



UC/FPCE\_2010

Universidade de Coimbra  
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

***Se o coração pensasse, pararia?***  
**Desenvolvimento de um instrumento de medida  
da Inteligência Emocional Grupal**

Ana Cármen Silva Correia

(email: [anacarmencorreia@gmail.com](mailto:anacarmencorreia@gmail.com))

Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do  
Trabalho sob a orientação da Professora Doutora Isabel Dimas

## ***Se o coração pensasse, pararia?* – Desenvolvimento de um instrumento de avaliação da Inteligência Emocional Grupal**

### **Resumo**

O modelo de Inteligência Emocional Grupal de Druskat e Wolff (2001a; 2001b) apresenta seis dimensões caracterizadoras da inteligência emocional, situadas a três níveis de análise, e constituídas por normas que, teoricamente, despertam e regulam as emoções nos grupos/equipas. No presente estudo, foi adaptado o questionário destinado a avaliar essas dimensões (Hamme, 2003), nos grupos/equipas de organizações portuguesas. Contando com uma amostra de 333 indivíduos pertencentes a 74 grupos, foi testada a validade de constructo do Questionário de Inteligência Emocional Grupal (QIEG), através de uma análise factorial exploratória. Os resultados evidenciaram a emergência de quatro dimensões interpretáveis, sendo que os itens de duas dimensões teoricamente distintas, mas próximas em termos conceptuais, pontuaram numa única. As dimensões avaliadas no QIEG – Regulação dos Membros sobre o Grupo, Auto-Consciência do Grupo, Auto-Regulação do Grupo, e Consciência/Competências Sociais do Grupo – apresentaram valores de consistência interna satisfatórios, apontando para um bom nível de fiabilidade do instrumento.

**Palavras-Chave:** Inteligência Emocional Grupal, grupos/equipas, instrumento, análise factorial exploratória.

### **Abstract**

The model of Group Emotional Intelligence by Druskat and Wolff (2001a; 2001b) presents six dimensions which describe emotional intelligence, distributed through three analysis levels and formed by norms that, theoretically, arouse and regulate emotions in groups/teams. In this study, a questionnaire has been adapted to evaluate these dimensions (Hamme, 2003) in groups/teams from Portuguese organizations. Based on a sample of 333 individuals belonging to 74 groups, construct validity of the Questionnaire of Group Emotional Intelligence (QIEG) was tested, by means of an exploratory factor analysis. The results showed the emergency of four interpretable dimensions, pointing out that the items of two dimensions theoretically distinct, but close in conceptual terms, scored only in one. The dimensions evaluated in the QIEG – Group Regulation of Members, Group Self-Awareness, Group Self-Regulation, and Group Social Awareness/Skills – showed values of satisfactory internal consistency, indicating a good level of instrument's reliability.

**Keywords:** Group Emotional Intelligence, groups/teams, assessment instrument, exploratory factor analysis.

## **Agradecimentos**

O meu primeiro agradecimento destina-se à Professora Doutora Isabel Dimas, orientadora científica desta monografia. Por compreender sempre o que lhe tento dizer/escrever para além do que lhe digo/escrevo. Pelo exímio rigor metodológico e profundo sentido crítico com que guiou o meu trabalho. Pelas palavras de incentivo. Pelo privilégio dos momentos que me tornaram emocionalmente mais inteligente.

Agradeço ao Professor Doutor Paulo Renato Lourenço, elemento fundamental no meu percurso académico, por todo o apoio prestado.

A todos os docentes do Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão (NEFOG), por acreditarem em mim e me mostrarem que, indubitavelmente, fiz a escolha certa ao ingressar neste ramo de especialização.

A todas as organizações que aceitaram participar no estudo, um muito obrigada.

Aos meus pais, agradeço o amor e paciência infinitos. Por me ensinarem a viver a vida e a não ser vivida por ela. Por me abraçarem ao chegar, e por me proporcionarem um conforto que enche de coragem e me leva a partir rumo aos meus sonhos de futuro.

À minha irmã, que amo sem palavras.

Aos meus avós.

Dedico esta tese à memória do meu avô paterno, Agostinho Alves Correia – ficou o teu sorriso que não esqueci, nunca esquecerei.

## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>I – Enquadramento Conceptual</b> .....	3
1. A Inteligência Emocional.....	3
2. Estudos sobre o impacto da Inteligência Emocional nas Organizações.....	6
2.1. Inteligência Emocional e Eficácia.....	6
2.2. Inteligência Emocional e Liderança Transformacional.....	7
2.3. Inteligência Emocional, Liderança, e Clima Organizacional.....	8
2.4. Inteligência Emocional e Satisfação do Cliente.....	9
2.5. Inteligência Emocional, Stress Ocupacional e Comprometimento Organizacional.....	10
3. A Inteligência Emocional Grupal.....	10
3.1. Definição de grupo/equipa e o papel das emoções.....	10
3.2. A Inteligência Emocional Grupal.....	12
3.3. O Modelo de Inteligência Emocional Grupal.....	14
3.4. O Impacto da Inteligência Emocional Grupal na Organização.....	20
<b>II - Objectivos</b> .....	22
<b>III - Metodologia</b> .....	22
1. Procedimentos de Investigação.....	22
2. Materiais/Instrumentos.....	23
2.1. Group Emotional Intelligence Questionnaire (QEIG).....	24
2.2. Questionário de Inteligência Emocional Grupal (QIEG).....	26
3. Procedimentos Estatísticos.....	30
<b>IV – Resultados</b> .....	31
1. Amostra.....	31
2. Considerações Prévias.....	32
3. Análise Factorial Exploratória da estrutura latente dos itens do QIEG.....	32
<b>V - Discussão</b> .....	43
<b>VI - Conclusões</b> .....	45
<b>Bibliografia</b> .....	47
<b>Anexos</b>	

## Introdução

Ao contrário da visão tradicional que se abatia sobre as emoções, a visão da componente emocional dominante na actualidade encara as emoções como adaptativas e funcionais. Elas ajudam o indivíduo, organizando o seu pensamento, guiando a sua atenção, e motivando o seu comportamento. Sob este prisma, as emoções podem ser definidas (Mayer & Salovey, 1990) como respostas organizadas – envolvendo múltiplos subsistemas psicológicos (cognitivo, motivacional, fisiológico, experiencial) – a acontecimentos internos ou externos, que têm para a pessoa uma determinada valência, positiva ou negativa.

Esta alteração no modo como a emoção passou a ser entendida surgiu, em grande medida, porque a Psicologia e outras ciências sociais redescobriram Charles Darwin (Salovey, 2006). Darwin dá a entender, na sua obra *A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais* (Darwin, 2006), que o nosso sistema emocional é um sistema inteligente. Embora não tenha usado a expressão *sistema inteligente*, é isso que o autor descreve ao argumentar que o sistema emocional evoluiu, porque ajuda os seres vivos a sobreviver, guiando os comportamentos necessários para essa sobrevivência. Por exemplo, um sorriso de alegria assinala que, à partida, é seguro que alguém se aproxime; um esgar de tristeza significa que o indivíduo precisa de atenção. Assim, é este sistema inteligente que, ao fornecer informação sobre o estado emocional, comunica também conhecimento.

A popularização desta nova visão das emoções no seio da comunidade científica deve-se, em parte, aos estudos realizados no âmbito das neurociências, os quais sugerem que o sistema emocional e o sistema cognitivo estão em contacto próximo, comunicando constantemente. António Damásio, um proeminente académico e investigador português cuja projecção mundial tem a sua génese em trabalhos realizados nos EUA sobre este mesmo tema, veio transmitir um novo impulso à ideia que cognição e emoção não são processos independentes – mas fortemente relacionados. O autor aduziu que não é possível decidir correctamente sem a intervenção das emoções, que o exercício eficaz das actividades cognitivas (e.g., gestão) exige o recurso à razão e à emoção (Damásio, 1994).

No entanto, e embora imanescentes à natureza humana, as emoções foram durante muito tempo uma espécie de “parente pobre” da actividade organizacional e das investigações (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2003). Durante décadas, a visão extremamente racional das organizações tem impedido o reconhecimento das emoções como um aspecto próprio da vida organizacional, em geral (DeDreu, West, Fisher, & MacCurtain, 2001), e do trabalho em grupo, em particular<sup>1</sup> (Kelly & Barsade, 2001). Os motivos pelos quais as emoções foram relegadas para segundo plano na agenda dos

---

<sup>1</sup> Acontece que um grande número de emoções humanas cresce e desenvolve-se a partir de interacções sociais, influenciando inevitavelmente a vida grupal (Barsade & Gibson, 1998).

gestores e dos investigadores podem ser catalogados em duas grandes áreas inter-relacionadas (Cunha et al., 2003): em primeiro lugar, as organizações têm sido concebidas como lugares de racionalidade e não de afectividade (a tentativa de “eliminar” as emoções das agendas de investigação e gestão do comportamento organizacional relaciona-se com o facto de elas serem normalmente consideradas contrárias à racionalidade); em segundo lugar, os estados emocionais foram frequentemente considerados fenómenos individuais não acessíveis nem geríveis do ponto de vista da organização.

Na verdade, só recentemente se pôde observar um crescendo de interesse pela matéria, pese o facto de que certas variáveis centrais no comportamento organizacional tenham revelado sempre uma evidente componente emocional<sup>2</sup> (e.g., *turnover*, absentismo, motivação, mudança, conflitos). É provável que este novo estatuto conferido às emoções tenha resultado, em forte medida, de um reconhecimento dos estados emocionais como um tópico de investigação relevante (e.g., Briner, 1999; Fisher & Ashkanasy, 2000; Svyantek & Rahim, 2002), mas também da ascensão da Inteligência Emocional ao estatuto de essencial na gestão (Cunha et al., 2003).

Assim, as emoções detêm funções sociais importantes no trabalho em equipa, e a expressão de emoções, tanto positivas como negativas, não só nos informa sobre o funcionamento da equipa como, ao mesmo tempo, afecta os processos que decorrem no seu seio. Além disso, as emoções desencadeiam e guiam processos críticos na organização, tais como a gestão de conflitos e o desenvolvimento de ideias úteis e criativas, podendo potenciar a eficácia do trabalho colectivo (DeDreu et al., 2001).

Segundo Druskat e Wolff (2001a; 2001b) e também Hamme (2003), saber como as emoções afectam o comportamento nos grupos é, desta forma, extremamente útil para compreender e prever comportamentos, e a medição das competências para gerir as emoções é central para compreender os fenómenos a este nível. Druskat e Wolff (2001b) definem o conceito de Inteligência Emocional Grupal como um conjunto de normas grupais capazes de despertar e regular as emoções nos grupos. Na sua formulação, a Inteligência Emocional Grupal relaciona-se com o modo como os grupos gerem as emoções dos membros que os compõem, como regulam as emoções colectivas, e como interagem com outros grupos. Tendo por base o Modelo de Inteligência Emocional Grupal dos autores supracitados (Druskat & Wolff, 2001a), e o instrumento desenvolvido de acordo com o mesmo (Hamme, 2003), pretende-se, com a presente investigação, inferir o funcionamento dos grupos/equipas, em termos da sua Inteligência Emocional Grupal, no contexto português. Mais especificamente, trata-se de adaptar e validar o instrumento no contexto organizacional português, e obter dados exploratórios sobre a estrutura factorial da versão portuguesa do questionário.

De acordo com estes objectivos, a dissertação foi estruturada em duas grandes partes. Na primeira, apresenta-se uma revisão crítica da literatura sobre a Inteligência Emocional e a Inteligência Emocional Grupal - são analisadas as principais definições e modelos, e algumas pesquisas

---

<sup>2</sup> Deste modo, embora a investigação focada especificamente nas emoções em contextos organizacionais ser relativamente recente (Briner, 1999), as variáveis referidas indicam que, implicitamente, a emoção foi sendo assumida *a priori* como parte integral e inseparável da vida corporativa.

relevantes no âmbito organizacional. Na segunda, apresenta-se e debate-se o estudo empírico realizado – é descrito o procedimento de construção do Questionário de Inteligência Emocional Grupal (QIEG), seguido da apresentação dos resultados decorrentes do tratamento estatístico, e posterior discussão dos mesmos.

## I – Enquadramento conceptual

### 1. A Inteligência Emocional

Cherniss e Goleman no seu livro de 2001, *The Emotionally Intelligent Workplace*, apresentam um exemplo claro de como a inteligência emocional pode influenciar os nossos contextos de vida. Em 1981, James Dozier descobriu o poder da inteligência emocional, que lhe salvou a vida. Dozier era um general do exército dos EUA que foi raptado pelas Brigadas Vermelhas, um grupo terrorista italiano. Foi mantido prisioneiro durante dois meses antes de ser resgatado. Nos primeiros dias de cativeiro, os raptadores ficaram loucos com a excitação à volta do acontecimento. Quando Dozier os viu a brandir as armas e a tornar-se cada vez mais agitados e irracionais, apercebeu-se que a sua vida corria perigo. Então, lembrou-se de algo que tinha aprendido sobre emoção num *workshop* de desenvolvimento executivo no Centro para Liderança Criativa (CCL), em Greensboro, Carolina do Norte: as emoções podem ser contagiantes, e uma só pessoa, actuando como modelo, pode influenciar o tom emocional de um grupo (Cherniss & Goleman, 2001).

A primeira tarefa de Dozier foi controlar as suas próprias emoções – nada fácil naquelas circunstâncias. Com esforço, ele conseguiu acalmar-se. Depois, tentou expressar a sua calma de uma forma clara e convincente através dos seus actos. Em breve reparou que os raptadores pareciam “captar” a sua calma, começando também eles a acalmar-se e a actuar de forma mais racional. Quando Dozier pensava mais tarde neste episódio, mostrou-se convencido de que esta capacidade de regular as suas reacções emocionais e as dos raptadores salvou-lhe, literalmente, a vida (Cherniss & Goleman, 2001).

A experiência de Dozier ilustra a inteligência emocional em acção: o general apercebeu-se exactamente das reacções emocionais dos seus raptadores, e compreendeu o perigo que elas significavam para si. Conseguindo regular as suas próprias emoções, e expressando-as de uma forma eficaz, conseguiu regular também as emoções dos seus raptadores. Embora Dozier tenha dado um exemplo vivo do que é a inteligência emocional, o conceito foi, apenas, introduzido na literatura em 1990, por Mayer e Salovey, que o definem como a “capacidade de monitorizar não só os seus sentimentos e emoções, mas também os dos outros, de os diferenciar entre si, e de usar essa informação para guiar o pensamento e comportamento”<sup>3</sup> (p.7).

Em 1997, os mesmos autores efectuaram uma revisão do constructo e expandiram a definição para “a capacidade de perceber com precisão, avaliar

---

<sup>3</sup> A tradução é nossa.

e expressar emoções; a capacidade para aceder e/ou gerar sentimentos quando eles auxiliam o pensamento; a capacidade para compreender as emoções e o conhecimento sobre elas; e a capacidade para regular emoções e promover o crescimento emocional e intelectual” (Mayer & Salovey, 1997, p.5)<sup>4</sup>. Em 1999, estes autores propuseram uma definição definitiva da inteligência emocional, segundo a qual: “ a inteligência emocional refere-se à capacidade de reconhecer os significados das emoções e as suas relações, e em raciocinar e resolver problemas com base nas mesmas. A inteligência emocional abarca a capacidade de perceber as emoções, assimilar/integrar emoções e sentimentos, compreender o conteúdo dessas mesmas emoções e saber geri-las” (Mayer & Ciarrochi, 2006).

