

**COMPETÊNCIA EMOCIONAL GRUPAL: VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO
DE PESQUISA NORTE-AMERICANO PARA USO NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL BRASILEIRO**

Lisiane Quadrado Closs¹

Rua Enio Andrade, 320 – 12 - Três Figueiras
CEP: 90470-265 Porto Alegre/RS Brasil
Tel.: (51) 3332-0246
E-mail: lcloss@terra.com.br

Elaine Di Diego Antunes¹

Washington Luís, 855 - Sala 433
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil
Tel.: (51) 3316-3284/ (51) 9138-5233
E-mail: eddantunes@ea.ufrgs.br

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
Escola de Administração - EA
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

Resumo

Este artigo trata da validação, para uso no Brasil, de um instrumento para a avaliação da competência emocional em grupos. O conhecimento é criado e expandido através de interações sociais, onde a administração eficaz das emoções é essencial para o desempenho do grupo. Assim, aumenta a necessidade de compreensão dos fatores que facilitam e dificultam o trabalho em equipe, possibilitando intervenções que visem a alteração de baixos desempenhos. Realizou-se uma survey com 191 respondentes de 34 grupos em organizações de Porto Alegre e região metropolitana. Verificam-se carências nas competências *Criação de recursos para trabalhar com a emoção*, *Confronto dos membros que rompem as normas* e *Compreensão organizacional*; destacam-se positivamente *Solução pró-ativa de problemas*, *Criação de relações externas* e *Criação de um ambiente afirmativo*. Ratificam-se cinco das seis dimensões do construto original, sendo que duas delas constituíram uma única. Comparam-se os grupos com maiores e menores escores e resultados obtidos no Brasil e nos EUA. O instrumento validado poderá ser utilizado para futuras investigações.

COMPETÊNCIA EMOCIONAL GRUPAL: VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA NORTE-AMERICANO PARA USO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO

Introdução

A organização do trabalho sofreu transformações profundas, tanto na natureza como na qualidade dos processos. O trabalho tende a tornar-se imaterial, intelectual, afetivo, técnico-científico no mundo contemporâneo. A reorganização dos territórios implica em novas formas de cooperação criativa e produtiva, ou seja, “quanto mais você aumenta a parte de trabalho de caráter criativo (...) mais você precisa de um meio social complexo, rico produtor de encontros aleatórios e que exige um contato direto entre os indivíduos” (COCCO, 2000, p. 100). A comunicação social, nesse sentido, é essencial nas relações de cooperação, pois permite a geração e a transferência de informações.

O operário deve estar cada vez mais envolvido na relação equipe/sistema, como elemento integrador, acionando e gerando cooperação produtiva. O principal fator da produtividade torna-se o aprendizado coletivo (ANTUNES, 2000). A sociedade atual transformou o conhecimento em novo recurso competitivo. Nonaka e Takeuchi (1997) sustentam que a criação do conhecimento será o diferencial competitivo em um ambiente onde as preferências dos consumidores mudam constantemente. Uma empresa que cria conhecimentos deve oferecer um ambiente rico em experiências originais, precisa permitir intensas interações entre os membros da equipe, conversação através de algum tipo de diálogo e construção de uma linguagem comum entre os participantes da equipe, sincronizando seus ritmos físicos e mentais (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Neste contexto, a importância do trabalho em grupos cresce, aumentando também a necessidade de compreensão dos fatores que facilitam o trabalho em equipe. A validação de um instrumento para avaliar as competências emocionais de grupos permite a identificação de carências em dimensões específicas e a utilização destes dados pode auxiliar no planejamento e desenvolvimento de intervenções visando alterar resultados de grupos com baixos desempenhos. Portanto, o objetivo deste artigo consiste em validar um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro sobre competência emocional grupal. A seguir passa-se a apresentar alguns resultados de pesquisa recentes sobre o assunto em questão, bem como destaca-se conceituações-chave, os procedimentos

metodológicos adotados, os resultados da pesquisa efetuada no Brasil, o comparativo com os achados no estudo norte-americano e as considerações finais.

Relação entre Competências Emocionais Grupais e Desempenho

Estudos indicam que competências emocionais individuais são indicadores de sucesso e alto desempenho nas organizações (BARON E MARKMAN, 2000; GOLEMAN, 2001). Weiss e Cropanzano (1996) propõem que o humor e as emoções mediam o relacionamento entre aspectos estáveis do ambiente de trabalho e o comportamento no emprego. Fisher e Ashkanasy (2000) afirmam que o estudo das emoções no ambiente de trabalho é fundamental para o entendimento do comportamento nas organizações.

Dada esta ênfase na inteligência emocional individual e seu impacto no desempenho, pressupõe-se que emoções na vida grupal também desempenhem um papel importante na eficácia e resultados grupais. Druskat e Wolff (2001b) argumentam que o modo como as emoções são tratadas em um grupo impacta diretamente no desenvolvimento de crenças compartilhadas de confiança, identidade grupal e eficácia grupal, elementos estes que facilitam o desenvolvimento de cooperação essencial para o desempenho da equipe. Segundo os autores, a falta de cooperação não será sanada apenas com a identificação das dificuldades e com a aplicação de técnicas utilizadas com sucesso em outros grupos. A menos que seja endereçado o fator subjacente – o tratamento das emoções no grupo – os membros não serão capazes de se comprometer com as tarefas e de se engajar no nível de cooperação para obter ganhos de desempenho.

Percebe-se que, apesar da relevância do tema, existem poucas pesquisas direcionadas para aprofundá-lo no Brasil, sendo grande parte das referências bibliográficas encontradas nos Estados Unidos. Trata-se de uma abordagem ainda em construção, mas bastante pertinente no sentido de trazer um novo enfoque para o desenvolvimento organizacional.

Na década de 70 do século XX, Hofstede e um grupo de especialistas realizaram um estudo acerca das diferenças culturais relacionadas ao trabalho em mais de 50 países e sobre a influência destas diferenças na validade das técnicas de gestão. Um dos principais legados deste estudo é de que as técnicas de administração, geralmente oriundas de países desenvolvidos, devem se adaptar às condições dos países subdesenvolvidos, especialmente aos valores culturais e sociais, às tradições e aos sistemas do país (apud BETHLEM, 1999).

Segundo Hofstede, “teorias geralmente aceitas nos Estados Unidos como as de Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, McGregor, Likert, Blake e Mouton podem não se aplicar ou se aplicar apenas parcialmente fora das fronteiras de seu país de origem, supondo

que se apliquem dentro dessas fronteiras” (apud BETHLEM, 1999, p. 15). Sendo assim, a validação de um modelo para prever competências emocionais em grupos no Brasil faz-se necessária.

