indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações numa escala tipo *Likert* (pontuação detalhada anteriormente, no tópico 5). A consistência interna da escala medida através do coeficiente *Alfa de Cronbach* foi de .84.

A Regulação da Emoção (RDE) foi operacionalizada com 4 itens da escala de Costa, Passos e Bakker (2014). Os participantes indicaram o seu grau de acordo com cada uma das afirmações numa escala tipo *Likert* (pontuação detalhada anteriormente, no tópico 5). A consistência interna da escala medida através do coeficiente *Alfa de Cronbach* foi de .93.

4. RESULTADOS

Na tabela 3 apresentam-se as médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo.

Tabela 3: Médias, desvios-padrão e correlações das variáveis em estudo

| | Média | d.p. | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
|-------------|-------|------|--------------|--------------|--------------|-----|-----|
| 1. IE_APE | 5.7 | .75 | | | | | |
| 2. IE_AEO | 5.5 | .87 | .43** | | | | |
| 3. IE_UDE | 5.8 | .98 | .11 | .16 | | | |
| 4. IE_RDE | 5.0 | 1.26 | .33** | .20 | .16 | | |
| 5. ETE | 5.6 | .94 | .17 | .31** | .54** | .07 | |
| 6. Eficácia | 5.6 | .79 | .46** | .08 | .10 | .06 | .18 |

* p<.05; ** p<.01

A primeira coluna da tabela apresenta às variáveis estudadas. As primeiras 4 linhas correspondem às 4 dimensões de Inteligência Emocional, enquanto as duas linhas seguintes correspondem ao TWE e à Eficácia.

A segunda e terceira coluna referem-se à média e ao desvio padrão enquanto às colunas seguintes são referentes aos itens da primeira coluna respeitando a mesma sequência ordinária das mesmas (1-IE_APE; 2- IE_AEO; 3- IE_UDE; 4-IE_RDE; 5- ETE). Tal como se pode verificar, as médias são relativamente altas em todas as variáveis em estudo.

O último número de cada linha está sempre posicionado sob uma coluna cujo título né uma numeração específica que corresponde a uma das variáveis. Esse número é o resultado da correlação entre a dimensão correspondente a essa linha e a variável correspondente à coluna. Por exemplo, o último número da linha 2 (IE_AEO) está posicionado na coluna com título 1, ou seja, refere-se à dimensão número 1 (IE_APE). Sendo assim, .43 é o resultado da correlação entre IE_AEO e IE_APE.

Seguindo esse raciocínio, o que a tabela apresenta são correlações significativas entre as dimensões IE_AEO e IE_APE / IE_RDE e IE_APE / ETE e AEO / ETE e UDE / Eficácia e AEO.

5. DISCUSSÃO

O objetivo do presente estudo era investigar a influência da Inteligência Emocional sobre a eficácia através do engajamento no trabalho em equipe e sua relação com o desempenho nas organizações.

Como pode ser identificado na tabela acima, as 4 primeiras variáveis são as dimensões relacionadas à Inteligência Emocional (APE, AEO, UDE e RDE) enquanto as demais são referentes ao engajamento no trabalho em equipe (ETE) e à eficácia das equipes (Eficácia). Considerando que a relevância das correlações se dá através de resultados mais próximos de 1, nota-se 5 correspondências significativas.

Os números apontam para um cenário onde as dimensões relativas à Inteligência Emocional não sofrem correlação significativa entre si, mas algumas das suas variáveis apresentam correspondências relevantes com as dimensões concernentes à Eficácia e engajamento no trabalho em equipe.

Através dessa análise, identifica-se primeiramente, uma correlação significativa entre AEO (Avaliação da Emoção dos Outros) e APE (Avaliação da Própria Emoção). Ambas as variáveis estão relacionadas ao reconhecimento e nada têm a ver com a aplicabilidade das emoções, o que fica ainda mais claro ao observar que não há correlação da UDE (Uso da Emoção) com nenhuma delas.

O estudo também mostra que há uma correlação relevante entre a RDE (Regulação da Emoção) e a APE (Avaliação da Própria Emoção), o que poderia estar relacionado a um autogerenciamento emocional em momentos críticos para viabilizar uma melhor execução de determinada tarefa ou uma tomada de decisão. Além disso, poderia estar associada com a adaptação do indivíduo ao seu grupo para melhorar a cooperação e trabalhar melhor em conjunto.

Seguindo esse raciocínio, seria admissível considerar que o indivíduo que tem consciência sobre o seu estado emocional poderia assumir o controle das suas emoções e fazer ajustes sobre elas.

