

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE ACADÊMICO

**ESTUDO TRANSCULTURAL SOBRE COMPETÊNCIA EMOCIONAL GRUPAL:
validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no
contexto organizacional brasileiro**

Mestranda: Lisiane Closs

Orientadora: Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, março de 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – MODALIDADE ACADÊMICO

**ESTUDO TRANSCULTURAL SOBRE COMPETÊNCIA EMOCIONAL GRUPAL:
validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no
contexto organizacional brasileiro**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Mestranda: Lisiane Closs

Orientadora: Dra. Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, março de 2004.

*Dedico este trabalho
a minha filha Gabriela*

AGRADECIMENTOS –

Gostaria de registrar meu profundo agradecimento a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

À professora Dr^a. Eliane Antunes, pelo apoio e incentivo em todos os momentos desta trajetória; pelo exemplo de dedicação, determinação e entusiasmo, pelo carinho e amizade, enfim, por todos o aprendizado que a nossa convivência me proporcionou, meu sincero muito obrigada.

À Vanessa Druskat, pela inspiração deste trabalho, pela disponibilidade em me acolher nos Estados Unidos com todo o carinho e me disponibilizar todas as informações necessárias para a realização deste estudo, pela humildade em repassar o enorme conhecimento que possui, meu infinito agradecimento.

A todos os professores do PPGA, pelos conhecimentos adquiridos, mas em especial ao Prof. Dr. Roberto Ruas, pela acolhida em meu primeiro contato com a Escola; à prof^a. Dr^a. Neusa Cavedon por me ensinar uma forma diferente de olhar o outro, mais compreensiva e humana; à Prof^a. Dr^a. Carmem Grisci, pela quebra de alguns alicerces e abertura de novas janelas; sou muito grata a todos vocês.

A todos os colegas, mas ao Pedro e ao Vítor com um carinho muito especial pela amizade, por todos os bate-papos, por todas as trocas e pelo apoio e incentivo. Muito obrigada por tornarem esta caminhada mais leve e divertida.

A todos os que colaboraram na aplicação da pesquisa e aos que responderam o questionário, meus agradecimentos; este trabalho não existiria sem a vontade de vocês.

Ao meu marido, Gilmar, pelo amor e compreensão, por estar sempre ao meu lado acreditando em mim e me incentivando, obrigada.

Aos meus pais, obrigada pelos valores transmitidos.

Aos meus amigos e demais familiares, meus agradecimentos por compreenderem algumas ausências.

A minha filha Gabriela, por tornar a vida mais alegre e significativa.

Resumo

O presente estudo valida, para uso no Brasil, um instrumento desenvolvido por Hamme (2003) para a avaliação da competência emocional em grupos, conceituada como “a habilidade para desenvolver normas para administrar os processos emocionais no sentido de cultivar confiança, identidade grupal e eficácia grupal” (DRUSKAT e WOLFF, 2001b). O conhecimento é criado e expandido através de interações sociais, onde a administração eficaz das emoções é essencial para o desempenho do grupo. Em função da demanda contemporânea por novas formas de cooperação criativa e produtiva, aumenta também a necessidade de compreensão dos fatores que facilitam e dificultam o trabalho em equipe, justificando a validação de um questionário para avaliar competências emocionais grupais que possibilite focar intervenções, visando a alteração dos baixos desempenhos. Verificada uma confiabilidade interna satisfatória do instrumento, realizou-se uma *survey* com 191 respondentes de 34 grupos em organizações, localizadas em 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. Compreensão organizacional e Comportamento atencioso sobressaem-se nos EUA e não no Brasil, já Criação de relações externas, Criação de um ambiente afirmativo e Compreensão interpessoal, ao contrário, aparecem elevados no Brasil e não nos EUA. Ratificam-se cinco das seis dimensões iniciais, sendo que duas delas constituíram uma única. Comparam-se os grupos com maiores e menores escores. O instrumento validado poderá ser utilizado posteriormente e os dados aprofundados em estudos futuros, tais como sugerido nas considerações finais.

Palavra –chave: competências emocionais grupais, grupo, emoções.

Abstract

The present study validates, for its use in Brazil, an instrument developed by Hamme (2003) for group emotional competence assessment, whose concept could be defined as “the ability to develop a set of norms that manage emotional processes so as to cultivate trust, group identity and efficacy” (Druskat and Wolff, 2001b). The knowledge is created and expanded through social interactions, where the effective management of emotions is essential for the group’s performance. Due to the present demand for new creative and productive cooperation ways, the need of understanding factors that make team work easy or difficult increases as well, which justifies the validation of a questionnaire to assess group emotional competences that focus on interventions, aiming at improving low performances. After confirming an internal satisfactory reliability of the instrument, a survey was carried out with 191 respondents of 34 groups from companies located in Porto Alegre and in the metropolitan region. Needs were observed in competences like Creating resources for working with emotion, Confronting members who break norms and Organizational awareness; Proactive problem solving, Building external relationships and Creating an affirmative environment were positively highlighted. Organizational awareness and Caring orientation are specially observed in the USA but not in Brazil, while Creating external relationships, Creating an affirmative environment and Interpersonal understanding, on the contrary, are high in Brazil but not in the USA. Five out of the six initial dimensions are ratified, and two of them were joined into a single one. Groups that showed the highest and lowest scores are compared. The validated instrument could be used later and the data could be studied deeply in the future, as suggested in the final remarks.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 PROBLEMATIZAÇÃO DO ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS GRUPAIS	13
1.1 FOCO DO ESTUDO	16
1.1.1 Questão Norteadora de Pesquisa	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	17
1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	18
2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS GRUPOS E A INSERÇÃO DAS EMOÇÕES NAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS	21
2.1 DOS CLÁSSICOS AOS CONTEMPORÂNEOS: grupos, emoções e competências emocionais grupais	21
2.1.1 A inserção das emoções nas teorias organizacionais do século XX	25
2.1.1.1 Da competência individual à competência coletiva	30
2.2. RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS E EFICÁCIA GRUPAL	32
2.2.1 Principais resultados de pesquisas acerca do modelo de competência emocional em grupos	38
2.3 A INFLUÊNCIA DE ASPECTOS CULTURAIS	40
2.3.1 Aspectos da cultura brasileira	40
2.3.2. Aspectos culturais norte -americanos em contraste aos brasileiros	46
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	50
3.1. DESENHO DE PESQUISA	50
3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: Levantamento do Tipo Survey	51
3.3 PREPARANDO A REPLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	53
3.4 PLANO DE COLETA DA PESQUISA SURVEY	55
3.4.1 Participantes do estudo	56
3.4.2 Detalhes sobre o instrumento de pesquisa	60
3.4.3 Aplicação do instrumento de pesquisa	61
3.5 TRATAMENTO E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	61
4 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA	65
4.1 CONFIABILIDADE INTERNA DO INSTRUMENTO	65
4.2 COMPARATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS POR GRUPOS BRASILEIROS E NORTE-AMERICANOS	69
4.4 RESULTADOS DA ANÁLISE DA VARIÂNCIA	78

4.5 COMPARATIVOS ENTRE GRUPOS	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
5.1 RESUMO	91
5.2 CONCLUSÕES	93
5.3 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA	95
5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	95
5.5 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXO A: Instrumento Preliminar de Pesquisa	103
ANEXO B: Instrumento de Pesquisa Adaptado	105
ANEXO C – Construto	108
ANEXO D - Tabela do SPSS	115

INTRODUÇÃO

O presente estudo visa ampliar os conhecimentos no campo organizacional, mais especificamente na Gestão de Pessoas, através da validação de um instrumento para uso no contexto brasileiro relacionado à avaliação de competências emocionais que, conforme a literatura especializada, afetam a eficácia grupal (DRUSKAT e WOLFF, 2000; GOLEMAN, 2001).

A literatura sobre o tema é escassa, embora recentemente venha recebendo maior atenção por parte de algumas escolas de Administração norte-americanas (HAMME, 2003). Estudos voltados à realidade brasileira, no entanto, ainda são incipientes, apontando para a necessidade de investigações a respeito do tema.

Apesar da importância que as emoções exercem na vida dos indivíduos e dos grupos, relevância esta amplamente comprovada em estudos realizados por profissionais das áreas de Psicologia e Sociologia, existe uma lacuna a respeito destes aspectos subjetivos na esfera da Administração, sobretudo em face da predominância dos aspectos racionais da gestão. Em razão disso, enfoca-se neste trabalho o levantamento de competências emocionais grupais com o intuito de enriquecer o conhecimento na área de gestão de pessoas.

Características grupais já foram mensuradas anteriormente através de métodos utilizando abordagem clínica, holística, dados obtidos via observação e análise de processos interativos de dados (STOCK e LIEBERMAN¹, 1974; BALES², 1950; STOCK e THELAN³, 1958 apud HAMME, 2003). Embora superem

¹ STOCK, D. & LIEBERMAN, M.A.(1974). Methodological issues in the assessment of total-group phenomena in group therapy. In G.S. Gibbard, J.J. Hartman, & R.D. Mann (Eds.) **Analysis of groups: contributions to theory research and practice** (pp. 57-74). San Ferancisco: Jossey-Bass.

² BALES, R.F. (1950). **Interaction process analysis: a method of the study of small groups**. Cambridge, MA: Addison-Wesley

as dificuldades inerentes à demanda de somar escores individuais em várias competências para um escore do grupo como um todo, estes métodos requerem pesquisadores treinados, tempo significativo para avaliar os grupos individualmente e alto investimento.

Poucas pesquisas foram desenvolvidas questionando fenômenos grupais através de testes escritos baseados em respostas individuais (MOOS⁴, 1972, LIKERT⁵, 1967, BOGARDUS⁶, 1959 apud HAMME, 2003) e menos ainda instrumentos que identifiquem uma variedade de características internas do grupo (MOOS⁷, 1981, HEMPHILL⁸, 1956, apud HAMME, 2003), mas acredita-se que a aplicação de questionários individuais possa reduzir tempo, custos e dificuldades com relação ao pessoal qualificado que os métodos citados anteriormente necessitam, motivo do interesse de sua utilização no presente trabalho.

A mensuração de aspectos subjetivos como as emoções através de um instrumento de avaliação quantitativa, embora paradoxal, busca atender às demandas da realidade complexa atual. Afinal, a vida organizacional requer maior velocidade nas soluções e menor custo, aspectos racionais da gestão, mas, principalmente, requerem vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem entre talentos humanos, ativos intangíveis que facilitam o desenvolvimento de criatividade, inventividade e eficácia, diferenciais essenciais para o sucesso empresarial.

³ STOCK, D. & THELAN, H.A. (1958). Emotional dynamics and group culture: experimental studies of individual and group behavior. New York: New York University Press. Cited in: A.P. Hare (1976) **Handbook of small group research**. New York: The Free Press.

⁴ MOSS, R.H. (1972). **Assessment of the psychological environments of community-oriented psychiatric treatment programs**. Journal of abnormal psychology, 79(1), 9-18.

⁵ LIKERT, R. (1967). **The human organization: its management and value**. New York: McGraw-Hill

⁶ BOGARDUS, E.S. (1959). Social distance. Yellow Springs, Ohio: Antioch press. Cited in D.C. Miller (1976) **Handbook of research design and social measurement**. New York: David McKay Company, Inc.

⁷ MOSS, R.H. (1981). **Group environment scale manual**. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press. Cited in C.S. Hartsough & J.M. Davis (1986) Dimensions of the group environment scale. **American Journal of community psychology**, 14(4), 371-375.

⁸ HEMPHILL, J.K. (1956). **Group dimensions: a manual for their measurement**. Columbus, OH: Ohio State University.

O capítulo inicial deste estudo apresenta uma contextualização do estágio evolutivo da organização do trabalho atual, introduz a problemática das Competências Emocionais Grupais e alguns conceitos centrais para a compreensão do assunto. A questão norteadora da pesquisa, os objetivos (principal e específicos), assim como a justificativa do estudo, são abordadas ainda neste primeiro capítulo.

Partindo do histórico dos estudos sobre trabalho em grupos e emoções nos estudos organizacionais, o segundo capítulo faz uma revisão da literatura sobre o tema, evoluindo até estudos contemporâneos que investigam a relação entre competências emocionais e eficácia grupal. Nesta seção são resgatados também aspectos culturais brasileiros e norte-americanos que podem influenciar na formação de normas grupais distintas com relação à maneira com que as emoções são tratadas em grupos nestes países.

Os procedimentos metodológicos que foram utilizados na validação de um instrumento de pesquisa desenvolvido nos Estados Unidos para a sua replicação no Brasil e os aspectos metodológicos do presente estudo estão descritos no terceiro capítulo. Por fim, são apresentados os resultados, as considerações finais, as referências bibliográficas consultadas; anexados os instrumentos e construtos originais utilizados no estudo.

1 PROBLEMATIZAÇÃO DO ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS GRUPAIS

A organização do trabalho sofreu transformações profundas, tanto na natureza como na qualidade dos processos. O marco destas mudanças é o pós-fordismo, período definido como “o regime de acumulação que implica a co-presença de diferentes configurações produtivas, desde as formas de tipo proto-industrial até o toyotismo” (COCCO, 2000, p. 101). O trabalho tende a tornar-se imaterial, intelectual, afetivo, técnico-científico no mundo contemporâneo (COCCO, 2000). Observa-se a expansão do trabalho intelectual, quer seja nas atividades da indústria mais informatizada, quer seja no setor de serviços ou nas comunicações (ANTUNES, 2000).

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 (COCCO, 2000). Vincent afirma que:

A capacidade dos trabalhadores de ampliar seus saberes (...) torna-se uma característica decisiva da capacidade de trabalho em geral. (...) a força de trabalho apresenta-se cada vez mais como força inteligente de reação às situações de produção em mutação e ao equacionamento de problemas inesperados (VINCENT⁹ apud ANTUNES, 2000, p. 126).

O operário, acrescenta Antunes (2000), deve estar cada vez mais envolvido na relação equipe/sistema, como elemento integrador, acionando e gerando

⁹ VINCENT, J. Marie. (1995). **Flexibilité du travail et Plasticité Humaine**. In Bidet, Jacques e texier, Jacques, op. cit.

cooperação produtiva. O principal fator da produtividade torna-se o aprendizado coletivo (ANTUNES, 2000).

A sociedade atual, designada por Drucker como a sociedade do conhecimento, transformou o conhecimento em novo recurso competitivo (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Estes autores sustentam que a criação do conhecimento será o diferencial competitivo em um ambiente onde as preferências dos consumidores mudam constantemente. Uma empresa que cria conhecimento necessita de diversidade de talentos para estimular *insights* e intuições, aumentando a variedade de requisitos. A teoria da criação do conhecimento proposta pelos autores pressupõe que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e explícito.

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 e dificultam o trabalho em equipe. A avaliação de competências de vários grupos pode permitir a comparação de grupos com altos e baixos desempenhos em dimensões específicas. E a utilização destes dados pode prever o alto desempenho e possibilitar focar intervenções, visando alterar baixos desempenhos.

Apesar do impacto dos grupos nas organizações contemporâneas e a relevância de suas características internas no mundo do trabalho, estudos que analisam grupos são pouco frequentes; em parte pela dificuldade de mensurar resultados, em parte pela dificuldade da própria conceituação do que seja um grupo. Na literatura sobre grupos não existe consenso entre os autores quanto à sua definição, variando de um conceito amplo, como no caso: “Um grupo é definido como duas ou mais pessoas que interagem entre si de maneira que cada

pessoa influencia e é influenciada por cada uma das outras” (SHAW, 1981, p.8) até um mais específico, qual seja:

Existem cinco características que diferenciam um grupo de um conjunto de indivíduos. Os membros de um grupo estão em interação entre si. Eles compartilham um objetivo comum e um conjunto de normas que dão direção e limites para a sua atividade. Eles também desenvolvem um conjunto de papéis e uma rede de atração interpessoal, que serve para diferenciá-los de outros grupos (HARE, 1976, p.4).

Moscovici (1996) considera equipe um grupo que compreende seus objetivos, determinando seu propósito e direção, e está empenhado em alcançá-los, de forma compartilhada. Para a autora, o diferencial de equipes de elevado desempenho estaria no comprometimento profundo com o crescimento pessoal e o sucesso individual e grupal. Nesse sentido, a identidade grupal prevalece sobre a individual e os níveis de tarefa e sócio-emocional são responsáveis pela harmonização dos procedimentos.

Itens em um instrumento de avaliação para entender um grupo de acordo com cada uma das definições variam, e torna-se ainda mais complicado quando se considera o fator dinâmico dos processos grupais. Bion (1961) apontou que muitos dos processos grupais são inconscientes e que fenômenos grupais são muitas vezes independentes dos individuais em grupos. Embora os indivíduos possam levar competências específicas para um grupo, essas podem ou não ser manifestas no grupo, dependendo do fenômeno inconsciente grupal que permite ou restringe a expressão.

Inconsistências entre relatos de competências individuais e as competências de fato encontradas no comportamento dos indivíduos no grupo reforçam a teoria de Bion e sugerem que a soma das competências emocionais, entendidas como a demonstração de auto-eficácia em transações sociais que produzem emoções, resultando em uma capacidade do indivíduo de administrar suas próprias emoções de modo eficaz (SAARNI, 2002), não é suficiente para

determinar a competência emocional do grupo como um todo. Boterf¹⁰ (apud BITENCOURT e BARBOSA, 2004) lembra ainda que a diferenciação na competência de uma organização ou unidade não está na competência de seus membros, mas na qualidade da combinação ou articulação entre seus elementos.

Estudos realizados por Goleman (2001) atestam que competências emocionais individuais predizem alto desempenho e sucesso no campo profissional. De acordo com o modelo de competências emocionais grupais, criado por Druskat e Wolff (2001b), as emoções exercem papel fundamental também no desempenho de grupos. Os autores defendem a idéia de que a habilidade no desenvolvimento de normas para administrar os processos emocionais influencia diretamente no cultivo de crenças compartilhadas de confiança, identidade e eficácia grupais, facilitando o desenvolvimento da cooperação, fator primordial para a eficácia grupal.

1.1 FOCO DO ESTUDO

Sendo a interação entre pessoas um fator essencial para a criação do conhecimento e, conseqüentemente, de desempenho organizacional, é imperativo o aprofundamento de estudos voltados à compreensão e melhoria do desempenho de equipes e grupos de trabalho nas organizações. Assim, a validação de um instrumento para a identificação das competências emocionais grupais e o levantamento de diferenças culturais que possam afetá-las em diferentes sociedades pode contribuir de forma significativa para o avanço dos estudos organizacionais voltados ao desenvolvimento do trabalho grupal.

Pretende-se poder correlacionar aspectos das culturas brasileira e norte-americana com os resultados da pesquisa para avaliar, por exemplo, se a ênfase nos relacionamentos pessoais, característica dos brasileiros, aumenta ou não a Compreensão interpessoal e facilita a Criação de relações externas, duas das

¹⁰ BOTERF, G. **Construire la Competence Collective de L'éntreprise**. *Gestion*, vol.22, n. 3, Automne, 1997.

competências emocionais grupais identificada por Druskat e Wolff em seu modelo (2001b). Da mesma forma, questiona-se se a distância do poder encontrada normalmente em organizações de países em desenvolvimento (BETHLEM, 1999), afeta ou não a capacidade de Compreensão organizacional dos brasileiros. Após concluído o estudo, espera-se poder levantar algumas suposições que facilitem a compreensão da relação entre os índices das competências identificadas no estudo e os aspectos culturais de ambos os países.