Conceituações Pertinentes

Determinar como equipes de trabalho desenvolvem processos de interação efetivos requer a compreensão do papel da emoção nos grupos (DRUSKAT E WOLFF, 2001b), já que a habilidade de um grupo para lidar com a mesma exerce uma função importante nos seus processos de interação e, conseqüentemente, na sua eficácia.

Na década de 90 (século XX), as emoções nas organizações receberam maior atenção por parte dos estudos organizacionais com a introdução do conceito de inteligência emocional, mencionado pela primeira vez em um artigo publicado por Salovey e Mayer. Este conceito foi definido como a habilidade de monitorar sentimentos e emoções próprias e de terceiros para guiar pensamentos e ações (GOLEMAN, 2001).

Revisando dados de 25 anos de pesquisas sobre o assunto, Goleman (2001) determinou algumas competências intrapessoais e interpessoais relacionadas à inteligência emocional. O autor define atualmente inteligência emocional como um construto dividido em quatro dimensões, cada uma delas envolvendo diversas competências (GOLEMAN, 2001), quais sejam:

- autopercepção e autocontrole de emoções: inclui autopercepção emocional e auto-avaliação acurada;
- dimensões intrapessoais: engloba autocontrole emocional e conscienciosidade;
- percepção e controle de emoções de outras pessoas: inclui empatia e percepção organizacional e;
- dimensões interpessoais: envolve influência e liderança visionária.

O conceito de inteligência emocional, entretanto, não teria grande repercussão se ele não fosse um fator importante em prever o desempenho da liderança e do sucesso, como identificado por Goleman (2001) em sua revisão de literatura sobre o assunto. Atualmente o termo inteligência emocional vem sendo substituído por competência emocional, já que o conceito de competência expressa melhor a relação com a performance do trabalho nas organizações e com a capacidade de mobilizar e aplicar conhecimentos e capacidades em uma situação específica (BOTERF¹ apud RUAS, 2001, p.249). Segundo Ruas (2001), é preciso colocar em prática conhecimentos, capacidades cognitivas, capacidades integrativas, capacidades relacionais, enfim, uma série de recursos para que haja competência.

Diversos autores (SCWARTZ, 2000; FISCHER E ARKANASY, 2000; GOLEMAN, 2001) deram seqüência aos estudos iniciados em 1990 por Salovey e Mayer sobre competências emocionais abordando, no entanto, exclusivamente o nível individual. Druskat e Wolff (2000) argumentam que se a inteligência emocional está relacionada com o desempenho a nível individual, uma teoria semelhante pode ser aplicada a nível grupal. A revisão de literatura feita por eles revela que o desempenho efetivo de grupos depende do nível de cooperação entre seus membros, ainda que nenhuma teoria estabeleça aquelas ações que levam a tal cooperação. Druskat e Wolff (2001b) descobriram, entretanto, que grupos com alto nível de cooperação entre seus membros possuíam três crenças comuns:

- confiança mútua entre os membros;
- identidade grupal (sentimento entre os membros de vínculo com o grupo) e,
- eficácia grupal (sentimento que o grupo pode ter um bom desempenho e ser bem sucedido entre os membros).

Druskat e Wolff (2001b) propõem que o desenvolvimento destas crenças coletivas é influenciado pela maneira que as emoções são tratadas no contexto do grupo. Cada grupo possui normas conscientes ou inconscientes que ditam como as emoções são expressas e processadas no grupo. Normas emocionalmente inteligentes tenderão a reforçar os sentimentos de confiança, identidade e eficácia grupal essenciais para a cooperação, conforme mencionado anteriormente. Respostas não inteligentes emocionalmente, por sua vez, tenderão a gerar sentimentos negativos a respeito do grupo, reduzir os níveis de cooperação e conseqüentemente, reduzir sua eficácia, sugerem os autores.

A habilidade de um grupo lidar com as suas emoções exerce um papel importante no seu processo de interação e eficácia. A partir dessa suposição, Druskat e Wolff (2001b, p.133), realizaram diversos estudos sobre o tema e desenvolveram um conceito para a competência emocional em grupos, definindo-a como: “a habilidade para desenvolver normas para administrar os processos emocionais no sentido de cultivar confiança, identidade grupal e eficácia grupal”, argumentando que estas crenças coletivas facilitam o desenvolvimento de cooperação e colaboração entre membros de grupos.

O conhecimento de ponta cresce através de esforços conjuntos de pessoas e de colaboração, pois cada pessoa possui apenas parte da informação ou do know-how necessário à execução de um objetivo organizacional. No trabalho em equipe e buscando atingir metas comuns, o equilíbrio entre a concentração nas tarefas e o cuidado com os relacionamentos é mantido; as pessoas colaboram entre si, trocando planos, informações e recursos; promovem

um clima amistoso e de cooperação; identificam e alimentam oportunidades de colaboração (GOLEMAN, 2001).

Moscovici (1996), assim como os autores citados, elenca entre seus pressupostos para a formação de uma equipe fatores semelhantes. Dentre eles destacam-se: comunicação verdadeira entre os membros, estímulo a opiniões divergentes, confiança, assumir riscos, habilidades complementares entre os membros que possibilitem resultados, respeito, mente aberta, cooperação e investimento constante em seu próprio crescimento.

Pesquisas recentes revelaram que a cooperação e a colaboração são processos de interação fundamentais em grupos de trabalho (ANCONA E CALDWELL², 1992; CAMPION, MEDSKER E HIGGS³, 1993; DRUSKAT⁴, 1996 apud DRUSKAT E WOLFF, 2001b) e que competências emocionais em grupos são necessárias para construir estas crenças coletivas que levarão a processos de interação efetivos.

A partir das dimensões propostas por Goleman (2001), Druskat e Wolff (2001b) criaram um modelo de competência emocional, tendo como unidade de análise o grupo. O esquema teórico é apresentado a seguir.

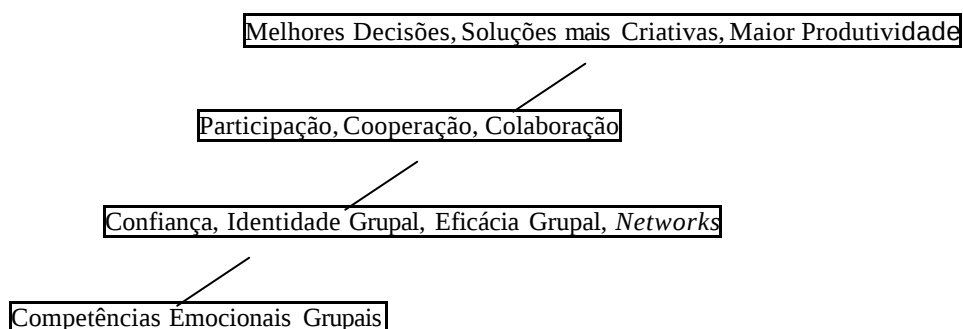


Figura 1: O Modelo Sócio-Emocional de Eficácia Grupal (Druskat e Wolff, 2001a) Fonte: DRUSKAT, Vanessa, Wolff, Steven. Building the emotional intelligence of groups. Harvard Business Review, March, 81-90, 2001 a, p.83.