O curioso sobre esse estudo é que não há correlação entre a variável RDE (Regulação da Emoção) com a AEO (Avaliação da Emoção do Outro), ou seja, o resultado mostra que há correlação entre o alinhamento das emoções a partir da identificação das próprias emoções, mas não a partir das emoções alheias. O que não significa exatamente que os participantes ignoram os sentimentos dos outros membros do grupo. Uma interpretação possível, seria que eles não teriam a mesma precisão para reconhecer os sentimentos dos outros como eles têm para reconhecer os seus próprios sentimentos.

Os resultados mostram que a ETE (Engajamento no Trabalho em Equipe) tem correlação com as variáveis AEO (Avaliação da Emoção dos Outros) e UDE (Uso da Emoção) mesmo essas duas últimas dimensões não tendo correlação entre si. Considerando que o engajamento no trabalho em equipe é uma ação coletiva, compreende-se que o reconhecimento das emoções alheias e o uso das emoções são muito relevantes. Essa correlação significativa suporta a primeira hipótese dessa pesquisa que compreende que a Inteligência Emocional em nível de equipe está correlacionada ao TWE.

Cole, Cox e Stavros (2016) realizaram uma pesquisa que apontava para a mesma direção que o presente estudo. A partir dos seus resultados, concluíram que Inteligência Emocional é uma premissa positiva e relevante na cooperação entre os componentes da equipe, ou seja, IE é um recurso valioso para o desenvolvimento do TWE.

Dando continuidade à análise da tabela, pode-se observar a última correlação significativa entre as variáveis Eficácia e a APE (Avaliação da Própria Emoção). Não houve confirmação que todas as dimensões da Inteligência Emocional estão relacionadas à Eficácia. Entretanto, essa correspondência entre uma das suas variáveis (APE) suporta parcialmente a

segunda hipótese desse estudo que compreende que Inteligência Emocional em nível da equipe está correlacionada à Eficácia.

A Eficácia está diretamente relacionada à performance e outros estudos buscaram a correlação entre a Inteligência Emocional e o desempenho das equipes. Uma pesquisa realizada por Wong e Law (2002) obteve resultados que confirmaram essa correspondência. Além dessa validação, a sua pesquisa também suportou a hipótese que correlacionava a Inteligência Emocional com a satisfação no trabalho por parte dos indivíduos.

Mais de 10 anos depois, Costa, Passos e Bakker (2014) empreenderam sua própria pesquisa e, entre os resultados obtidos, também houve a validação da hipótese que sustentava a ideia que o TWE está correlacionado com o desempenho do time, a eficácia coletiva e o potencial do grupo.

6 CONCLUSÃO

Inteligência Emocional compreende habilidades relacionadas às emoções e sua regulação para lidar com as circunstâncias. Essa aptidão apropriada pela IE é de extrema importância para o desempenho coletivo. Segundo Law, Wong e Song (2004, citado por Côté e Miners, 2006), “um funcionário que detecta com precisão as emoções dos colegas pode facilitar a coordenação e o funcionamento interpessoal que, por sua vez, podem melhorar o desempenho das tarefas”.

Um time formado por indivíduos emocionalmente inteligentes tende a ter menos conflitos, melhor comunicação e pré-disposição colaborativa. Essa melhor integração melhora *Team Work Engagement* e é através desse recurso que o grupo conquista um melhor desempenho.

É importante registrar que com exceção do TWE, as variáveis dessa investigação são concernentes a faculdades individuais mesmo que a aplicabilidade das dimensões na prática possa reverberar em resultados coletivos. No caso da APE por exemplo, a questão é o reconhecimento e avaliação da emoção particular do indivíduo relacionado ao seu próprio nível de eficácia. A AEO, diz respeito a capacidade pessoal de reconhecer e avaliar da emoção dos outros. A UDE corresponde ao emprego das emoções pessoais para lidar com a conjuntura.

Até aqui, após as investigações apropriadas e análise dos resultados, não há evidências que todas as dimensões da Inteligência Emocional estão relacionadas à Eficácia e ao TWE, mas o estudo confirma que esses recursos estão parcialmente correlacionados.

Um ângulo importante dessa pesquisa é perceber que mais de uma variável da Inteligência Emocional está relacionada ao *Team Work Engagement* (TWE). A Eficácia apresentou correlação significativa com a APE (Avaliação da própria emoção) enquanto o TWE exibiu correlação relevante com a AEO (Avaliação da emoção dos outros) e com a UDE (Uso da emoção).

Considerando que o *Team Work Engagement* é um meio para alcançar uma performance melhor nas organizações, é interessante pensar que há um limite onde terminam as necessidades intelectuais e começam as exigências emocionais.