1.1.1 Questão Norteadora de Pesquisa

- Quais as competências emocionais que se destacam em grupos de trabalho no Brasil?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

- Descrever e analisar as competências emocionais que se destacam em uma amostra de grupos de trabalhadores brasileiros.

1.2.2 Objetivos específicos

- Adaptar o uso e avaliar as questões de aplicação de um instrumento para avaliação de competências emocionais grupais desenvolvido nos Estados Unidos por Hamme (2003) para ser utilizado no Brasil.
- Identificar as competências emocionais de uma amostra de grupos de trabalhadores brasileiros.

- Comparar e avaliar diferenças entre os resultados das pesquisas obtidos no Brasil e nos Estados Unidos, sondando possíveis determinantes, sobretudo culturais.

1.2 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Estudos indicam que competências emocionais individuais são indicadores de sucesso e alto desempenho nas organizações (BARON e MARKMAN, 2000; GOLEMAN, 2001). Uma pesquisa realizada por Jacobs e Chen em 40 companhias para avaliar o peso de determinadas competências que distinguiam profissionais de ponta dos de desempenho mediano apontou que as competências emocionais tinham o dobro da importância que é dada ao intelecto e ao conhecimento especializado em sua contribuição para a excelência do desempenho. Boyatzis, por sua vez, em estudo com mais de 2 mil supervisores, gerentes de nível médio, e executivos em 12 organizações diferentes atestou que das 16 aptidões que distinguiam os melhores profissionais dos de desempenho médio, com exceção de duas, todas eram competências emocionais (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 desta dificuldade 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. Por este motivo, instrumentos para mensurar características superficiais do grupo como, por exemplo, orientação para tarefa e hierarquia organizacional do grupo falham na avaliação das características relativas à competência emocional que estão na raiz das crenças coletivas de um grupo e subsequente funcionamento.

Hamme (2003) validou um instrumento para avaliar as competências emocionais de grupos, combinando informações de todos os membros individuais com o objetivo de suprir muitas das carências da literatura mencionadas anteriormente, quais sejam: 1) prover uma mensuração das características grupais com itens focados no grupo ao invés de focar no indivíduo ou na organização, 2) superar as dificuldades em diferenciar a percepção individual do próprio comportamento nos grupos e da realidade, e 3) auxiliar pesquisadores e consultores na identificação e tratamento do componente emocional no trabalho em equipes que estão no cerne da colaboração e desempenhos efetivos. O principal objetivo foi desenvolver um novo método para mensurar e entender as dinâmicas e características grupais baseadas na teoria da Competência Emocional dos Grupos.

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 em uma época em que a mudança de paradigmas é fundamental.

Na década de 70 (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 *management*. Um dos principais legados deste estudo é o de que as técnicas de administração, geralmente oriundas de países desenvolvidos, devem se adaptar às condições dos países subdesenvolvidos, especialmente no que diz respeito aos valores culturais e sociais, às tradições e aos sistemas do país (BETHLEM, 1999).

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 (BETHLEM, 1999). Sendo assim, a validação e a adequação de um instrumento norte-americano para prever competências emocionais em grupos faz-se necessária para que este possa ser usado no contexto brasileiro.

O desenvolvimento de competências emocionais em grupos em uma época em que conhecimento e relacionamento são grandes diferenciais, e onde equipes flexíveis e autogerenciadas despontam como soluções para os complexos problemas organizacionais, portanto, é um tópico importante a ser explorado pelos estudos organizacionais.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS GRUPOS E A INSERÇÃO DAS EMOÇÕES NAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Esta seção busca revisar a literatura sobre competências emocionais grupais e conceitos afins, localizando os referenciais teóricos básicos do estudo empírico proposto. Inicialmente trata-se de destacar alguns dos pensadores clássicos e os contemporâneos das teorias organizacionais, enfatizando-se a questão dos grupos e, em especial, a da inserção das emoções nestes estudos. Aborda também a relação entre competências emocionais e eficácia grupal, embora esta última não entre no foco deste estudo, demonstrando resultados de pesquisas recentes efetuadas no contexto norte-americano e discorre sobre aspectos da cultura brasileira e norte-americana.

2.1 DOS CLÁSSICOS AOS CONTEMPORÂNEOS: grupos, emoções e competências emocionais grupais

Assim como para compreender melhor os fatos contemporâneos é preciso conhecer suas origens através da análise da história da civilização, por meio do resgate dos referenciais da teoria organizacional adquire-se os fundamentos para a compreensão e o desenvolvimento dos estudos atuais.

Um dos primeiros relatos da importância do grupo de trabalho nas organizações aparece na Escola das Relações Humanas. Nessa, através de uma série de observações, são apresentadas as seguintes conclusões da experiência de Hawthorne realizada por Mayo (LODI, 1971):

- o nível de produção é resultante da integração social. Quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho estiver o funcionário, maior será sua disposição para produzir;
- o comportamento social dos empregados se apóia totalmente no grupo. Geralmente, não existem reações isoladas, mas sim em grupos. As reações à administração também se desencadeiam em grupos;
- o grupo determina normas e padrões de comportamento e bons colegas são aqueles que se ajustam a essas normas. Para a teoria das Relações Humanas, as pessoas são motivadas principalmente pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e de participação nas atividades dos grupos sociais onde convivem. As recompensas sociais e morais são simbólicas e não materiais, porém influenciam decisivamente na motivação e na felicidade do trabalhador;
- os grupos informais constituem a organização humana da empresa muitas vezes em contraposição à organização formal estabelecida. Eles possuem suas regras de comportamento, suas formas de recompensa ou sanções sociais, seus objetivos e sua escala de valores sociais. A maioria dos indivíduos que vivem sob estes padrões tende a aceitá-los como verdades imprescindíveis e óbvias, reagindo de acordo com o que eles determinam;
- os indivíduos são extremamente influenciáveis uns pelos outros. As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa procura ajustar-se a um grupo no sentido de atender aos seus interesses. Seu comportamento é altamente influenciado pelo meio ambiente e pelas várias atitudes e normas informais existentes nos vários grupos. A compreensão da natureza das relações humanas é o que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados.

As conclusões dos estudos de Mayo trouxeram a conscientização de que o trabalho é uma atividade grupal e que o nível de produtividade é mais influenciado pelas normas grupais do que pelos incentivos físicos e pecuniários de produção.

Os empregados reagem como membros de um grupo, não como indivíduos (LODI, 1971). A liberdade de ação de um indivíduo para a realização de seu trabalho, pela sua necessidade de aceitação pelo grupo, é limitada. Surge daí a importância das pesquisas para a compreensão da dinâmica dos grupos pelas teorias organizacionais, pois estas afetam decisivamente o desempenho das equipes, e conseqüentemente, os resultados da organização.

Assim como Mayo, Follet visualizava a importância das interações grupais, acreditando que a maneira mais eficaz de organizar pessoas para atingir uma meta, é através da ação de grupos de indivíduos interdependentes, envolvidos na avaliação e execução de tarefas, e responsabilizados pela sua contribuição e pelo desempenho do grupo como um todo. O movimento de organizações de grupos parte do pressuposto de que o mundo é feito por homens, não por máquinas e que as potencialidades das pessoas continuam sendo potencialidades até serem liberadas pela vida em grupo (FOLLET, 1997).

Esta última afirmação, embora não tenha sido associada ao termo competência na época, assemelha-se a um conceito atual de que a aplicação do conhecimento é o que vai caracterizar a passagem para a “competência”. Ruas (2001) menciona que não existe competência em si, somente na ação em um determinado contexto, através da mobilização dos três eixos básicos que caracterizam os recursos de competências: conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir) pelas pessoas no trabalho.

Follet (1997) discorre ainda sobre a importância da resolução de conflitos, inerentes a qualquer processo grupal. Apresenta três formas de tratá-los, no caso: (1) alimentando disputas para soluções de dominação, do tipo “um ganha e o outro perde”; (2) encontrando soluções paliativas que dão trégua ao conflito sem dirimi-lo, uma conciliação; e, por fim, (3) através da integração, solução proposta para resolver o conflito de forma a atender ambas as partes, buscando uma solução criativa que não estaria entre nenhuma das alternativas em conflito. Exigiria, portanto, a invenção de uma terceira alternativa que contemplasse o desejo de ambas as partes. Embora consciente de que nem sempre a solução

integrativa seja possível, recomenda esta última perspectiva para a solução de conflitos.

As idéias de Follet definem os princípios comportamentais essenciais que fundamentam a literatura contemporânea sobre equipes de alto desempenho. Suas idéias anteciparam em mais de meio século a gestão participativa, os círculos de qualidade, as estruturas hierárquicas horizontais, as noções de grupo e equipe como esforços sinérgicos e as soluções adaptativas às situações, que fazem parte de discursos atuais sobre gestão de pessoas. Apesar de suas percepções sobre as relações e comportamentos organizacionais permanecerem válidos, nas décadas de 30 e 40 (do século XX), a natureza idealista e conciliatória de sua filosofia, com foco na colaboração de pequenos grupos, foi vista como irreal e um tanto quanto ameaçadora à ordem estabelecida.

O que liga os trabalhos de Follet e Barnard é, certamente, a visão de que a organização é um sistema social, e que a produção é um processo cooperativo que depende da participação integrada de seus diferentes componentes. A visão da organização como um sistema cooperativo perpassa a obra de Barnard. A função do executivo, para ele, deveria ser a de manter o sistema de esforços cooperativos, dando propósito organizacional e convergindo a atenção aos interesses individuais e da organização (BARNARD, 1979).

Para Barnard (1979), a cooperação é um imperativo da impossibilidade biológica dos seres humanos atenderem os seus desejos e necessidade, e de superarem suas limitações derivadas do ambiente. Assim, a necessidade de cooperação leva à formação de grupos sociais, que por sua vez só existiriam mediante três condições básicas: (1) interação entre dois ou mais indivíduos; (2) desejo e disposição para cooperar; e (3) existência de objetivos comuns. Desta forma, a organização seria um sistema conscientemente coordenado de duas ou mais pessoas, que cooperam entre si. A organização, portanto, só existiria quando houvesse interações entre pessoas através da comunicação (verbal ou não verbal), desejo e disposição para cooperar e objetivos comuns (BARNARD, 1979).

A escola sociotécnica, com base em estudos realizados por pesquisadores reunidos no Tavistock Institute de Londres, introduz o conceito de grupos semi-autônomos, onde um grupo assume a responsabilidade total pela produção de um produto ou linha de produtos, sem tarefas fixas predeterminadas para cada componente e sem interferência da supervisão na maneira como o grupo se auto-atribui as tarefas. Os grupos de trabalho, segundo esta escola, são sistemas capazes de aquisição de conhecimentos e de evolução (MARX, 1997).

Na década de 80, a Volvo, fabricante de automóveis e veículos comerciais, montou na Suécia uma nova planta considerada um dos paradigmas em termos de organização baseada em grupos semi-autônomos, onde a autonomia e o trabalho em grupos eram prioritários. No Japão, as principais práticas organizacionais nas plantas da Toyota foram elucidadas, identificando-se uma organização do trabalho fundamentada em grupos, em que se observa entre as principais práticas a colaboração e a transmissão mútua de habilidades e conhecimentos entre os trabalhadores (MARX, 1997).

Os princípios sociotécnicos dos grupos semi-autônomos foram resgatados por um número crescente de empresas a partir dos anos 90 em função do aumento da competição e da dificuldade de manutenção de resultados, visando o melhor aproveitamento do trabalho humano (MARX, 1997).

A partir desta visão abrangente do funcionamento dos grupos nos estudos clássicos em administração, obtém-se indicativos da importância que eles exercem na vida organizacional e, conseqüentemente, das emoções permeadas nas relações para o seu funcionamento eficaz, tema este tratado na seção seguinte.

2.1.1 A inserção das emoções nas teorias organizacionais do século XX

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 emoção exerce uma função importante nos seus processos de interação e, conseqüentemente, na sua eficácia.

Poucas contribuições são encontradas, no entanto, sobre “emoções” nos livros-texto relativos ao comportamento organizacional e à teoria organizacional. A emoção esteve inserida nos estudos organizacionais utilizando-se de terminologias como sentimento, humor e satisfação no trabalho, entre outras expressões, embora apenas recentemente tenha sido considerada como um tema importante em si mesmo (FINEMAN, 1998). É neste sentido que se busca resgatar nas teorias organizacionais a presença das temáticas emoções e influência das competências emocionais na eficácia de equipes de trabalho nas organizações.

Identifica-se, na Escola das Relações Humanas, a substituição da ênfase na tarefa e na estrutura organizacional abordadas na Teoria Clássica pela ênfase nas pessoas, sendo esta uma das primeiras menções aos elementos emocionais não planejados do comportamento humano nas teorias organizacionais.

Os estudos de Mayo sobre a fábrica de Hawthorne da Companhia Western Electric, nos anos 30, apontaram os sentimentos dos trabalhadores, salientando a importância das necessidades sociais no local de trabalho. Notou-se, em seus experimentos, uma relação observável entre o *status* emocional e a regularidade da produção dos trabalhadores (LODI, 1971).

Segundo Mannheim, no entanto, a industrialização vem desenvolvendo a racionalidade funcional, que privilegia um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo das ações para atingi-lo e vem paralisando a capacidade de apreciação e entendimento à luz da racionalidade substancial, que pressupõe o domínio de impulsos, sentimentos, emoções e outros fatores que perturbam a visão e o entendimento da realidade. (RAMOS, 1983).

Mary Parker Follet, em *The New State*, voltou seu interesse para as emoções humanas básicas nos fundamentos psicológicos de toda atividade humana, e nas reações emocionais que entram em jogo no funcionamento de grupos humanos. Ela percebeu que as associações humanas dão lugar a

emoções poderosas que marcam profundamente cada uma de suas ações como membro de um grupo (GABOR, 2001).

Max Weber, mesmo buscando provar que o comportamento humano permite uma interpretação e uma explicação racionais, não deixou de identificar como um fator fundamental entre as motivações para as ações o componente emocional. A essência do comportamento, segundo Weber, é constituída pelo sentido que as pessoas dão às suas ações (DIGGINS, 1999). Na análise causal da inter-relação entre meios e fins que visava compreender os seres humanos através das razões que dão significado às suas ações, Weber classificou quatro princípios de ação: (1) identificou a ação racional motivada por um objetivo onde os meios para a obtenção dos fins e o sucesso ou fracasso eram calculados; (2) a ação racional impulsionada por valores éticos, estéticos e religiosos, independente das probabilidades de sucesso; (3) o comportamento tradicional, decorrente de um hábito enraizado; e, por fim, (4) o comportamento afetivo, resultante de pura emoção.

Durante os anos 40 e 50, o conceito de moral começou a ser utilizado, oferecendo matizes emocionais distintas: sentimentos de afeto ou de pertencer que a pessoa possui em relação a um grupo de trabalho e seu senso de comprometimento com a tarefa e com o grupo (GUBA¹¹ apud FINEMAN, 1998).

Nos anos 50, no Instituto Tavistock de Relações Humanas, a psicanálise organizacional apresentou o ator influenciado por emoções no “aqui e agora”, onde predominam sentimentos negativos: uma turbulência de desejos e ansiedades inconscientes expressos nos processos organizacionais de liderança, estrutura e dinâmica dos grupos (FINEMAN, 1988).

Entre os anos 50 e 70, as atitudes no trabalho (normalmente apresentadas com um componente afetivo) receberam maior atenção por parte dos estudiosos. A satisfação no trabalho: “estado emocional positivo ou agradável, que resulta da

¹¹ GUBA, E.G. Morale and satisfaction: a study in past-future time perspective, **Administrative science quarterly**, 3: 195-209, 1958.

avaliação de alguém sobre seu trabalho ou sobre suas experiências no trabalho” (Locke¹² apud Fineman, 1988, p. 159) mereceu destaque especial.

A partir dos anos 70 o estudo do comportamento humano voltou-se acentuadamente para o aspecto cognitivo. Em estudos recentes, os teóricos cognitivos tentaram integrar a emoção em seus modelos, sendo que para Park et alii¹³ (apud Fineman, 1988), afeto e cognição interagem na ação e no julgamento gerencial.

Uma maior atenção às emoções positivas recebeu ênfase recentemente, sendo sustentadas pela hipótese de que mudanças moderadas em afeto positivo ou humor, ou o “sentir-se bem” são condições imprescindíveis para a “excelência” organizacional (FINEMAN, 1988).

Reforçando aspectos apresentados por Mayo, Follet e Barnard em seus estudos, De Masi (1999), através da análise de 13 grupos que operavam entre a metade do século XIX e XX na Europa e de suas modalidades de organização, identificou algumas constantes entre estes grupos destacados por sua criatividade, inovação e execução. Entre as características em comum encontradas aparecia um forte envolvimento emotivo, ressaltando as habilidades intelectuais e a preparação rigorosa dos membros da equipe, além de um forte senso de união por pertencer ao grupo.

A teoria sociológica e a prática corrente demonstram que a existência de grupos de trabalho é uma condição necessária para o máximo rendimento de trabalho, seja para a motivação dos indivíduos, seja para a integração nos objetivos gerais da empresa de objetivos particulares e individuais de cada um e que fazem dos grupos de trabalho o cadinho necessário. Com efeito, esta integração necessita de comunicações fluidas e maleáveis entre as diversas entidades, de interações que levem a ajustes progressivos das suas posições, e o grupo de trabalho é precisamente o centro no qual tais comunicações, interações e ajustes podem verificar-se com a máxima fluidez (GÉLINER¹⁴, apud De Masi, 1999, p. 194).

¹² LOCKE, E.A. The nature and causes of job satisfaction. h: M. D. Dunnette Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

¹³ PARK, O.H. , SIMS, H., MOTOWILDO, S. J. Affect in organizations: how feelings and emotions influence managerial judgement. In: Sims, H.P., GIOIA, D.A. Associates (Ed.). **The thinking organization**. São Francisco: Jossey-Bass, 1986.

¹⁴ GÉLINER, O. L' **enterprise créatrice**. Homme et Techniques, Puteaux, 1972.

Na última década, a utilização de equipes de trabalho nas organizações cresceu consideravelmente com a descoberta de que a integração de diferentes perspectivas, habilidades e conhecimentos aumenta as possibilidades de geração de inovações e de melhores decisões. (CHERNISS, 2001). Follet (1997), com uma visão muito avançada para a sua época, identificou que a diversidade de idéias e de pessoas era chave para a criatividade e inovação, fatores estes que representam alguns dos diferenciais mais almejados pelas organizações no contexto competitivo atual.

Devido à importância maior que o trabalho em equipes vêm assumindo, aumenta também o interesse em determinar o que os torna mais eficazes. Muitos estudos já foram realizados neste sentido avaliando comumente: sistemas de recompensas, cultura, sistemas de educação, habilidades, processos, etc. Existe, no entanto, uma carência teórica quanto ao efeito da cooperação entre os membros como fator para a obtenção de maior eficácia grupal.