A partir da última conceptualização, construíram um modelo de inteligência emocional assente em quatro capacidades, distintas, mas complementares (Mayer, Salovey, & Caruso, 2004): a) capacidade para perceber, avaliar e expressar emoções; b) capacidade para usar as emoções quando elas são susceptíveis de orientar o pensamento; c) capacidade para conhecer e compreender as emoções; d) capacidade para regular as emoções tendo em vista o crescimento emocional e intelectual. Assim, a) *percepcionar* emoções envolve a capacidade para o indivíduo reconhecer as emoções nas outras pessoas, expressar as suas emoções reconhecendo-as, e destringir as emoções reais das emoções dissimuladas, b) *usar* emoções envolve a capacidade para usar as emoções no sentido de redireccionar o indivíduo para acontecimentos de vida importantes, para gerar emoções que auxiliem a tomada de decisão, e para recorrer à mudança do estado de humor de forma a compreender vários pontos de vista, c) *compreender* as emoções envolve a capacidade para compreender emoções complexas e para perceber como é que elas transitam de um dado estado emocional para outro (e.g., como é que a irritação pode dar lugar à raiva, ou o contentamento à felicidade), e d) *regular* as emoções significa ser capaz de alterar um determinado estado emocional (seu e/ou de outros) quando tal é adaptativo e facilita o crescimento individual (op. cit.).

Demonstrando ser um constructo multidimensional, a inteligência emocional assume também o seu estatuto, edificando-se como membro autónomo de um grupo de inteligências<sup>5</sup>, incluindo a social, a prática e a pessoal, classificadas de “*inteligências quentes*”<sup>6</sup> (op. cit., p.16).

<sup>4</sup> A tradução é nossa.

<sup>5</sup> Bebendo da tradição psicométrica, Mayer e Salovey (1997) caracterizam a lógica que subjaz à identificação de uma dada inteligência no seio da disciplina psicológica: a) definir essa inteligência; b) desenvolver um modo de medi-la; c) documentar a sua parcial ou completa independência relativamente a outras inteligências; d) demonstrar que ela prediz algumas variáveis do mundo real. A inteligência emocional parece compaginar-se com estes quatro critérios: pode ser definida em termos conceptuais, pode ser medida (existem instrumentos de medida psicometricamente válidos), distingue-se de outras inteligências (e.g., do coeficiente de inteligência), e prediz determinadas variáveis externas (e.g., o desempenho dos indivíduos nas organizações) (Cunha et al., 2003).

<sup>6</sup> Esta denominação advém do facto de as inteligências citadas operarem em cognições de importância pessoal e emocional para o sujeito, conhecidas como *cognições quentes* (Mayer & Salovey, & Caruso, 2004).



O domínio da inteligência emocional foi também analisado sob outro prisma, envolvendo mais do que a capacidade de perceber, usar, compreender, e regular as emoções. As concepções derivadas incluem não só a emoção e a inteligência *per se*, mas também a motivação, traços não-disposicionais, e o funcionamento social<sup>7</sup>. Destacam-se, neste âmbito, dois grandes autores: Goleman e Bar-On<sup>8</sup>.

Daniel Goleman popularizou o termo inteligência emocional, definindo-a como “a capacidade de reconhecer as próprias emoções e as dos outros, de se motivar, e de as gerir adequadamente no contexto das suas relações” (Goleman, 1998, p.317). No seu modelo mais recente de inteligência emocional (Goleman, 2001), o autor identifica quatro dimensões emocionais e sociais básicas: a Auto-consciência, que se refere à capacidade do indivíduo reconhecer as suas emoções; a Auto-regulação, respeitante à capacidade de controlar emoções desagradáveis, e em inibir a impulsividade emocional; a Consciência Social, que envolve a capacidade de compreender empaticamente os outros; e a Competência Social, que requer o saber gerir relacionamentos.

De modo análogo, Reuven Bar-On (2000) definiu a inteligência emocional em termos de conhecimento emocional e social, e como uma capacidade que influencia a forma como o indivíduo lida com as exigências da envolvente. Assim, a inteligência emocional é 1) a capacidade do indivíduo compreender-se a si próprio e expressar-se, 2) a capacidade de compreender os outros e expressar-se perante eles; 3) a capacidade de lidar com emoções fortes e controlar os impulsos, e 4) a capacidade de se adaptar à mudança e resolver problemas de natureza pessoal ou social. Inerentes ao seu modelo estão cinco domínios emocionais: competências intrapessoais, competências interpessoais, adaptabilidade, gestão do stress, e humor (Bar-On, 1997, cit. por Cherniss & Goleman, 2001).

Importa notar que as várias conceptualizações partilham, logicamente, diferenças na visão que adoptam sobre o paradigma da inteligência emocional<sup>9</sup>, mas que segundo Caputi, Chan e Ciarrochi (2000) tendem a

---

<sup>7</sup> A ideia de alargar o campo conceptual da inteligência, neste caso da inteligência emocional, advém da proposta de Howard Gardner, na qual é benéfico expandir-se o leque de aptidões para o sucesso intelectual. Ele define a inteligência como “o potencial biopsicológico de processar a informação susceptível de ser activada num contexto social, para resolver problemas ou criar produtos valiosos numa cultura” (Gardner, 1999, p.3).

<sup>8</sup> Embora várias teorias tenham recaído sob o paradigma da inteligência emocional que actualmente existe, as três que geraram um maior interesse em termos de investigação e aplicação foram as teorias de Mayer e Salovey (1997), Goleman (1998) e Bar-on (2000).

<sup>9</sup> Um paradigma, segundo Thomas Kuhn (2003), é um “conjunto das realizações científicas universalmente reconhecidas e que, durante determinado tempo, constituem o modelo de problemas e soluções para a comunidade científica” (p.116). O autor acrescenta que, quando um modelo ou paradigma é proposto, os sinais de vigor científico incluem a proliferação de modelos que compitam com ele, a expressão explícita de descontentamento, o recurso à filosofia, e o debate sobre os fundamentos/pressupostos. Com base nestes critérios, o paradigma da inteligência emocional demonstra sinais de ter atingido um estado de maturidade científica.

convergir num ponto comum: todas elas procuram entender como os indivíduos usam as emoções num esforço que visa predizer a eficácia pessoal. Espera-se que a análise breve de algumas investigações empíricas providencie informação adicional para um melhor entendimento desta relação causal.

## 2. Estudos sobre o impacto da Inteligência Emocional nas Organizações

Embora as agendas de investigação dos temas organizacionais se centrem tradicionalmente na vertente racional ou cognitiva, o facto é que têm vindo recentemente a ser estudados sob a óptica da componente emocional<sup>10</sup> e os resultados encontrados têm evidenciado o impacto que as organizações exercem sobre as emoções dos seus membros, assim como os efeitos das emoções sobre o funcionamento organizacional. Aliás, Cherniss e Adler (2000) afirmam que considerar a inteligência emocional nas organizações interessa mais do que nunca, tendo em conta o contexto de mudança que as envolve – na onda de metamorfoses massivas no local de trabalho ao nível global, consequência da inovação tecnológica, competição, e pressões de tempo, as qualificações pessoais e as competências de iniciativa, relacionamento interpessoal, auto-consciência e auto-regulação emocional posicionam-se como essenciais ao sucesso das organizações.

E a verdade é que são vários os estudos que apontam para o impacto da inteligência emocional nas organizações, nomeadamente ao nível do desempenho, liderança, satisfação do cliente, e comprometimento organizacional (e.g., Dulewicz, Dulewicz & Young, 2005; Elfenbein, DerFoo, White & Tan, 2007; Nikolaou & Tsaousis, 2002).

### 2.1-Inteligência Emocional e Eficácia

Para testarem a relação entre a inteligência emocional e a eficácia, Lopes, Grewal, Kadin, Gall e Salovey (2006) examinaram 44 analistas do departamento financeiro de uma companhia de seguros norte-americana. Os autores hipotetizaram que a inteligência emocional estaria relacionada com indicadores organizacionais do desempenho. Depois de controladas as variáveis demográficas e de personalidade, o valor da inteligência avaliado pelo Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test<sup>11</sup> (MSCEIT) obteve uma correlação significativa e moderada com os indicadores organizacionais considerados pelos autores: posição ocupada na empresa, mérito, sociabilidade perante pares e supervisores, e contribuição para um

<sup>10</sup> Mayer et al. (1995) referem que até mesmo os investigadores mais defensores do poder das cognições reconhecem que as emoções podem servir como fonte de informação para os indivíduos. A informação proporcionada pelas emoções pode ser adaptativa, e a relação entre a emoção e o pensamento não é necessariamente antagónica.

<sup>11</sup> O Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) é um questionário destinado a medir as quatro dimensões associadas ao modelo de inteligência emocional criado pelos autores (Mayer, Salovey, & Caruso, 2002).

clima de trabalho positivo.

Num estudo similar, Rosete e Ciarrochi (2005) estudaram uma amostra composta por 41 executivos de uma organização de serviços públicos australiana. A inteligência emocional foi, igualmente, medida através do MSCEIT, tendo os resultados revelado a existência de correlações significativas, embora baixas, entre este constructo e variáveis como a motivação, a integridade e a promoção de relações produtivas no trabalho, não tendo, no entanto, sido identificada a existência de relações significativas com o alcance de resultados. Neste caso, os resultados da inteligência emocional, dito de outro modo, correlacionaram-se com o “como” os colaboradores alcançaram e não com “o que” eles alcançaram.

Um estudo recente teve como variável moderadora a inteligência cognitiva, sob a premissa de que esta influenciava a associação entre inteligência emocional e desempenho, de modo que a associação se revelaria mais positiva quanto mais baixo o valor do quociente de inteligência (QI). Côté e Miners (2006) constataram que o MSCEIT predizia o desempenho da tarefa (avaliado por supervisores) e a cidadania organizacional, numa amostra de 175 funcionários de uma universidade norte-americana, sobretudo nos indivíduos com um QI menos elevado – os indivíduos com baixa inteligência cognitiva puderam desempenhar eficazmente as suas tarefas, já que demonstraram bons níveis de inteligência emocional. Isto aponta para o facto de que uma elevada inteligência emocional pode compensar *competências* inferiores noutras áreas, não descurando que a sua influência se mostrou menor quanto maior a inteligência cognitiva (possivelmente, indivíduos cognitivamente inteligentes exibem, em regra, níveis elevados de desempenho, deixando pouco espaço para correcções ou melhorias).

Elfenbein et al., (2007), após a realização de uma meta-análise, concluíram que a inteligência emocional funcionava como um modesto, mas significativo e consistente, preditor da eficácia organizacional, em profissionais das mais diversas áreas, nomeadamente, gestores de topo. De modo semelhante, Elfenbein e Ambady (2002), num estudo realizado numa organização norte-americana, concluíram que as pontuações obtidas num instrumento de avaliação da inteligência emocional se correlacionavam positivamente com o desempenho dos indivíduos, medido através da avaliação realizada pelos supervisores.

Assim, os dados sugerem que as pessoas com níveis mais elevados de inteligência emocional denotam níveis superiores de desempenho e sucesso profissional (Mayer & Salovey, 1997; Goleman et al., 2001).

## 2.2- Inteligência Emocional e Liderança Transformacional

A liderança tem sido abordada não só sob o paradigma transaccional, mas também sob o prisma transformacional - em que as emoções e os laços afectivos líder-seguidores assumem um papel relevante. Algumas investigações recentes (Dulewicz, Dulewicz & Young, 2005; Megerian & Sosik, 1996, cit. por Cunha et al., 2003) apontam para a existência de

possíveis relações entre as competências de inteligência emocional dos líderes e o seu poder transformacional junto dos colaboradores. Os autores sugerem que ocorre uma espécie de liderança “galvanizante” ou “ressonante” (Cunha et al., 2003, p.91), isto é, os comportamentos e estados de espírito dos líderes possivelmente influenciam os estados de espírito e comportamento dos colaboradores em seu redor<sup>12</sup>.

Dulewicz, Dulewicz e Young (2005) efectuaram um estudo destinado a explorar as relações entre inteligência emocional e desempenho, e entre inteligência emocional e liderança, na Marinha Real Britânica. Na recolha de dados, utilizaram registos de avaliações de desempenho, e aplicaram o *Leadership Dimensions Questionnaire* (LDQ), constituído por 150 itens que avaliam três dimensões: quociente intelectual (IQ), quociente emocional (EQ) e quociente de Gestão (MQ). Através deste instrumento é possível determinar o estilo de liderança dominante dos respondentes: *Engaging*, *Goal-Oriented*, ou *Envolving*. No que toca à análise da relação entre a inteligência emocional e o desempenho, as análises de regressão mostraram que o EQ revelou ser o preditor mais forte do desempenho (comparativamente ao IQ e MQ), mas apenas em indivíduos detentores de postos de trabalho elevados (e.g., oficiais). De modo idêntico, entre as três dimensões do questionário, foi também o EQ que demonstrou possuir uma relação mais forte com a liderança, em comparação com o IQ e o MQ, mas, uma vez mais, este efeito foi apenas verificado em postos de trabalho elevados. A terceira e última conclusão, resultante de análises de regressão múltipla, foi a de que as competências de inteligência emocional (avaliadas pela dimensão EQ) contribuíram de forma mais significativa e elevada para os três estilos de liderança do LDQ. Especificamente, cinco dimensões – Resiliência Emocional, Motivação, Conscienciosidade, Intuição, e Perspectiva Estratégica – revelaram grande importância para os três estilos que o líder pode adoptar.

### 2.3- Inteligência Emocional, Liderança, e Clima Organizacional

Um estudo realizado pela consultora Hay/McBer (2000), com uma amostra de 3781 executivos, demonstrou que 50 a 70% da percepção que os colaboradores detinham do clima organizacional estava ligada às características de inteligência emocional manifestadas pelo líder. Em particular, os quatro estilos de liderança que foram estudados - *o visionary o affiliative, o democratic e o coaching* - guiavam o clima numa direcção positiva, e os líderes mais eficazes adoptavam, regularmente, um destes

---

<sup>12</sup> O *contágio emocional* (Barsade & Gibson, 1998) parece servir aqui como potencial fonte explicativa: as pessoas têm a tendência inconsciente para convergir emocionalmente quando interagem, ou seja, para mimetizar e sincronizar expressões faciais, vocalizações, posturas, e movimentos de outros.

Sucedem que os resultados de vários estudos sugerem uma explicação alternativa potente: existe uma regulação límbica interpessoal, de tal modo que “uma pessoa transmite sinais que podem alterar os níveis hormonais, as funções cardiovasculares, os ritmos de sono, e mesmo as funções imunitárias no corpo de outra pessoa” (Goleman et al., 2001, p.46).

estilos, tendo em conta a situação e o modo de liderança mais apropriado.

Um efeito similar foi demonstrado num estudo sobre líderes pertencentes ao sector da saúde (Catholic Health Care Association, 1994, cit. por Goleman et al., 2001). Foi pedido a 1200 membros de organizações de cuidados de saúde que nomeassem líderes destacados, com base nos critérios *desempenho organizacional e antecipação de tendências futuras*. De seguida, foi-lhes pedido que avaliassem a eficácia dos nomeados em 15 situações-chave que os últimos poderiam enfrentar – entre elas a mudança, a diversidade, e a integridade institucional. Os resultados indicaram que os líderes cotados como mais eficazes eram também os que mais integravam competências chave da inteligência emocional, tais como *Consciência Organizacional e Competências de Relacionamento*.

#### **2.4- Inteligência Emocional e Satisfação do Cliente**

As pressões para a qualidade do serviço obrigam a um grande esforço daqueles que desempenham funções de contacto com os clientes, funções emocionalmente intensas. Conscientes de que a forma como os clientes avaliam o serviço prestado depende, em medida considerável, do modo como avaliam a qualidade da relação interpessoal estabelecida com os prestadores desse serviço, os gestores tomaram consciência acrescida da centralidade que a gestão das emoções exerce no trabalho (Cunha et al., 2003).

Um estudo realizado por Rice (2002) incidiu na análise de 160 agentes de uma companhia de seguros. Os resultados apontaram para a existência de uma correlação positiva entre a inteligência emocional dos agentes e a satisfação do cliente, ou seja, quanto maior as competências emocionais do trabalhador, maior a satisfação que o cliente demonstrava após a interacção e acordo do valor do seguro.

Numa outra investigação realizada por Mayer e Salovey (2006), numa companhia de seguros de saúde, foi analisada uma amostra composta por 44 colaboradores pertencentes à divisão financeira. Neste estudo, a inteligência emocional foi medida no início do ano, bem como no final, ao mesmo tempo que foram registados os valores do salário dos colaboradores. Os resultados demonstraram que os indivíduos emocionalmente mais inteligentes sofriam, passado um ano, um aumento salarial derivado da avaliação realizada pelos supervisores, e do conseqüente reconhecimento do seu mérito, ocupando, alguns deles, postos mais altos na empresa. Além disso, na avaliação realizada pelos pares e supervisores, obtiveram melhor pontuação nas dimensões compreensão interpessoal e tolerância ao stress.