O modelo de Druskat e Wolff (2001b) expande o proposto por Goleman (2001), identificando seis dimensões de inteligência emocional no grupo em três níveis, conforme demonstrado no Quadro 1.

Níveis	Dimensões	Normas
Individual	Consciência do Grupo sobre os Membros	• <i>Compreensão interpessoal</i>: compreensão dos sentimentos, interesses, preocupações, forças e fraquezas dos membros
	Regulação do Grupo sobre os Membros	• <i>Confronto dos membros que rompem as normas</i>: há regras de conduta, fala-se quando um membro faz algo fora da linha • <i>Comportamento atencioso</i>: comunica afeição, apreço e respeito por outros membros
Grupal	Auto-Consciência do Grupo	• <i>Auto-avaliação da equipe</i>: auto-avaliação, incluindo estados emocionais, pontos fortes e fracos na interação e operação
	Auto-regulação do Grupo	• <i>Criação de recursos para trabalhar com as emoções</i>: aceita as emoções como parte do grupo e encoraja a expressão e exame de sentimentos
		• <i>Criação de um ambiente afirmativo</i>: afeto de grupo positivo, visão otimista • <i>Solução pró-ativa de problemas</i>: iniciativa para prever problemas antes que ocorram, ou apropriação e controle imediato e ativo sobre um problema
Externo	Consciência Social do Grupo	• <i>Compreensão organizacional</i>: compreende o sistema sócio-político no qual o grupo está inserido, incluindo as preocupações e necessidades de outros grupos
	Habilidades Sociais do Grupo	• <i>Criação de relações externas</i>: ajuda outras equipes, criação de contato positivo com componentes externos, obtenção de apoio externo e garantia de recursos

Quadro 1: Modelo de Competência Emocional em Grupos

Fonte: Adaptado de DRUSKAT, Vanessa, Wolff, Steven. Toward a sócio-emotional theory of work group effectiveness. Uma versão abreviada foi publicada no Academy of Management Best Paper Proceedings, Organizational Division, 1999.

A partir deste modelo, Hamme (2003) criou um instrumento para avaliar as competências grupais, instrumento este validado no presente estudo.

Aspectos Metodológicos

Em estudos realizados para avaliar a produção científica na área de Recursos Humanos no ENANPAD, Caldas, Tonelli e Lacombe (2002) revelam uma preocupação com a feição metodológica qualitativa das pesquisas, utilizando geralmente estudos de caso ilustrativos ou

descritivos, muitas vezes de forma confusa e questionável, sem necessariamente haver a pretensão de construção indutiva de conhecimento. Já Roesch, Antunes e Silva (1997) apontam para o baixo grau de abrangência de resultados no uso de análises baseadas no método quantitativo, onde a generalização é considerada fundamental.

Uma das pretensões para a escolha do método deste estudo é minimizar estas carências constatadas na literatura. Busca-se resultados acumulados de modo a contribuir na avaliação e desenvolvimento de um instrumento baseado num modelo teórico. A importância da operacionalização do instrumento deve-se a sua possibilidade de aplicação prática, favorecendo a consolidação da área de conhecimento de Gestão de Pessoas.

A investigação no presente estudo foi não experimental, buscando observar a relação entre variáveis de grupos pré-existentes em seu contexto natural, sem intervenção ou manipulação deliberada de variáveis. O desenho de pesquisa foi o de corte transversal; o qual analisa uma ou mais variáveis em um momento determinado, visando à descrição e análise de dados, uma vez que a aplicação dos questionários foi realizada em um período de dois meses por vários grupos, simultaneamente, entre os meses de outubro e dezembro de 2003. A pesquisa teve caráter descritivo, no sentido de indagar a incidência e os valores em que se manifesta uma ou mais variáveis e caráter correlacional/causal, que tem por objetivo descrever relações entre duas ou mais variáveis em um momento determinado (SAMPIERI *et alii*, 1991).

A estratégia de pesquisa utilizada para coletar informações foi o levantamento do tipo *survey*. Tal estratégia permite a descrição, o comparativo e a explicação de conhecimentos, atitudes e comportamentos a fim de produzir descrições quantitativas de uma população (ou amostra), utilizando-se de um instrumento pré-definido (FINK, 1995).

O estudo foi desenvolvido em duas fases. A primeira delas consistiu na adaptação do instrumento para possibilitar sua replicação no Brasil, envolvendo: (a) tradução do instrumento do idioma inglês para o português, (b) validação de face e de conteúdo por *experts* no assunto, (c) tradução reversa do questionário e avaliação, e (d) avaliação preliminar da fidedignidade do instrumento por um grupo-piloto. A segunda fase destinou-se à pesquisa *survey* propriamente dita, envolvendo: (a) aplicação do instrumento em grupos brasileiros, (b) avaliação da fidedignidade para a amostra, (c) análise fatorial confirmatória, (d) análise de resultados e (e) comparação dos resultados. Ambas as etapas da pesquisa foram permeadas pela revisão da literatura.

O estudo realizado contemplou a duplicação de um instrumento de pesquisa, podendo ser classificado como uma replicação operacional, já que envolveu a adaptação do questionário original para a sua aplicação no Brasil.

Para que o questionário de Hamme (2003) pudesse ser usado no Brasil, a primeira etapa executada foi a tradução do questionário da língua inglesa para a língua portuguesa, feita por um professor brasileiro acadêmico de língua inglesa, a fim de que o questionário ficasse com uma linguagem compreensível para os brasileiros. A etapa subsequente foi realizada por um painel de especialistas no assunto, buscando verificar, através da validação de face/conteúdo, se os termos utilizados apresentavam o mesmo significado em ambos os países, se os sentidos das frases de cada questão enquadravam-se no contexto sócio-cultural brasileiro e se o instrumento efetivamente mensurava o que desejava avaliar.

A fim de garantir a validação de face e uma maior precisão na tradução dos termos e de seus significados, utilizou-se a tradução reversa (DILLON, 1994), método em que o questionário traduzido para a língua portuguesa, e validado pelo painel de especialistas, voltou a ser traduzido para o inglês por um professor de norte-americano. Novos ajustes foram realizados no questionário, nesta etapa. Para concluir a fase de adaptação do instrumento, realizou-se o pré-teste em um grupo-piloto composto por cinco membros a fim de refiná-lo, considerando-se os seguintes aspectos: a clareza e precisão dos termos; a quantidade, forma e ordem das perguntas; a introdução (FREITAS *et alii*, 2000).