Impulsos, emoções, vontades, são antíteses do pensamento racional e cognitivo profundamente enraizado na filosofia e na ciência ocidental tradicional (FRANKS e GECAS¹⁵, 1992; PUTNAM e MUMBY¹⁶, 1993; apud FINEMAN, 1988). Por esse motivo receberam pouca atenção por parte das teorias organizacionais, já que estas estão amplamente moldadas por pressupostos racionais. Basta, entretanto, conviver em uma organização para se perceber que sentimentos como: raiva, ansiedade, frustração, ressentimento, alegria, diversão, entusiasmo, entre outros, fazem parte da vida organizacional, influenciando a realização de atividades rotineiras de trabalho (FINEMAN, 1998).

Na década de 90, 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

¹⁵ FRANKS, D.D., GECAS, V. **Social perspectives on emotion: a research annual**, v.1 Greenwich, CT: JAI Press, 1992

¹⁶ PUTNAM, L., MUMBY, D.K. **Organizations, emotion and the myth of rationality**. In: S. Fineman (Ed.). *Emotion in organization*. Londres: Sage, 1993.

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

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 (BOTERF¹⁷ 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.

2.1.1.1 Da competência individual à competência coletiva

As competências individuais são resultantes de numerosas trocas e saberes que tornam o indivíduo preparado para trabalhar e estimular o

¹⁷ BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Editions d'Organisation, 1995

desenvolvimento das outras pessoas com quem trabalha, manifestando-se no que ele faz, no que tange a sua produção (ZARIFIAN, 2001).

A competência de uma organização, entretanto, não é o resultante da soma de competências individuais, ela depende da qualidade da combinação ou articulação entre seus membros. A competência coletiva emerge da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais, constituindo um valor agregado. Sendo as competências coletivas construídas nas interações, elas podem perdurar apesar da saída das pessoas de um grupo, sendo reconstruídas pelos novos membros, supondo para emergir a existência de regras e condições que irão criar combinações pertinentes de competências. (LE BOTERF, 2003).

Le Boterf (2003) acrescenta que, apesar de intangível, o desenvolvimento da competência coletiva é um desafio para as empresas que buscam melhorar seu desempenho, tornando-se uma rede de competências dependente da combinação e mobilização de recursos de seus atores, onde cada indivíduo necessita da contribuição do outro. Esta rede não se limita às fronteiras do grupo ao qual pertence, mas estabelece relação com associações, centros de pesquisa e outros grupos ou organizações que possam auxiliar no seu desenvolvimento. A vantagem competitiva de uma empresa pode estar na conjugação de competências difíceis de serem copiadas por concorrentes.

Zarifian (2001) ressalta que, embora difícil de decodificar o desenvolvimento de uma competência coletiva, é necessária a construção de referências comuns, o compartilhamento ao menos parcial de uma linguagem profissional comum e a existência das mesmas imagens operativas. Acrescenta ainda que para enfrentar um conjunto de problemas e demandas, é preciso cuidar para que as competências individuais sejam complementares.

Para Le Boterf (2003), o reconhecimento da existência da competência coletiva pode ser realizado pelos seguintes componentes: um saber elaborar representações compartilhadas; um saber comunicar-se; um saber cooperar; e um saber aprender coletivamente da experiência. Para a sua emergência, algumas condições favoráveis podem ser identificadas e desenvolvidas: organizar a

cooperação entre as competências; facilitar as relações de ajuda entre os diversos colaboradores ou junto a especialistas; promover a existência das competências ou dos saberes comuns; dispor de uma ferramenta que permita proceder a ofertas e procuras de competências; implantar estruturas de geometria variável; desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais; garantir o tratamento das interfaces; manter a diversidade das competências; criar relações de solidariedade e de convivência; instaurar anéis de aprendizagem; implantar uma memória organizacional; e implementar um gerenciamento apropriado.

Ainda segundo Le Boterf (2003), a existência de conhecimentos e habilidades não são suficientes para agir com competência, pois o raciocínio só pode ser realmente pertinente quando informado pelas emoções. As reações emocionais reduzem o campo de alternativas diante de uma situação ou problema a resolver, podendo constituir vantagem e ajuda ou riscos e obstáculos, dependendo dos sinais emocionais enviados provenientes da educação e da experiência, constituindo verdadeiros recursos emocionais.

Percebe-se que, pelo fato de as emoções não poderem ser desvinculadas do ser humano, elas estarão presentes constantemente no mundo organizacional, pois este é constituído basicamente pela interação de pessoas voltadas à consecução de um mesmo objetivo, influenciando positiva ou negativamente as relações de acordo com a maior ou menor competência desenvolvida pelos indivíduos para administrá-las.

O conceito de competência emocional, no entanto, não teria grande repercussão se ele não fosse um fator extremamente importante em predizer performance de liderança e sucesso, como identificado por Goleman (2001) em sua revisão de literatura sobre o assunto, tema abordado na seção seguinte.

2.2. RELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS E EFICÁCIA GRUPAL

Retomando o conceito de competência emocional, para Saarni (2002) é a demonstração de auto-eficácia em transações sociais que produzem emoções,

resultando em uma capacidade do indivíduo de administrar suas próprias emoções de modo eficaz, em um senso de bem-estar subjetivo e uma resiliência adaptativa diante de obstáculos. Para Goleman, “competência emocional é uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho” (2001, p. 38).

O desempenho, seja ele positivo, negativo ou indiferente, está sempre relacionado com as emoções. O estado emocional de um trabalhador se dará em função da qualidade dos relacionamentos que ele tem com seus colegas e chefia/liderança (SIMMONS, 2003).

Inúmeros autores, tais como Boyatzis, Lusch e Serpkeuci, McClelland, Spencer e Spencer, Rosier e Goleman, apontam que aproximadamente dois terços das competências ligadas ao desempenho superior são qualidades emocionais ou sociais e que, em posições de liderança, 90% das competências necessárias para o sucesso são de natureza social ou emocional (apud CHERNISS, 2002).

Pesquisas realizadas na Cambridge University revelaram que a desintegração, rivalidades pessoais ou disputas de poder conduzem até mesmo grupos compostos por indivíduos brilhantes a tomarem decisões ineficazes. Estudos atestaram ainda a superioridade do processo de decisão coletivo em relação a decisões tomadas pelo membro mais genial do grupo revelando que grupos são mais inteligentes que indivíduos quando possuem qualidades da inteligência emocional (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2002).

Mas o que significa para um grupo ser emocionalmente competente? Para Effenbein (2004), existem duas perspectivas para compreender esta questão. A primeira considera as competências emocionais dos membros individuais de um grupo, ou seja: um grupo pode ser mais eficaz se os seus membros tiverem elevado grau de competência emocional, que é um recurso individual que cada pessoa usa no seu trabalho. A segunda perspectiva considera o grau de competência emocional que os membros de um grupo usam quando interagem com os outros, sendo esta a perspectiva adotada para a validação do instrumento

para avaliação de competências emocionais em questão e por Druskat e Wolff (2001b) em suas pesquisas.

A maior diferença entre as duas perspectivas é que na primeira, o enfoque é nos recursos que uma equipe *possui*, isto é, na “soma das partes”; já na segunda, o tipo de interação que o grupo *utiliza* é o que realmente importa, permitindo a compreensão da dinâmica do grupo de trabalho como um “todo”. Estas duas perspectivas são complementares, não competindo uma com a outra (ELFENBEIN, 2004).

Druskat e Wolff (2000) argumentam que se a inteligência emocional está relacionada com o desempenho individual, uma teoria semelhante pode ser aplicada para grupos. A revisão de literatura feita por eles revela que a *performance* efetiva de grupos depende do nível de cooperação entre seus membros, ainda que nenhuma teoria estabeleça aquelas ações que efetivamente 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 com 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 grupal 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.

Para Druskat e Wolff (2001b), 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, os autores 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 (DRUSKAT e WOLFF, 2001b, p. 133).

O conhecimento 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 autêntica entre os membros, estímulo a opiniões divergentes, confiança, assunção de 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 (DRUSKAT e WOLFF, 2001b) e que competências emocionais em grupos são necessárias para construir estas crenças coletivas que levarão a processos de interação efetivos.

Druskat, buscando a compreensão dos componentes de maior relevância compreendidos nas competências emocionais, analisou 150 equipes autogerenciadas em uma fábrica norte-americana operada pela Hoechst-Celanese (GOLEMAN, 2001). Com base em dados objetivos de desempenho, ela comparou as dez equipes mais destacadas com equipes medianas que realizavam as mesmas tarefas e as competências emocionais que surgiram como capacidades diferenciadoras dessas foram as seguintes:

- empatia ou compreensão interpessoal;
- cooperação e esforço unificado;
- comunicação aberta, estabelecendo normas e expectativas implícitas, mas também fazendo face à insuficiência de certos membros da equipe;
- um ímpeto para melhorar, de modo que a equipe dê atenção a comentários críticos e procure aprender, para poder atuar melhor;
- auto percepção, sob a forma de avaliação de seus pontos fortes e fracos enquanto equipe;
- iniciativa e adoção de postura de agir, antecipando-se aos problemas
- autoconfiança como equipe;
- flexibilidade quanto à forma pela qual executavam suas tarefas coletivas;
- percepção organizacional, tanto na avaliação das necessidades de outros grupos-chave da companhia, como de saber usar com imaginação o que a organização tem para oferecer;
- formação de vínculos com outras equipes.

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.

O Modelo Sócio-Emocional de Eficácia Grupal

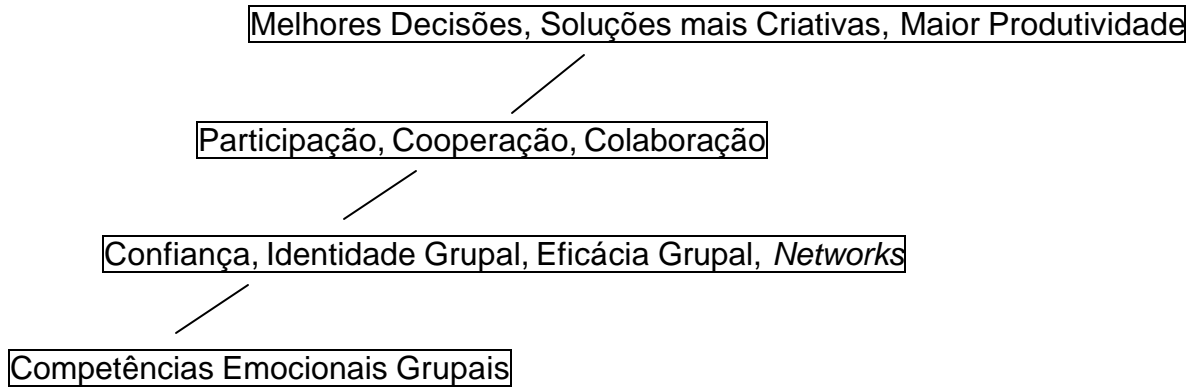


Figura 1: O Modelo Sócio-Emocional de Eficácia Grupal
 Fonte: DRUSKAT, Vanessa; WOLFF, Steven. Building the emotional intelligence of groups.
 Harvard Business Review, March, 81-90, 2001 a, p.83.

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

Níveis	Dimensões	Competências/Normas
Individual	1. Consciência do Grupo sobre os Membros	1- Compreensão interpessoal (compreensão dos sentimentos, interesses, preocupações, pontos fortes e pontos fracos dos membros)
	2. Regulação do Grupo sobre os Membros	2- Confronto dos membros que rompem as normas (há regras de conduta, fala-se quando um membro faz algo fora da linha)
		3- Comportamento atencioso (comunica seu afeto, apreço, e respeito por outros membros)
Grupais	3. Auto-Consciência do Grupo	4- Auto-avaliação da equipe (auto-avaliação, incluindo estados emocionais, pontos fortes e pontos fracos em interação e operação)
	4. Auto-Regulação do Grupo	5- Criação de recursos para trabalhar com emoção (aceita as emoções como parte do grupo e estimula a expressão e o exame dos sentimentos)
		6- Criação de um ambiente afirmativo (afeto de grupo positivo, visão otimista)
		7- Solução pró-ativa de problemas (iniciativa para prever problemas antes que ocorram, ou apropriação e controle imediato ou ativo sobre um problema)

Externo	5. Consciência Social do Grupo	8- Compreensão organizacional (compreende o sistema sócio-político no qual o grupo está inserido, incluindo as preocupações e necessidades dos outros grupos)
	6. Habilidades Sociais do Grupo	9- Criação de relações externas (ajuda a 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, embasado por pesquisas recentes apresentadas na seção seguinte, Hamme (2003) criou um instrumento para avaliar as competências grupais, instrumento este que se pretende validar para utilização em organizações no Brasil (ver Anexo A).

2.2.1 Principais resultados de pesquisas acerca do modelo de competência emocional em grupos

Embora o modelo de competências emocionais grupais, desenvolvido por Druskat e Wolff (2001b), possua sólida fundamentação teórica, algumas pesquisas de campo foram desenvolvidas para testá-lo com o objetivo de consolidar o modelo teórico-empírico.

Um estudo longitudinal conduzido por Druskat e Wolff (s.d., mimeo) na Case Western Reserve University com 382 membros de 48 grupos de trabalho de estudantes de MBA testa e amplia a teoria, sugerindo que normas grupais emocionalmente competentes propiciam a eficácia grupal. As relações entre habilidades dos membros dos grupos, normas grupais emocionalmente competentes, e eficácia grupal foram analisadas. Resultados mostram que as normas grupais: Compreensão interpessoal, Solução pró-ativa de problemas, Compreensão organizacional e Construção de relacionamentos externos,

avaliadas via *surveys* no início do semestre letivo e seis meses depois da aplicação do primeiro questionário, estavam associados com a eficácia grupal.

Stubbs e Messer (2002), em estudo submetido como requisito para a obtenção do título de Ph.D. pela Case Western Reserve University, testaram o modelo de Druskat e Wolff examinando a relação entre seis normas de grupos emocionalmente competentes e eficácia grupal. As normas estudadas foram: (1) Compreensão interpessoal, (2) Auto-avaliação grupal, (3) Compreensão organizacional, (4) Solução pró-ativa de problemas, (5) Confronto de membros que desrespeitam as normas grupais e (6) Construção de relacionamentos com outros grupos. Os dados foram coletados de 954 respondentes, representando 145 grupos em sete organizações. Os resultados demonstram que quatro normas de grupos emocionalmente competentes estão relacionadas significativamente com a eficácia, no caso: Compreensão interpessoal, Solução pró-ativa de problemas, Compreensão organizacional e Construção de relacionamentos.

Elfenbein (2004), em parceria com Ambady, desenvolveu o primeiro projeto que examina competências emocionais grupais utilizando duas perspectivas – competências emocionais que indivíduos *possuem* e competências emocionais que membros de grupos *utilizam* nas interações. Em um estudo longitudinal com jovens adultos, membros de uma organização sem fins lucrativos, Elfenbein comprovou que um grupo, com uma média maior de competências emocionais individuais, possui um desempenho melhor do que grupos com uma média inferior de competências emocionais individuais. Observou ainda que grupos nos quais os membros compreendiam mais facilmente as expressões de contentamento e alegria dos colegas de trabalho reportavam melhores resultados em atingir seus objetivos e maior interesse em voltar a trabalhar juntos novamente.

Demonstrada a relação das competências emocionais grupais com o desempenho eficaz através dos dados de pesquisa apresentados, explora-se a seguir aspectos culturais que podem influenciar no desenvolvimento ou bloqueio destas competências.

2.3 A INFLUÊNCIA DE ASPECTOS CULTURAIS

O *management*, procurando garantir a colaboração dos membros de uma organização, é simbólico; ocorre pelo manuseio de símbolos que possuem significados, podendo motivar as pessoas a executarem as ações desejadas pela gestão. As habilidades técnicas são transferíveis, já as habilidades para lidar com os aspectos humanos encontram barreiras culturais, sendo difíceis de transferir. Para entender o lado humano é preciso estudar os aspectos sociais, educacionais, políticos e culturais do ambiente em que se vai atuar (BETHLEM, 1999).

Sabendo-se que componentes da cultura de um povo afetam nos seus relacionamentos tanto pessoais, como sociais ou profissionais, pretende-se neste capítulo levantar aspectos marcantes das culturas norte-americana e brasileira a fim de que, posteriormente, seja possível avaliar os resultados de pesquisas nestes dois países e identificar possíveis determinantes culturais dos mesmos. Aspectos sociais, educacionais e políticos não serão explorados neste estudo em função de limitações de tempo e do enfoque escolhido para a pesquisa.

2.3.1 Aspectos da cultura brasileira¹⁸

¹⁸ Síntese dos principais traços culturais dos brasileiros identificados em pesquisa realizada entre junho de 2001 e fevereiro de 2002 pelo SEBRAE Nacional, intitulada “Cara Brasileira”. Um grupo de especialistas sobre o tema, entre os mais competentes e reconhecidos do País, constituíram dois painéis para a realização da pesquisa. A partir da realização de dois *focus groups*, foram propostos aos especialistas questionamentos de caráter amplo, embora focados na identificação dos aspectos da identidade brasileira. Os participantes dos *focus groups* foram: Anna Verônica Mautner, Antonio Risério, Carlos Sandroni, Fabio Magalhães, João de Jesus Paes Loureiro, Jorge Cunha Lima, Joyce Juppert Leal, Juca Kfourir, Lino Villaventura, Luiz Sebastião Araújo Rosa, Maria Mercês Parente, Maria Clementina da Cunha, Mônica Velloso, Peter Fry, Ricardo Young e Sérgio Wladimir Bernardes. Com base nos resultados dos *focus groups*, a equipe de pesquisa elaborou um questionário com perguntas abertas para serem respondidas por outros especialistas indicados pelos participantes dos grupos anteriores. As respostas foram por escrito e, em alguns casos, complementadas por entrevistas diretas. O painel de especialistas foi composto por: Afrânio Craveiro, Caio Luis de Carvalho, Glória Kalil, Janete Costa, Luís Nassif, Lula Vieira, Maureen Bisilliat, Nelson Motta e Roberto DaMatta.

O Brasil possui uma população heterogênea, habitando um território de dimensões continentais, composta por diversas etnias e culturas, por climas e tradições diferentes. Para fins de análise, no entanto, busca-se delinear alguns traços peculiares do povo brasileiro.

Certas características brasileiras são flagrantes: o caráter hospitaleiro do povo; a expressão dos sentimentos; a exuberância da fauna e da flora, dos aromas, sabores e cores; a juventude da nação, a criatividade e, sobretudo, uma convivência pacífica com tamanha complexidade social e cultural. A tentativa de delimitar algumas características específicas do povo brasileiro corre o risco de incorrer em generalizações e simplificações de uma composição heterogênea. Cabe ainda dizer que estas características podem ser acusadas de também serem identificadas em outros povos.

Tomando-se alguns traços culturais dos brasileiros em conjunto, entretanto, é possível esboçar uma representação do povo que auxilia na compreensão de determinados comportamentos a partir de uma visão do contexto sócio-cultural brasileiro que, em outras nações; não fariam sentido. Sendo assim, apresenta-se a seguir a síntese de alguns dos principais traços culturais dos brasileiros:

- **Diversidade Harmoniosa:** existem fortes contrastes entre a população brasileira, onde tribos primitivas e centros urbanos coexistem; a convivência multicultural e multirracial é aberta a manifestações culturais não excludentes, tornando este um traço característico do Brasil.