#### **2.5- Inteligência Emocional, Stress Ocupacional, e Comprometimento Organizacional.**

Nikolaou e Tsaousis (2002) desenvolveram um estudo, na Grécia, que envolveu 220 profissionais de saúde mental pertencentes a várias instituições, partindo da hipótese segunda a qual existiria uma relação entre a

inteligência emocional, o stress ocupacional e o comprometimento organizacional. Como métodos de recolha de dados, foram utilizados o *Emotional Intelligence Questionnaire* (EIQ) de Mayer e Salovey (1997), para avaliar a inteligência emocional, e o *Organizational Stress Screening Tool* (ASSET) desenvolvido por Cartwright e Cooper (2002), para avaliar o stress e o comprometimento organizacional.

Os resultados revelaram a existência de uma correlação negativa entre a inteligência emocional e o stress ocupacional, sugerindo que colaboradores emocionalmente inteligentes experimentavam menos stress no trabalho. Verificou-se ainda uma correlação positiva entre as dimensões da inteligência emocional e o comprometimento organizacional, logo, elevadas pontuações na inteligência emocional tenderiam a evidenciar elevados níveis de comprometimento. De acordo com os autores, estes resultados podem estar relacionados com o facto de os colaboradores emocionalmente inteligentes sentirem que o seu esforço é reconhecido, experimentando menos stress, o que poderá aumentar a lealdade e o comprometimento organizacional.

Além disso, o tipo de função em causa adquiriu um efeito moderador entre inteligência emocional e stress ocupacional. Os investigadores descobriram que médicos e psicólogos pontuaram mais alto do que outros profissionais (e.g., administrativos) na inteligência emocional e significativamente mais baixo no stress ocupacional<sup>13</sup>.

### 3. A Inteligência Emocional Grupal

#### 3.1. Definição de grupo/equipa e o papel das emoções

Realidade incontornável nas organizações, os grupos/equipas<sup>14</sup> assumem-se, actualmente, como a forma privilegiada de realizar o trabalho (Pinto, 2008). Tenham um carácter mais ou menos formal, temporário ou permanente, as equipas têm sido vistas pelas organizações como um factor estratégico que lhes permite tomar vantagem competitiva e alcançar o sucesso organizacional<sup>15</sup> (Dimas, 2007), acarretando também benefícios intra-psíquicos e emocionais para os colaboradores<sup>16</sup> (DeDreu et al., 2001).

Importa clarificar, primeiramente, a noção de grupo/equipa que é

<sup>13</sup> Provavelmente estes resultados estão relacionados com o facto de, para serem eficazes nas suas áreas de actuação, estes profissionais necessitem de saber gerir as suas próprias emoções e as dos outros. Através do controlo e uso adequado das suas emoções e das emoções dos que os rodeiam, estes profissionais acabam por possuir uma maior capacidade de lidar com os sentimentos, levando a um decréscimo nos níveis de *stress* ocupacional (Nikolaou e Tsaousis, 2002).

<sup>14</sup> Grupos e equipas serão no presente trabalho usados indistintamente, pese embora o debate existente à volta destes dois termos relativo à questão de se considerar grupo e equipa como remetendo para o mesmo fenómeno ou para entidades distintas (cf. Lourenço, 2002).

<sup>15</sup> Em muitas organizações, a unidade básica da estrutura de trabalho chega a ser a equipa em vez do indivíduo (Rousseau, Aubé & Savoie, 2006).

<sup>16</sup> Algumas razões para formar uma equipa são a proximidade física, a rapidez de decisão, a partilha de conhecimento, a criação de espírito de equipa, ou a partilha de responsabilidades (Aslan, Ozata & Mete, 2008).

adoptada na presente dissertação. Para que um conjunto de pessoas seja considerado um grupo/equipa, é necessário que estejam presentes forças impulsionadoras de base, que se revelam necessárias e suficientes à sua emergência: percepção de interdependência entre os membros; percepção de, pelo menos, um alvo comum mobilizador; e relações entre as pessoas em função do alvo comum. Os grupos são, desta forma, um sistema social, composto por um conjunto de elementos que interagem de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum (Dimas, 2007). Enquanto sistemas, os grupos/equipas estruturam-se em torno de dois subsistemas: o subsistema tarefa (referente ao conjunto de pessoas que trabalham e se articulam para a execução de uma tarefa) e o subsistema socioafectivo (relativo ao conjunto de pessoas que trabalham procurando satisfazer as necessidades sócio-emocionais<sup>17</sup>) [Lourenço, 2002].

Embora esteja estabelecido que os grupos se edificam em torno das componentes supracitadas, a atenção dos investigadores tem estado sobretudo direccionada para a compreensão das questões da tarefa, sendo o papel das emoções secundarizado ou apenas implicitamente considerado (DeDreu et al, 2001; Kelly & Barsade, 2001). Mas as emoções resultam do contexto social onde são manifestadas, influenciando esse mesmo contexto. E porque a existência de um grupo implica necessariamente a presença de relações sociais específicas entre os seus membros, as emoções constituem-se como parte dos processos grupais (DeDreu et al., 2001). A este nível, as emoções são partilhadas pelos membros através de processos como o contágio emocional, a comparação social, ou o modelamento vicariante (Barsade & Gibson, 1998; Kelly & Barsade, 2001), resultando num sentimento colectivo diferente da soma das emoções individuais.

Neste sentido, alguns investigadores (e.g., Barsade, 2002) têm chamado a atenção para a necessidade de estudar o fenómeno emocional, não apenas no nível individual, como tradicionalmente acontece, mas também no nível grupal. A importância de se estudar especificamente as emoções ao nível grupal está já patente nos estudos de Lewin e Festinger (s.d., cit. por De Dreu et al., 2001), que mostraram que os processos grupais não podem ser totalmente compreendidos quando a componente afectiva é ignorada. Efectivamente, as emoções jogam um papel preponderante em múltiplos processos grupais (e.g., tomada de decisão, comportamentos pró-sociais, motivação, negociação e resolução de conflitos, liderança, desempenho, e eficácia do grupo) pelo que a sua influência e contribuição deve ser ponderada quando se estuda e intervém nesses processos.

---

<sup>17</sup> Estes dois subsistemas, embora distinguíveis, são interactivos, interdependentes entre si, e interdependentes com a sua envolvente. Portanto, apenas considerando ambos e analisando a dinâmica das suas interrelações, se poderá compreender todo o sistema.

### 3.2. A Inteligência Emocional Grupal

Goleman, Boyatzis e McKee (2002), no seu artigo *The Emotional Reality of Teams*, apresentam um exemplo de como a inteligência emocional grupal pode influenciar o comportamento e o desempenho do grupo numa organização. A equipa de gestão de topo de uma empresa industrial tinha aceitado um importante encargo: encontrar formas de lidar com o facto de a firma se encontrar permanentemente presa aquilo a que chamavam “crescimento plano”. Tradução: estavam a perder vantagem. O problema era que a equipa simplesmente parecia não estar a tomar decisões, qualquer que fosse a sua importância. De facto, quanto mais urgente fosse a decisão, mais seria descurada pelos membros da equipa, no sentido de evitar tópicos sob os quais estavam em desacordo. Pior ainda, por vezes agiam como se estivessem mesmo de acordo em assuntos-chave, apenas para deixar a reunião antes do seu término. Entretanto, a empresa regredia cada vez mais na implementação de uma estratégia que se adivinhava crucial para garantir a sua viabilidade (Goleman et al., 2002).

O que é que se passava realmente com esta equipa? Através de uma auditoria aos membros do grupo, a verdade emergiu: praticamente todos os membros se sentiam incomodados pelos desacordos interpessoais, demonstrando baixos níveis de competência emocional, em particular no que tocava à gestão de conflitos. De repente, a razão para a incapacidade da equipa tomar decisões tornou-se óbvia. Nunca tinham chegado à consciencialização colectiva de que a discussão aberta sobre ideias – em oposição a ataques aos que manifestavam visões alternativas – potenciava a tomada de decisão. Em vez disso, a equipa tinha adoptado o hábito de evitar todas as disputas (op. cit.).

Para este grupo, reconhecer que a incompreensão interpessoal tinha resultado em hábitos colectivos ineficientes, foi essencial. Na verdade, o que eles descobriram foi uma força importante, mas invisível, a actuar sobre a equipa: as regras e os sentimentos colectivos existentes sobre o conflito criaram uma realidade emocional que os paralisou. Com aquela tomada de consciência, eles puderam ver o que, como equipa e indivíduos, precisavam de mudar. E além disso reconheceram que, além de um ajustamento comportamental, uma solução real exigiria uma mudança na forma de encarar o conflito (op. cit.).

Os investigadores têm constatado repetidamente que, quando as equipas (e organizações) enfrentam a sua realidade emocional colectiva, começam um re-exame dos hábitos partilhados que cria e mantém aquela realidade no lugar. E só quando essa realidade é analisada a um nível emocional – quando os membros reconhecem o modo como funcionam, as situações dissonantes e desconfortáveis que enfrentam – é que podem, eventualmente, mudar. Os membros do grupo devem descobrir a fonte de descontentamento, que reside frequentemente em regras-base estabelecidas há muito tempo e profundamente enraizadas – as normas grupais (op.cit.). A inteligência emocional parece, desta forma, que não deve ser perspectivada apenas como uma competência individual, mas também como



uma propriedade e competência grupal. Foram Druskat e Wolff (2001a; 2001b) que, primeiramente, alargaram o conceito de inteligência emocional à esfera grupal. A Inteligência Emocional Grupal resulta, de acordo com os autores, na capacidade de um grupo de desenvolver um conjunto de normas destinadas a gerir os processos emocionais, de forma a cultivar confiança, identidade grupal (sentimento de inclusão e pertença ao grupo), e eficácia grupal (sentimento de que o grupo desempenha as tarefas com sucesso)<sup>18</sup>. Estas normas colectivas facilitam, por seu lado, o desenvolvimento de cooperação e colaboração entre os membros do grupo, que em última instância culmina em maior produtividade, criatividade e tomada de decisão.

Druskat e Wolff (2001b) propõem que o desenvolvimento destas crenças colectivas é influenciado pelo modo como as emoções são tratadas no contexto grupal. Todos os grupos possuem normas, conscientes ou inconscientes, que ditam como as emoções são processadas e expressas: normas emocionalmente inteligentes tendem a reforçar os sentimentos de confiança, identidade grupal, e eficácia; normas emocionalmente não inteligentes tendem a gerar sentimentos negativos a respeito do grupo, reduzindo os níveis de confiança, identidade e eficácia.

No interior dos grupos, a inteligência emocional pode ser vista como uma propriedade emergente (Kozlowski & Klein, 2000, cit. por Yang & Mossholder, 2004), originária dos indivíduos, ampliada pelas suas interações, e manifestada como um fenómeno de nível superior. Apesar de os membros variarem na sua inteligência emocional, as suas interações, com o decorrer do tempo, podem promover qualidades caracterizadoras do grupo como um todo.

Deste modo, para um grupo ser emocionalmente inteligente, devem estar presentes as seguintes condições: 1) confiança mútua entre todos os membros, 2) sentido de pertença ao grupo por parte de todos os membros, 3) crença de que existe um efeito sinérgico no grupo, 4) capacidade de alcançar melhores resultados trabalhando em conjunto, em vez de separados (Druskat & Wolff, 2002). Importa ainda não esquecer que uma equipa com membros com elevada inteligência emocional não constitui necessariamente uma equipa emocionalmente inteligente. Para isso acontecer, deve existir uma *atmosfera grupal* (Druskat & Wolff, 2001a, p.82) que englobe a competência emocional (isto é, a capacidade para responder de modo construtivo em situações emocionalmente desconfortáveis) e que encare as emoções com um olhar positivo.

---

<sup>18</sup> A Inteligência Emocional Grupal é vista, pelos autores, como uma analogia da inteligência emocional individual, sendo isomórfica nos seus efeitos (Ashkanasy & Daus, 2002) ao nível, por exemplo, do desempenho.

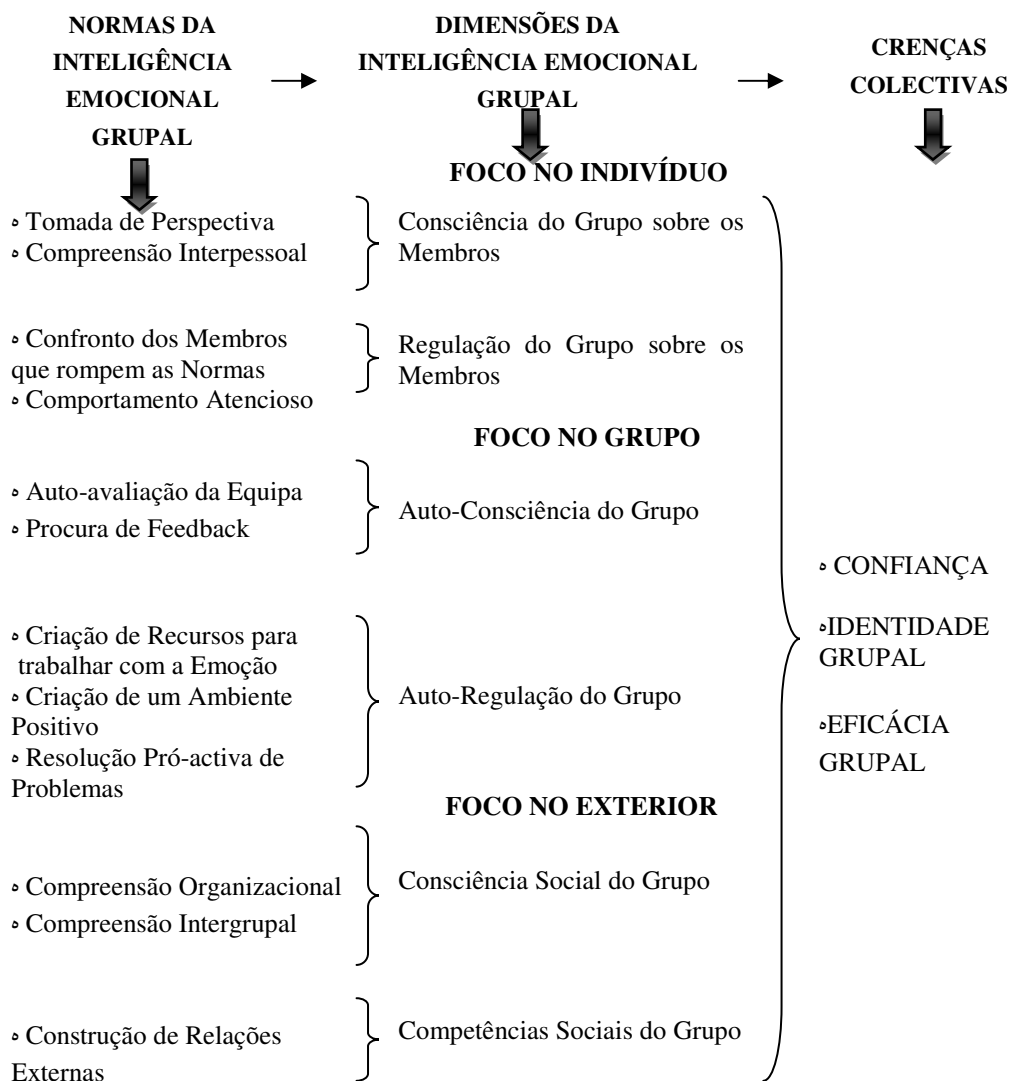
### 3.3. O Modelo de Inteligência Emocional Grupal

Druskat e Wolff (2001a) consideram que a Inteligência Emocional Grupal é mais complexa que a inteligência emocional individual, já que as equipas interagem a mais níveis. Ao nível individual, e tendo por base o conceito de inteligência emocional definido por Goleman (1995), o sujeito emocionalmente inteligente é capaz de tomar consciência sobre as suas emoções e de as regular – e a consciência e regulação direccionam-se tanto para o interior (para o *self*) como para o exterior (para os outros). *Competência Pessoal* deriva da tomada de consciência e da regulação das próprias emoções. *Competência social* é o tomar consciência e regular as emoções dos outros.