Participantes do estudo

O público-alvo do estudo foi composto por membros de grupos de trabalho com as seguintes características: constituídos há mais de seis meses, a fim de que o grupo tenha tido tempo suficiente para desenvolver suas normas grupais; com uma proposta de continuidade, não sendo um grupo temporário para a realização de um projeto, por exemplo, o que poderia interferir no comportamento dos membros; contendo entre 3 e 15 membros e, tendo componentes com no mínimo 18 anos de idade.

A amostra foi *não probabilística*, ou seja, nem todos os elementos da população tiveram a mesma chance de serem selecionados, já que o critério para a escolha dos grupos foi a *conveniência*, significando que os participantes foram escolhidos por estarem disponíveis (FINK, 1995; FREITAS *et alii*, 2000).

Cento e noventa e uma pessoas e um total de 34 grupos de diversas organizações do Rio Grande do Sul compuseram a amostra. Os grupos foram pesquisados em três bancos, em uma empresa de energia, em um órgão municipal, em uma consultoria, em um hospital, em

uma empresa de informática, em uma livraria, em uma rede de restaurantes, em uma prefeitura, em uma empresa de comunicação, em uma escola de yoga, em uma cadeia de estacionamento, em uma instituição mista, em uma secretaria do governo, em um supermercado, em um tribunal, em uma indústria automotiva e em uma empresa jornalística.

Outro critério para a seleção das organizações, além da conveniência, foi a obtenção de diversidade entre elas para que diferentes culturas organizacionais fossem contempladas. Por este motivo, foram solicitados que no máximo quatro grupos de cada organização respondesse ao questionário.

Detalhes sobre o instrumento de pesquisa

Um questionário composto por 57 questões, envolvendo 6 dimensões que englobam 9 normas relativas às competências emocionais grupais validadas pelo estudo de Hamme (2003) constitui o instrumento utilizado para coleta de dados. Os respondentes deviam indicar o grau de em que cada afirmação reflete o comportamento de seu grupo em uma escala Lickert de 7 pontos onde “1” é concordo totalmente e “7” é discordo totalmente. Cada uma das 9 competências do modelo está representada por múltiplas questões e possui pelo menos um item reverso, fazendo uma contrapartida negativa.

Aplicação do instrumento de pesquisa

Os grupos foram recrutados através das relações de contato com organizações, sob o critério de conveniência, como já mencionado. Em cada organização foi identificada uma pessoa de contato para indicar os grupos apropriados ao estudo, baseados nos critérios indicados anteriormente, para que os líderes dos grupos (quando estes não eram a própria pessoa de contato) fossem informados sobre a natureza do estudo, sobre sua confidencialidade e questionados se gostariam de participar.

Tratamento e técnicas de análise de dados

Os dados obtidos com a *survey* foram analisados através da utilização de ferramentas estatísticas, considerando-se os tipos de análises mais adequadas às variáveis em estudo (FREITAS *et alii*, 2000). A fim de determinar-se a confiabilidade interna do instrumento, a análise dos dados iniciou-se pelo cálculo do Coeficiente Alfa para as 9 subescalas (competências). As médias dos valores obtidos para cada competência foram também calculadas para todos os grupos avaliados com base na escala Likert de 7 pontos, variando de (1) discordo totalmente a (7) concordo totalmente. Realizou-se a análise dos resultados dos dados obtidos em grupos brasileiros e compararam-se estes resultados com os de grupos

norte-americanos, a fim de identificar diferenças e semelhanças relevantes. Procurou-se correlacionar os resultados encontrados a aspectos culturais brasileiros e norte-americanos, buscando traçar algumas hipóteses para serem investigadas em estudos posteriores.

Uma análise fatorial foi então realizada para confirmar as 6 dimensões das 9 subescalas. A seguir uma análise de variância foi conduzida para determinar se a variação entre grupos é maior que a variação entre membros de um mesmo grupo. Os cinco maiores e menores escores em cada competência foram identificados; os grupos com maiores e menores competências emocionais grupais foram identificados selecionando-se os grupos que tiveram os escores mais altos e os que tiveram os mais baixos em quatro ou mais competências, respectivamente. As características demográficas dos grupos, com os índices mais elevados e mais baixos, foram comparadas para determinar se há alguma diferença entre eles.

Resultados e análises da pesquisa

Confiabilidade interna do instrumento

O Coeficiente Alfa de Cronbach foi calculado para cada uma das 9 competências em estudo. Os itens que não apresentaram confiabilidade foram descartados e o Alfa foi recalculado para os itens remanescentes. Para cada competência apresenta-se a mediana, a média, o número de questões relacionadas, o desvio-padrão e o Alfa de Cronbach (ver tabela 3).

Tabela 3: Médias, Desvios Padrão e Confiabilidade das Competências Emocionais Grupais

Competência (Norma)	Itens	Mediana	Media	D. P.	Alfa
1 Compreensão interpessoal	5	5,00	4,87	1,10	0,70
2 Confronto de membros que rompem as normas	6	4,67	4,51	1,07	0,62
3 Comportamento atencioso	8	4,88	4,84	1,10	0,73
4 Auto-avaliação da equipe	7	4,57	4,59	1,18	0,76
5 Criação de recursos para trabalhar com emoção	5	4,20	4,10	1,19	0,64
6 Criação de um ambiente afirmativo	5	5,20	4,97	1,16	0,72
7 Solução pró-ativa de problemas	5	5,20	5,13	1,10	0,64
8 Compreensão organizacional	7	4,71	4,51	0,96	0,63
9 Criação de relações externas	6	5,00	5,02	1,07	0,68

Conforme Malhotra (2001), os coeficientes alfa com valores inferiores a 0,6, indicam confiabilidade insatisfatória. Os valores dos alfas de Cronbach encontrados variaram de 0,62 a

0,76, indicando uma consistência interna satisfatória. Dois itens tiveram que ser excluídos da análise para que fossem obtidos os valores dos alfas apresentados.

Verificando-se as pontuações médias obtidas pelos grupos em cada subescala, identifica-se a norma *Criação de recursos para trabalhar com a emoção* como a competência com o valor mais baixo entre os grupos pesquisados (4,10). Embora a expressão dos sentimentos seja uma das características marcantes do povo brasileiro apontada pela pesquisa “Cara Brasileira”, uma suposição que talvez justifique este dado é que talvez ela não seja tão representativa no sul do Brasil, um estado com fortes influências das colonizações alemã e italiana. Uma segunda premissa que pode ser explorada futuramente é se, de fato, não existe a tentativa de suprimir deliberadamente a expressão das emoções nas organizações em função da ênfase exacerbada da racionalidade funcional difundida pela tecnologia e industrialização em detrimento da racionalidade substancial, que enfoca aspectos relativos ao domínio de impulsos, sentimentos e emoções (RAMOS, 1983), prejudicando, por conseguinte, o tratamento das emoções no trabalho.