As relações sociais são muito importantes para os brasileiros, sendo esta qualidade expressa em diversas manifestações culturais: nos alimentos, na música, na fraternidade dos relacionamentos pessoais. Os conceitos de “viver” ou de “vida” estão centrados nas relações entre as pessoas, nos vínculos e na relação com o meio ambiente. O brasileiro tradicionalmente acolhe bem os estrangeiros, possuindo “grande dose de calor humano”. A lealdade, a personalidade e o respeito às amizades são valores essenciais. O individualismo, diferentemente do que ocorre na cultura americana, é repudiado pelos brasileiros, assumindo uma conotação negativa. Em

conseqüência das características relatadas, o brasileiro evita ao máximo ficar sozinho, pois esta condição é ameaçadora e causa sofrimento. A decorrência desta característica relacional influencia também na vida das empresas: é necessário ser “amigo” da pessoa para realizar negócios e muitas decisões são tomadas coletivamente ou sob influência de amigos e familiares.

A tolerância às diferentes religiões é outra característica marcante. Apesar de a maioria dos brasileiros ser católica; paralelamente, muitos freqüentam terreiros de candomblé, centros espíritas e outros cultos religiosos.

A paciência, a inventividade e a adaptabilidade são qualidades forjadas pela colonização e por uma elite política que deseja modernizar o Brasil por decreto, impondo leis à sociedade. Assim, a legislação é reinterpretada adequando-se às regras e normas. O ‘jeitinho brasileiro’ entra em ação para amenizar discrepâncias e contornar as leis sem causar sentimentos de culpa. Os limites que separam o sacro do profano, o formal e o informal, o público do privado e a emoção da regra são tênues. Esta habilidade para transitar entre limites opostos coloca o brasileiro em posição privilegiada com relação à abertura para o novo, à mudança e ao enfrentamento da realidade de forma positiva mesmo em seus momentos mais difíceis.

- Imagem Unitária e Diversidade Interna: a despeito da vastidão geográfica, cultural e econômica, o Brasil pode ser condensado a uma imagem unitária. A organização política, regida por uma constituição única e a língua portuguesa são elementos que auxiliam na união do país. Alguns elementos da natureza como o sol, a natureza exuberante, a tropicalidade, a madeira, as pedras preciosas e semipreciosas facilitam também a criação de uma imagem unificada.

A imagem brasileira está associada a aspectos físicos como a sensualidade, o culto ao corpo e à saúde, a pele morena ou escura. Analisando a dimensão psicológica, alguns elementos auxiliam na redefinição do povo brasileiro: a característica amistosa; a hospitalidade e a

sociabilidade; a abundância e a generosidade; o bom humor; a alegria e o otimismo; a espontaneidade, especialmente a popular; a criatividade; e a abertura à inovação.

- Qualidades e Limites da cultura brasileira: entre as características positivas do brasileiro está a sua capacidade de adaptação e sobrevivência em um ambiente caótico, preservando o organismo social de modo particular. Em geral, os brasileiros são dóceis e trabalhadores, além de abertos a novidades.

Como características negativas aparecem a falta de pontualidade, a dispersão, a falta de cultura geral e a invasão de privacidade alheia, mesmo sem ter consciência desta intromissão abusiva. O brasileiro tende ainda a abusar das amizades e dos relacionamentos pessoais na tentativa de perpetuar desigualdades, falta de direito ou obediência às leis e dilapidação do patrimônio das empresas; sobretudo as públicas ou estatais.

Em síntese, as principais características positivas e negativas estão apontadas a seguir, em ordem decrescente de importância.

Pontos Fortes:

- 1) o pluralismo racial e cultural;
- 2) os elementos culturais provenientes de tradições e experiências de vida autenticamente populares;
- 3) a alegria e o otimismo;
- 4) as características pluralistas e sincréticas da cultura;
- 5) a ênfase nos relacionamentos pessoais
- 6) a hospitalidade e a cordialidade, e
- 7) a criatividade.

Pontos Fracos:

- 1) a falta de auto-estima, a valorização apenas do que vem de fora, resultante da pobreza cultural;
- 2) a falta de confiança nas autoridades e no governo, que se reflete na desconfiança geral em relação às empresas públicas;
- 3) um certo desprezo pela técnica;
- 4) a idéia de malandragem como necessidade de tirar partido de tudo, sobretudo dos mais humildes;
- 5) a escassa divulgação do trabalho cultural brasileiro em todos os setores;
- 6) o personalismo arrogante, que se coloca acima da lei;
- 7) a convicção de que todo mundo engana só para ganhar mais dinheiro;
- 8) a ignorância como “profissão de fé” (“se eu conseguir ganhar dinheiro sem ler um livro, então...”);
- 9) a desonestidade em nome da família e dos amigos, e
- 10) a falta de compromisso em relação aos acordos firmados.

Ainda segundo Jaeger¹⁹ (apud KANUNGO, 1994), apesar de existirem exceções, as pessoas nos países em desenvolvimento quando comparadas aos indivíduos nos países desenvolvidos, possuem:

- maior grau de fuga à incerteza (ou baixa tolerância à ambigüidade);
- maior coletivismo (baixo individualismo);
- distância maior em relação ao poder (alta disparidade entre os níveis hierárquicos mais e menos elevados);
- maior orientação feminina (procura de apoio emocional);

¹⁹ 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.

- maior grau de pensamento associativo que nega e viola políticas, princípios e orientações, em contraste com países desenvolvidos que possuem maior pensamento abstrato e conformidade a princípios e orientações, sem violá-los por adequação à ocasião;
- dependência do contexto (percebem-se à mercê de ocorrências externas) em contraste com a das pessoas nos países desenvolvidos que se percebem em controle da natureza e dos fatos ao seu redor;
- tendência a ver as capacidades humanas como mais ou menos fixas, com potencial limitado, enquanto os países desenvolvidos tendem a ver os seres humanos como maleáveis e com alto potencial;
- orientação mais para o presente ou passado, acreditando que a vida deveria ser guiada por costumes e tradições e que as experiências passadas deveriam nortear qualquer mudança; as pessoas em países desenvolvidos, por outro lado, são orientadas para o futuro;
- orientação para o curto prazo e tendência a ocupar-se com atividades de curto prazo que não envolvam muito planejamento;
- orientação para o ser humano ao invés de para a tarefa, focando na qualidade da experiência de vida e na realização do trabalho para viver, com uma resposta passiva às tarefas;
- pensamento de que o sucesso tem a ver com a manutenção do bem estar da família e do grupo, não com o resultado de esforços.

Apresentados os aspectos mais marcantes da cultura brasileira e, mais genericamente, de países em desenvolvimento como é o caso do Brasil, realiza-se na seção seguinte um levantamento dos aspectos da

cultura norte-americana que podem influenciar de forma positiva ou negativa as competências emocionais grupais.

2.3.2. Aspectos culturais norte-americanos em contraste aos brasileiros

A partir de fins de anos 70 e início dos 80, os estudos sobre cultura organizacional despertaram o interesse dos estudiosos de administração, ajudando a desmistificar a idéia de que o mundo dos negócios e da administração é movido exclusivamente por uma lógica pragmática (BARBOSA, 1996).

O funcionário de uma empresa, qualquer que seja sua função ou posição na hierarquia, é alguém com memória, sentimentos e valores que o vinculam a um contexto social mais amplo, do qual a empresa faz parte. (BARBOSA, 1996, p. 8)

Nos Estados Unidos da América, a sociedade e a empresa cresceram juntas em um ambiente de livre iniciativa, a organização privada representando a expressão concreta da liberdade econômica e do direito individual de produzir. A ética americana vislumbra o lucro e o crescimento econômico como recompensas justas pelo trabalho realizado. O “*sonho americano*, de uma terra onde o indivíduo vale e ascende socialmente pelo que faz e não pelo seu nascimento e posição social, uma terra de liberdade, de autonomia, igualdade, justiça, progressos e oportunidades ilimitadas para todos” (BARBOSA, 1996, p.10), reflete estes valores. A ética cristã brasileira, ao contrário, condena o lucro, considerando-o desvio de caráter (BARBOSA, 1996).

Nos Estados Unidos, a empresa favorece a criação de identidades organizacionais, funcionando como um indicador de desempenho individual. Pelo porte, importância e prestígio da organização, é possível avaliar o grau de sucesso de um determinado indivíduo, sendo este um parâmetro social importante para os norte-americanos. No Brasil, a construção de identidades está baseada, principalmente, nas redes de relações sociais, amigos e família. Estes definem o posicionamento dos brasileiros na estrutura social (ibidem, 1996).

A abolição da escravidão nos Estados Unidos trouxe uma igualdade jurídica aos cidadãos, no entanto, criou-se neste país um contra-sistema que assegurava as diferenças extintas legalmente, tornando-os “iguais, mas separados”. As diferenças (ou preconceitos), no Brasil, são estabelecidas por estética ou por moralidade, baseadas nas relações sociais, ou seja, os brasileiros são “diferentes, mas juntos” (BARBOSA, 1996; DAMATTA, 1997).

Com relação aos heróis, o norte-americano é uma pessoa comum que através de seu esforço próprio, ultrapassou barreiras e alcançou a vitória, o *self made man* (BARBOSA, 1996). Ao contrário do herói brasileiro, que deve realizar atos moral, política ou socialmente extraordinários, o norte-americano deve seguir todas as regras da sociedade, conciliando a pessoa com o indivíduo (DAMATTA, 1997; BARBOSA, 1996).

Os americanos não aceitam desigualdades. Caso alguém se considere mais importante do que os outros, por exemplo, para obter regalias em determinada situação prejudicando o próximo, eles perguntariam “*who do you think you are?*” (DAMATTA, 1997, p. 153). Já o brasileiro tem a necessidade de afirmar-se através de sua posição social, demonstrando claramente as diferenças hierárquicas presentes na sociedade brasileira e utilizando-se de expressões como “*sabe com quem está falando?*” (idem, 1997, p.144).

A sociedade americana é composta por indivíduos; a brasileira, por pessoas. O individualismo, tão respeitado e valorizado pelo norte-americano, é criticado no Brasil, onde existe uma consciência social, todos se relacionam, se respeitam e aceitam sua posição social (idem, ibidem, 1997).

A análise estatística das manifestações culturais em um estudo realizado por Hofstede e seus colaboradores junto a empregados de subsidiárias de uma grande empresa multinacional existente em 67 países, revelou a existência de quatro dimensões que representavam as diferenças na estrutura de valores dos países estudados (BETHLEM, 1999).

As dimensões de valores identificadas eram:

- Individualismo x Coletivismo;

- Distância do poder (Pequena x Grande);
- Fuga à incerteza (Forte x Fraca) e,
- Masculinidade x Feminilidade.

Com relação a estes quatro parâmetros, verifica-se que os Estados Unidos e o Brasil apresentam-se em posições simétricas em gráficos de quadrante que analisam estas dimensões, podendo-se concluir em uma análise simplista do modelo de Hofstede que *“o que é bom para os Estados Unidos tem alta probabilidade de não ser bom para o Brasil!”* (BETHLEM, 1999, p.24).

O individualismo, que reflete a predileção por uma estrutura social em que cada indivíduo cuida apenas de si mesmo e de sua família, tem correlação positiva com desenvolvimento econômico. Não por casualidade, sua expressão máxima é vista nos Estados Unidos, comprovando uma forte tendência de países ricos serem individualistas. Países pobres, como o Brasil, tendem a ser coletivistas, representando uma preferência por estruturas sociais interligadas onde, em troca de lealdade, espera-se cuidados por parte de parentes e grupos a que pertencem.

A validade das teorias econômicas com base em motivações egoístas e das teorias psicológicas embasadas em melhoria pessoal (auto-realização), a natureza do relacionamento empregador/empregado, a prioridade dada no negócio para tarefa ou relacionamento, o papel da família no contexto do trabalho, a importância da franqueza e da harmonia, portanto, variam de uma cultura individualista para uma coletivista. Isto torna muitas vezes inviável a transferência de técnicas administrativas entre estes países.

A distância do poder, dimensão essa que significa até que ponto os membros de uma sociedade aceitam a desigualdade na distribuição do poder, por sua vez, possui correlação fraca negativa com o desenvolvimento econômico. Individualismo tende a estar junto com pequena distância do poder, como no caso dos norte-americanos, e coletivismo relaciona-se com grande distância do poder, como ocorre no Brasil. A dimensão fuga à incerteza representa o quanto os membros de determinada sociedade sentem-se desconfortáveis no convívio com incertezas e ambigüidades. Quando este grau é elevado, seus membros apóiam

crenças que prometem certeza, com códigos de comportamento rígidos e intolerância a idéias diferentes, estimulando o conformismo. Os brasileiros estão nesta categoria, possuindo um índice forte de fuga à incerteza; os americanos, por sua vez, possuem um índice fraco de fuga à incerteza, permitindo uma atmosfera mais descontraída, na qual a prática é mais importante do que os princípios.

Uma sociedade com alto grau de masculinidade valoriza a realização, o heroísmo, a combatividade e o sucesso material, estando entre seus representantes a sociedade norte-americana. A sociedade brasileira possui maior feminilidade, sendo seus valores apoiados em relacionamentos, modéstia, apoio aos fracos e qualidade de vida.

Finalizando a revisão teórica, cabe salientar que o conceito de competência emocional grupal a ser adotado na dissertação proposta será o de Druskat e Wolff (1999), desenvolvido a partir de seu modelo sócio-emocional para a eficácia de grupos de trabalho. O instrumento a ser utilizado será o desenvolvido por Hamme (2003) para a avaliação de competências emocionais grupais e, por fim, a análise dos resultados de pesquisa encontrados nos Estados Unidos e no Brasil será pautada pela identificação de aspectos culturais que possam justificar possíveis diferenças na formação das competências emocionais destes grupos.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram usados com o objetivo de testar e validar no Brasil um instrumento para a avaliação de Competências Emocionais Grupais. O questionário original foi desenvolvido e validado por Hamme (2003) nos Estados Unidos, baseando-se no modelo teórico de Competências Emocionais Grupais criado por Druskat e Wolff (1999; 2000).

3.1. DESENHO DE PESQUISA

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 descrito neste estudo é, portanto, enfrentar e minimizar estas carências existentes e constatadas na literatura. Busca-se resultados acumulados de modo a contribuir na avaliação e desenvolvimento de um instrumento baseado em um modelo teórico. A importância da operacionalização deste instrumento deve-se a sua possibilidade de aplicação prática, favorecendo a consolidação da área de conhecimento de Gestão de Pessoas.

De acordo com Sampieri *et alii* (1991) e Fink (1995), a investigação pode ser *experimental*, onde uma situação é construída e as variáveis independentes do estudo são manipuladas para observar o efeito sobre as variáveis dependentes, ou *não experimental*, que é a investigação sistemática e empírica em que as variáveis independentes não podem ser manipuladas. A investigação no presente estudo teve caráter não experimental, buscando observar a relação entre variáveis de grupos pré-existentes em seu contexto natural, sem intervenção ou manipulação deliberada de variáveis.

Desenhos de pesquisa podem ser classificados como longitudinais ou como de corte transversal, de acordo com a sua dimensão temporal ou com os pontos no tempo nos quais se coletam dados (SAMPIERI *et alii*, 1991). O desenho de pesquisa, apropriado para os objetivos deste estudo, 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, sendo uma fotografia do que ocorreu nestes grupos em um espaço de tempo definido.

Quanto à natureza, segundo a classificação de Sampieri *et alii* (1991), uma pesquisa pode ser de caráter descritivo, tendo como objetivo indagar a incidência e os valores em que se manifesta uma ou mais variáveis, ou de caráter correlacional/causal, que tem por objetivo descrever relações entre duas ou mais variáveis em um momento determinado. Para a finalidade de avaliar competências emocionais grupais em brasileiros, ambos os caracteres foram adotados.

3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA: Levantamento do Tipo Survey

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).

A partir da revisão da literatura sobre competências emocionais grupais e da validação do instrumento desenvolvido por Hamme (2003) nos Estados Unidos, foi possível avaliá-las no Brasil. Para tanto, efetuou-se a replicação e a comparação dos resultados de pesquisa obtidos em dois contextos caracterizados pela diversidade em termos de aspectos culturais.

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) a 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.

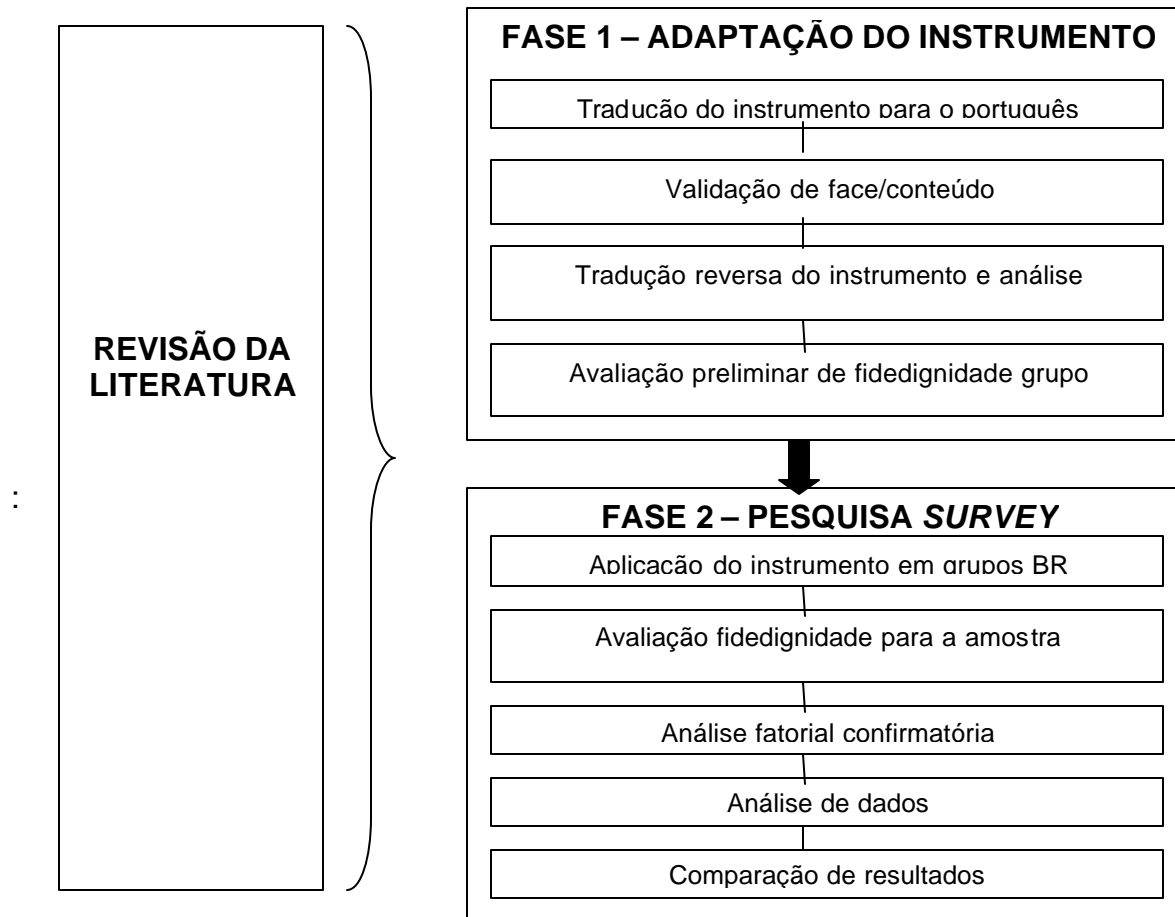


Figura 2 – Desenho de Pesquisa

3.3 PREPARANDO A REPLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Okleshen e Mittels (1998), a replicação de um estudo envolve a duplicação de um projeto de pesquisa previamente publicado, sendo classificada em três categorias distintas: (1) replicação literal, que objetiva duplicar de forma precisa o estudo original através de procedimentos de amostragem, técnicas de mensuração, condição de experimentos e métodos de análise idênticos; (2) replicação operacional, que utiliza o formato de pesquisa original, procurando segui-lo da forma mais precisa possível, testando se o estudo em questão produz resultados semelhantes; e (3) replicação construtiva, que se desvia do formato do

estudo original para aumentar a confiança nas relações observadas, utilizando técnicas diferentes para a avaliação de resultados.