Druskat e Wolff (2001a; 2001b) criaram um Modelo de Inteligência Emocional Grupal (representado graficamente na Figura 1) que se baseia na premissa de que, ao nível colectivo, o grupo deve atender às emoções dos seus membros, às emoções do grupo, e às emoções de outros grupos/indivíduos. O modelo em causa é constituído por um total de onze normas<sup>19</sup> – Tomada de Perspectiva, Compreensão Interpessoal, Confronto dos Membros que rompem as Normas, Comportamento Atencioso, Auto-avaliação da Equipa, Procura de *Feedback*, Criação de Recursos para trabalhar com a emoção, Criação de um Ambiente Positivo, Resolução Pro-activa dos problemas, Consciência Organizacional, Consciência Intergruppal, e Construção de relações externas –, distribuídas por seis dimensões - Consciência do Grupo sobre os Membros, Regulação do Grupo sobre os Membros, Auto-Consciência do Grupo, Auto-Regulação do Grupo, Consciência Social do Grupo, e Competências Sociais do Grupo –, e situadas a três níveis – individual, grupal e organizacional –, capazes de despertar consciência sobre as emoções e de as regular.

---

<sup>19</sup> Os grupos desempenham um papel extremamente activo na criação do seu próprio contexto, escolhendo e construindo normas que determinam como os membros comunicam entre si, trabalham juntos, e lidam com aqueles exteriores ao grupo (Druskat & Wolff, 2001b).



**Figura 1.** Modelo de Inteligência Emocional Grupal (adaptado de Druskat & Wolff, 2001b).

#### **Nível de Análise Individual.**

Consciência do Grupo Sobre os Membros. De acordo com Druskat e Wolff (2001b), a teoria e a investigação sugerem duas normas de Inteligência Emocional Grupal susceptíveis de facilitar a consciência, por parte dos membros pertencentes ao grupo, dos sentimentos, necessidades e preocupações de outros membros.

A primeira norma, *Tomada de Perspectiva*, decorre da conversação e é exibida como a vontade de considerar determinado assunto sob o ponto de vista da outra pessoa. Como norma grupal, beneficia o grupo de duas formas: facilita a assimilação de informação importante e, ao sentir que a sua perspectiva é ouvida e considerada, um membro tende a confiar e a identificar-se mais com o seu grupo e suas decisões, resultando num maior

envolvimento no trabalho em equipa (op cit.).

A segunda norma, *Compreensão Interpessoal*, inclui a compreensão dos sentimentos, interesses, preocupações, pontos fracos e fortes dos membros (op cit.). Este tipo de entendimento permite aos indivíduos prever e lidar com o comportamento de cada um, dia após dia. O argumento em questão deriva de uma pesquisa realizada por Druskat (1996), na qual os membros de equipas com desempenhos elevados exibiam níveis de compreensão interpessoal igualmente elevados, em comparação com membros de equipas menos eficazes. A autora constatou que, quando incentivada a compreensão interpessoal, os membros interpretavam de modo preciso as expressões emocionais e comportamentos não-verbais uns dos outros, discernindo quando alguém estava com determinado problema ou necessitava de uma pausa na tarefa.

Regulação do Grupo Sobre os Membros. Tão importante quanto a consciência das emoções dos membros é a capacidade de as regular – criando um impacto positivo no modo como estas são expressas e no modo como os indivíduos se sentem. Não se trata de impor *groupthink* ou outra forma de pensamento semelhante – claramente, o objectivo deve ser observar comportamentos previsíveis por parte dos sujeitos, mas também deixar espaço para que cada um sinta deter o controlo e o poder de manifestar a sua individualidade<sup>20</sup> (Druskat & Wolff, 2001a). A forma mais construtiva de regular as emoções dos membros do grupo passa por estabelecer normas tanto para o confronto dos membros como para o comportamento atencioso entre eles.

A primeira norma, *Confronto dos Membros que Rompem as Normas*, significa que existem regras de conduta, e que deve ser referido quando um membro quebra uma ou mais dessas regras (Druskat & Wolff, 2001b). Tal afirmação baseia-se na investigação de Druskat (1996), na qual os membros que rompiam as normas eram confrontados mais regularmente quando pertencentes a equipas com elevado desempenho, do que quando pertenciam a equipas com desempenhos mais modestos.

A segunda norma vital para a regulação do grupo sobre os membros é o *Comportamento Atencioso*, definido como a comunicação de afecto, apreço e respeito – os membros do grupo comunicam que o grupo valoriza a presença e a contribuição de cada indivíduo<sup>21</sup>. Druskat (1996) descobriu que o comportamento atencioso num grupo contribuiu para a eficácia, ao aumentar o sentimento de segurança, coesão e satisfação individuais, que por seu lado facilitaram um maior envolvimento nas tarefas.

Assim, as normas de Inteligência Emocional Grupal situadas ao nível do indivíduo pretendem criar essencialmente um sentimento de apoio e

---

<sup>20</sup> Smith e Berg (1987) descrevem este fenómeno como uma tentativa de “encaixar as necessidades e desejos individuais no que o grupo necessita e deseja” (p. 95). Os investigadores afirmam que, paradoxalmente, quanto mais o grupo permite aos membros vincar a sua individualidade, mais esses membros se mostram dispostos a abdicar do seu individualismo em prol do progresso do grupo.

<sup>21</sup> O comportamento atencioso não significa obrigatoriamente o estabelecimento relações pessoais próximas/íntimas, mas sim respeito e valorização do outro (Druskat & Wolff, 2001b).

aceitação social, e ajudar no equilíbrio entre as necessidades grupais e individuais (Druskat & Wolff, 2001b).

**Nível de Análise Grupal.** O potencial efeito significativo das emoções ao nível grupal requer que as normas de Inteligência Emocional Grupal facilitem a consciência e a regulação dessas emoções. Por essa razão, duas dimensões emergem na arena grupal: a Auto-Consciência do Grupo e a Auto-Regulação do Grupo.

Auto-Consciência do Grupo. A presente dimensão é definida como a consciência dos estados emocionais, preferências, e recursos do grupo (Druskat & Wolff, 2001b). As investigações sugerem que ter normas para a auto-consciência do grupo – de emoções, forças, fraquezas, modos de interação e tarefas – é uma parte crítica da Inteligência Emocional Grupal que influencia a eficácia grupal. Posto isto, são propostas, a este nível, três grandes normas.

A primeira norma grupal subjacente a esta dimensão designa-se *Auto-Avaliação da Equipa*, e consiste na capacidade de um grupo para se avaliar a si mesmo, incluindo os seus estados emocionais, os seus pontos fracos e fortes (Druskat & Wolff, 2001b). Druskat (1996) verificou que a auto-avaliação da equipa se manifesta usualmente pela recolha de informação sobre outras equipas, e a subsequente comparação com a própria, numa espécie de *comparação social* (Festinger, 1954; cit. por Druskat, 1996). Deste modo, são analisadas as atitudes e hábitos de outros grupos, e a informação emergente é usada na identificação dos bons e maus aspectos do próprio grupo.

A segunda norma pertencente a esta dimensão é a *Procura de Feedback*, definida como a solicitação de opiniões externas, com o intuito de trabalhar para a evolução contínua do grupo (Druskat & Wolff, 2001b). Neste âmbito, Druskat (1996) concluiu que equipas com elevado desempenho procuram mais frequentemente *feedback* exterior e que, quando esse *feedback* é positivo, tende a aumentar a atracção e orgulho em ser membro do grupo, bem como o comprometimento para com ele.

Auto-Regulação do Grupo. Recordando a definição proposta por Mayer e Salovey (1997), a inteligência emocional inclui a capacidade de regular as emoções, tendo em vista o crescimento emocional e intelectual. Também Druskat e Wolff (2001b) propõem que a Inteligência Emocional Grupal envolve a capacidade do grupo de se auto-regular, com o objectivo de se desenvolver como um todo<sup>22</sup>. A auto-regulação do grupo é, assim, a capacidade de gerir estados emocionais e de criar respostas desejáveis. Relacionadas com esta dimensão, surgem três normas necessárias para o grupo ajustar o seu estado emocional.

A primeira norma diz respeito à *Criação de recursos para Trabalhar com a Emoção*, ou seja, engloba a aceitação das emoções como parte integrante da vida grupal, e o encorajamento dos membros para a discussão

<sup>22</sup> Para tal, a Auto-Regulação deve trabalhar em parceria com a Auto-Consciência. A última revela áreas que requerem a atenção do grupo, mas não garante que ele intervenha eficazmente nessas áreas (Druskat & Wolff, 2001b).

de como se sentem relativamente às emoções, podendo criar um vocabulário comum intra-grupo (por exemplo, o termo “rabugento”, usado uma vez por um membro para assinalar o mau-humor do colega, pode ser adoptado e tornar-se na forma simpática de o grupo comunicar a alguém que o seu negativismo estava a ter um mau efeito na equipa) [Druskat & Wolff, 2001a].

Uma vez aceites as emoções e criados os recursos para as trabalhar, a energia do grupo deve ser canalizada para a *Criação de um Ambiente Positivo* – segunda norma desta dimensão. Como foi discutido anteriormente, as emoções podem ser contagiantes num ambiente grupal (Barsade & Gibson, 1998), logo, imagens mais construtivas podem ter um impacto no modo como as emoções são experienciadas no grupo (por exemplo, num ambiente positivo, os membros do grupo tendem a interpretar um obstáculo inesperado ou um resultado menos bom como um desafio ao invés de uma dificuldade e, conseqüentemente, mobilizam energias também positivas para contornar esse obstáculo e gerar um sentimento de eficácia grupal<sup>23</sup>).

Uma das normas mais poderosas que um grupo possui para responder a situações emocionalmente exigentes é a *Solução Pró-Activa de Problemas*, ou seja, a iniciativa para prever problemas antes que estes ocorram, ou a apropriação e controlo imediato/activo sobre um problema (Druskat & Wolff, 2001b). Druskat (1996) constatou que equipas eficazes detinham o controlo proactivo de situações ambíguas ou difíceis. A título de exemplo, numa das equipas analisadas pela autora, os membros verificaram que um problema de alinhamento numa máquina estava a criar produtos com defeito. A equipa estudou o problema e sugeriu à equipa de engenharia um *design* para a peça em questão, susceptível de corrigir a situação. A alteração resultou, e o número de produtos defeituosos diminuiu drasticamente. O resultado, para esta equipa, foi um acréscimo do sentimento de controlo sob o meio ambiente e do sentimento de eficácia grupal.

**Nível de Análise Organizacional.** A terceira área da Inteligência Emocional Grupal envolve a consciência que o grupo possui dos sentimentos, necessidades e preocupações de indivíduos/grupos que, embora externos, são relevantes para o funcionamento do grupo. Envolve também as competências sociais necessárias para desenvolver relações com esses indivíduos/grupos e ganhar a sua confiança. Uma perspectiva extra-grupal é especialmente importante em situações nas quais o trabalho do grupo tem um impacto significativo no desempenho de outros grupos na organização (Druskat & Wolff, 2001b).

Consciência Social do Grupo. Os papéis e actividades de um grupo devem

---

<sup>23</sup> Este fenómeno é comparado pelos autores ao “Efeito Pigmalião” (Druskat & Wolff, 2001b), segundo o qual a melhoria/decréscimo do desempenho é provocada pela indução de elevadas/baixas expectativas sobre o líder ou membros do grupo. Neste caso, uma expectativa positiva pode fazer a diferença no ambiente de trabalho, já que cenários optimistas criam uma espiral de encorajamento que tende a estimular os colaboradores rumo ao alcance de bons resultados e sucesso. Por outro lado, uma determinada expectativa negativa cria uma espiral de posturas susceptíveis de comprometer negativamente o desempenho dos colaboradores e do grupo.

direccionar-se para dentro e para fora, de modo a adquirir influência externa e obter recursos existentes além dos seus limites. Em primeiro lugar, o grupo deve entender as necessidades e expectativas do sistema organizacional e dos indivíduos/grupos específicos com quem interage (Druskat, 1996). Neste sentido, são identificadas duas normas de Inteligência Emocional Grupal: *Compreensão Organizacional* e *Consciência Intergrupar*.

A *Compreensão Organizacional* significa entender o sistema sociopolítico no qual o grupo se insere, ou seja, apreender a cultura e o porquê das tomadas de decisão na entidade corporativa. Esta compreensão tem como objectivo último servir a equipa quando ela necessita de recursos externos (permitindo aos membros ser capazes de argumentar tendo por base as condições organizacionais, e assim aumentar as hipóteses de garantir esses recursos) [Druskat & Wolff, 2001b].

Grupos emocionalmente inteligentes reconhecem também as expectativas e necessidade de outros grupos na organização, ou seja, possuem *Consciência Intergrupar*. Exemplificando, se uma equipa de trabalho está com grande avanço em relação a outra equipa da mesma área, podem realocar recursos. Ou seja, membros da equipa mais rápida ajudam a outra de forma solidária e amigável, no sentido de contornar a situação da melhor maneira (com base em relações positivas entre os diferentes membros) [op cit. ].

Competências Sociais do Grupo. Estar consciente dos problemas/expectativas organizacionais e intergrupais, apesar de vital, é insuficiente para abrir os recursos necessários à eficácia. Um grupo deve também possuir competências para desenvolver relacionamentos que ajudem a conseguir esses recursos. Os autores identificaram a norma *Criação de Relações Externas* como representativa desta categoria da Inteligência Emocional Grupal. Na sua essência está a prestação de ajuda a outras equipas, a criação de contacto positivo com agentes externos, e a obtenção de apoio externo e garantia de recursos. No fundo, trata-se do reconhecimento, por parte do grupo, de que ele integra o sistema social, e que necessita de trabalhar para desenvolver contactos e relações sociais facilitadoras da sua eficácia (Druskat & Wolff, 2001b).

Em síntese, os autores propõem que formar grupos eficazes requer confiança, identidade, e eficácia grupal. Sugerem ainda que o modo como o grupo lida com as emoções do indivíduo, grupo, e organização é um elemento crítico para a construção destas crenças (Druskat & Wolff, 2001b).

À semelhança de outros autores (e.g., Cohen, 1994; Shea & Guzzo, 1987; Hackman, 1987; Sundstrom, DeMeuse, & Futrell, 1990), Druskat e Wolff (2001a) acreditam que os factores presentes no contexto de um grupo (e.g., sistema de recompensas, cultura) são importantes para que um grupo atinja o sucesso. Porém, estes autores vão mais longe ao considerar que a ênfase actual no trabalho em equipa faz com que os processos de interacção grupal e as relações entre membros do grupo imperem como determinantes críticos do seu nível de eficácia.

Por último, como corolário desta ideia, o grupo desempenha um papel na criação dos seus próprios contextos, ao escolher e construir activamente

normas que prescrevem como os membros tratam outros membros, trabalham juntos, e se relacionam com aqueles que não pertencem ao grupo. Incorporando normas que constroem a Inteligência Emocional Grupal, os grupos podem criar interações eficazes e alcançar o sucesso a que aspiram (Druskat & Wolff, 2001b).

### 3.4. O Impacto da Inteligência Emocional Grupal na Organização

O reconhecimento e gestão das emoções tornaram-se um elemento crucial não só para o indivíduo, mas também para as equipas de trabalho e, conseqüentemente, para as organizações onde elas operam.

Várias características de equipas emocionalmente inteligentes têm-se mostrado contribuidoras para a eficácia grupal. Num estudo conduzido por Buckley, Prati, Douglas, Ferris, & Ammeter (2003) constatou-se, por exemplo, que a norma *Compreensão Interpessoal*, quando incorporada no seio de uma equipa, contribuiu para uma melhor coordenação das actividades, resultando num aumento do desempenho do grupo.