Ainda entre as competências que figuram com médias mais baixas encontram-se *Confronto dos membros que rompem as normas*, que avalia a existência de regras de conduta e a comunicação quando um membro faz algo fora da linha e *Compreensão organizacional*, que mensura a compreensão pelos membros do sistema sócio-político no qual o grupo está inserido, incluindo as preocupações e necessidades dos outros grupos, ambas com a pontuação 4,51.

A falta de compromisso em relação a acordos firmados, um dos aspectos negativos do povo brasileiro, provavelmente influencia na norma *Confronto de membros que rompem as normas*, uma vez que acordos nem sempre são encarados com seriedade no Brasil. O “jeitinho brasileiro” pode substituir o confronto aos membros dos grupos que quebram normas amenizando discrepâncias e contornando as leis, tal como foi demonstrado na pesquisa “Cara Brasileira” (2002).

O valor baixo atribuído à norma *Compreensão organizacional* (4,51), pode estar relacionado com a distância do poder encontrada em países em desenvolvimento, como o Brasil. O brasileiro afirma-se através de sua posição social, demonstrando claramente as diferenças hierárquicas presentes na sociedade brasileira (DA MATTA, 1997). Assim, supõe-se que os membros dos grupos pesquisados estejam distantes dos tomadores de decisões nas organizações, dificultando a compreensão organizacional (BETHLEM, 1999).

Dentre as competências que apresentam as médias mais altas, encontra-se *Criação de relações externas*, que engloba a ajuda de outras equipes, criação de contato positivo com

componentes externos, obtenção de apoio externo e garantia de recursos. A pontuação elevada (5,02) denota a importância das relações sociais para os brasileiros. Países coletivistas tendem a preferir estruturas sociais interligadas onde, em troca de lealdade, espera-se cuidados por parte de familiares e grupos a que pertencem (BETHLEM, 1999).

A característica amistosa, a hospitalidade e a sociabilidade, a abundância e a generosidade, o bom humor, a alegria e o otimismo, a espontaneidade popular, a criatividade, a abertura à inovação e o enfrentamento da realidade de forma positiva pelos brasileiros, mesmo em momentos difíceis, são traços que talvez possam explicar o valor consideravelmente alto encontrado na competência *Criação de um ambiente afirmativo* (4,97), que avalia o afeto de grupo positivo e a visão otimista dos grupos.

Já a capacidade de adaptação e sobrevivência em um ambiente caótico, possivelmente forjadas pela vivência em situações de constante instabilidade econômica, podem ter influenciado no desenvolvimento entre os brasileiros das características presentes na norma *Solução pró-ativa de problemas*, uma vez que esta envolve a iniciativa para antever e solucionar problemas, fazendo com que esta apresentasse o escore mais alto dentre as competências avaliadas (5,13).

Após identificar-se que o instrumento é confiável, que possui validade interna e ter sido feito o levantamento das competências que se destacaram entre os grupos de brasileiros, correlacionando-os com aspectos culturais deste país, parte-se para um comparativo destes resultados com os de grupos norte-americanos.

Comparativo dos resultados obtidos por grupos brasileiros e norte-americanos

Um comparativo entre os dados obtidos por grupos brasileiros e norte-americanos foi realizado a fim de identificar diferenças relevantes possivelmente relacionadas aos aspectos da cultura dos dois países. A tabela a seguir faz um comparativo entre as médias e os alfas obtidos para cada competência:

Competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro

Tabela 4: Comparativo das médias e alfas encontrados em grupos do Brasil e dos Estados Unidos

Competência (Norma)	M.	M. ¹	Alfa	Alfa ¹
1 Compreensão interpessoal	4,87	4,71	0,70	0,68
2 Confronto de membros que rompem as normas	4,51	4,54	0,62	0,65
3 Comportamento atencioso	4,84	5,45	0,73	0,83
4 Auto-avaliação da equipe	4,59	4,87	0,76	0,63
5 Criação de recursos para trabalhar com emoção	4,10	4,39	0,64	0,74
6 Criação de um ambiente afirmativo	4,97	5,19	0,72	0,74
7 Solução pró-ativa de problemas	5,13	5,29	0,64	0,69
8 Compreensão organizacional	4,51	5,81	0,63	0,73
9 Criação de relações externas	5,02	5,13	0,68	0,82

¹ Médias e alfas obtidos no estudo realizado por Hamme (2003) para o desenvolvimento de um instrumento para avaliação de competências emocionais grupais

Comparando-se as médias das competências emocionais grupais obtidas por grupos do Brasil com os dos Estados Unidos, verifica-se que, em geral, os valores dos grupos brasileiros são inferiores (médias de 4,10 a 5,13) aos dos grupos de norte-americanos (médias de 4,39 a 5,81). Questiona-se a partir desta informação se os grupos brasileiros seriam menos competentes emocionalmente ou se a falta de auto-estima e a modéstia, apontadas como traços brasileiros no capítulo sobre aspectos culturais, poderiam influenciar na auto-avaliação das competências pelos grupos. De qualquer forma, é importante ter presente este dado para compreender a avaliação comparativa dos resultados obtidos entre as competências brasileiras e norte-americanas utilizando-se os menores e maiores valores encontrados em cada um dos países, e não a avaliação de competência a competência em valores absolutos entre os dois países.

Os alfas encontrados entre os grupos de brasileiros (0,62 a 0,76) também são inferiores aos dos grupos norte-americanos (0,63 a 0,83). Este fato pode estar relacionado com a própria conversão do instrumento para a sua aplicação no Brasil, pois, apesar de todos os esforços para se realizar uma adaptação metodologicamente correta do questionário para ser aplicado na língua portuguesa, sempre pode haver alguma perda do significado original entre as questões, justificando os alfas com valores inferiores.

Percebe-se uma diferença importante na competência *Compreensão organizacional*; nos grupos de brasileiros, ela aparece com uma das médias mais baixas (4,51), e nos grupos de americanos, como a média mais alta (5,81). Talvez esta disparidade se explique pelo incentivo à criação de identidades organizacionais nos Estados Unidos, onde o porte e o

prestígio da organização são parâmetros sociais importantes para os trabalhadores. Uma segunda suposição para a diferença encontrada pode ser a distância do poder que tende a ser alta no Brasil e baixa nos Estados Unidos, conforme explicitado nos estudos de Hofstede (BETHLEM, 1999). Pelos aspectos citados, infere-se que os norte-americanos tenderiam a ter uma *Compreensão organizacional* maior do que a dos brasileiros.

Entre as semelhanças encontradas nos grupos de brasileiros e norte-americanos estão os baixos escores da competência *Criação de recursos para trabalhar com a emoção*. Tanto no Brasil (4,10) como nos Estados Unidos (4,39), esta competência aparece como a de menor valor, reforçando a idéia levantada anteriormente de que a racionalidade funcional dos países ocidentais dificulta o desenvolvimento desta norma nas organizações.