A Inteligência Cognitiva, as competências técnicas e a experiência podem levar o indivíduo até certo ponto nas suas tarefas, mas depois desse limite, mais conhecimento não faz diferença para manter o equilíbrio, o senso coletivo e melhor nível de desempenho. Nem sempre o membro mais qualificado do grupo é o que emprega mais vontade e entusiasmo nas suas atividades, assim como nem sempre o profissional mais bem-sucedido do grupo não é o mais inteligente ou experiente.

A Inteligência Emocional não aparece nesse estudo como um fim, mas sim como um meio de realização de melhores resultados assim como o *Team Work Engagement*. De fato, existe ainda um vasto campo a ser explorado sobre esse assunto e ainda há grande necessidade e lacunas para que mais pesquisas sejam empreendidas.

Essa pesquisa não contou com um grande volume de pessoas em sua amostra e isso pode limitar os resultados, por isso seria extremamente significativo que mais estudos fossem realizados.

Seria recomendável que houvesse um volume considerável de participantes em estudos futuros para elevar o nível de substancialidade dos resultados e que temas como Inteligência Emocional, Eficácia, TWE e Desempenho fossem mais explorados em suas particularidades e correlações.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bar-On, R. 1997. *Development of the Bar-On EQ-I: A measure of emotional intelligence. Annual Convention of the American Psychological Association.* 105. 1-21.

Bock, Ana M. B.; Furtado, Odiar; Teixeira, Maria de L. T. 2002. **Psicologias: Uma introdução ao estudo de Psicologia.** Ed. São Paulo: Saraiva. 13,177-188.

Chiavenato, Idalberto. 2006. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações.** Ed. São Paulo: Atlas. 8.

Cole, M. L.; Cox, John D.; Stravos, Jacqueline M. 2016. *Building and collaboration in teams trough emotional intelligence. mediations SOAR (strengths, opportunities, aspirations and results).* *Journal of Management & Organization.* 1-21.

Costa, Patrícia; Passos, Ana Margarida; Bakker, Arnold. 2012. *Team work engagement: considering team dynamics for engagement.* [Working Paper]. Lisbon, Portugal: ISCTE-IUL, Business Research Unit (BRU-IUL).

Costa, Patrícia; Passos, Ana Margarida, & Bakker, Arnold. 2014. *Empirical Validation of the Team Work Engagement Construct.* *Journal of Personnel Psychology.* 13: 34-45.

Côté, Stéphane, & Miners, Christopher T. H. 2006. *Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance.* *Administrative Science Quarterly.* 51, 1-28.

Dalgalarrondo, Paulo. 2008. **A inteligência e suas alterações.** In: *Psicopatologia e Semiologia dos Transtornos Mentais.* Ed. Porto Alegre: Artmed. 23, 277-289.

Damásio, António. 2005. **O Erro de Descartes.** São Paulo. Editora Schwarcz LTDA. 15.

Gardner, Howard. 1993. *Frames of mind, the theory of multiple intelligences.* New York. Basic Books. 19-20

Goleman, Daniel. 1995. **Inteligência Emocional – A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro. Editora Schwarcz S.A. 52-53.

González-Romá, V., Fortes-Ferreira, L., & Peiró, J. M. 2009. **Team climate, climate strength and team performance. A longitudinal study.** *Journal of Occupational and Organizational Psychology.* 82(3), 511–536.

Jordan, Peter J., & Troth, Ashlea C. 2004. **Managing emotions during team problem solving: emotional intelligence and conflict resolution.** *Human Performance.* 17 (2): 195-218.

Kahn, William A. 1990. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work.** *The Academy of Management Journal.* 33, No. 4. P. 694.

Mayer, J. D., & Salovey, P. 1997. **What is emotional intelligence?** In. P. Salovey & D. Sluyter (Eds.) *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications.* New York. Basic Books: 3-31.

Mayer, J. D., Caruso, & David R. 2004. **Emotional intelligence. New ability or eclectic traits?** 2008. *American Psychologist.* 63: 503-517.

Mayer, J. D., Caruso, David R., Salovey, Peter, & Sitarenios, Gill. 2001. **Emotional Intelligence as a Standard Intelligence.** American Psychological Association. 1: 232-242.

McClelland, D. C. 1998. **Identifying competencies with behavioral-event interviews.** *Psychological Science.* 331-340.

Petrides, K. V., & Furnham, A. 2000. **On the dimensional structure of emotional intelligence.** *Personality and Individual Differences.* 29: 313-320.

Rezvani, Azadeh, Barret, Rowena, & Khosravi, Pouria. (2018). **Investigating the relationship among team emotional intelligence, trust, conflict and team performance.** *Team Performance Management: An International Journal.* 25, 120-137.