Ashkanasy e Hooper (1999) admitiram que o comprometimento afectivo com os outros era necessário para uma comunicação eficaz. Quanto mais coesa uma equipa é, mais benéficos e eficazes são os canais de comunicação construídos intra e extra grupo. Ainda, Wong e Law (2002) verificaram que a comunicação positiva é necessária para obter sucesso no ambiente de trabalho. Por outras palavras, comunicar eficazmente contribuiu para uma melhor coordenação colectiva, cujo resultado último pareceu reflectir-se no desempenho grupal.

Aslan, Özata e Mete (2008) realizaram um estudo para inferir a relação entre Inteligência Emocional Grupal e eficácia grupal, incidindo numa amostra de 400 colaboradores de vários hospitais da Turquia. A Inteligência Emocional Grupal foi medida através do instrumento desenvolvido por Hamme (2003), baseado no modelo teórico de Druskat e Wolff (2001a; 2001b). Os resultados demonstraram que as dimensões da Inteligência Emocional Grupal Auto-Regulação do Grupo e Competências Sociais do Grupo tinham efeitos positivos na eficácia da equipa. Na prática, o grupo detinha a capacidade de se auto-regular, os membros podiam resolver os problemas manifestando uma energia positiva uns aos outros, e o trabalho adquiria um carácter dinâmico/activo. Além disso, e depois de investigadas as relações intergrupo dentro da organização, verificou-se uma correlação positiva e significativa entre as competências sociais do grupo e a sua eficácia. Neste sentido, pode afirmar-se que grupos capazes de se auto-regular e de estabelecer relações de cooperação com outros grupos na organização, são, também, grupos mais eficazes (Aslan et al., 2008).

Os resultados descritos possuem um paralelismo com outros estudos. Por exemplo, Dyer (1987) constatou que numa equipa, quando a sinergia e as emoções comuns eram partilhadas entre os membros, a sua eficácia tendia a aumentar. Do mesmo modo, Jordan, Ashkanasy, Härtel e Hooper (2002) concluíram que equipas com baixa inteligência emocional são menos



eficazes que equipas emocionalmente inteligentes. Ainda, Dulewicz e Higgs (2000) defenderam igualmente, com base em suporte empírico, que a inteligência emocional servia como suporte a um grupo e aumenta a sua eficácia. E Yost e Tucker (2000) examinaram a inteligência emocional de equipas, concluindo que elevados níveis de Inteligência Emocional Grupal mostravam-se como indicadores de maior sucesso grupal.

Embora a última década tenha sido marcada por pesquisas relativas ao conceito de Inteligência Emocional Grupal (Druskat, 1996; Druskat & Wolff, 2001a; 2001b), sua medição (Jordan et al., 2002; Hamme, 2003) e influência no domínio corporativo (Cherniss & Goleman, 2001; Buckley et al., 2003; Yost & Tucker, 2000), alguns críticos põem em causa a existência deste construto. Como justificação, referem que, apesar de a ênfase ser direccionada ao grupo, é o indivíduo quem assume a ligação crítica para a Inteligência Emocional Grupal. Assim, ela aparenta ser nada mais do que a combinação do nível de inteligência emocional de cada membro do grupo, e por isso reside ainda no plano individual.

Mas definir o grupo enquanto sistema social pressupõe o reconhecimento da existência de um todo que emerge em resultado das inter-relações mútuas que se estabelecem entre as suas unidades. Pressupõe ainda encarar o grupo como uma realidade, uma entidade viva que transcende e não pode ser explicada pela experiência individual (Lourenço, 2002). Deste modo, o grupo é ao mesmo tempo mais, menos, e diferente do que a soma das suas partes; as partes são menos, eventualmente mais, e de qualquer forma diferentes do que seria fora do grupo<sup>24</sup> (Dimas, 2007).

Assumindo, no presente trabalho, que a Inteligência Emocional Grupal de facto existe como um constructo teórico, e face às considerações até agora tecidas, o passo seguinte consiste em analisar a gestão (consciente e deliberada) que o grupo faz das emoções. Mais concretamente, é necessário o desenvolvimento de um instrumento válido capaz de medir a Inteligência Emocional Grupal, esperando-se a emergência de dimensões do constructo que comprovem o fenómeno ao nível grupal/da equipa<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Por um lado, o grupo pode ser enriquecimento, na medida em que as ligações estabelecidas entre as diferentes componentes fazem emergir uma entidade – o todo – maior do que a soma das contribuições individuais. Por outro, o conjunto de restrições, constrangimentos inerentes às relações grupais conduzem a que as contribuições individuais se diluam no sistema. Toda a associação implica constrangimentos, quer eles sejam exercidos pelas partes interdependentes (umas sobre as outras), pelas partes sobre o todo, ou ainda pelo todo sobre as partes – o grupo é, desta forma, e também, empobrecimento (Dimas, 2007).

<sup>25</sup> “Quando se diz que um instrumento é válido, estamos a assumir uma posição ontológica de que o atributo que está a ser medido existe e afecta o resultado do procedimento de medida” (Borboom, Mellenberg & Van Heerden, 2004, p.1063). Assim, a Inteligência Emocional Grupal é o referencial para os resultados do questionário. Se estes são reais, o referencial também deve ser real (Pasquali, 2007).

## II - Objectivos

A presente investigação tem como objectivo central contribuir para a construção de conhecimento científico relativo à Inteligência Emocional Grupal, através da disponibilização de um instrumento capaz de avaliar este constructo. De uma forma mais específica, pretende-se adaptar e validar o *Group Emotional Intelligence Questionnaire* (GEIQ), desenvolvido por Hamme (2003), ao contexto português.

## III - Metodologia

### 1. Procedimentos de Investigação

A amostra do presente estudo é constituída por equipas de trabalho de diferentes organizações dos sectores industrial e dos serviços. A opção por este tipo de grupos baseou-se, em primeiro lugar, no facto de se enquadrarem na concepção de grupo de trabalho que adoptamos – um sistema social, constituído por indivíduos que interagem regularmente, de uma forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. Em segundo lugar, a selecção deste tipo de grupos foi influenciada pelo facto de se tratar de grupos “naturais” (por contraste com os laboratoriais), cujos membros interagem regularmente tendo em vista o alcance de um conjunto de objectivos e a satisfação de necessidades individuais, grupais e organizacionais.

Tendo em vista a obtenção da amostra necessária à condução do estudo, foram implementadas um conjunto de medidas, de Novembro de 2009 a Janeiro de 2010.

À primeira carta de apresentação, que nalguns casos assumiu o formato de email (Anexo 1) – onde constavam, sumariamente, os objectivos do estudo, o método de recolha de dados (i.e., questionário auto-administrado) e os contactos da equipa de investigação –, seguiu-se a entrega pessoal do projecto de investigação (Anexo 2) que acontecia quando as organizações respondiam favoravelmente ao pedido de colaboração<sup>26</sup>. A elaboração do projecto teve como finalidade explicitar, num formato igual para todas as organizações, de uma forma detalhada mas concisa, o que era o estudo, o que pretendíamos das empresas, e o que nos comprometíamos a realizar. O projecto de investigação consistia em 5 pontos: 1. Equipa do projecto; 2. Introdução e objectivos; 3. Amostra e participação das empresas; 4. Formas de recolha de informação e tempo previsto; e 5. Direitos e obrigações da equipa de investigação.

Em cada empresa que aceitou colaborar na presente investigação, a

<sup>26</sup> Com o intuito de aumentar o interesse das organizações em colaborar connosco, comprometemo-nos a fornecer, *à posteriori*, um relatório sobre o resultado dos estudos. Disponibilizámo-nos igualmente para devolver, quando tal era solicitado, os resultados específicos de cada organização, sem contudo identificar sujeitos ou equipas em concreto – garantiu-se a confidencialidade e o anonimato das respostas nos níveis de análise individual e grupal.

selecção das equipas foi feita em conjunto com um membro da organização detentor de um elevado conhecimento da estrutura organizacional, tendo como referência os seguintes critérios que, de acordo com a nossa conceptualização grupal (cf. Lourenço, 2002), se consideram fundadores de um grupo/equipa: existência de pelo menos três elementos, percepção de interdependência entre os membros, percepção de pelo menos um alvo comum, e relação entre os indivíduos em função do alvo estabelecido.

Nos casos em que a administração dos questionários adquiriu o carácter não-presencial, foram dadas, *a priori*, instruções aos responsáveis pelas equipas. As instruções incluíam os seguintes aspectos: 1. O responsável deveria entregar um envelope, contendo o questionário, a cada membro do grupo; 2. Cada membro deveria preencher o questionário, colocá-lo novamente no envelope, selá-lo, e entregar o mesmo ao responsável.

Aos questionários dos membros e aos das equipas foram atribuídos dois códigos, um referente à organização (o mesmo para todas as equipas daquela organização), e um relativo à equipa (consoante a equipa, assim teríamos um código diferente). Com este último procedimento, visámos identificar as organizações e empresas para uma possível interpretação dos dados ao nível grupal, mas garantindo e assegurando simultaneamente o anonimato e a confidencialidade.

## 2. Materiais/Instrumentos

À escassez de estudos empíricos relativos à inteligência emocional grupal, a que já aludimos no enquadramento teórico, não é alheio o facto de serem escassos os instrumentos de avaliação existentes passíveis de medir este constructo. A opção pelo *Group Emotional Intelligence Questionnaire* (GEIQ), desenvolvido por Hamme (2003), advém do facto de se tratar do único questionário validado que se destina a avaliar a inteligência emocional ao nível grupal. Isto porque outros instrumentos, embora almejem avaliar a inteligência emocional no grupo/equipa, consideram para o efeito a soma da inteligência emocional de cada membro, individual e independentemente. E, portanto, residem ainda ao nível da inteligência emocional individual<sup>27</sup>.

O GEIQ (Hamme, 2003) assume-se como o inventário que se configura adequado para avaliar a Inteligência Emocional Grupal dos grupos/equipas de trabalho portuguesas pelas seguintes razões: 1. tem por base as dimensões teóricas da Inteligência Emocional Grupal, 2. foi concebido para ser utilizado em contexto organizacional, abrangendo diferentes tipos de organização 3. os participantes do estudo original integravam grupos diversos, não só pela função que detinham (e.g. gestores, comerciantes, bibliotecários, médicos) como pelo género e pela nacionalidade (Hamme, 2003).

A apresentação dos procedimentos viabilizadores da concretização da nossa versão do GEIQ estrutura-se numa sequência que se inicia com a exposição do instrumento, seguida da descrição das acções realizadas em

<sup>27</sup> É o caso, por exemplo, do *Workgroup Emotional Intelligence Profile* (WEIP), desenvolvido por Jordan et al. (2002), e construído especialmente para medir a inteligência emocional dos indivíduos em equipas de trabalho.

termos da tradução das instruções e dos itens do GEIQ para a língua portuguesa com referência às questões inerentes à equivalência linguística entre o original e a tradução do inventário. Cumprida esta análise qualitativa, a apresentação progride no sentido da sua análise quantitativa. Neste sentido, a alínea seguinte comporta a descrição dos procedimentos de investigação adoptados, com vista ao tratamento dos resultados obtidos nas análises dos itens e da fidelidade de cada uma das escalas da versão portuguesa deste instrumento.

### **2.1- Group Emotional Intelligence Questionnaire (GEIQ)**

A concepção do GEIQ (Hamme, 2003) teve como ponto de partida o modelo de Inteligência Emocional Grupal desenvolvido por Druskat e Wolff (2001a; 2001b), e revestiu-se de um duplo objectivo. Por um lado, pretendeu conceber um novo método para medir e compreender as dinâmicas grupais e características com base na teoria sobre a Inteligência Emocional Grupal, de modo a criar um melhor entendimento do impacto das emoções no desempenho do grupo/equipa. Por outro, procurou, comparando as pontuações de cada grupo, investigar que características (e.g., variáveis demográficas, número de elementos) estariam associadas a um maior ou menor nível de inteligência emocional nos grupos (tal providenciaria informação preliminar sobre características a ser exploradas em pesquisas futuras, face ao seu papel causal no desenvolvimento da Inteligência Emocional Grupal, actuando como possíveis preditores).

Antes de iniciar a construção do GEIQ, a sua autora procedeu a uma revisão da literatura, delimitando as eventuais dimensões da Inteligência Emocional Grupal com base no modelo não-publicado de Druskat e Wolff (2000). Embora o modelo publicado (Druskat & Wolff, 2001a; 2001b) seja constituído por onze normas associadas às seis dimensões, o estudo incluiu as treze normas originalmente propostas<sup>28</sup>.

Foram construídos 182 itens, que se apresentaram aos autores do modelo teórico. Após avaliarem a compreensibilidade de cada item e a relevância para a norma e dimensão à qual pertenciam, os autores eliminaram 104 que revelaram falta de clareza, ambiguidade, ou nível de dificuldade de formulação (Hamme, 2003). O instrumento ficou, desta forma com 78 itens.

A amostra utilizada pela autora para validar o GEIQ era composta por 167 respondentes, num total de 34 grupos (com o número mínimo de três elementos), pertencentes aos mais diversos contextos organizacionais da costa este e oeste dos EUA. Os participantes tinham idades compreendidas entre os 20 e os 70 anos e 55% eram do sexo masculino (Hamme, 2003).

O primeiro passo realizado, com o fim de determinar a consistência interna do instrumento, foi calcular o coeficiente alfa de Cronbach para as treze normas originais, correspondentes a treze escalas. Das treze, oito (*Tomada de Perspectiva, Comportamento Atencioso, Procura de Feedback,*

<sup>28</sup> No modelo actual, devido à sua elevada correlação, as dimensões Consciência Intergrupala e Compreensão Organizacional, foram combinadas numa sóe a dimensão Orientação Embaixadora foi eliminada (Druskat & Wolff, 2001a).

*Criação de Recursos para trabalhar com a Emoção, Criação de um Ambiente Positivo, Consciência Organizacional, Consciência Intergrupala, e Construção de Relações Externas*) obtiveram um alfa superior a 0.70. Como as normas *Auto-Avaliação da Equipa e Procura de Feedback, e Construção de Relações e Orientação Embaixadora*, se mostraram altamente correlacionadas, foram unidas de forma a aumentar a sua consistência (cujos valores de alfa foram, respectivamente, .80 e .86) [Hamme, 2003].

De seguida, a autora realizou uma Análise Factorial Exploratória, usando o método de extracção de Componentes Principais e rotação *oblimin*, para averiguar a emergência das seis dimensões contendo as oito normas. Foram extraídos seis factores, sendo que cinco apresentaram valores de alfa superiores a .70, detendo quatro ou mais itens - como o sexto factor, Consciência do Grupo sobre os Membros, apresentava um valor de alfa igual a .47 e detinha apenas três itens (segundo a autora, inconsistentes com a teoria) foi abandonado, e os cinco restantes passaram a explicar 40% da variância<sup>29</sup>.

Perante a análise das comunalidades, 35 itens não obtiveram pontuações superiores a .4, pelo que deixaram de merecer consideração.

Os 43 itens restantes e seus factores foram analisados à luz das seis dimensões definidas por Druskat e Wolff (2001a; 2001b). Cada item foi incluído na dimensão/factor a que teoricamente pertencia. Os factores foram então sujeitos a uma nova análise e, perante os resultados, a autora eliminou os itens que não pontuaram na dimensão/factor correspondente (Hamme, 2003).