Outra semelhança encontrada é a alta pontuação da norma *Solução pró-ativa de problemas* tanto no Brasil (5,13), a maior pontuação entre as competências, como nos Estados Unidos (5,29), figurando como a terceira maior pontuação. Talvez este fato tenha explicações distintas para cada um dos países; nos Estados Unidos o espírito do *self made man*, que ultrapassa barreiras para alcançar a vitória (BARBOSA, 1996), possivelmente se reflita nos grupos, diferentemente da hipótese levantada para os grupos brasileiros.

Ainda tanto entre os grupos de brasileiros como de norte-americanos a competência *Confronto dos membros que rompem as regras*, que representa a existência de regras de conduta e a comunicação quando um membro faz algo fora da linha, aparece como a segunda mais baixa pontuação. O fato desta competência apresentar um baixo escore também entre os norte-americanos (4,54) sugere que apenas o “jeitinho brasileiro” para contornar situações difíceis não justifica a baixa pontuação obtida pelos grupos do Brasil (4,51). Apesar das diferenças entre estes países, o confronto parece ser uma questão difícil de ser tratada, tanto no hemisfério norte como no hemisfério sul.

Esta dificuldade pode estar associada ao receio do confronto que conduza ao conflito aberto, ativando emoções intensas no grupo, aspecto que os grupos demonstraram evitar. A baixa expressão desta competência merece atenção; entretanto, uma vez que o conflito tem muitas funções benéficas, prevenindo a estagnação decorrente da concordância constante, estimulando o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobrindo problemas e demandando sua resolução, funcionando como desencadeador de mudanças pessoais, grupais e sociais. Em grupos onde os conflitos são evitados, existe o risco do bloqueio da criatividade, pois velhas idéias permanecem sem questionamento e a frequência do aparecimento de novas idéias vai diminuindo (MOSCOVICI, 1998).

A competência que figura como a segunda mais elevada nos Estados Unidos e não se destaca no Brasil é *Comportamento atencioso*, que envolve a comunicação de afeto, apreço e respeito por outros membros, com uma pontuação de 5,45. Este é um dado que pode ser justificado aprofundando os conhecimentos sobre a cultura norte-americana.

Já as competências que aparecem em segundo e terceiros lugares entre os valores mais elevados nos grupos de brasileiros e não nos americanos estão *Criação de relações externas* (5,02) e *Criação de um ambiente afirmativo* (4,97). Assim, reforçam-se as justificativas apresentadas de que estas normas compreendem peculiaridades do povo brasileiro. A título de curiosidade, a única competência que apresenta um valor maior entre os grupos de brasileiros (4,87) do que entre os norte-americanos (4,71) realizando-se o comparativo direto entre as médias é *Compreensão interpessoal*. Essa está associada com a compreensão dos sentimentos, interesses, preocupações, pontos fortes e fracos dos membros. Este resultado relativamente baixo entre os norte-americanos talvez reflita o individualismo característico do povo, onde cada indivíduo cuida de si próprio e de sua família, em oposição ao coletivismo predominante entre os brasileiros (BETHLEM, 1999).

Resultados da análise fatorial

Realizou-se a seguir uma análise fatorial para confirmar as 6 dimensões das 9 subescalas. Utilizou-se o método de Análise de Componentes Principais (ACP) para os 57 itens iniciais, semelhantemente à análise realizada por Hamme (2003). Apenas 38 destes itens iniciais obtiveram fatores acima de 0,45; estes foram analisados, desconsiderando-se os que não pertenciam à dimensão majoritária.

Identifica-se apenas cinco (5) dos seis (6) fatores propostos no construto original, explicando 39,6 % da variância, devendo-se isso ao fato de as dimensões Consciência do grupo sobre os membros e a dimensão Autoconsciência do grupo aparecerem com igual peso mescladas no fator 1. Neste primeiro fator, 4 itens com cargas fatoriais acima de 0,45 foram descartados; no fator 2, 5 itens, no fator 3, 2 itens e no fator 4, 1 item. A confiabilidade foi então recalculada para cada um dos 5 fatores; todos apresentaram um valor igual ou superior a 0,70.

Hamme (2003) encontrou resultado semelhante na análise fatorial dos seus dados, utilizando cargas fatoriais acima de 0,40; ao invés de fatorarem nas 6 dimensões propostas inicialmente, os itens fatoravam em apenas 5 dimensões, que explicaram cerca de 40% da variância. Também na análise de Hamme cada fator foi associado então a uma dimensão,

contando apenas os itens de contribuição majoritária, sendo que apenas 43 dos 78 itens iniciais possuíam cargas fatoriais acima do limite proposto.

A aparente união na análise fatorial das dimensões Consciência do grupo sobre os membros, representada por três questões da norma *Compreensão interpessoal* e da dimensão Autoconsciência do grupo, representada por três questões da norma *Auto-avaliação da equipe*, indica uma associação forte entre elas. Analisando-se as, verifica-se que ambas as dimensões abordam aspectos correlacionados; a primeira avaliando a compreensão dos membros do grupo; a segunda, a compreensão do grupo como um todo.

Resultados da análise de variância

Conduz-se a análise a seguir para determinar se a variância em cada competência poderia ser explicada pela variância intrínseca aos grupos ou se haveriam diferenças significativas entre os grupos. Utilizou-se a implementação do MANOVA presente no SPSS e obteve-se um lambda de Wilks de 0,0716, com $F(297,1318)=1,58$ e significância menor do que 0,01, mostrando que, tal como no trabalho de Hamme (2003), existem diferenças significativas entre os grupos. A Tabela 7 mostra os valores da estatística F para as competências quando se estuda a possibilidade de diferença entre os grupos.

Tabela 7: Cálculo de F para os grupos

Competência (Norma)	F*	Significância
1 Compreensão interpessoal	2,26	0,00
2 Confronto de membros que rompem as normas	2,69	0,00
3 Comportamento atencioso	1,66	0,02
4 Auto-avaliação da equipe	3,69	0,00
5 Criação de recursos para trabalhar com emoção	3,36	0,00
6 Criação de um ambiente afirmativo	1,93	0,00
7 Solução pró-ativa de problemas	1,90	0,00
8 Compreensão organizacional	1,63	0,03
9 Criação de relações externas	1,12	0,32

* resultados obtidos da MANOVA

Nota-se que o valor de F é sempre significativamente maior que 1, embora seja bastante mais baixo para a norma *Criação de relações externas*. Lembrando-se que um valor de $F_{33,157}$ abaixo de 1,55 pode significar que a variação dentro dos grupos é suficiente para explicar a variação nos dados como um todo, infere-se que a norma *Criação de relações externas*, por englobar aspectos característicos da cultura brasileira, talvez permeie todos os grupos, explicando o fato de apresentar um valor de F consideravelmente inferior.