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, abrangendo quatro etapas que serão detalhadas a seguir.

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 plenamente 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. Devido à inexistência de *experts* na área específica de competências emocionais grupais no sul do Brasil, o painel foi composto por duas doutoras em Psicologia, duas docentes da Sociedade Brasileira de Dinâmicas de Grupos e por um doutor em Administração com vivência em um país de língua inglesa, a fim de abranger os conhecimentos abordados pelo tema.

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, que leciona o idioma e vive há vários anos no Brasil. Novos ajustes foram realizados no questionário, nesta etapa. Na questão 15, por exemplo, o termo visão foi alterado para perspectiva; na questão 23, a palavra frase foi modificada para expressão, e assim por diante.

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. Observou-se nesta etapa a correção do preenchimento das respostas e se estas não apresentavam dificuldade quanto ao entendimento da questão ou quanto à forma de preenchimento do questionário (FREITAS *et alii*, 2000).

Algumas questões sofreram alterações a partir das sugestões dos respondentes, visando facilitar a sua compreensão. Identificou-se, nesta fase, um viés para a aplicação do instrumento em empresas de médio ou grande portes, já que algumas questões enfocavam relacionamento com outros grupos na empresa, inexistentes muitas vezes em empresas de porte menor. O tempo de resposta foi um pouco superior aos 20 minutos em média identificados por Hamme (2003) para o preenchimento do questionário, ficando entre 23 e 25 minutos, tornando-se um pouco cansativo.

Concluídas estas etapas, o instrumento foi preparado para ser aplicado seguindo os procedimentos descritos na próxima seção.

3.4 PLANO DE COLETA DA PESQUISA SURVEY

A estratégia de pesquisa *survey* possui como principal característica o interesse em revelar dados quantitativos de uma população através do uso de um instrumento pré-definido, sendo a informação normalmente coletada a partir de uma amostra da população de estudo, de tal forma que permita generalizar conclusões sobre a população (FREITAS *et alii*, 2000; PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993). A seção atual detalha estas características do estudo.

3.4.1 Participantes do estudo

O público-alvo do presente 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 portanto 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 delimitação das características grupais foi delineada por Vanessa Druskat, uma das autoras do modelo em estudo. A atenção a estas características mostrou-se necessária, pois permite comparar os resultados dos grupos avaliados tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos.

Considerando-se que milhares de grupos com tais características podem ser encontrados no Brasil, uma fração representativa desta população, denominada amostra, foi utilizada para a coleta de dados (FINK, 1995). 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).

O tamanho da amostra buscou compreender um número superior a 30 grupos de trabalho, pois existem chances de obtenção de resultados errôneos ou defasados com uma amostra inferior a 30 observações, sendo que valores similares aos da realidade aumentam consideravelmente com 100 observações. Foram considerados representativos dos grupos os resultados de questionários preenchidos por pelo menos 50% dos membros, ignorando-se o tamanho dos grupos originais pela ausência desta informação (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 estacionamentos, em uma instituição mista, em uma secretaria do governo, em um supermercado, em um tribunal, em uma indústria automotiva e em uma empresa jornalística.

Tabela 1: Título dos Grupos e Número de Questionários

Grupo	Título do Grupo	Número de Questionários
1	Banco 1	4
2	Banco cooperativo	7
3	Madeiraira	5
4	Energia 1	7
5	Energia 2	8
6	Banco 2	3
7	Órgão Municipal	3
8	Consultores	3
9	Hospital	4
10	Empresa de automação	4
11	Livraria	16
12	Restaurante 1	4
13	Restaurante 2	5
14	Restaurante 3	5
15	Restaurante 4	5
16	Prefeitura	5
17	Comunicação	6
18	Yoga	4
19	Estacionamento 1	6
20	Estacionamento 2	7
21	Estacionamento 3	4
22	Instituição mista 1	5
23	Instituição mista 2	7
24	Secretaria 1	4
25	Secretaria 2	4
26	Supermercado 1	4
27	Supermercado 2	10
28	Tribunal 1	14
29	Tribunal 2	5
30	Tribunal 3	8

31	Tribunal 4	4
32	Indústria automotiva	3
33	Jornal 1	4
34	Jornal 2	4
Total		191

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. Membros de diferentes áreas e escalões responderam aos questionários, buscando uma heterogeneidade similar à obtida por Hamme (2003), em sua validação do instrumento original que incluiu: bancários, gerentes, consultores, bombeiros, membros de universidades, pesquisadores, vendedores, prestadores de serviços de computação, atendentes de revendas de veículos, etc.

A maioria dos grupos pesquisados é multifuncional, englobando diversas categorias de trabalhadores e dificultando a especificação de um único perfil profissional para cada grupo. A segmentação, portanto, foi feita pelo perfil de organização e pelos dados demográficos informados pelos respondentes, conforme demonstrado na tabela 2. Em cada organização é informada a quantidade de respondentes do sexo masculino e feminino, sendo que a idade média, o grau médio de instrução e o tempo médio de permanência na organização acompanham esta segmentação por gênero. A tabela Intercala sombreamentos entre os dados de cada organização para facilitar a leitura.

Tabela 2: Perfil dos grupos pesquisados

Título Grupos	Gênero	Respon dentes	Idade Média	Grau médio de instrução	Tempo médio na Organização
Banco 1	Masculino	4	40 a 50	Pós Incompl.	5,5 anos
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
Energia 1	Masculino	2	25 a 35	Seg. Grau Compl./ Sup. Incompl.	3,5 anos
	Feminino	5	25 a 35	Sup. Compl.	2 anos
Energia 2	Masculino	4	36 a 45	Sup. Incompl.	6 anos

	Feminino	4	36 a 45	Sup. Incompl.	3,5 anos
Banco 2	Feminino	3	- de 25	Sup. Incompl.	2 anos
Órgão municipal	Feminino	3	- de 25	Sup. Incompl.	2 anos
Consultores	Masculino	1	- de 25	Sup. Incompl.	1 ano
	Feminino	2	20 a 30	Sup. Incompl.	1,5 anos
Hospital	Masculino	1	46 a 55	Seg. Grau Compl.	5 anos
	Feminino	3	36 a 45	Seg. Grau Compl.	6 anos
Automação	Masculino	2	20 a 30	Sup. Incompl.	1 ano
	Feminino	2	25 a 35	Seg. Grau Compl./ Sup. Incomp.	2 anos
Livreria	Masculino	3	25 a 35	Sup. Comp.	2 anos
	Feminino	12	25 a 35	Seg. Grau Compl.	2 anos
Restaurante 1	Masculino	1	25 a 35	Seg. Grau Compl.	1 ano
	Feminino	3	25 a 35	Seg. Grau Compl.	1 ano
Restaurante 2	Masculino	1	- de 25	Seg. Grau Incomp.	1 ano
	Feminino	4	- de 25	Seg. Grau Compl.	1 ano
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
Prefeitura	Masculino	2	30 a 40	Sup. Incompl.	4 anos
	Feminino	3	25 a 35	Sup. Incompl.	1 ano
Comunicação	Masculino	1	- de 25	Sup. Comp.	2 anos
	Feminino	5	25 a 35	Pós Comp.	3 anos
Yoga	Masculino	3	25 a 35	Sup. Comp.	2 anos
	Feminino	1	- de 25	Sup. Comp.	2 anos
Estacionamento 1	Masculino	6	25 a 35	Seg. Grau Compl.	2 anos
Estacionamento 2	Masculino	5	25 a 35	Seg. Grau Comp.	2 anos
	Feminino	2	20 a 30	Seg. Grau Comp.	2 anos
Estacionamento 3	Masculino	4	20 a 30	Seg. Grau Inc. / Seg. Grau Comp.	2 anos
Instituição mista 1	Masculino	3	36 a 45	Pós Comp.	2 anos
	Feminino	2	25 a 35	Sup. Incompl.	3 anos
Instituição mista 2	Masculino	1	- de 25	Sup. Comp.	3 anos
	Feminino	6	25 a 35	Pós Incomp.	2 anos
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
Supermercado 1	Masculino	3	25 a 35	Sup. Incompl.	2 anos
	Feminino	1	25 a 35	Pós Incomp.	2 anos
Supermercado 2	Masculino	4	- de 25	Sup. Incompl.	2 anos
	Feminino	6	25 a 35	Sup. Incompl./ Sup. Compl.	2 anos
Tribunal 1	Masculino	12	36 a 45	Sup. Comp.	3 anos
	Feminino	2	46 a 55	Sup. Incompl./ Sup. Compl.	2,5 anos
Tribunal 2	Masculino	4	36 a 45	Sup. Incompl./ Sup. Compl.	3,5 anos
	Feminino	1	25 a 35	Sup. Comp.	3 anos
Tribunal 3	Masculino	4	30 a 40	Sup. Comp.	3 anos
	Feminino	4	36 a 45	Sup. Incompl.	3 anos
Tribunal 4	Masculino	1	36 a 45	Pós Comp.	4 anos

	Feminino	3	25 a 35	Sup. Comp.	3 anos
Indústria automotiva	Masculino	1	- de 25	Sup. Incompl.	1 ano
	Feminino	2	25 a 35	Sup. Incompl.	2,5 anos
Jornal 1	Feminino	4	25 a 35	Pós Comp.	2,5 anos
Jornal 2	Feminino	4	25 a 35	Sup. Comp.	2 anos

3.4.2 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 (ver Anexo A). 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.

O instrumento desenvolvido foi inicialmente validado em face/conteúdo pelos autores do modelo, onde a leitura e o significado do que a competência deveria refletir foram avaliadas. Depois foi administrado a um grupo-piloto para a avaliação de itens confusos ou difíceis de responder, de falta de clareza nas instruções para o preenchimento ou de outras observações que foram incluídas subseqüentemente no instrumento. A validade e a confiabilidade ou fidedignidade do instrumento, requisitos essenciais para uma medição (FREITAS *et alli*, 2000) foram também testadas, utilizando-se o cálculo do Coeficiente Alfa para as sub-escalas e a correlação entre dados deste instrumento com outro de medição de dimensões grupais (HEMPHILL²⁰ apud HAMME, 2003).

²⁰ HEMPHILL, J.K (1956). **Group dimensions: a manual for their measurement**. Columbus, OH: Ohio State University.

3.4.3 Aplicação do instrumento de pesquisa

Os grupos foram recrutados através das relações de contato da professora Elaine Antunes, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, com organizações e através dos relacionamentos da própria autora, 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. Com o devido aceite do(s) líder(es) do(s) grupo(s), o estudo pôde ser iniciado.

A introdução da pesquisa foi feita através de:

- encontros entre a pesquisadora e o líder grupal;
- envio de *e-mail* explicando a natureza e objetivos da pesquisa, assim como método e detalhes para aplicação dos questionários;
- explicação de funcionamento e esclarecimento de dúvidas por telefone e entrega de questionários pessoalmente ou por correio expresso.

Foi solicitado aos respondentes que preenchessem algumas informações pessoais com a garantia de anonimato, tais como: gênero, idade, tempo de permanência na organização e grau de escolaridade.

3.5 TRATAMENTO E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos com a *survey* foram analisados através da utilização de ferramentas estatísticas (software SPSS v11.0 e do MS Excel 2000),

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):

- Compreensão interpessoal;
- Confronto de membros que rompem as regras;
- Comportamento atencioso;
- Auto-avaliação da equipe;
- Criação de recursos para trabalhar com a emoção;
- Criação de um ambiente afirmativo;
- Solução pró-ativa de problemas;
- Compreensão organizacional;
- Criação de relações externas.

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.

Conforme se pode observar pelo construto original, existem questões que foram criadas de forma invertida, indicadas com um (R), significando que, quanto maior a discordância com a questão, maior a consistência da competência. Para as análises estatísticas, os valores destas variáveis foram invertidos, ou seja, as respostas com pontuação 1 na escala Likert foram transformadas em 7, as com 2 em 6, as com 3 em 5 e, por fim, as com pontuação 4 permaneceram iguais.

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:

- Consciência do grupo sobre os membros;
- Regulação do grupo sobre os membros;
- Autoconsciência do grupo;
- Auto-regulação do grupo;
- Consciência social do grupo;
- Habilidades sociais do grupo.

A hipótese existente é que os itens das 9 subescalas deviam apontar para aquelas dimensões com as quais estão associados, de acordo com o modelo. Isto é, Compreensão interpessoal, por exemplo, deveria fatorar em Consciência do grupo sobre os membros. Hair et alli (1998) alertam para a necessidade de se usar cargas fatoriais com níveis mais estritos de significância. Estes autores mostram que, para um poder de teste de 80% com 0.05 de significância para amostras com 150-200 respondentes, deve-se adotar cargas fatoriais entre 0.45-0.40. Traçou-se um limiar para as cargas fatoriais, portanto, de 0,45, desconsiderando-se itens cujas cargas fossem inferiores a este valor.

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. A hipótese existente é que deveria haver variação significativa entre os grupos. Variações com relação a gênero, faixa etária, grau de instrução e tempo de organização entre as competências foram também calculadas.

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 tiverem 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. Em estudos posteriores, estes grupos podem ser analisados em profundidade para avaliar fatores que possam influenciar nos desenvolvimento ou bloqueio destas competências.

4 RESULTADOS E ANÁLISES DA PESQUISA

Neste capítulo descrevem-se os dados obtidos através da utilização das técnicas estatísticas mencionadas e procede-se à análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

4.1 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 na tabela acima. Eliminou-se a questão 14 para que o alfa da competência Criação de recursos para trabalhar com emoção passasse de 0,49 para 0,64 e a questão 43 para que o alfa da competência Solução pró-ativa de problemas passasse de 0,50 para 0,64.

A questão 14, “nós tomamos cuidado para não deixar nossos sentimentos entrarem em qualquer uma das discussões de nosso grupo”, pertence à competência Criação de recursos para trabalhar com a emoção, que representa a aceitação das emoções como parte do grupo e o estímulo e da expressão e do exame dos sentimentos. Uma hipótese para esta questão afetar a confiabilidade desta competência é o condicionamento da expressão dos sentimentos a discussões no grupo. A emoção pode ser expressa em diversos outros momentos do grupo e talvez relacioná-la apenas a momentos de conflito no grupo possa ter prejudicado a avaliação do que esta norma grupal realmente mensura.

A questão 43, “nós trabalhamos muito para resolver nossos próprios problemas de modo que nós não temos que confiar ou esperar por ajuda externa”, pertence à competência Solução pró-ativa de problemas, que envolve iniciativa para prever problemas antes que ocorram, além de apropriação e controle imediato sobre um problema. A extensão desta sentença pode dificultar sua compreensão, além disso, esta é a única afirmativa desta competência que enfoca não apenas a pró-atividade do grupo, mas também a confiança e a expectativa com relação ao auxílio de terceiros. Assim, torna-se confusa e passível de ser relacionada com a dimensão voltada para relacionamentos externos do grupo. Provavelmente, em virtude disso, este item seja estranho às demais questões que avaliam esta norma grupal.

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 normalmente encontrada em países em desenvolvimento, como é o caso do 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 relativamente elevada (5,02) denota claramente a importância das relações sociais para os brasileiros. Países coletivistas como o Brasil, 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, especialmente a 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.

4.2 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:

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

dados 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 acima, 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 anteriormente 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 de que o confronto conduza a conflito aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos no grupo, outro 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 freqüência 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 possivelmente se justifique aprofundando-se 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 anteriormente 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 somente de si próprio e de sua família, em oposição ao coletivismo predominante entre os brasileiros (BETHLEM, 1999).

4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

A tabela 5 apresenta os resultados dos cálculos estatísticos para testar a conveniência do modelo fatorial das 6 dimensões que avaliam as competências emocionais grupais da escala original. A hipótese nula de que as variáveis não sejam correlacionadas é rejeitada pelos valores elevados de teste de esfericidade de Bartlett: qui-quadrado aproximado de 4820,361, com 1485 graus de liberdade e significância menor que 0.01. O valor da medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adequacidade da amostra (0,851) também é alto (maior do que 0,8), podendo-se considerar a análise fatorial uma técnica apropriada para os dados levantados (HAIR et alii, 1998).

Tabela 5 – Resultados estatísticos da avaliação de conveniência do uso do modelo fatorial

Estatísticas	Resultados
Teste de esfericidade de Bartlett: Qui-quadrado aproximado Graus de liberdade Significância	4820,361 1485 <0,01
Medida de adequacidade da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin:	0,851

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. As 24 questões restantes são as que representam de forma mais significativa as dimensões em que se encontram apresentadas na tabela 6.

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 realizando a 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 questões a que estas se referem, verifica-se que ambas as dimensões efetivamente abordam aspectos correlacionados; a primeira avaliando a compreensão dos membros do grupo; a segunda, a compreensão do grupo como um todo.

Avaliando-se ainda os itens excluídos deste primeiro fator, observa-se que três deles fazem parte da competência Confronto dos membros que rompem as normas, com questões envolvendo comunicação de comportamentos não aceitos pelo grupo. Percebe-se, em suma, que este fator mensura basicamente compreensão interpessoal e grupal, envolvendo uma comunicação aberta entre os membros, reunindo as dimensões Consciência do grupo e Autoconsciência do grupo.

O fator 2 representa a dimensão Habilidades Sociais do Grupo, sendo composto por quatro das seis questões da competência Criação de relações externas, indicando que este fator está efetivamente representando a mensuração dos relacionamentos do grupo com outras pessoas e/ou grupos que a dimensão se propõe. Quatro das questões eliminadas por não pertencerem à dimensão, compreendidas em diferentes competências são reversas; medem, portanto, a ausência destas competências através de sentenças que apontam atitudes negativas por parte do grupo. Percebe-se através do agrupamento destas questões reversas, uma preocupação com o impacto negativo que estes comportamentos podem causar aos relacionamentos do grupo.

A dimensão Auto-regulação do grupo está representada por seis questões, perfazendo o fator 3. Três das questões referem-se à norma Solução pró-ativa de problemas e três à Criação de um ambiente afirmativo. Uma quarta questão, pertencente à competência Compreensão organizacional, foi desconsiderada por referir-se à dimensão Consciência social do grupo, estando relacionada com a contribuição para atingir objetivos organizacionais. Analisando-se as questões, verifica-se que este fator avalia atitudes positivas na solução de problemas/dificuldades.