O último procedimento consistiu num novo cálculo da consistência dos cinco factores, que obtiveram valores de alfa iguais ou superiores a .70. Assim, os cinco factores demonstraram ser consistentes com as cinco dimensões do Modelo de Inteligência Emocional Grupal. O Factor 1 ( $\alpha = .79$ ), Regulação do Grupo sobre os Membros, contém quatro itens que indicam o modo como o grupo se relaciona e regula o comportamento dos membros; o Factor 2 ( $\alpha = .70$ ), Auto-Consciência do Grupo, contém seis itens relacionados com o modo como o grupo se auto-avalia e responde ao *feedback*; o Factor 3 ( $\alpha = .71$ ), Auto-Regulação do Grupo, contém cinco itens que indicam se o grupo estimula ou restringe a expressão emocional; o Factor 4 ( $\alpha = .74$ ), Consciência Social do Grupo, contém seis itens relacionados com o conhecimento que o grupo tem de outros grupos e do contexto organizacional envolvente; e o Factor 5, Competências Sociais do

---

<sup>29</sup> A explicação fornecida pela autora assenta na dificuldade em isolar a dimensão Consciência do Grupo sobre os Membros das restantes dimensões, e discernir entre a componente individual e a componente colectiva que se presume central à avaliação a partir do instrumento. A *Tomada de Perspectiva* – primeira norma associada ao factor – engloba itens indicadores da consideração de pontos de vista alternativos, factor essencial para uma resolução eficaz de problemas, o que pode levar à confusão com os itens associados à norma *Resolução Pró-Activa de Problemas* – pertencente à dimensão Auto-Regulação do Grupo. Por outro lado, a *Compreensão Interpessoal* – segunda norma associada – detém itens que reflectem a compreensão dos sentimentos dos membros, o que pode ser indistinguível dos itens pertencentes à norma *Criação de Recursos para Trabalhar com a Emoção*, pertencente à dimensão Auto-Regulação do Grupo (Hamme, 2003).

Grupo ( $\alpha = .83$ ), contém sete itens que se relacionam com o modo como o grupo constrói relações com fontes exteriores (op.cit.).

Na sua versão final, o questionário integra 29 itens<sup>30</sup>. Os respondentes devem indicar o grau em que cada afirmação reflecte o comportamento da sua equipa, numa escala *Lickert* de 7 pontos, onde 1 = Discordo Totalmente, e 7 = Concordo Totalmente (op.cit.).

## **2.2- Processo de construção da versão portuguesa do *Group Emotional Intelligence Questionnaire***

Como o presente trabalho envolve o recurso a um instrumento já existente (que à luz das suas características e propriedades se considera adequado para os propósitos da investigação), serão utilizados os itens e escalas originais, com a respectiva adaptação - modificação em termos de conteúdo e formulação - tendo em conta as circunstâncias linguísticas<sup>31</sup>.

O desenvolvimento da versão portuguesa do GEIQ – por nós designada de Questionário de Inteligência Emocional Grupal (QIEG) – cumpriu o protocolo que a literatura da especialidade estabelece como prática adequada para a consecução da equivalência linguística entre o original e a respectiva nova versão (Hill & Hill, 2000; Bryman & Cramer, 2004). Nesse sentido, os procedimentos técnicos consagraram quatro momentos sequenciados: tradução do questionário, retroversão independente, reunião de peritos, e aplicação do questionário a um grupo-piloto.

### *a) Tradução/Retroversão independente do questionário*

O processo teve início com a tradução directa da versão inglesa do questionário para a língua portuguesa, concretizada por dois peritos com formação base em psicologia, competências no domínio da metodologia da investigação científica em psicologia, e proficiências linguísticas em inglês. Uma vez averiguada a concordância entre as traduções efectuadas, o texto foi entregue para retroversão a uma tradutora com formação base em tradução especializada de inglês. Concebido com o duplo propósito de eliminar a subjectividade latente na avaliação textual e garantir que os itens na versão traduzida replicam os do original do questionário, o método baseia-se no pressuposto de que a reversão da acção deve resultar num produto coincidente com o original que havia constituído o ponto de partida (Van de Vijver & Leung, 2000). Verificou-se que as versões mostraram ser semelhantes, ocorrendo somente algumas discrepâncias menores ou meramente formais (e.g., troca por sinónimos). Por isso, o questionário foi

<sup>30</sup> O conjunto de itens que, na opinião da autora, representam a respectiva escala e por isso a integram, poderá ser consultado no Anexo 3.

<sup>31</sup> Torna-se claro que é essencial manter o mais possível o sentido original dos itens, pois o objectivo é o de conseguir no maior número possível de itens uma tradução literal. Mas nos casos em que isso não seja possível, ou em que uma tradução literal pode distorcer o sentido do item (caso de expressões idiomáticas, por exemplo) ou, ainda, em que a tradução literal resulta num item ambíguo, estranho ou difícil de compreender, deve-se efectuar as modificações que se afigurem necessárias (Moreira, 2004).

considerado adequado e capaz de transitar à fase seguinte.

#### *b) Reunião de Peritos*

A etapa consequente foi concretizada através de uma reunião com um painel de cinco peritos<sup>32</sup>, para assegurar a qualidade da versão resultante. Seguindo as recomendações de Bryman e Cramer (2004), neste momento procurou-se avaliar a validade de conteúdo, garantindo que a versão traduzida dos itens constitui um equivalente linguístico e pragmático dos itens originais, que existe adequação e representatividade dos itens do constructo teórico, e que as categorias de resposta se revestem de adequação. Neste sentido, a abordagem radica em apreciações subjectivas e, por isso, o trabalho em equipa ajuda a controlar a subjectividade das decisões relativas à escolha da versão ideal (Brislin, 1980).

Na generalidade, os investigadores consideraram os itens claros e adequados ao seu objectivo, mas surgiu a necessidade de se alterarem alguns elementos inerentes à estrutura e conteúdo do questionário<sup>33</sup>:

1) A primeira alteração implicou a modificação das instruções, no sentido de lhes fornecer mais adequabilidade, precisão, e clareza (Hill & Hill, 2000). Deste modo, incluíram-se os seguintes elementos: uma breve referência àquilo que se pretende medir com o questionário; um enquadramento temporal e contextual da informação pretendida; instruções específicas sobre como preencher o questionário; e uma chamada de atenção para aspectos que merecem cuidados especiais (Moreira, 2004).

Sendo o questionário um documento escrito, a qualidade da sua apresentação e organização formal tem uma grande influência no impacto provocado no inquirido (op. cit.). Como tal, a aparência estética sofreu também algumas alterações (e.g., deixou-se bastante espaço em branco, utilizaram-se linhas e rectângulos em menor número). Acrescido o facto de que o grande objectivo passa também por facilitar ao máximo a tarefa do participante ao preencher o questionário (Hill & Hill, 2000; Moreira, 2004), dispôs-se a escala de opções de resposta antes da apresentação dos itens.

2) Uma vez que a definição adoptada no estudo consagra grupos e equipas como passíveis de ser usados indiferentemente, já que, de acordo com a perspectiva que adoptamos, a sua distinção é terminológica e não conceptual (Lourenço, 2002; Dimas, 2007), foi acrescentado o termo *equipa* sempre que era denominado o termo *grupo*.

---

<sup>32</sup> Neste âmbito, entenda-se por peritos um conjunto de pessoas que trabalham no contexto organizacional e cuja função actual é a investigação em Psicologia, nomeadamente em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Para o efeito, é esperado que congreguem, além das competências e proficiências metodológicas, também as linguísticas.

<sup>33</sup> Todas as substituições/revisões foram cuidadosamente ponderadas e examinadas à luz da teoria existente e do modelo de inteligência emocional grupal adoptado, respeitando a concordância de significados e a estrutura original. Somente os itens que reuniram consenso por parte de todos os especialistas foram seleccionados para a versão final deste questionário (Hinkin, 1995).

3) Na sua versão original (Hamme, 2003), o questionário contempla a maioria dos itens formulados na negativa (quanto maior o grau de acordo com o indicado no item, assinalado na escala de *Lickert*, menor a Inteligência Emocional Grupal), sendo os itens inversos formulados na positiva. Na discussão entre peritos, definiu-se um novo sentido de orientação dos resultados (os resultados mais elevados na escala corresponderiam a atitudes mais favoráveis face ao objecto), resultando na alteração de quase todos os itens para a forma positiva, mantendo-se alguns na forma original (constituindo, porém, itens inversos<sup>34</sup>). Assim, a opção de construir os itens na forma afirmativa justificou-se pelas seguintes razões: é desaconselhável o uso de itens na negativa; os itens na forma negativa aumentam a confusão aquando a escolha da opção de resposta que melhor define o grupo; a insistência no termo “não” torna o questionário aparentemente negativista/pessimista<sup>35</sup>. Depois de consumada a opção, os itens não só se tornaram mais perceptíveis e claros, como, conseqüentemente, simplificaram o processo de escolha pela opção de resposta a assinalar.

4) Nos itens 2 [*Nas nossas reuniões, tentamos reservar algum tempo para falar das emoções sentidas pelos membros do grupo/equipa (por exemplo, frustração, contentamento)*] e 17 [*No nosso grupo/equipa, reservamos tempo para os membros discutirem as suas emoções (por exemplo, frustração, contentamento)*], decidiu-se incluir dois exemplos de emoções antagónicas, uma positiva e uma negativa, de modo a criar equilíbrio emocional em ambas as afirmações<sup>36</sup>.

5) Nos itens 8 [*Conhecer a forma como os outros (indivíduos ou outros grupos) avaliam o desempenho do grupo/equipa é uma prioridade*] e 14 [*O grupo é capaz de mudar em função do feedback que recebe de outros*]

<sup>34</sup> Esta decisão primou pela tentativa de diminuir o efeito da aquiescência, não esquecendo que os resultados invertidos serão utilizados tanto no cálculo do total como no da correlação dos itens com esse total (Moreira, 2004).

<sup>35</sup> A tendência para associar as emoções à sua componente negativa está presente na maioria dos estudos que têm sido desenvolvidos neste domínio. Fredrickson (1998) aponta algumas razões para que tal aconteça: a) as emoções positivas são menos, em número, e bastante difusas; b) como campo científico, a psicologia gravita em torno de problemas e trabalha para os resolver. Nesse sentido, não surpreende que se centre nas emoções negativas, dado serem elas que colocam uma maior quantidade de problemas para indivíduos, grupos, organizações, e sociedade; c) as emoções positivas, contrariamente às negativas, não dispõem de configurações faciais específicas e próprias que permitam o seu reconhecimento universal. Mesmo a nível neurológico, as emoções negativas desencadeiam diferentes respostas no Sistema Nervoso Autónomo, o que não acontece com as positivas; e c) os teóricos das emoções, ao procurarem explicar as emoções em termos gerais, constroem modelos de emoções que se ajustam a especificações de emoções protótipo. Reflectindo talvez a natureza relativamente difusa das emoções positivas e a forte pressão para compreender as emoções negativas, emoções como o medo e a raiva têm servido, frequentemente, como protótipos. Pese embora este facto, tem-se constatado um franco desenvolvimento na consideração e estudo das emoções positivas. Para isso muito contribuíram os esforços desenvolvidos pela Psicologia Positiva que emerge como uma tentativa de romper o viés negativo sobre o desenvolvimento humano através do estudo dos aspectos positivos presentes no indivíduo.

<sup>36</sup> No original, apenas era dado o exemplo de uma emoção negativa, a frustração.



(*indivíduos ou grupos*)] foi acrescentada a expressão “indivíduos ou grupos” para tornar claro a quem nos referimos exactamente quando enunciamos “outros”. Para tal, tivemos em conta as recomendações dadas pela autora do instrumento original (Hamme, 2003). Uma vez que se inserem na dimensão Auto-Consciência do Grupo, e embora contemplem essa consciência interna, torna-se essencial sublinhar que ela está associada ao *feedback* externo fornecido por outras entidades (e.g., clientes, outros grupos da organização.) [Druskat & Wolff, 2001a].

6) O item 10 (*O nosso grupo/equipa encaixa-se bem no sistema organizacional*) foi particularmente difícil de traduzir, já que a sua formulação inicial integra uma expressão idiomática de difícil tradução “*Our group works the system well*” (Hamme, 2003, p.30). Dada a concordância unânime com a forma como foi traduzida a expressão em causa, o item supramencionado emergiu assumiu um carácter definitivo<sup>37</sup> por ser considerado como capaz de transmitir, na língua portuguesa, a ideia original.

7) Após a tradução dos itens 16 (*Avaliamos o nosso grupo/equipa e o seu desempenho*) e 22 (*Dedicamos tempo a avaliar o nosso próprio trabalho*), eles revelaram ser extremamente idênticos, até iguais, no seu significado. Optou-se, numa fase inicial, pela manutenção de ambos, com a premissa de eliminar o item mais fraco após a análise estatística.

8) O mesmo fenómeno aconteceu em relação aos itens 21 (*Se alguém no nosso grupo/equipa parece triste, respeitamos a sua privacidade e não perguntamos o que se passa*) e 24 (*Se alguém no nosso grupo/equipa está triste, perguntamos-lhe o que se passa*). Optou-se, no caso, pela retirada imediata do item 21, dada a presença da conjunção “e”, o que é desaconselhável e pode condicionar a validade das respostas (um respondente pode, por exemplo, considerar que perguntar o que se passa quando alguém está triste não constitui um desrespeito pela privacidade, o que o leva a ficar confuso quanto à resposta a dar neste item).

Optou-se pela manutenção do número de opções de resposta (sete), já que o questionário encerra o anonimato, reduzindo a tendência em dar respostas conservadoras e aumentando o sentido de “segurança” e a vontade de dar respostas verdadeiras (Hill & Hill, 2000). Ou seja, embora possam surgir alguns itens “sensíveis” sobre atitudes e opiniões, o formato actual suporta a utilização de um número ímpar de respostas alternativas, sendo que um valor entre cinco e nove é apontado como o mais indicado para o número de pontos a considerar numa escala de avaliação referente a uma dimensão subjectiva (Moreira, 2004).

---

<sup>37</sup> Importa realçar a importância que a tradução idiomática adquiriu nesta situação em particular. Ela refere-se ao significado pragmático que importa considerar uma vez que, ao enfatizar as considerações contextuais, permite adequar o significado original do item à realidade do contexto organizacional e cultural em que a sua tradução se concretiza e implementa. Consideramos por isso insensato acreditar que alguns itens possam ter uma leitura literal baseada apenas no significado lexical dos vocábulos (Harkness, Mohler, & Van De Vijver, 2003).

Após a reunião de peritos e consequente avaliação da validade de conteúdo, o QIEG (Questionário de Inteligência Emocional Grupal) ficou com um total de 28 itens pertencentes a 5 grandes dimensões/factores<sup>38</sup>.

### c) *Estudo-Piloto*

A verificação da adequação do questionário (clareza e compreensibilidade dos itens, tipo de respostas/escala de medida, estrutura e *layout*) foi efectuada numa amostra de sujeitos pertencentes à população em estudo (Field, 2000). Os inquiridos responderam ao questionário após uma breve apresentação do estudo, tendo-lhes sido solicitado que anotassem as dúvidas sentidas durante o seu preenchimento. Após a aplicação dos questionários, realizou-se uma reflexão falada sobre o instrumento da qual resultou a constatação de que todos os itens foram adequadamente compreendidos, não tendo emergido qualquer dúvida. Desta forma, a versão final do instrumento é composta pelos 28 itens que resultaram da reunião de peritos.

## 3. Procedimentos estatísticos

As decisões estratégicas que se impõe que sejam tomadas em termos de análise dos dados, tal como as que se prendem com a escolha das técnicas estatísticas, estão intimamente associadas às hipóteses de investigação e às questões ligadas à dimensão amostral. Assim sendo, o processo de análise dos dados consoma-se através de uma fase eminentemente exploratória porquanto consagrada à adequação psicométrica do questionário em termos das estatísticas dos respectivos itens e coeficientes de fidelidade.

A técnica utilizada é a análise factorial que, em termos genéricos, permite analisar a estrutura de interrelações existentes entre um conjunto alargado de variáveis, por exemplo, operacionalizadas nos itens de um questionário, através da definição do conjunto de dimensões comuns que lhes estão subjacentes, os factores<sup>39</sup>, e determinar quais os indicadores que contribuem para explicar cada uma dessas dimensões latentes (Tabachnick & Fidell, 2001). Na medida em que o propósito do presente estudo consagra a identificação da estrutura dimensional da versão portuguesa do *Group Emotional Intelligence Questionnaire* (GEIQ), concebido noutra contexto organizacional, a técnica de análise factorial, cujo objectivo geral consiste em sumariar a informação contida nas variáveis (e.g., itens) num novo conjunto mais reduzido de dimensões compósitas (e.g., factores), com uma perda mínima de informação, constitui a opção mais adequada.