Salovey, Peter. 2001. *Applied emotional intelligence: regulating emotions to become healthy, wealthy, and wise*. *Emotional Intelligence and Everyday Life*. 11: 168-184.

Schaufeli, Wilmar B, Salanova, Marisa, Gonzáles-Romá, & Vicente; Bakker, Arnold B. 2002. *The measurement of engagement and burnout a two sample confirmatory factor analytic approach*. *Journal of Happiness Studies*. 3: 71–92

Stenberg, Robert. J. 1997. *The concept of intelligence and its role in lifelong learning and success*. *American Psychologist*. 52: 1030-1037.

Wong, Chi-Sum, & Kenneth S. Law. 2002. *The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study*. *The Leadership Quarterly*. 12: 243 - 274.

8 ANEXOS

8.1 QUESTIONÁRIO

PARTE 1:

As afirmações dessa primeira etapa do questionário estão relacionadas ao nível de engajamento dos participantes na realização de seu trabalho. São levados em consideração tanto o entusiasmo do time quando a vontade e energia despendida para a realização das suas atividades. Sentimentos como orgulho, motivação e vontade fazem parte dessa etapa da pesquisa onde, posteriormente, será investigada a sua correlação com o desempenho das equipes.

1. Quando estamos trabalhando nos sentimos cheios de energia.
2. Nos sentimos com força e energia quando estamos trabalhando.
3. Estamos entusiasmados com este trabalho.
4. Este trabalho nos inspira.

5. Durante o trabalho, temos vontade de participar de diversas atividades.
6. Somos felizes quando estamos envolvidos neste trabalho.
7. Estamos orgulhosos com o nosso trabalho nessa empresa.
8. Estamos imersos no trabalho desta empresa.
9. “Deixamo-nos levar” pelas atividades deste trabalho.

PARTE 2:

A segunda etapa do questionário consiste na análise do grau de eficácia das equipes em que os participantes estão envolvidos. As afirmações visam identificar se a performance do time está alinhada com a expectativa dos participantes no tocante do desempenho e entrega de resultados coletivos. Nessa etapa da pesquisa, o questionário instiga uma avaliação sobre eficácia do time e uma ponderação sobre o quanto os participantes estariam dispostos a trabalhar com esse grupo em futuros projetos.

1. A minha equipe tem um bom desempenho.
2. Estamos satisfeitos em trabalhar nesta equipe.
3. A minha equipe é eficaz.
4. Não hesitaria em trabalhar com esta equipe em outros projetos.
5. Esta equipe poderia trabalhar bem em futuros projetos.
6. A minha equipe é boa a gerar novas ideias.
7. Somos bons em encontrar formas criativas de resolver os problemas.
8. A minha equipe tem confiança que somos capazes de produzir novas ideias/ soluções.
9. A minha equipe tem o conhecimento e as competências para desenvolver um bom trabalho.

PARTE 3:

A terceira etapa do questionário está associada Inteligência Emocional e pretende identificar a familiaridade dos participantes com as suas emoções e as emoções das outras

peças. Percepção, compreensão e avaliação do emocional estão sendo investigados nessa etapa da pesquisa, assim como o autocontrole e a determinação na busca dos objetivos dos participantes.

1. Eu consigo perceber por que razão tenho um determinado sentimento/ emoção.
2. Eu tenho uma boa compreensão das minhas emoções.
3. Eu compreendo o que sinto.
4. Sei sempre se estou ou não contente.
5. Consigo avaliar as emoções dos meus amigos tendo por base o seu comportamento.
6. Sou um bom observador das emoções dos outros.
7. Sou sensível às emoções e sentimentos dos outros.
8. Tenho uma boa compreensão das emoções das pessoas à minha volta.
9. Defino objetivos para mim mesmo e depois faço o máximo para os atingir.
10. Digo sempre para mim mesmo que sou uma pessoa competente.
11. Consigo motivar a mim mesmo.
12. Procuro sempre dar o meu melhor.
13. Consigo controlar o meu temperamento e lidar com as situações difíceis com racionalidade.
14. Consigo controlar as minhas próprias emoções.
15. Consigo sempre me acalmar com rapidez quando estou muito zangado.
16. Tenho um bom controle das minhas emoções.

PARTE 4:

Nessa etapa, o questionário pretende coletar dados sociodemográficos e estatísticos para a análise dos resultados.

1. Qual seu gênero?
2. Qual a sua idade?
3. Qual função exerce na empresa?
4. Há quanto tempo trabalha na empresa?
5. Qual o número de pessoas da sua equipe?