Uma observação interessante é a de que nenhuma das questões relativas à norma Criação de recursos para trabalhar com a emoção, também integrante da dimensão Auto-regulação do grupo, aparecem neste fator e somente duas delas possuem carga superior a 0,45, não apresentando representatividade em nenhum dos fatores. Isto se deve, provavelmente, ao fato de esta competência envolver questões referentes à expressão de sentimentos, de difícil resposta por representarem um tabu no meio organizacional. Embora presente nas organizações, este aspecto é rejeitado pelo racionalismo ocidental. Desta forma, talvez as questões relativas a esta norma tenham sido preenchidas efetivamente de maneira menos consistente pelos respondentes.

Cinco das seis questões que obtiveram fatores acima de 0,45 pertencem à Regulação do grupo sobre os membros indicando boa consistência desta dimensão no fator de número 4. Três das questões são relativas à mensuração da competência Comportamento atencioso e duas à Confronto dos membros que rompem as normas, sendo que estas últimas são questões reversas, mencionando o fato de se ignorar membros ou de se reclamar sobre comportamentos sem comunicá-los às pessoas diretamente; associadas, portanto, a um comportamento desatencioso. Atendo-se às questões, verifica-se que este fator avalia o tratamento e o cuidado dos membros uns com os outros.

O fator 5, por fim, refere-se à dimensão Consciência Social do Grupo, traduzido pela norma Compreensão organizacional, que busca compreender o sistema sóciopolítico no qual o grupo está inserido, incluindo as preocupações e

necessidades dos outros grupos. Analisando-se as questões que aparecem com fatores superiores a 0,45, deduz-se que elas concentram-se na identificação de preocupações e necessidades dos tomadores de decisão e de outros na organização, sendo este o aspecto central que o fator avalia.

A tabela com as cargas dos itens relevantes na análise fatorial é apresentada a seguir:

Tabela 6 - Fatores, respectivas competências, Itens e Carga Fatorial para as Competências Emocionais dos Grupos

Fator	Dimensão	Norma	Questão	C.F.
1	Consciência do grupo sobre os membros + Autoconsciência do grupo	C4. Auto-avaliação da equipe	Em nosso grupo, freqüentemente discutimos o que está ajudando ou prejudicando nosso desempenho	,617
		C1. Compreensão interpessoal	Em nosso grupo nos esforçamos para atender as atitudes e visões uns dos outros	,605
		C4. Auto-avaliação da equipe	Regularmente, nós procuramos por informações que irão nos auxiliar a avaliar a maneira como estamos operando	,595
		C1. Compreensão interpessoal	Em nosso grupo nós procuramos entender os pontos fortes e fracos uns dos outros	,558
		C4. Auto-avaliação da equipe	Nós tentamos ficar atentos ao clima do nosso grupo e como ele está afetando o nosso trabalho.	,539
		C1. Compreensão interpessoal	Em nosso grupo nos esforçamos para entender as atitudes e visões uns dos outros	,473
2	Habilidades Sociais de Grupo	C9. Criação de relações externas	Nós normalmente não temos tempo para ajudar outros grupos (R)	,567
		C9. Criação de relações externas	Os membros do nosso grupo constroem relacionamentos com pessoas e/ou grupos que podem nos prover de recursos e apoio	,557
		C9. Criação de relações externas	Em nosso grupo nós procuramos estabelecer boas relações com pessoas e/ou grupos importantes na empresa	,544
		C9. Criação de relações externas	Nós construímos relacionamentos com grupos que podem auxiliar a fazer a diferença em nossa performance	,542

3	Auto-Regulação do Grupo	C7. Solução pró-ativa de problemas	Quando ocorrem problemas, freqüentemente nos sentimos impotentes para tratá-los (R)	,578
		C7. Solução pró-ativa de problemas	Nós trabalhamos para prevenir problemas antes que ocorram	,556
		C6. Criação de um ambiente afirmativo	Em nosso grupo nós somos otimistas a respeito da nossa habilidade para lidar com dificuldades.	,550
		C7. Solução pró-ativa de problemas	Nós tomamos medidas para prevenir problemas que possam ocorrer.	,491
		C6. Criação de um ambiente afirmativo	Quando algo errado acontece, nós encaramos isso como um desafio ao invés de um obstáculo.	,468
		C6. Criação de um ambiente afirmativo	Nós gastamos mais tempo reclamando dos obstáculos que enfrentamos do que para encontrar formas de supera-los. (R)	,457
4	Regulação do grupo sobre os membros	C3. Comportamento atencioso	Alguns membros tratam mal outros membros (R)	,636
		C3. Comportamento atencioso	Certos membros do grupo tratam outros com falta de respeito (R)	,618
		C3. Comportamento atencioso	Membros do nosso grupo têm formas de demonstrar que eles se importam uns com os outros	,562
		C2. Confronto dos membros que rompem as regras	Se alguém não está se dedicando em nosso grupo, nós o ignoramos (R)	,552
		C2. Confronto dos membros que rompem as regras	Nós reclamamos de membros que não se comportam de maneira apropriada, mas não expressamos isso diretamente para eles (R)	,451
	Consciência social do grupo	C8. Compreensão organizacional	Nós buscamos informações sobre aqueles que tomam as decisões nesta empresa	,736
		C8. Compreensão organizacional	Nós trabalhamos para descobrir as preocupações e necessidades de outros na empresa	,610

5	C8. Compreensão organizacional	Nós procuramos informações sobre as preocupações e necessidades daqueles que tomam as decisões em nossa empresa	,550
---	--------------------------------	---	------

Verificadas as questões mais representativas das cinco dimensões encontradas pela análise fatorial, segue-se para a avaliação de resultados da análise de variância.

4.4 RESULTADOS DA ANÁLISE DA VARIÂNCIA

Conduz-se a análise a seguir para determinar se a variância em cada competência poderia ser explicada somente 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 seguinte tabela mostra os valores da estatística F para cada um das competências (normas) 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.

Investigou-se ainda se haviam variações significativas das normas com relação à instrução, gênero, idade e tempo de organização. A tabela abaixo descreve os dados obtidos e apresenta a avaliação da variação relativa à instrução entre as competências:

Tabela 8: Cálculo de F para Grau de Instrução

Competência (Norma)	F*	Significância
1 Compreensão interpessoal	2,55	0,02
2 Confronto de membros que rompem as normas	5,60	0,00
3 Comportamento atencioso	1,65	0,13
4 Auto-avaliação da equipe	4,86	0,00
5 Criação de recursos para trabalhar com emoção	2,58	0,01
6 Criação de um ambiente afirmativo	1,51	0,17
7 Solução pró-ativa de problemas	2,16	0,04
8 Compreensão organizacional	1,26	0,27
9 Criação de relações externas	0,88	0,53

* resultados obtidos da MANOVA

Este resultado mostra que as competências Comportamento atencioso, Criação de um ambiente afirmativo, Compreensão organizacional e Criação de relações externas, com relação ao grau de instrução, apresentam diferenças pouco relevantes, denotando uma característica comum entre os respondentes. Pode-se inferir que o otimismo, a cordialidade e o aspecto relacional são características culturais brasileiras que independem do grau de instrução. Da

mesma forma, a carência de compreensão organizacional parece estar presente de forma geral, mesmo em indivíduos com escolaridade superior.

Para a investigação das diferenças nas competências influenciadas pelo gênero dos respondentes, utilizou-se o Teste t por ser mais adequado para a avaliação de somente duas variáveis, ou seja, sexo feminino e masculino. Os resultados encontrados são apresentados a seguir:

Tabela 9: Cálculo de F para Gênero

Competência (Norma)	t*	Significância
1 Compreensão interpessoal	0,67	0,50
2 Confronto de membros que rompem as normas	1,57	0,12
3 Comportamento atencioso	0,95	0,34
4 Auto-avaliação da equipe	1,60	0,11
5 Criação de recursos para trabalhar com emoção	0,81	0,42
6 Criação de um ambiente afirmativo	1,19	0,24
7 Solução pró-ativa de problemas	1,83	0,07
8 Compreensão organizacional	-,103	0,92
9 Criação de relações externas	-,760	0,32

* resultados obtidos pelo Teste t

Observam-se variações não significativas entre as normas com relação ao gênero, significando que os valores informados para as competências emocionais grupais são similares entre os membros do sexo feminino e masculino, não havendo indícios de que alguma competência específica esteja sendo mais influenciada por esse quesito.

As diferenças identificadas com relação à idade dos respondentes entre as competências estão demonstradas abaixo:

Tabela 10: Cálculo de F para faixas etárias

Competência (Norma)	F*	Significância
1 Compreensão interpessoal	2,09	0,10
2 Confronto de membros que rompem as normas	3,88	0,01
3 Comportamento atencioso	1,68	0,17

4	Auto-avaliação da equipe	3,52	0,02
5	Criação de recursos para trabalhar com emoção	1,15	0,33
6	Criação de um ambiente afirmativo	0,99	0,40
7	Solução pró-ativa de problemas	2,18	0,09
8	Compreensão organizacional	1,96	0,12
9	Criação de relações externas	1,45	0,23

* resultados obtidos da MANOVA

É difícil avaliar se há diferenciação das competências com relação à idade, pois a maioria dos respondentes é relativamente jovem, situando-se entre 25 e 35 anos. As diferenças significativas (inferiores a 0,05) encontradas, no entanto, foram nas competências Confronto dos membros que rompem as normas e Auto-avaliação da equipe. Utilizando-se o teste Tukey HSD para realizar comparações múltiplas das médias das competências entre as faixas etárias, verificou-se uma pontuação superior na faixa etária abaixo de 25 anos e um decréscimo na faixa de 25 a 35 anos em ambos os casos, com médias variando de 4,85 para 4,25 em Confronto dos membros que rompem as normas e de 4,96 para 4,38 em Auto-avaliação da equipe. Nesta segunda competência, a média cai ainda mais na faixa dos 46 a 55 anos, chegando a 4,08. Os dados sugerem que indivíduos mais jovens confrontam mais, conforme esperado e buscam auto-avaliação mais freqüentemente, talvez por encontrarem-se no início de suas carreiras profissionais.

Efetou-se ainda uma análise do impacto em cada competência do tempo de permanência dos indivíduos dentro da organização. Os resultados encontrados indicam que inexistem diferenças significativas entre as competências influenciadas pela variável tempo de organização, representando que o tempo de permanência na organização, por si só, não influencia no aumento ou diminuição de nenhuma das competências emocionais grupais. Os valores encontrados estão na tabela a seguir:

Tabela 11: Cálculo de F para tempo de organização

Competência (Norma)	F*	Significância
1 Compreensão interpessoal	0,26	0,93
2 Confronto de membros que rompem as normas	1,60	0,16
3 Comportamento atencioso	0,57	0,72
4 Auto-avaliação da equipe	1,77	0,12
5 Criação de recursos para trabalhar com emoção	1,34	0,25
6 Criação de um ambiente afirmativo	0,72	0,61
7 Solução pró-ativa de problemas	0,29	0,92
8 Compreensão organizacional	0,96	0,44
9 Criação de relações externas	0,36	0,88

* resultados obtidos da MANOVA

Após a identificação e análise das diferenças significativas encontradas entre os grupos e entre as competências com relação às variáveis: instrução, gênero, idade e tempo de organização, partiu-se para uma análise comparativa dos grupos que se destacam por apresentarem as maiores ou menores competências emocionais grupais entre os integrantes da amostra.

4.5 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, apresentados na tabela 12. A figura 3 evidencia as diferenças existentes entre as competências emocionais verificadas nos grupos.

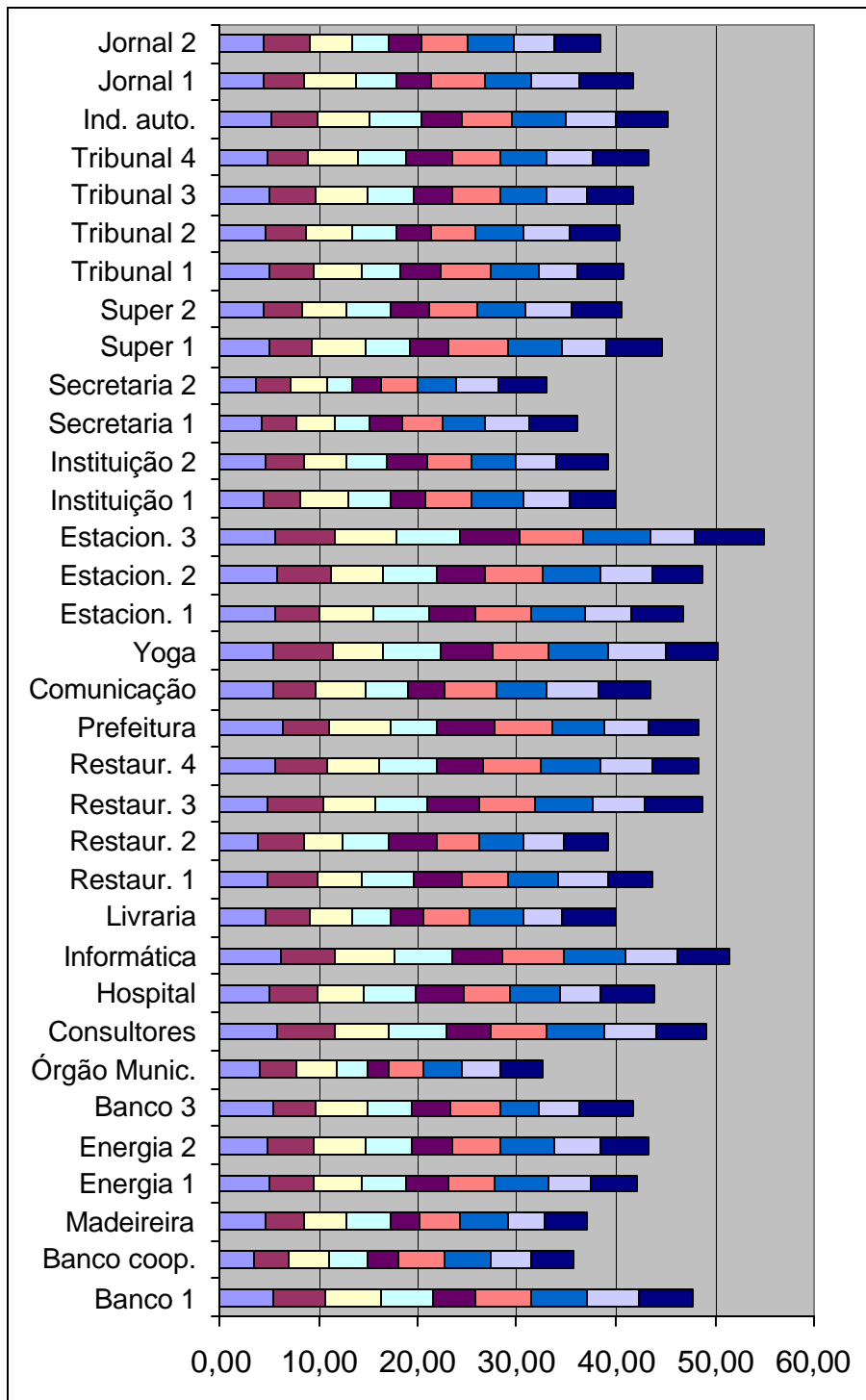
Tabela 12: Comparativo das médias obtidas pelos grupos em cada competência

Grupos	Médias								
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
Banco 1	5,46	5,17	5,56	5,25	4,45	5,60	5,65	5,07	5,46
Banco coop.	3,43	3,55	4,05	3,84	3,29	4,60	4,57	4,06	4,36
Madeira	4,57	4,00	4,15	4,40	3,04	3,96	5,00	3,66	4,27
Energia 1	5,02	4,40	4,95	4,49	4,17	4,74	5,37	4,31	4,57
Energia 2	4,90	4,67	5,09	4,64	4,13	4,93	5,25	4,73	4,85
Banco 3	5,22	4,44	5,29	4,33	3,93	4,93	4,00	4,19	5,44
Órgão Munic.	4,11	3,67	4,00	3,00	2,27	3,47	3,93	3,90	4,28
Consultores	5,78	5,72	5,54	5,90	4,33	5,60	5,87	5,14	5,28
Hospital	4,96	4,83	4,72	5,32	4,85	4,55	5,10	4,21	5,29
Informática	6,00	5,63	5,97	5,75	5,15	6,20	6,25	5,18	5,29
Livraria	4,66	4,34	4,43	3,93	3,19	4,76	5,40	3,89	5,29
Restaur. 1	4,83	4,96	4,56	5,36	4,70	4,75	4,95	5,00	4,54
Restaur. 2	3,90	4,50	3,95	4,71	4,88	4,24	4,32	4,20	4,53
Restaur. 3	4,80	5,57	5,38	5,20	5,20	5,72	5,80	5,14	5,93
Restaur. 4	5,63	5,20	5,15	5,77	4,72	5,96	5,88	5,37	4,67
Prefeitura	6,37	4,77	6,05	4,86	5,72	5,76	5,24	4,63	4,87
Comunicação	5,33	4,31	5,00	4,36	3,77	5,20	5,13	5,07	5,25
Yoga	5,38	5,96	5,03	5,86	5,20	5,85	6,00	5,79	5,21
Estacion. 1	5,58	4,58	5,23	5,64	4,77	5,47	5,50	4,88	5,14
Estacion. 2	5,69	5,50	5,16	5,61	4,91	5,69	5,97	5,08	5,17
Estacion. 3	5,67	6,04	6,03	6,50	6,00	6,45	6,80	4,50	6,83
Instituição 1	4,40	3,63	4,90	4,20	3,64	4,64	5,12	4,80	4,57
Instituição 2	4,57	4,02	4,20	4,04	4,11	4,43	4,57	4,08	5,19
Secretaria 1	4,21	3,50	4,00	3,36	3,30	4,10	4,30	4,43	4,92
Secretaria 2	3,54	3,58	3,59	2,71	2,80	3,65	3,95	4,25	4,75
Super 1	5,04	4,21	5,41	4,46	3,95	5,85	5,60	4,39	5,63
Super 2	4,43	3,78	4,51	4,41	3,92	4,92	4,90	4,57	5,13
Tribunal 1	4,98	4,45	4,84	4,03	4,04	4,86	4,83	4,05	4,68
Tribunal 2	4,47	4,20	4,63	4,51	3,60	4,36	4,88	4,69	5,00
Tribunal 3	5,00	4,69	5,06	4,70	4,03	4,85	4,70	4,02	4,73
Tribunal 4	4,88	3,96	5,03	4,82	4,65	4,85	4,85	4,75	5,42
Ind. auto.	5,11	4,78	5,25	5,33	3,93	5,00	5,53	4,90	5,39
Jornal 1	4,29	4,08	5,28	4,07	3,65	5,35	4,75	4,86	5,42
Jornal 2	4,42	4,58	4,47	3,57	3,15	4,70	4,65	4,29	4,50
Médias	4,87	4,51	4,84	4,59	4,10	4,97	5,13	4,51	5,02

Legenda

- C1 Compreensão interpessoal
- C2 Confronto de membros que rompem as normas
- C3 Comportamento atencioso
- C4 Auto-avaliação da equipe
- C5 Criação de recursos para trabalhar com emoção
- C6 Criação de um ambiente afirmativo
- C7 Solução pró-ativa de problemas
- C8 Compreensão organizacional
- C9 Criação de relações externas

Figura 3 – Gráfico das diferenças entre as competências emocionais obtidas pelos grupos



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. Deve-se ter em mente que nem todos os indivíduos pertencentes ao grupo responderam o questionário, ainda que a taxa de participação tenha sido superior a 50% em todos os grupos, o que evidencia tendências e não informações conclusivas.