---

<sup>38</sup> A versão final do QIEG pode ser consultada no Anexo 4.

<sup>39</sup> Em termos do esquema metodológico que Tabachnick e Fidell (2001) usam para exprimir a associação entre teoria e mensuração, os itens constituem os indicadores que ao serem medidos, porque manifestos, permitem aceder aos constructos subjacentes que representam, os factores, sempre que estes se coadunam com o domínio contemplado pelos indicadores. Por isso, idealmente, estes permitem apreender os constructos.

A perspectiva exploratória, porque não estabelece restrições apriorísticas relativamente à estimação do número de componentes que podem ser extraídos, reveste-se de utilidade sempre que o objectivo da aplicação da técnica consagra a identificação de constructos hipotéticos num conjunto de variáveis (Field, 2000). Além disso, a Análise Factorial Exploratória (AFE) é basicamente descritiva, sendo usada para descobrir qual o número de factores necessário para explicar as relações entre um conjunto de indicadores e para estimar os *loadings* nos factores (Silva, 2004). Por se tratar de uma escala por nós adaptada para a investigação em causa, e uma vez que o foco da investigação é explorar a dimensionalidade dos dados, foi conduzida uma AFE.

#### IV – RESULTADOS

##### 1. Amostra

O presente estudo incidiu sobre uma amostra inicial de 342 sujeitos que foi constituída através do método de amostragem por conveniência ou acessibilidade (Hill & Hill, 2001)<sup>40</sup>. Foram eliminados 9 (2,6%) por conterem um número de itens não respondido igual ou superior a 10% em cada uma das escalas constantes no questionário (Bryman & Cramer, 2004). Após este procedimento inicial, a amostra ficou com um total de 333 participantes, membros de 74 equipas de trabalho, provenientes de empresas e sectores diversificados (e.g., departamentos de uma câmara municipal, lar da 3ª idade, áreas de serviço, escola secundária, cadeia de hipermercados, entre outros), procurando-se que fosse a mais heterogénea possível.

A amostra é composta por uma percentagem substancialmente maior de participantes do sexo feminino (61.9%) em comparação com os respondentes do sexo masculino (36.3%). A média de idades situa-se nos 38.6 anos (DP = 10.2). Além disso, a maioria dos indivíduos possui, no que concerne a habilitações literárias, a licenciatura (35.1%), a que se segue o ensino secundário (25.8%). Por fim, o tempo de cada membro na equipa oscila entre um mês e trinta e cinco anos ( $M_{anos} = 8.1$ ; DP = 7.7). O Quadro 1 apresenta a síntese das características sociodemográficas da amostra, detalhando género, idade, habilitações literárias e antiguidade na equipa.

#### QUADRO 1. Características sociodemográficas da amostra (N = 333)

<sup>40</sup> Este método assenta na utilização, por parte do investigador, de uma rede de relações interpessoais, de natureza formal ou informal, que facilitam o acesso à amostra (os casos escolhidos são facilmente disponíveis) (Hill & Hill, 2001).

<b>Características sociodemográficas</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>		
Masculino	121	36.3
Feminino	206	61.9
Não respondeu	6	1.8
<b>Idade (anos)</b>		
<20	3	.9
20-30	77	23.1
31-40	114	34.2
41-50	89	26.7
51-60	41	12.3
>60	3	.9
Não respondeu	6	1.8
<b>Habilitações Literárias</b>		
1º Ciclo	16	4.8
2º Ciclo	22	6.7
3º Ciclo	65	19.5
Secundário	83	24.9
Ensino Superior (bacharelato, licenciatura, pós-graduação, mestrado, e doutoramento)	131	39.3
Outro	5	1.5
Não respondeu	11	3.3
<b>Antiguidade na Equipa (anos)</b>		
<1 ano	37	11.1
1-6	123	36.9
6 -11	59	17.7
11-16	34	10.2
16-21	20	6.0
>21	29	8.7
Não respondeu	31	9.3

## 2. Considerações Prévias

*Se o coração pensasse, pararia?* Desenvolvimento de um instrumento de medida para avaliar a Inteligência Emocional Grupal  
 Ana Cármen Silva Correia (email: anacarmencorreia@gmail.com) 2010

A avaliação da validade de constructo foi efectuada através da análise factorial exploratória (AFE), pelas razões já citadas anteriormente. De forma a garantir a estabilidade da solução emergente da solução da AFE noutras amostras, é fundamental que a amostra seja suficientemente grande, sugerindo-se como condição mínima de utilização desta técnica a existência de 5 sujeitos por item avaliado, e não menos de 100 indivíduos por análise (Bryman & Cramer, 2001). A amostra é constituída por 333 sujeitos<sup>41</sup> para 28 variáveis observadas, o que corresponde a um rácio de 12.0 sujeitos por variável (12.0/1), garantindo-se a adequação da dimensão amostral.

Antes de iniciarmos os estudos factoriais, procurámos avaliar a tendência das respostas dadas em cada item da escala através da análise de algumas medidas descritivas (média, desvio-padrão, mínimo e máximo, e frequências por opção de resposta). Foi possível observar que as respostas dos sujeitos se distribuíram pelas sete opções de resposta em cada um dos itens do QIEG, sendo a percentagem de respostas dadas numa única opção inferior a 40% em todos os itens<sup>42</sup>. A análise das medidas de tendência central e de dispersão apontam para a não existência, no conjunto dos 28 itens, de médias com valores próximos dos extremos da escala, variando o desvio-padrão entre 1.16 e 1.99.

O primeiro passo numa AFE consiste em efectuar uma análise preliminar da “factoriabilidade” (*factoriability*) da matriz de intercorrelação dos itens. Em termos estatísticos, trata-se de testar a hipótese  $H_0$  de que  $R=I$ , ou seja, que a matriz de correlações ( $R$ ) é uma identidade ( $I$ ). Para que uma matriz possa ser factorizável, esta hipótese deve ser rejeitada, isto é, a matriz deve incluir várias correlações com uma magnitude substancial (Silva, 2004). Para testar esta hipótese, recolhemos evidências com base em três estatísticas habitualmente utilizadas para esse efeito: o índice de  $KMO$ <sup>43</sup> (*Kaiser-Meyer-Olkin*), o teste de esfericidade de Bartlett<sup>44</sup>, e a matriz de anti-imagem<sup>45</sup>. Quer a medida da adequação da amostragem de Kaiser

<sup>41</sup> Previamente à realização da AFE, foram analisados os *missing values*, e substituídos pela média do respectivo item.

<sup>42</sup> Matos, Barbosa e Costa (2000) referem que o valor de 50% de respostas numa das alternativas como o valor de referência a partir do qual se equaciona o poder discriminativo do item.

<sup>43</sup> O  $KMO$ , que varia entre 0 e 1, é um indicador estatístico que permite aferir a qualidade das correlações existentes entre as variáveis, através da comparação entre as correlações simples e as correlações parciais observadas. Valores de  $KMO$  próximos de 0 indicam que a análise factorial não deve ser prosseguida pois a correlação entre as variáveis observadas é fraca. De acordo com Pestana & Gageiro (2005), Kaiser sugere valores de  $KMO$  inferiores a 0.5 como inaceitáveis, entre .5 e .6 como maus, entre .6 e .7 como razoáveis, entre .7 e .8 como médios, acima de .8 como bons e, por último, valores acima de 0.9 são considerados muito bons para o desenvolvimento da análise factorial.

<sup>44</sup> De acordo com os autores supracitados, à semelhança do  $KMO$ , o teste de esfericidade de Bartlett permite aferir a adequação da técnica da análise factorial à amostra em estudo através da avaliação da qualidade das correlações entre as variáveis.

<sup>45</sup> A matriz anti-imagem é uma medida da adequação amostral de cada variável (MSA – *Measure of Sampling Adequacy*) para uso da análise factorial, onde pequenos valores na diagonal levam a considerar a eliminação da variável. Os

(KMO = .87) quer o teste de esfericidade de Bartlett [ $\chi^2$  (378) = 3495.98,  $p < 0.001$ ] suportam a utilização da análise factorial nesta matriz de correlações. Por outro lado, a matriz anti-imagem aponta para a não exclusão de variáveis (itens do questionário) e possibilita a aplicação do modelo das componentes principais, dado que os valores na diagonal principal variam entre .726 e .927 e todos os valores fora desta diagonal são pequenos (o valor máximo em valor absoluto é de .196).

### 3. Análise Factorial Exploratória da estrutura latente dos itens do QIEG

Os 28 itens que compõem o questionário em análise foram submetidos a uma AFE com rotação ortogonal *varimax*<sup>46</sup>, e extracção livre de factores.

A solução emergente revelou-se, contudo, pouco satisfatória quer em termos estatísticos quer em termos de interpretabilidade. Os dois critérios mais utilizados para a determinação do número de factores a extrair – o critério de Kaiser (1960) e o teste *scree* de Cattell (1966) – não se revelaram concordantes, uma vez que enquanto o primeiro sugeria a extracção de sete factores, o segundo apontava para a retenção de somente quatro. Analisando em detalhe os sete factores (Quadro 2), verificou-se que apenas quatro se afiguravam interpretáveis à luz da teoria subjacente: o primeiro factor, responsável por 27.5% da variância, integrava três itens da dimensão Auto-Regulação do Grupo (itens 2, 9, e 17), três itens da dimensão Consciência Social do Grupo (itens 3, 10, e 18), e um item da dimensão Auto-Consciência do Grupo (item 16); o segundo factor, responsável por 9.9% da variância total, integrava três itens relativos à dimensão Competências Sociais do Grupo (itens 15, 25, e 27), dois itens da Consciência Social do Grupo (itens 24 e 28), e um item da Auto-Regulação do Grupo (item 23); o terceiro factor explicava 6.1% da variância total, e agrupava todos os itens destinados a avaliar a dimensão Regulação dos Membros sobre o Grupo (itens 6, 7, e 13), e um item da dimensão Competências Sociais do Grupo (item 11); o quarto factor detinha 4.5% da variância total, integrando três itens da dimensão Auto-Consciência do Grupo (itens 20, 21, e 22) e um item da dimensão Competências Sociais do Grupo (item 19); o quinto factor comportou-se como o factor dois ao integrar, indiferenciadamente, itens das dimensões Competências Sociais do Grupo (item 12) e Consciência Social do Grupo (itens 4 e 26), e explicava 4.3% da variância total; o sexto e o

---

valores fora da diagonal representam o simétrico da matriz das correlações e, esses sim, deverão ser pequenos (Pestana & Gageiro, 2005)

<sup>46</sup> A rotação ortogonal (*varimax*) foi a nossa opção pelo facto de melhorar a interpretabilidade da solução inicial e, conseqüentemente, promover a sua utilidade científica (Tabachnick & Fidell, 2001). Esta técnica procura simplificar a complexidade dos factores através da maximização da variância dos pesos factoriais em cada um deles. Ao extremar a dispersão desses pesos, a interpretação de cada factor torna-se mais fácil, uma vez que destaca as variáveis (itens) que mais se correlacionam com esse factor. A técnica procede ainda a uma redistribuição da variância entre os factores extraídos com o intuito de os equiparar em termos de importância (Miguel, 2006).

sétimo factor apresentavam-se ambos como factores espúrios, sendo cada um responsável por apenas 4% da variância total - o sexto factor integrava três itens sem interligação aparente entre si (itens 1, 5, e 8, que avaliavam, respectivamente, a Regulação dos Membros sobre o Grupo, as Competências Sociais do Grupo, e a Auto-Consciência do Grupo); e o sétimo factor englobava apenas um item destinado a avaliar a Auto-Consciência do Grupo (item 14). Deste modo, foram testadas outras estruturas factoriais com menor número de factores e de itens<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Cada estrutura, incluindo a primeira, foi pautada pela observação de vários critérios, designadamente do critério de Kaiser (1966), do teste *scree* de Cattell (1966), da percentagem de variância total explicada, das comunalidades e saturações dos itens e ainda da consistência interna das soluções sugeridas. Paralelamente a estes critérios de cariz estatístico, foram também considerados aspectos de natureza teórica e conceptual, nomeadamente a adequação da estrutura factorial à perspectiva teórica subjacente e o conteúdo de cada um dos itens e sua importância na medição do constructo teórico em causa (Dimas, 2007).

**Quadro 2.** Saturações Factoriais (*S*) e Comunalidades ( $h^2$ )

Item nº	<i>S</i>							$h^2$
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	
2.Nas nossas reuniões, tentamos reservar algum tempo para falar das emoções sentidas pelos membros do grupo/equipa (por exemplo: frustração, contentamento).	.737	.237	.059	.136	.083	.088	.010	.636
3.Os membros do nosso grupo/equipa podem facilmente explicar como são tomadas as decisões nesta organização	.643	.222	.244	.088	.143	.260	.149	.640
9.Os membros têm o cuidado de não deixar que os seus sentimentos interfiram nas discussões do grupo/equipa.	-.549	-.128	-.176	-.050	-.128	-.160	-.601	.393
10.O nosso grupo/equipa encaixa-se bem no sistema organizacional.	.578	.257	.269	-.007	.168	.041	.201	.543
16.Avaliamos o nosso grupo/equipa e o seu desempenho.	.496	.325	.074	.368	-.018	.167	.140	.540
17.No nosso grupo/equipa, reservamos tempo para os membros discutirem as suas emoções (por exemplo: frustração, contentamento).	.729	.138	.060	.316	.003	-.021	.018	.654
18.Para o nosso grupo/equipa, são claras as razões pelas quais se tomam grande parte das decisões na organização.	.464	.225	.310	.381	.039	.220	.045	.559
15.Consideramos uma prioridade que o nosso grupo/equipa tenha boas relações com outros grupos/equipas da organização.	.187	.520	.136	.102	.050	.224	.362	.519
23.Se alguém no nosso grupo/equipa está triste, perguntamos-lhe o que se passa.	.393	.657	.032	-.065	-.049	.053	.057	.587
24.É clara a forma como o nosso trabalho tem impacto nos resultados da organização.	.257	.726	-.064	.009	.034	-.062	.032	.603
25.Normalmente, temos tempo para ajudar outros grupos/equipas.	.086	.631	.024	.200	.401	.001	-.154	.631



**Quadro 2.** Saturações Factoriais (S) e Comunalidades ( $h^2$ )

Item nº	S							$h^2$
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	
27.Os outros grupos/equipas sabem que estamos disponíveis para os ajudar e aconselhar.	.079	.660	.240	.246	.243	.049	-.017	.626
28.No nosso grupo/equipa compreendemos a forma como as nossas tarefas se enquadram no funcionamento geral da organização.	.333	.062	.186	.136	.018	.018	.036	.548
6.Apenas a opinião de alguns membros tem peso nas decisões tomadas pelo grupo/equipa (R).	.267	.011	.700	-.039	-0.46	-.102	.113	.589
7.Alguns membros do grupo/equipa tratam outros membros de forma pouco correcta (R).	.197	.067	.841	-.003	.041	-.037	-.038	.755
11.Ajudar outros grupos/equipas atrasa frequentemente o nosso ritmo de trabalho, pelo que tentamos não nos envolver nos seus problemas (R).	-.256	.402	.440	.056	-.414	.081	.205	.644
13.Existe falta de respeito na forma como alguns membros do grupo/equipa tratam outros membros (R).	.119	.124	.780	-.085	-.037	.028	-.030	.648
19.Costumamos utilizar como recurso a informação proveniente de outros grupos/equipas da organização.	.140	-.019	.151	.647	.348	.178	.195	.654
20.Comparamo-nos frequentemente com outros grupos/equipas para termos uma ideia do nosso desempenho.	.071	-.089	-.161	.726	.198	.148	-.061	.588
21.Dedicamos tempo a avaliar o nosso próprio trabalho.	.372	.303	-.017	.554	-0.80	-0.46	.274	.621
22.Os membros do grupo/equipa recebem <i>feedback</i> dos outros membros sobre o seu desempenho.	.194	.290	-.106	.620	-.034	-.013	.161	.542