Comparativos entre grupos

O próximo passo na análise foi o cálculo das médias das competências para cada um dos grupos, a fim de fazer-se um comparativo entre os resultados. Os cinco maiores e menores escores em cada competência foram levantados nos grupos. Aqueles grupos que obtiveram os escores mais altos em quatro ou mais competências foram denominados grupos de maior competência emocional grupal e os com menores escores foram intitulados grupos de menor competência emocional grupal. Vale ressaltar que esses resultados estão baseados na percepção dos respondentes, não podendo ser considerados verdades absolutas, mas sim indicativos de maior ou menor competência emocional grupal. As características demográficas destes grupos foram traçadas para realizar-se um comparativo entre eles, buscando identificar relações relevantes.

Tabela 13 : Grupos menos competentes emocionalmente

Título Grupos	Gênero	Respondentes	Idade Média	Grau médio de instrução	Tempo médio na Organização
Banco cooperativo	Masculino	5	25 a 35	Sup. Compl.	2 anos
	Feminino	2	20 a 30	Pós Incompl.	1,5 anos
Madeira	Feminino	5	- de 25	Sup. Incompl.	2 anos
Órgão municipal	Feminino	3	- de 25	Sup. Incompl.	2 anos
Restaurante 2	Masculino	1	- de 25	Seg. Grau Incomp.	1 ano
	Feminino	4	- de 25	Seg. Grau Compl.	1 ano
Secretaria 1	Masculino	2	40 a 50	Sup. Comp.	4 anos
	Feminino	2	30 a 40	Sup. Incompl.	2,5 anos
Secretaria 2	Feminino	4	25 a 35	Sup. Comp.	2 anos

Tabela 14: Grupos mais competentes emocionalmente

Título Grupos	Gênero	Respondentes	Idade Média	Grau médio de instrução	Tempo médio na Organização
Consultores	Masculino	1	- de 25	Sup. Incompl.	1 ano
	Feminino	2	20 a 30	Sup. Incompl.	1,5 anos
Automação	Masculino	2	20 a 30	Sup. Incompl.	1 ano
	Feminino	2	25 a 35	Seg. Grau Compl./ Sup. Incomp.	2 anos
Restaurante 3	Masculino	2	- de 25	Prim. Grau Comp. / Seg. Grau Inc.	1 ano
	Feminino	3	25 a 35	Seg. Grau Incomp.	1 ano
Restaurante 4	Masculino	2	25 a 35	Seg. Grau Incomp.	2 anos
	Feminino	3	- de 25	Seg. Grau Incomp.	1 ano
Yoga	Masculino	3	25 a 35	Sup. Comp.	2 anos
	Feminino	1	- de 25	Sup. Comp.	2 anos
Estacionamento 3	Masculino	4	20 a 30	Seg. Grau Inc. / Seg. Grau Comp.	2 anos

Esse levantamento mostra que os grupos com menores escores em competências emocionais grupais foram identificados em: um banco cooperativo, uma indústria madeireira, um órgão municipal, um restaurante e duas secretarias públicas. Os grupos com maiores pontuações em competências emocionais grupais foram localizados em uma consultoria, uma empresa de desenvolvimento de serviços de automação, dois restaurantes, uma escola de yoga e um estacionamento.

A partir da análise destes dados, percebe-se que pode haver uma relação entre o tipo de iniciativa privada/pública e a pontuação das competências emocionais grupais, uma vez que entre os grupos com maiores escores, todos pertencem à iniciativa privada e entre os de menores pontuações, figuram apenas dois. Esta possível relação talvez se justifique pela exigência normalmente maior de resultados por parte da iniciativa privada, que requer grupos mais competentes emocionalmente para adquirir maior eficácia, conforme a teoria desenvolvida por Druskat e Wolff (1999).

Ainda com relação ao perfil das organizações, surpreende o fato de que em uma mesma organização, uma cadeia de restaurantes, dois de seus grupos encontram-se entre os de maior grau de competência emocional grupal e um de seus grupos entre os menores, apresentando características demográficas semelhantes. Questiona-se daí, até que ponto a cultura organizacional influencia na formação de competências emocionais grupais. Em

estudos posteriores, outras relações podem ser investigadas, como a influência do líder, por exemplo, no desenvolvimento de equipes competentes emocionalmente.

Analisando-se os dados referentes ao gênero dos respondentes, verifica-se não haver grupos considerados de baixa competência emocional formados por respondentes apenas do sexo masculino; por outro lado, metade destes grupos é constituída por respondentes exclusivamente do sexo feminino. Já entre os grupos apontados como de maior competência emocional grupal, encontra-se um grupo com respondentes apenas do sexo masculino. Assim, embora as mulheres expressem seus sentimentos com maior facilidade que os homens, isso talvez não leve grupos constituídos por um número maior delas a desenvolver maior grau de competência emocional grupal, já que outras normas, como Confronto dos membros que rompem as normas ou Solução pró-ativa de problemas, por exemplo, possivelmente estejam mais presentes no gênero masculino. Somente pela análise destes dados se poderia levantar a suposição de que grupos constituídos exclusivamente por homens tenderiam a ser superiores em competências emocionais grupais, mas qualquer generalização seria precipitada, pois requer maior aprofundamento.

Verificou-se que a instrução média dos respondentes corresponde a curso superior incompleto. Entre os grupos que possuem maiores escores de competências emocionais grupais, constam alguns dos respondentes com menores graus médios de instrução, com escolaridade variando de primeiro grau completo a nível superior completo. Já entre os de menores pontuações, identifica-se membros com grau de escolaridade mais elevado, variando de segundo grau incompleto a curso de pós-graduação incompleto. Os dados poderiam sugerir uma correlação negativa entre o grau médio de instrução e a competência emocional grupal, mas a diferença pouco significativa entre os dados recomenda a realização de outros estudos para explorar estas informações.

A idade média dos membros do total dos grupos pesquisados ficou entre 25 e 35 anos, mostrando uma amostra em estudo composta por respondentes bastante jovens. Tanto entre os grupos intitulados mais competentes como entre os menos competentes encontra-se uma faixa etária ainda inferior à média da população, embora em um dos grupos menos competentes a média de idade observada seja 40 anos. A partir apenas destes dados, entretanto, não se pode inferir que exista algum tipo de correlação entre a variável idade e competência emocional grupal.

Quanto à variável tempo na organização, predomina uma média de permanência de dois anos entre o total de respondentes. Também nesse quesito, tanto os grupos mais

competentes emocionalmente quanto os menos apresentaram idades médias inferiores à média dos grupos, não demonstrando indício de correlação entre estas variáveis.