Tabela 13 : Grupos menos competentes emocionalmente

Título Grupos	Gênero	Respon dentes	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
Madeiraira	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	Respon dentes	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, a partir desta informação, 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 mais ou menos 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 normalmente 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.

Com relação 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 total dos grupos, não demonstrando algum indício de correlação entre estas variáveis.

Em estudos posteriores, estes grupos que se destacaram por possuírem índices consideravelmente mais elevados ou inferiores que a média podem ser pesquisados sob a abordagem qualitativa para avaliar em profundidade fatores que possam influenciar no desenvolvimento ou bloqueio das competências emocionais grupais, uma vez que somente através da avaliação dos dados demográficos informados pelos respondentes, poucas inferências podem ser realizadas.

Buscou-se ainda identificar, dentre as competências com pontuação mais elevada entre os grupos, as que apareciam com maior frequência. Assim, levantou-se o número de grupos onde cada competência marcava um valor igual ou superior a 5 no questionário, ou seja, de “concordo levemente” (5), a “concordo totalmente” (7), representando maior competência emocional grupal. As competências que se destacaram por apresentarem concordância mais freqüente entre pelo menos metade dos grupos são: Criação de relações externas e Solução pró-ativa de problemas, aparecendo em 18 grupos, seguidas por Comportamento atencioso em 17 grupos. Dentre as que se sobressaem pela baixa frequência, figuram Criação de recursos para trabalhar com a emoção, despontando em 4 grupos, Confronto de membros que rompem as regras em 7 grupos e Compreensão organizacional em 8 grupos.

Tabela 15: Freqüência das maiores competências emocionais grupais

Competência (Norma)	N*
1 Compreensão interpessoal	14
2 Confronto de membros que rompem as normas	7
3 Comportamento atencioso	17
4 Auto-avaliação da equipe	11
5 Criação de recursos para trabalhar com emoção	4
6 Criação de um ambiente afirmativo	13
7 Solução pró-ativa de problemas	18
8 Compreensão organizacional	8
9 Criação de relações externas	18

* Número de grupos onde cada competência aparece com valor igual ou superior a 5.

Isso significa que as competências Criação de relações externas, Solução pró-ativa de problemas e Comportamento atencioso estão bastante presentes nos grupos de brasileiros, indicando alta competência emocional grupal nestas normas. As normas Criação de recursos para trabalhar com a emoção, Confronto de membros que rompem as regras e Compreensão organizacional, por sua baixa freqüência, podem indicar uma ausência de competências emocionais nessas áreas, apontando para uma necessidade de desenvolvimento destes quesitos.

Tal caracterização pode também ser investigada avaliando-se o número de grupos com competências cujos escores ficaram abaixo de um certo patamar. Neste caso considerou-se o número de grupos com competências apresentando valores médios inferiores a 4, ou seja, de (4) neutro a (1) discordo totalmente, na escala Likert, em função de serem praticamente inexistentes os grupos com pontuações inferiores a 3, demonstrando uma tendência dos grupos apontarem muito poucas vezes a ausência das competências mensuradas. Nesta avaliação, destaca-se a inexistência de grupos indicando a competência Criação de relações externas de forma negativa, indicando alta competência emocional grupal nesta norma. Ao contrário, a competência Criação de recursos para trabalhar com a

emoção aparece em 15 grupos, demonstrando uma avaliação negativa que sugere uma baixa competência emocional grupal nesse item.

Tabela 16: Frequência das menores competências emocionais grupais

Competência (Norma)	N*
1 Compreensão interpessoal	3
2 Confronto de membros que rompem as normas	7
3 Comportamento atencioso	2
4 Auto-avaliação da equipe	6
5 Criação de recursos para trabalhar com emoção	15
6 Criação de um ambiente afirmativo	3
7 Solução pró-ativa de problemas	2
8 Compreensão organizacional	3
9 Criação de relações externas	0

* Número de grupos onde cada competência aparece com valor inferior a 4.

Enfim, analisados os resultados de pesquisa, pode-se destacar as competências Solução pró-ativa de problemas, Criação de relações externas e Criação de um ambiente afirmativo como as mais acentuadas, em média, nos grupos pesquisados, respondendo à questão básica de pesquisa. Parte-se, então, para as considerações finais do estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são apresentados um resumo da dissertação, as principais conclusões, as aplicações práticas, as limitações e as recomendações para estudos posteriores.

5.1 RESUMO

Os resultados do presente estudo embasam a validação de um instrumento desenvolvido originalmente nos Estados Unidos por Hamme (2003) para a avaliação de Competências Emocionais Grupais, de acordo com o modelo desenvolvido por Druskat e Wolff (1999), adaptando-o para a aplicação no Brasil. Este trabalho ainda identifica, descreve e analisa as competências que aparecem com maior e menor intensidades em grupos de trabalhadores brasileiros, correlacionando-as a aspectos culturais e fazendo um comparativo com dados obtidos por grupos semelhantes nos Estados Unidos, respondendo à questão norteadora da pesquisa e alcançando os objetivos propostos.

O questionário foi traduzido seguindo os procedimentos metodológicos necessários para a sua utilização no Brasil e aplicado a 191 respondentes de 34 grupos de diferentes organizações no sul do Brasil. Os Coeficientes Alfa de Cronbach foram calculados para as nove competências, encontrando-se valores entre 0,62 e 0,76, indicando uma confiabilidade interna satisfatória do instrumento.

Os valores médios obtidos pelos grupos em cada competência foram também calculados; entre as médias mais baixas encontram-se Criação de recursos para trabalhar com a emoção (4,10), Confronto dos membros que rompem as normas (4,51) e Compreensão organizacional (4,51); entre as médias mais elevadas estão Solução pró-ativa de problemas (5,13), Criação de relações externas (5,02) e Criação de um ambiente afirmativo (4,97).

No comparativo entre os resultados dos grupos brasileiros com os de norte-americanos emergiu como diferença marcante uma média elevada da competência Compreensão organizacional nos Estados Unidos e reduzida no

Brasil. Entre as semelhanças, encontram-se os baixos escores das competências Criação de recursos para trabalhar com a emoção e Confronto dos membros que rompem as normas, além das elevadas pontuações da competência Solução pró-ativa de problemas em ambos os países. Uma competência que se destaca pelo valor elevado nos EUA e não no Brasil é Comportamento atencioso; já Criação de relações externas e Criação de um ambiente afirmativo situam-se entre as três competências com médias mais elevadas no Brasil e não nos EUA. Em valores absolutos, a única competência em que os brasileiros superam os norte-americanos é Compreensão interpessoal.

Uma análise fatorial confirmatória foi realizada para ratificar as seis dimensões propostas inicialmente: Consciência do grupo sobre os membros, Regulação do grupo sobre os membros, Autoconsciência do grupo, Auto-regulação do grupo e Consciência social do grupo; cinco dimensões foram identificadas com confiabilidade satisfatória, sendo que as dimensões Consciência do grupo sobre os membros e Autoconsciência do grupo formaram juntas uma única dimensão.

O cálculo da análise de variância indicou que existem diferenças significativas entre os grupos estudados. Quanto às competências, a única que não apresentou variação significativa entre os grupos foi Criação de relações externas. Com relação à variação das normas em função do grau de instrução, identificaram-se diferenças pouco relevantes entre: Comportamento atencioso, Criação de um ambiente afirmativo, Compreensão organizacional e Criação de relações externas. Não houve variações significativas entre as normas com relação ao gênero dos respondentes e ao tempo de organização; já com relação à idade, diferenças significativas foram encontradas nas normas Confronto dos membros que rompem as normas e Auto-avaliação da equipe.

Os grupos com maiores e menores escores em quatro ou mais competências foram identificados e as características demográficas analisadas. Todos os 6 grupos com Competências Emocionais Grupais mais elevadas eram da iniciativa privada; um deles apresentava respondentes apenas do gênero masculino e alguns dos respondentes com mais baixo grau de escolaridade

estavam entre eles. Entre os grupos com Competências Emocionais Grupais mais baixas, apenas dois eram da iniciativa privada; a metade deles era constituída por respondentes somente do gênero feminino e incluíam membros com grau de escolaridade mais elevado. Não se observaram diferenças importantes entre as variáveis idade e tempo de organização nos grupos com maiores ou menores competências emocionais grupais.

As competências que se destacaram por apresentarem concordância mais freqüente entre pelo menos metade dos grupos são: Criação de relações externas, Solução pró-ativa de problemas e Comportamento atencioso. Dentre as que se sobressaíram pela baixa freqüência figuram Criação de recursos para trabalhar com a emoção, Confronto dos membros que rompem as regras e Compreensão organizacional. Inexistiram grupos indicando a competência Criação de relações externas de forma negativa, indicando alta competência emocional grupal nesta norma. Ao contrário, a competência Criação de recursos para trabalhar com a emoção aparece freqüentemente com discordância, sugerindo uma baixa competência emocional grupal nesta norma entre os grupos.

5.2 CONCLUSÕES

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 de os 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 Pró-atividade 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 Jaeger²¹ (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

²¹ 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.

emocionais grupais, objetivo para o qual o instrumento validado no presente estudo pretende contribuir.

5.3 IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Através da aplicação do instrumento para avaliar competências emocionais grupais, as organizações são capazes de levantar as competências que, conforme o modelo de Druskat e Wolff (2001b), interferem na eficácia do(s) grupo(s). Algumas empresas participantes do estudo apontaram para a primeira aplicação prática do questionário solicitando um feedback da avaliação obtida e demonstrando interesse em identificar pontos fortes e aspectos a serem desenvolvidos para melhorar a performance de seu(s) grupo(s).

Nos Estados Unidos, onde o instrumento foi primeiramente validado, ele está auxiliando no desenvolvimento de grupos em diversas organizações. Após dado o *feedback* dos resultados em gráficos apontando os escores de cada competência, são verificadas passo a passo cada norma e a dimensão apontada por ela. Na etapa seguinte, o grupo elege três normas para desenvolver o que eles acreditem fazer a maior diferença para o sucesso futuro do grupo.

As normas não são necessariamente as que apontam resultados mais baixos, pois muitas vezes o grupo percebe que estas não são as mais importantes para a efetividade organizacional. O importante, no entanto, é que o grupo elege as normas que serão desenvolvidas para então discutir e desenvolver um plano de ação para aprimorar as três áreas selecionadas. Este processo tem trazido bons resultados em intervenções para desenvolvimento de equipes em empresas como Sherwin Williams, Johnson & Johnson, Rockwell Automation, Eaton Corporation, National City Bank, Dirt Devil, Step2, Roadway and Trucking Company.

5.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo apresenta limitações inerentes à estratégia de pesquisa adotada, que restringe as análises a dados quantitativos, impossibilitando avaliações qualitativas que poderiam auxiliar na interpretação das informações levantadas em alguns grupos de forma mais conclusiva. Ressalta-se ainda que mesmo havendo uma preocupação em coletar dados de organizações e grupos bastante diferentes entre si, a amostragem não foi feita por estratificação e sim por critérios de conveniência, o que diminui a validade dos resultados.

Embora o número de respondentes (191) do questionário seja elevado, a unidade de análise é o grupo, fato que reduz o tamanho da amostra para 34 grupos. Em virtude de o questionário possuir 57 questões, alguns autores argumentam que o ideal seria que houvesse pelo menos o mesmo número de grupos para a realização da análise fatorial, outros consideram-no adequado, não havendo consenso na literatura a este respeito.

Algumas falhas do questionário foram apontadas durante a realização do estudo; membros de organizações de pequeno porte muitas vezes não sabiam como responder aos itens que questionavam sobre relacionamentos com outros grupos na organização, pois estes não existiam, indicando um viés do instrumento para avaliar organizações de maior porte. Já em casos de organizações com vários departamentos, respondentes de um mesmo grupo poderiam responder às questões que avaliam relacionamentos externos referindo-se a grupos diferentes. Assim, as questões referentes aos relacionamentos externos do grupo devem ser revisadas para sanar estas lacunas.

Um outro problema apontado pelos respondentes foi a carência de uma instrução clara no sentido de definir qual o procedimento de resposta para questões que não se aplicam ao grupo. Em alguns casos os respondentes assinalaram na escala Likert como neutro (4) e, em outros, não responderam à questão. Uma definição para esta questão deve ser dada e comunicada aos respondentes nas próximas aplicações do instrumento.

A avaliação das competências emocionais grupais foi realizada a partir da percepção dos respondentes sobre os seus grupos, permitindo avaliações

distintas por parte dos membros dos grupos para as mesmas questões, uma vez que os referenciais de cada indivíduo são diferentes, não sendo, portanto, uma medição precisa como seria a de dados concretos. Assim, os resultados obtidos apontam indícios e tendências, não conclusões fechadas a respeito do assunto.

Por fim, os dados dos grupos foram coletados somente em Porto Alegre e na Grande Porto Alegre, abrangendo uma região pequena para se fazer generalizações a respeito da cultura brasileira. Ressalva-se, entretanto, que o objetivo deste estudo com relação ao levantamento de aspectos culturais foi de caráter apenas exploratório.

5.5 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Estudos posteriores podem ser conduzidos para sanar algumas das lacunas apontadas por este trabalho. É possível aprofundar a análise das seis dimensões e das nove competências do modelo original, visando uma melhor compreensão da unificação das duas dimensões encontrado no presente estudo e a verificação da possibilidade de um reagrupamento das mesmas para a adequação do uso ao Brasil.

A relação entre as competências emocionais grupais e a eficácia grupal pode ser objeto de investigações futuras, uma vez que a identificação e o desenvolvimento de aspectos que possam contribuir para o aumento da eficácia organizacional trariam uma grande contribuição para os estudos em Administração. Outros aspectos podem ser enfocados, tais como a influência do líder grupal no desenvolvimento de equipes mais ou menos competentes emocionalmente.

Um estudo qualitativo com os grupos que apresentaram maiores e menores competências emocionais grupais neste estudo proporcionaria a identificação de aspectos que podem influenciar no desenvolvimento ou bloqueio das competências emocionais pelos grupos.

As hipóteses relativas aos aspectos culturais brasileiros poderiam ser verificadas através da realização de estudos em grupos de outras regiões do país. Possíveis influências de aspectos da cultura organizacional das organizações nas competências emocionais grupais podem ainda ser identificadas.

Estratégias para o desenvolvimento das competências emocionais grupais que apresentaram médias baixas merecem ainda estudos aprofundados, haja vista a importância nos relacionamentos interpessoais da criação de recursos para trabalhar com a emoção, a influência da compreensão organizacional para a obtenção de comprometimento e a necessidade de confrontos, uma vez que a diversidade contribui para a inovação.

Por fim, o estudo de um número maior de grupos enfocando a avaliação de competências emocionais grupais permitiria uma generalização maior dos dados levantados pelo estudo atual, contribuindo para a construção do conhecimento na área de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 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.
- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. Rio de Janeiro, Atlas, 1979.
- BARON, R.A., MARKMAN, G.D. (2000). Beyond social capital: how social skills can enhance entrepreneur's success. **Academy of Management Executive**. 14(1). 106-115.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gestão de negócios: uma abordagem brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BION, Wilfred R. Group Dynamics: a review. **International Journal of Psychoanalysis**, 33, 235 – 247, 1961.
- BITENCOURT, Claudia, BARBOSA, Allan. A Gestão de Competências. In: **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais / organização por Claudia Bitencourt**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- 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.
- CARA, Okleshen, MITTELSTAEDT, Robert. **Revisiting the Replicability of Marketing Research: Reported Content and Author Cooperation Eighteen Years Later**. Austin: American Marketing Association, 1998.
- 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.
- CHERNISS, C. Competência social e emocional no local de trabalho. In: BAR-ON, R & PARKER, J.D.A., **Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- 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.

DE MASI, Domenico. **A emoção e a regra: os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DILLON, William R. **Marketing Research in marketing environment**. 3 ed. Homewood, IL: Irwin, 1994.

DIGGINS, John Patrick. **Max Weber: a política e o espírito da tragédia**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

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).

ELFENBEIN, H. A. (in press) Team emotional intelligence: What it can mean and how it can impact performance. In V.U. Druskat, F. Sala, and J. G. Mount (Eds.) **Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence**. Mahwah, NJ: Earlbaum, 2004.

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: an introduction. **Journal of Organizational Behavior**, v. 21, 123-129.

FOLLETT, Mary Parker. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997.

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.

GABOR, Andréa. **Os filósofos do capitalismo: a genialidade dos homens que construíram o mundo dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HAIR, Joseph, ANDERSON, Rolph, TATHAM, Ronald, BLAK, William. **Multivariate data analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

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.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Pioneira, 1971.

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

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.

MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.

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.

PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v.10, n.2, autumn, 1993.

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, 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 1999. 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.

SAARNI, C. Competência emocional: uma perspectiva evolutiva. In: BAR-ON, R & PARKER, J.D.A., **Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

SAMPIERI, R.; COLLADO, C. e LUCIO, P. **Metodologia de la Investigación**, McGraw-Hill, 1991.

SCHWARTZ, Tony. "How do you feel?" **Fast Company Magazine** [on-line], 2000. <http://www.fastcompany.com/online/35/emotion.html>.

SHAW, Marvin E. **Group dynamics**. New York: McGraw-Hill, 1981.

SIMMONS, A. **When Performance Reviews Fail**. T+D, 2003, Vol.57, p.47.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

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.

ANEXO A: Instrumento Preliminar de Pesquisa

Questionário sobre Competências Emocionais em Grupos

Instruções:

Esta pesquisa é sobre a sua experiência com o seu grupo. As páginas seguintes contêm uma série de sentenças que descrevem grupos em geral. Pensando especificamente sobre o seu grupo leia, por favor, cada uma das seguintes sentenças; então indique o quanto você acredita que elas sejam verdadeiras para o seu grupo circulando uma resposta que varia entre discordo totalmente a concordo totalmente.

Não existem respostas certas ou erradas neste questionário. A pesquisa é meramente uma mensuração do modo que você acredita que o seu grupo prefere fazer as coisas e tem por objetivo um entendimento dos comportamentos e necessidades características do seu grupo.

	Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo levemente	Neutro	Concordo levemente	Concordo fortemente	Concordo totalmente
1	1	2	3	4	5	6	7
2	1	2	3	4	5	6	7
3	1	2	3	4	5	6	7
4	1	2	3	4	5	6	7
5	1	2	3	4	5	6	7
6	1	2	3	4	5	6	7
7	1	2	3	4	5	6	7
8	1	2	3	4	5	6	7
9	1	2	3	4	5	6	7
10	1	2	3	4	5	6	7
11	1	2	3	4	5	6	7
12	1	2	3	4	5	6	7
13	1	2	3	4	5	6	7
14	1	2	3	4	5	6	7
15	1	2	3	4	5	6	7
16	1	2	3	4	5	6	7
17	1	2	3	4	5	6	7
18	1	2	3	4	5	6	7
19	1	2	3	4	5	6	7
20	1	2	3	4	5	6	7
21	1	2	3	4	5	6	7
22	1	2	3	4	5	6	7
23	1	2	3	4	5	6	7
24	1	2	3	4	5	6	7
25	1	2	3	4	5	6	7
26	1	2	3	4	5	6	7

27		1 2 3 4 5 6 7
28		1 2 3 4 5 6 7
29		1 2 3 4 5 6 7
30		1 2 3 4 5 6 7
31		1 2 3 4 5 6 7
32		1 2 3 4 5 6 7
33		1 2 3 4 5 6 7
34		1 2 3 4 5 6 7
35		1 2 3 4 5 6 7
36		1 2 3 4 5 6 7
37		1 2 3 4 5 6 7
38		1 2 3 4 5 6 7
39		1 2 3 4 5 6 7
40		1 2 3 4 5 6 7
41		1 2 3 4 5 6 7
42		1 2 3 4 5 6 7
43		1 2 3 4 5 6 7
44		1 2 3 4 5 6 7
45		1 2 3 4 5 6 7
46		1 2 3 4 5 6 7
47		1 2 3 4 5 6 7
48		1 2 3 4 5 6 7
49		1 2 3 4 5 6 7
50		1 2 3 4 5 6 7
51		1 2 3 4 5 6 7
52		1 2 3 4 5 6 7
53		1 2 3 4 5 6 7
54		1 2 3 4 5 6 7
55		1 2 3 4 5 6 7
56		1 2 3 4 5 6 7
57		1 2 3 4 5 6 7

ANEXO B: Instrumento de Pesquisa Adaptado

Questionário sobre Competências Emocionais em Grupos

Instruções:

Esta pesquisa é sobre a sua experiência com o seu grupo. As páginas seguintes contêm uma série de afirmações que descrevem grupos em geral. Pensando especificamente sobre o seu grupo leia, por favor, cada uma das afirmações a seguir e então indique o quanto você as considera verdadeiras para o seu grupo circulando uma das respostas que variam entre discordo totalmente e concordo totalmente.

Não há respostas certas ou erradas neste questionário. A pesquisa é meramente uma mensuração do modo como você acredita que o seu grupo prefere fazer as coisas e tem por objetivo a compreensão de comportamentos e necessidades características do seu grupo.

		Discordo totalmente	Discordo fortemente	Discordo levemente	Neutro	Concordo levemente	Concordo ortemente	Concordo totalmente
1	Em nosso grupo nos esforçamos para entender as atitudes e visões uns dos outros	1	2	3	4	5	6	7
2	Nós reclamamos de membros que não se comportam de maneira apropriada, mas não expressamos isso diretamente para eles	1	2	3	4	5	6	7
3	Membros do nosso grupo têm formas de demonstrar que eles se importam uns com os outros	1	2	3	4	5	6	7
4	Em nosso grupo, freqüentemente discutimos o que está ajudando ou prejudicando nosso desempenho	1	2	3	4	5	6	7
5	Em nossas reuniões, tentamos reservar um tempo para falar sobre frustrações ou outros sentimentos no grupo	1	2	3	4	5	6	7
6	Quando algo errado acontece, nós encaramos isso como um desafio ao invés de um obstáculo	1	2	3	4	5	6	7
7	Quando ocorrem problemas, freqüentemente nos sentimos impotentes para tratá-los	1	2	3	4	5	6	7
8	Nós descobrimos como as decisões são tomadas nesta empresa	1	2	3	4	5	6	7
9	Ajudar outros grupos freqüentemente nos atrasa, então nós tentamos não nos envolver em seus problemas	1	2	3	4	5	6	7
10	Nós sabemos quais tarefas são mais adequadas às habilidades e interesses de cada membro	1	2	3	4	5	6	7
11	Se um membro se comporta de uma maneira que faz com que o resto de nós se sinta desconfortável, nós o confrontamos diretamente	1	2	3	4	5	6	7
12	Alguns membros tratam mal outros membros	1	2	3	4	5	6	7

13	Nós tentamos ficar atentos ao clima do nosso grupo e como ele está afetando nosso trabalho	1 2 3 4 5 6 7
14	Nós tomamos cuidado para não deixar nossos sentimentos entrarem em qualquer uma das discussões do nosso grupo	1 2 3 4 5 6 7
15	Uma perspectiva positiva é encorajada em nosso grupo	1 2 3 4 5 6 7
16	Nosso grupo apresenta maneiras para solucionar problemas que outros poderiam dizer que estão fora de nosso controle	1 2 3 4 5 6 7
17	Nós dedicamos um tempo para descobrir porque nosso chefe toma certas decisões	1 2 3 4 5 6 7
18	Nós desenvolvemos relacionamentos com grupos que podem ajudar a melhorar o nosso desempenho	1 2 3 4 5 6 7
19	Membros do nosso grupo empenham-se para estarem atentos aos interesses e preocupações dos outros membros	1 2 3 4 5 6 7
20	Se alguém não está se dedicando em nosso grupo, nós o ignoramos	1 2 3 4 5 6 7
21	Certos membros do grupo tratam outros com falta de respeito	1 2 3 4 5 6 7
22	Nós não avaliamos nosso grupo e seu desempenho	1 2 3 4 5 6 7
23	Nós temos certas palavras ou expressões que usamos para denominar os estados de ânimo que se criam em nosso grupo	1 2 3 4 5 6 7
24	Em nosso grupo nós somos otimistas a respeito da nossa habilidade para lidar com dificuldades	1 2 3 4 5 6 7
25	Nós trabalhamos para prevenir problemas antes que ocorram	1 2 3 4 5 6 7
26	Nós procuramos entender como nosso trabalho contribui para os objetivos da empresa	1 2 3 4 5 6 7
27	Outros grupos sabem que se necessitarem de nossa assistência ou aconselhamento, nós daremos a eles	1 2 3 4 5 6 7
28	Em nosso grupo nós procuramos entender os pontos fortes e fracos uns dos outros	1 2 3 4 5 6 7
29	Nós dizemos aos membros do grupo que não estão fazendo sua parte do trabalho para melhorarem	1 2 3 4 5 6 7
30	Em nosso grupo nós expressamos nossa apreciação para os esforços dos membros do grupo	1 2 3 4 5 6 7
31	Nós freqüentemente nos comparamos com outros grupos para verificar nosso desempenho	1 2 3 4 5 6 7
32	Nós não damos tempo em nosso grupo para deixar os membros discutirem suas frustrações	1 2 3 4 5 6 7
33	Quando um problema interrompe nosso progresso, os membros expressam otimismo para resolvê-lo	1 2 3 4 5 6 7
34	Nós tomamos medidas para prevenir problemas que possam ocorrer	1 2 3 4 5 6 7
35	Não nos empenhamos muito para esclarecer como o trabalho executado por nosso grupo impacta na organização como um todo	1 2 3 4 5 6 7
36	Nós normalmente não temos tempo para ajudar outros grupos	1 2 3 4 5 6 7
37	Os membros do meu grupo se esforçam bastante para entender uns aos outros	1 2 3 4 5 6 7
38	Em nosso grupo, nós informamos aos membros se eles estão fazendo algo considerado inaceitável	1 2 3 4 5 6 7
39	Em nosso grupo nós procuramos estabelecer boas relações com pessoas e/ou grupos importantes na empresa	1 2 3 4 5 6 7
40	Nós reservamos um tempo para deixar os membros discutirem como eles se sentem sobre as coisas	1 2 3 4 5 6 7
41	Nós não gastamos tempo avaliando o trabalho feito pelo nosso grupo	1 2 3 4 5 6 7
42	Nós gastamos mais tempo reclamando dos obstáculos que enfrentamos do que para encontrar formas de superá-los	1 2 3 4 5 6 7
43	Nós trabalhamos muito para resolver nossos próprios problemas de modo que nós	1 2 3 4 5 6 7

	não temos que confiar ou esperar por ajuda externa	
44	Nós procuramos informações sobre as preocupações e necessidades daqueles que tomam as decisões em nossa empresa	1 2 3 4 5 6 7
45	Os membros do nosso grupo constroem relacionamentos com pessoas e/ou grupos que podem nos prover de recursos e apoio	1 2 3 4 5 6 7
46	Durante discussões, quando um membro da equipe não entende alguma coisa, é mais importante para nós seguirmos adiante do que esclarecer a confusão	1 2 3 4 5 6 7
47	Em nosso grupo, nós informamos um membro se seu trabalho não está de acordo com nossos padrões	1 2 3 4 5 6 7
48	Em nosso grupo nós tentamos acomodar as necessidades uns dos outros	1 2 3 4 5 6 7
49	Nosso grupo frequentemente pergunta a outros se eles estão satisfeitos com nosso desempenho	1 2 3 4 5 6 7
50	Quando há tensão em nosso grupo, nós admitimos ou conversamos a seu respeito	1 2 3 4 5 6 7
51	Nós assumimos a responsabilidade pela resolução dos nossos problemas	1 2 3 4 5 6 7
52	Nós trabalhamos para descobrir as preocupações e necessidades de outros na empresa	1 2 3 4 5 6 7
53	Nós dizemos aos membros que valorizamos suas contribuições	1 2 3 4 5 6 7
54	Regularmente, nós procuramos por informações que irão nos auxiliar a avaliar a maneira como estamos operando	1 2 3 4 5 6 7
55	Nós buscamos informações sobre aqueles que tomam as decisões nesta empresa	1 2 3 4 5 6 7
56	Durante discussões nós fazemos perguntas uns aos outros para termos certeza que estamos nos entendemos perfeitamente	1 2 3 4 5 6 7
57	Nós não tentamos conhecer uns aos outros	1 2 3 4 5 6 7

Perfil dos respondentes

1. Sexo: Masculino _____ Feminino _____

2. Idade:

___ abaixo de 25

___ 25-35

___ 36-45

___ 46-55

___ 56 e mais

3. Grau de Instrução

___ Primeiro grau incompleto

___ Primeiro grau completo

___ Segundo grau incompleto

___ Segundo grau completo

___ Superior incompleto

___ Superior completo

___ Pós-graduação incompleta

___ Pós-graduação completa

4. Há quanto tempo você trabalha nesta organização? _____

ANEXO C – Construto

Nível	Dimensões	Normas	Item #	Questões no instrumento
Individual	Consciência do Grupo sobre os Membros	Compreensão interpessoal (compreensão dos sentimentos, interesses, preocupações, pontos fortes e pontos fracos dos membros)	1	• Em nosso grupo nos esforçamos para entender as atitudes e visões uns dos outros
			10	• Nós sabemos quais tarefas são mais adequadas às habilidades e interesses de cada membro
			19	• Membros do nosso grupo empenham-se para estarem atentos aos interesses e preocupações dos outros membros
			28	• Em nosso grupo nós procuramos entender os pontos fortes e fracos uns dos outros
			37	• Os membros do meu grupo se esforçam bastante para entender uns aos outros.
57	• Nós não tentamos conhecer uns aos outros (R)			

Regula- mentos do Grupo sobre os Membros	Confronto de	2	<ul style="list-style-type: none"> • Nós reclamamos de membros que não se comportam de maneira apropriada, mas não expressamos isso diretamente para eles (R) • Se um membro se comporta de uma maneira que faz com que o resto de nós se sinta desconfortável, nós o confrontamos diretamente • Se alguém não está se dedicando em nosso grupo, nós o ignoramos (R) • Nós dizemos aos membros do grupo que não estão fazendo sua parte do trabalho para melhorarem • Em nosso grupo, nós informamos aos membros se eles estão fazendo algo considerado inaceitável • Em nosso grupo, nós informamos um membro se seu trabalho não está de acordo com nossos padrões
	membros que	11	
	rompem as	20	
	normas (há	29	
	regras de	38	
conduta, fala-se	47		
quando um			
membro faz			
algo fora da			
linha)			

Comportamento atencioso	3	• Membros do nosso grupo têm formas de demonstrar que eles se importam uns com os outros
(comunica seu afeto, apreço, e respeito por outros membros)	12	• Alguns membros tratam mal outros membros (R)
	21	• Certos membros do grupo tratam outros com falta de respeito (R)
	30	• Em nosso grupo nós expressamos nossa apreciação para os esforços dos membros do grupo
	53	• Nós dizemos aos membros que valorizamos suas contribuições
	48	• Em nosso grupo nós tentamos acomodar as necessidades uns dos outros
	56	• Durante discussões nós fazemos perguntas uns aos outros para termos certeza que estamos nos entendemos perfeitamente.
	46	• Durante discussões, quando um membro da equipe não entende alguma coisa, é mais importante para nós seguirmos adiante do que esclarecer a confusão (R)

Grupal	Auto-Consciência do Grupo	Auto-avaliação da equipe (auto-avaliação,	4	<ul style="list-style-type: none"> • Em nosso grupo, freqüentemente discutimos o que está ajudando ou prejudicando nosso desempenho • Nós tentamos ficar atentos ao clima do nosso grupo e como ele está afetando nosso trabalho. • Nós não avaliamos nosso grupo e seu desempenho (R) • Nós freqüentemente nos comparamos com outros grupos para verificar nosso desempenho • Nós não gastamos tempo avaliando o trabalho feito pelo nosso grupo (R) • Nosso grupo freqüentemente pergunta a outros se eles estão satisfeitos com nosso desempenho • Regularmente, nós procuramos por informações que irão nos auxiliar a avaliar a maneira como estamos operando
		incluindo estados emocionais,	13	
		pontos fortes e pontos fracos em interação e operação)	22	
			31	
			41	
			49	
	54			
Auto-Regulação do Grupo	Criação de recursos para trabalhar com emoção (aceita as emoções como parte do grupo e estimula a expressão e o exame dos sentimentos)	5	<ul style="list-style-type: none"> • Em nossas reuniões, tentamos reservar um tempo para falar sobre frustrações ou outros sentimentos no grupo • Nós tomamos cuidado para não deixar nossos sentimentos entrarem em qualquer uma das discussões do nosso grupo (R) • Nós temos certas palavras ou expressões que usamos para denominar os estados de ânimo que se criam em nosso grupo • Nós não damos tempo em nosso grupo para deixar os membros discutirem suas frustrações (R) • Nós reservamos um tempo para deixar os membros discutirem como eles se sentem sobre as coisas • Quando há tensão em nosso grupo, nós admitimos ou conversamos a seu respeito. 	
		14		
		23		
		32		
		40		
		50		

Criação de um ambiente afirmativo (afeto de grupo positivo, visão otimista)	6	<ul style="list-style-type: none"> • Quando algo errado acontece, nós encaramos isso como um desafio, ao invés de um obstáculo
	15	<ul style="list-style-type: none"> • Uma perspectiva positiva é encorajada em nosso grupo
	24	<ul style="list-style-type: none"> • Em nosso grupo nós somos otimistas a respeito da nossa habilidade para lidar com dificuldades.
	33	<ul style="list-style-type: none"> • Quando um problema interrompe nosso progresso, os membros expressam otimismo para resolvê-lo.
	42	<ul style="list-style-type: none"> • Nós gastamos mais tempo reclamando dos obstáculos que enfrentamos do que para encontrar formas de superá-los (R)
Solução pró-ativa de problemas (iniciativa para prever problemas antes que ocorram, ou apropriação e controle imediato ou ativo sobre um problema)	7	<ul style="list-style-type: none"> • Quando ocorrem problemas, freqüentemente nos sentimos impotentes para tratá-los (R)
	16	<ul style="list-style-type: none"> • Nosso grupo apresenta maneiras para solucionar problemas que outros poderiam dizer que estão fora de nosso controle
	25	<ul style="list-style-type: none"> • Nós trabalhamos para prevenir problemas antes que ocorram
	34	<ul style="list-style-type: none"> • Nós tomamos medidas para prevenir problemas que possam ocorrer
	43	<ul style="list-style-type: none"> • Nós trabalhamos muito para resolver nossos próprios problemas de modo que nós não temos que confiar ou esperar por ajuda externa.
	51	<ul style="list-style-type: none"> • Nós assumimos a responsabilidade pela resolução dos nossos problemas.

Externo	Consciência Social do Grupo	Compreensão	8	<ul style="list-style-type: none"> • Nós descobrimos como as decisões são tomadas nesta empresa • Nós dedicamos um tempo para descobrir porque nosso chefe toma certas decisões • Nós procuramos entender como nosso trabalho contribui para os objetivos da empresa • Não nos empenhamos muito para esclarecer como o trabalho executado por nosso grupo impacta na organização como um todo (R) • Nós procuramos informações sobre as preocupações e necessidades daqueles que tomam as decisões em nossa empresa • Nós trabalhamos para descobrir as preocupações e necessidades de outros na empresa • Nós buscamos informações sobre aqueles que tomam as decisões nesta empresa
		organizacional	17	
		(compreende o sistema sócio-político no qual o grupo está inserido,	26	
		incluindo as preocupações e necessidades dos outros grupos)	35	
			44	
	52			
	55			

Habilidades Sociais do Grupo	Criação de relações	9	<ul style="list-style-type: none"> • Ajudar outras equipes freqüentemente nos atrasa então nós tentamos não nos envolver em seus problemas (R) • Nós construímos relacionamentos com grupos que podem auxiliar a fazer a diferença em nossa performance • Outros grupos sabem que se necessitarem de nossa assistência ou aconselhamento, nós daremos a eles • Nós normalmente não temos tempo para ajudar outros grupos (R) • Os membros do nosso grupo constroem relacionamentos com pessoas e/ou grupos que podem nos prover de recursos e apoio • Em nosso grupo nós procuramos estabelecer boas relações com pessoas e/ou grupos importantes na empresa
	externas (ajuda a outras	18	
	equipes, criação de contato	27	
	positivo com componentes	36	
	externos, obtenção de apoio externo e garantia de recursos)	45	
		39	

(R) = Item reverso

Tabela extraída do SPSS contendo as todas os itens com fatores acima de 0,45

ANEXO D - Tabela do SPSS

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
V4 v4 d3	,617					
V37 v37 d1	,605					
V29 v29 d2	,600					
V54 v54 d3	,595					
V28 v28 d1	,558					
V13 v13 d3	,539					
V11 v11 d2	,502					
V38 v38 d2	,480					
V1 v1 d1	,473			,453		
V33 v33 d4	,456					
V5 v5 d4						
V50 v50 d4						
V47 v47 d2						
V51 v51 d4						
V48 v48 d2						
V36R v36r d6		,567				
V45 v45 d6		,557				
V46R v46r d2		,547				
V39 v39 d6		,544				
V18 v18 d6		,542				
V32R v32r d4		,502				
V41R v41r d3		,476				
V35R v35r d5		,454				
V56 v56 d2		,452				
V53 v53 d2						
V40 v40 d4						
V30 v30 d2						
V19 v19 d1						
V22R v22r d3						
V27 v27 d6						
V26 v26 d5			,593			
V7R v7r d4			,578			
V25 v25 d4			,556			
V24 v24 d4			,550			
V34 v34 d4			,491			
V6 v6 d4			,468			
V10 v10 d1			,467			
V42R v42r d4		,455	,457			
V16 v16 d4						
V12R v12r d2				,636		
V21R v21r d2				,618		
V3 v3 d2				,563		
V20R v20r d2				,552		
V2R v2r d2				,451		
V15 v15 d4						
V57R v57r d1						
V9R v9r d6						
V55 v55 d5					,736	
V52 v52 d5					,610	
V44 v44 d5					,550	
V17 v17 d5						,595
V23 v23 d4						,576
V31 v31 d3						,548
V8 v8 d5						
V49 v49 d3						

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.