Considerações Finais

Percebe-se pelos resultados apresentados que existe uma dificuldade por parte dos trabalhadores, tanto brasileiros como norte-americanos, em aceitar as emoções e os sentimentos como inerentes aos grupos. O fato dos brasileiros serem considerados coletivistas, valorizarem os relacionamentos pessoais e a expressão das emoções, ao contrário do que se poderia supor, não parece influenciar no desenvolvimento desta competência nas organizações. Esta carência pode limitar a capacidade dos grupos administrarem suas emoções de modo eficaz, reduzindo o campo de alternativas diante de uma situação ou problema a resolver. Sugere-se, portanto, o desenvolvimento desta competência, uma vez que “as pessoas podem viver vidas mais ricas e mais felizes quando se dedicam à aprendizagem de novas habilidades e competências, aumentando seu repertório de respostas possíveis...” (MARQUES, 2004, p.123).

Ainda entre as competências emocionais grupais que necessitam de desenvolvimento encontra-se *Confronto de membros que rompem as normas*, de vital importância para a fluidez do potencial criativo e inovador de grupos multidisciplinares que buscam soluções para problemas complexos. Considera-se isto, pois, perspectivas e competências diferentes geram divergências de percepção e de idéias, levando a conflitos inevitáveis e necessários para a evolução do grupo, sendo que a eficácia na condução destes pode ser determinante de sucesso ou insucesso empresarial. Percebe-se ainda uma baixa Compreensão Organizacional nos grupos de brasileiros que merece ser explorada por treinamentos e investimentos em comunicação interna, bem como revistas as estruturas organizacionais que dificultam a proximidade do poder decisório.

Apesar das dificuldades apontadas, os brasileiros apresentam competências emocionais grupais muito positivas; valorizadas pelas organizações mundo afora. A proatividade na solução de problemas é fundamental para a agilidade que a atualidade requer; a criação de relações externas é essencial para a formação de redes colaborativas e a positividade auxilia no clima de trabalho e na tomada de decisões em situações difíceis. Mesmo havendo efetivamente uma orientação dos trabalhadores para as pessoas, conforme tende a ocorrer nos países em desenvolvimento, a resposta passiva às tarefas, também sinalizada por Jaeger⁵ (apud Kanungo, 1994), não se confirma entre os grupos de brasileiros pesquisados.

Em uma época em que a inovação é um diferencial competitivo fundamental, faz-se necessário buscá-la não apenas em novas tecnologias, mas também no potencial ainda não desenvolvido dos grupos de trabalho, enfocando novas perspectivas como a identificação e o desenvolvimento de competências emocionais grupais, objetivo para o qual o instrumento validado no presente estudo pretende contribuir.

Referências Bibliográficas

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Bontempo, 2000.
- BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva de relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.36, n.4, p. 6-19, out. / nov. / dez. 1996.
- BARON, R.A., MARKMAN, G.D. Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneur's success. **Academy of Management Executive**, 2000, 14(1). 106-115.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CALDAS, Miguel, TONELLI, Maria José, LACOMBE, Beatriz. **Espelho, Espelho Meu: Meta-estudo da Produção Científica em Recursos Humanos nos ENANPAD da Década de 90**. Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. XXVI ENANPAD 2002. Salvador/Bahia, 22 a 25 de setembro de 2002. CD-Rom.
- CHERNISS, Cary, Goleman, Daniel. **The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- COCCO, Giuseppe. **Trabalho e cidadania: produção e direitos na era da globalização**. São Paulo: Cortez, 2000.
- DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DILLON, William R. **Marketing Research in marketing environment**. 3 ed. Homewood, IL: Irwin, 1994.
- DRUSKAT, Vanessa, WOLFF, Steven. **Toward a socio-emotional theory of work group effectiveness**. An abbreviated version appeared in the 1999 Academy of Management Best Paper Proceedings, Organizational Behavior Division.

_____ **Group emotional competence and its influence on group effectiveness.** Unpublished manuscript, 2000.

_____ Building the emotional intelligence of groups. **Harvard Business Review**, March, 81-90, 2001a.

_____ Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. In: CHERNISS, Cary, GOLEMAN, Daniel. **The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations** (p. 132 –156). San Francisco: Jossey-Bass, 2001 b.

_____ **Group emotional intelligence.** Case Western Reserve University s.d. (mimeo).

FINEMAN, Stephen. A emoção e o processo de organizar. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter (org.). **Handbook de estudos organizacionais – Vol. 2.** São Paulo: Atlas, 1998.

FINK, Arlene. **The survey handbook.** Thousand Oaks: Sage, 1995.

FISCHER, C.D., ASHKANASY, N.M. The emerging role of emotions in work life: Na introduction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, 123-129.

FREITAS, Henrique, OLIVEIRA, M., SACCOL, A., MOSCAROLA, J. **O método de pesquisa survey.** Revista de Administração, São Paulo v.35, p.105-112, julho/setembro 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a competência emocional.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HAMME, Christina. **Group emotional intelligence: the research and development of an assessment instrument.** An abstract of a dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of Applied and Professional Psychology of Rutgers the State of New Jersey. New Brunswick, New Jersey, 2003.

HARE, A. Paul. **Handbook of small group research.** New York: The Free Press, 1976.

KANUNGO, Rabindra, MENDONÇA, Manuel. **Work motivation: models for developing countries.** New Delhi: Sage, 1994.

MARQUES, Juracy. Relações interpessoais e apoios afetivos: o calor e o frio na convivência organizacional. In: **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais** / organização por Claudia Bitencourt. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, Sylvia, ANTUNES, Elaine, SILVA, Lisiane. Tendências da Pesquisa em Recursos Humanos e Organizações – uma análise das dissertações de mestrado. **Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. XXI ENANPAD. Rio das Pedras/RJ, 21 a 24 de setembro de 1997. CD-ROM.
- RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M.T.L., OLIVEIRA JR., M.M., **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C. e LUCIO, P. **Metodología de la Investigación**, McGraw-Hill, 1991.
- SHAW, Marvin E. **Group dynamics**. New York: McGraw-Hill, 1981.
- SCHWARTZ, Tony. "How do you feel?" **Fast Company Magazine** [on-line], 2000.
<http://www.fastcompany.com/online/35/emotion.html>.
- WEISS, Howard M., COPRANZANO, Russell. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. **Research in Organizational Behavior**, v. 18, 1-74, 1996.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

¹ BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Editions d'Organisation, 1995.

² ANCONA, D. G.; CALDWELL, D. F. Bridging the boundary: External activity and performance in performance in organization teams. **Administrative Science Quarterly**, 37, 634-665.

³ CAMPION, M. A., MEDSKER, G. J., HIGGS, A.C. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. **Personnel Psychology**, 46, 823-850.

⁴ DRUSKAT, V. U. Team-level competencies in superior self managing. **Journal of Applied Psychology**, 1996.

⁵ JAEGER, A.M. 1990. **The applicability of western management techniques in developing countries: a cultural perspective**. In A.M. Jaeger e R.N. Kanungo (Eds.), *Management in developing countries* (Ch. 7 pp. 134-135). London: Routledge.