**Quadro 2.** Saturações Factoriais (S) e Comunalidades ( $h^2$ )

Item nº	S							$h^2$
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	
4.Temos muita informação sobre outros grupos/equipas da nossa organização.	.360	.157	.102	.109	.443	.287	.268	.527
12.Os elementos do nosso grupo/equipa procuram junto de outros grupos obter apoio para o nosso trabalho.	.143	.127	-.019	.089	.644	-.079	.392	.619
26.Os elementos do nosso grupo/equipa conseguem descrever as necessidades que os restantes grupos/equipas da organização têm.	.036	.341	-.167	.371	.570	.132	-.125	.642
1.Quando algum membro se comporta de forma inapropriada, comentamos entre nós o seu comportamento, embora não o confrontemos directamente (R).	-.202	-.035	-.047	-.300	.093	-.589	.236	.545
5.Se outro grupo/equipa da organização precisa da nossa ajuda, tentamos ajudar.	.217	.489	.164	-.132	.038	.509	.142	.611
8.Conhecer a forma como os outros (indivíduos ou outros grupos) avaliam o desempenho do grupo/equipa é uma prioridade.	.127	-.043	-.268	.108	.122	.797	.200	.642
14.O grupo é capaz de mudar em função do <i>feedback</i> que recebe de outros (indivíduos ou grupos).	.116	.015	.023	.175	.111	.049	.776	.662

Optou-se, numa primeira fase, pela realização de uma nova análise factorial excluindo, desde início, o item 9 (“*Os membros têm o cuidado de não deixar que os seus sentimentos interfiram nas discussões do grupo/equipa*”), devido à sua baixa comunalidade ( $h^2=0.39$ ). Além disso, e apesar de os argumentos teóricos e estatísticos apontarem para a retenção de quatro factores<sup>48</sup>, a análise foi forçada a cinco com o objectivo de averiguar o comportamento de todos itens perante a estrutura factorial que era prevista teoricamente. Os resultados demonstraram que alguns deles apresentavam saturações salientes em mais do que um factor ( $r \geq 0.4$ ), ou seja, eram factorialmente complexos, pelo que o segundo passo implicou a sua exclusão. Desta forma, foram eliminados o item 4 (.42 no segundo factor, e .52 no quinto), o item 5 (.47 no primeiro factor e .49 no segundo), o item 8 (.48 no segundo factor, e .44 no quinto), o item 18 (.47 no segundo factor, e .42 no quarto), o item 26 (.39 no primeiro factor, e .46 no quarto), o item 1 (-.52 no segundo factor, e -.40 no quarto), e o item 16 (.49 no segundo factor, e .38 no quarto).

Seguidamente, e como só quatro factores se mostraram realmente interpretáveis<sup>49</sup>, forçou-se uma nova AFE a este número, com rotação ortogonal (*varimax*). Após a ponderação dos vários critérios já mencionados, optámos por uma estrutura composta pelos quatro factores, que explicam 62.84% da variabilidade (Quadro 3).

---

<sup>48</sup> Note-se que o segundo e o quinto factor apresentam resultados extremamente idênticos, pelo que se resumem a um único, que integra itens de duas dimensões maioritárias, a Consciência Social do Grupo e as Competências Sociais do Grupo.

<sup>49</sup> No quinto factor, saturaram apenas o item 12 (“*Os membros do nosso grupo/equipa procuram junto de outros grupos obter apoio para o nosso trabalho*”) e o item 14 [“*O grupo/equipa é capaz de mudar em função do feedback que recebe de outros (indivíduos/grupos)*”]. Verificámos que enquanto o primeiro pertence à dimensão Competências Sociais do Grupo, o segundo insere-se na Regulação do Grupo sobre os Membros, situadas a diferentes níveis de análise. Analisando também o seu conteúdo não conseguimos, paralelamente, encontrar qualquer interpretação teórica para a emergência deste factor.

**QUADRO 3.** Saturações factoriais (*S*) e comunalidades (*h*<sup>2</sup>)

Item	<i>S</i>				<i>h</i> <sup>2</sup>
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
24. É clara a forma como o nosso trabalho tem impacto nos resultados da organização.	.753	.0121	.035	.076	.574
27. Os outros grupos/equipas sabem que estamos disponíveis para os ajudar e aconselhar.	.727	.142	.114	.145	.583
28. No nosso grupo/equipa compreendemos a forma como as nossas tarefas se enquadram no funcionamento geral da organização.	.718	.227	.134	.104	.597
25. Normalmente, temos tempo para ajudar outros grupos/equipas.	.704	-.058	.129	.133	.533
15. Consideramos uma prioridade que o nosso grupo/equipa tenha boas relações com outros grupos/equipas da organização.	.615	.154	.113	.174	.444
7. Alguns membros do grupo/equipa tratam outros membros de forma pouco correcta. (R)	.112	.863	-.007	.095	.787
13. Existe falta de respeito na forma como alguns membros do grupo/equipa tratam outros membros. (R)	.114	.803	.049	.052	.677
6. Apenas a opinião de alguns membros tem peso nas decisões tomadas pelo grupo/equipa. (R)	.074	.784	.049	.052	.625
19. Costumamos utilizar como recurso a informação proveniente de outros grupos/equipas da organização.	.134	.125	.871	.099	.638
20. Comparamo-nos frequentemente com outros grupos/equipas para termos uma ideia do nosso desempenho.	-.047	-.148	.827	-.012	.708
21. Dedicamos tempo a avaliar o nosso próprio trabalho.	.339	.048	.582	.305	.549
22. Os membros do grupo/equipa recebem <i>feedback</i> dos outros membros sobre o seu desempenho.	.306	-.90	.535	.277	.465
17. No nosso grupo/equipa, reservamos tempo para os membros discutirem as suas emoções (por exemplo: frustração, contentamento).	.166	.125	.226	.860	.834
2. Nas nossas reuniões, tentamos reservar algum tempo para falar das emoções sentidas pelos membros do grupo/equipa (por exemplo: frustração, contentamento).	.284	.141	.112	.831	.803

Depois da rotação *varimax*, o primeiro factor tem um valor próprio de 3.517 e explica 30.91% da variância total. Foi-lhe atribuída a designação Consciência/Competências Sociais do Grupo pelo facto de integrar dois itens construídos com o fim de medir a Consciência Social (itens 24 e 28) e três com o fim de medir as Competências Sociais (itens 15, 25, e 27)<sup>50</sup>. O segundo factor, denominado Regulação dos Membros sobre o Grupo, integra três itens destinados a medir esta dimensão (itens 6,7 e 13)<sup>51</sup>, assumindo um valor próprio de 2.450 e explicando 15.26% da variância. O terceiro factor adquire um valor próprio de 2.715, e é responsável por 9.78% da variância total. Assume-se como a Auto-Consciência do Grupo, integrando quatro itens construídos com o objectivo de a avaliar (itens 19, 20, 21 e 22)<sup>52</sup>. O quarto e último factor tem um valor próprio de 1.691 e explica 6.84% da variância total. Integra dois itens construídos com o fim de medir a capacidade de o grupo se auto-regular, gerindo estados emocionais e criando respostas desejáveis (itens 2 e 17)<sup>53</sup> – por isso, foi nomeado Auto-Regulação do Grupo.

Todos os itens retidos apresentam comunalidades satisfatórias e saturações superiores a .40.

A avaliação da fiabilidade, efectuada através do alfa de Cronbach, apontou para resultados razoáveis<sup>54</sup> nas quatro dimensões – a dimensão Consciência/Competências Sociais do Grupo obteve uma consistência interna de .78, a dimensão Regulação dos Membros sobre o Grupo de .70, a dimensão Auto-Consciência do Grupo de .78, e a dimensão Auto-Regulação

<sup>50</sup> Do conjunto de itens que saturou neste factor, procedeu-se à exclusão de um único, o item 23 (“*Se alguém do nosso grupo/equipa está triste, perguntamos-lhe o que se passa*”). Apesar do seu valor de saturação ser de .64, ele pertence originalmente à dimensão Auto-Regulação do Grupo, e o seu conteúdo não se coaduna com o conteúdo dos outros itens nem com o factor em causa.

<sup>51</sup> Optou-se por eliminar o item 11 (“*Ajudar outros grupos/equipas atrasa frequentemente o nosso ritmo de trabalho, pelo que tentamos não nos envolver nos seus problemas*”) pois, para além de não pertencer ao factor em causa – já que o seu conteúdo é referente ao nível organizacional – uma análise da consistência interna do factor revela a subida considerável do alfa no caso da exclusão deste item (de 0.743 para 0.780).

<sup>52</sup> Embora o item 19 (“*Costumamos utilizar como recurso a informação proveniente de outros grupos/equipas da organização*”) pertença, originalmente, à dimensão Competências Sociais do Grupo, a opção de o manter no presente factor deveu-se ao facto de apresentar um peso factorial de .656, e a sua análise de conteúdo revelar extrema relação com os restantes itens e com o que encerra a dimensão Auto-Consciência do Grupo.

<sup>53</sup> Apesar de quatro itens terem saturado neste factor, dois deles – o item 3 (“*Os membros do nosso grupo/equipa podem facilmente explicar como são tomadas as decisões nesta organização*”) e o item 10 (“*O nosso grupo/equipa encaixa-se bem no sistema organizacional*”) – foram eliminados por, teoricamente, pertencerem à dimensão Consciência Social do Grupo. Supomos que a razão pela qual o item 3 tenha saturado neste factor (.640) terá sido por se situar logo a seguir ao item 2. Por outro lado, o item 10 leva-nos a crer que tenha surgido alguma dificuldade ao nível da sua compreensão, uma vez que o próprio se revelou problemático no acto de adaptação do QIEG (cf. Ponto 2.1, alínea b).

<sup>54</sup> Pestana e Gageiro (2005) consideram que um valor de alfa superior a .9 indica uma consistência interna muito boa, entre .8 e .9 boa, entre .7 e .8 razoável, entre .6 e .7 fraca, e um valor de alfa inferior a .6 é considerado inadmissível.

do Grupo de .80.

Por último, todos os itens possuem uma correlação moderada com a respectiva dimensão, excepto o item 7 cuja correlação se considera elevada<sup>55</sup> (Quadro 4).

**QUADRO 4.** QIEG: valores do alfa de Cronbach e correlações item/dimensão.

<b>DIMENSÕES</b>		<b>Correlação item/dimensão</b>	<b>Alfa total sem o item</b>	<b>Alfa</b>
Consciência/Competências Sociais do Grupo				
	<i>Itens</i>			
	<b>15</b>	.498	.760	
	<b>24</b>	.558	.742	
	<b>25</b>	.535	.753	.782
	<b>27</b>	.612	.723	
	<b>28</b>	.597	.729	
Regulação dos Membros sobre o Grupo				
	<i>Itens</i>			
	<b>6</b>	.550	.773	.709
	<b>7</b>	.711	.595	
	<b>13</b>	.597	.724	
Auto-Consciência do Grupo				
	<i>Itens</i>			
	<b>19</b>	.510	.636	
	<b>20</b>	.473	.661	.780
	<b>21</b>	.523	.629	
	<b>22</b>	.475	.658	
Auto-Regulação do Grupo				
	<i>Itens</i>			
	<b>2</b>	.666	-	.798
	<b>17</b>	.666	-	

<sup>55</sup> Para a avaliação dos coeficientes de correlação, considera-se muito baixa uma correlação inferior a .19, baixa entre .20 e .39, moderada entre .40 e .69, elevada entre .70 e .89, e muito elevada uma correlação acima de .90 (Bryman & Cramer, 2004).

## V - Discussão

O presente capítulo tem como objectivo a realização de uma reflexão acerca dos resultados que dizem respeito ao objectivo central desta investigação – o estudo exploratório da versão portuguesa do *Group Emotional Intelligence Questionnaire (GEIQ)*, salientando aspectos relevantes que decorrem da informação psicométrica relativa aos indicadores de fidelidade do QIEG.

De acordo com o Modelo de Inteligência Emocional Grupal em que nos ancoramos, e em função dos resultados obtidos na aplicação da versão original do instrumento (Hamme, 2003), prevíamos que ocorresse a emergência de cinco grandes factores correspondentes às dimensões da Inteligência Emocional Grupal. Além disso, seria desejável que os itens caíssem na dimensão a que conceptualmente foram associados.

Uma das primeiras conclusões que se pode retirar diz respeito ao número de factores que foram extraídos e, que como se viu, não condiz perfeitamente com o número teoricamente esperado. A autora do instrumento agrupa os vinte e nove itens em cinco factores independentes: Regulação dos Membros sobre o Grupo (4 itens), Auto-Consciência do Grupo (6 itens), Auto-Regulação do Grupo (5 itens), Consciência Social do Grupo (7 itens) e Competências Sociais do Grupo (7 itens). Ora, na nossa análise extraímos menos um factor. Como julgamos ter deixado claro aquando da apresentação dos resultados, este fenómeno ocorreu, fundamentalmente, em consequência da junção dos itens da dimensão Consciência Social do Grupo com os itens da dimensão Competências Sociais do Grupo (cf. Factor I). Desde logo, os itens de ambas as dimensões saturam substancialmente num só factor – além disso, não só apresentam saturações mais elevadas nesse factor (em comparação com o instrumento original), como o valor de alfa do factor é considerado bom ( $\alpha = .78$ ).

Por outro lado, quando olhamos a descrição conceptual de cada dimensão (Druskat & Wolff, 2001b), descobrimos pontos em comum: ambas pertencem ao mesmo nível de análise, o nível organizacional; ambas se revelam interdependentes e indissociáveis, já que *estar consciente* dos problemas/expectativas organizacionais e intergrupais, apesar de vital, é insuficiente para mobilizar os recursos necessários à eficácia – um grupo/equipa deve também *possuir competências* para desenvolver relacionamentos que ajudem a conseguir esses recursos.

Questionamo-nos, assim, se será útil, no plano das implicações práticas destes resultados, distinguir estas duas dimensões, ao invés de uni-las numa só. Possivelmente, além de análises da estrutura interna, é necessário realizar estudos de *validação externa* dos resultados nos factores (por exemplo, determinando a magnitude da sua relação com um conjunto teoricamente seleccionado de variáveis critério).

Uma segunda diferença importante entre o estudo original e os resultados por nós encontrados, reporta-se ao Factor IV (Auto-Regulação do Grupo), originalmente definido por quatro variáveis (itens 2, 9, 17, e 23). Na nossa análise, ele contempla apenas dois desses quatro itens

(designadamente, o item 2 e o item 17).

Todavia, apesar destas inegáveis diferenças, existem importantes pontos de convergência entre os resultados da presente análise com aqueles obtidos anteriormente na investigação. A mais evidente verifica-se no Factor II e em menor grau no Factor III.

O Factor II, Regulação dos Membros sobre o Grupo, inclui exactamente os mesmos itens que na versão original lhe pertenciam (itens 6, 7, e 13), acrescido o facto de terem obtido uma boa saturação neste factor. Apesar de o item 1 (“*Quando algum membro se comporta de forma inapropriada, comentamos entre nós o seu comportamento, embora não o confrontemos directamente*”) se incluir também no Factor II, um erro topográfico detectado só depois da aplicação do instrumento levou a que o mesmo não fosse considerado<sup>56</sup>, e daí a disparidade dos valores das suas saturações (cf. Quadro 3).

O Factor III, Auto-Consciência do Grupo, engloba três dos seis itens incluídos nesta dimensão (itens 20, 21, e 22), apresentando saturações factoriais superiores às demonstradas no instrumento americano. Consideramos, porém, que seria benéfico incluir neste factor o item 19 (“*Costumamos utilizar como recursos a informação proveniente de outros grupos/equipas da organização*”) que, apesar de saturar significativamente (.87), avalia, na teoria, outra dimensão. Esta excepção justifica-se através de razões de carácter não só estatístico, mas também teórico, pois uma análise do seu conteúdo revelou semelhanças com os outros itens e com a própria dimensão. A Auto-Consciência do Grupo implica a sua auto-avaliação, manifestada usualmente pela *recolha de informação sobre outros grupos (feedback)* e a subsequente comparação com o próprio (Druskat & Wolff, 2001b).

A apreciação da consistência interna dos factores do QIEG, calculada com base no modelo alfa de Cronbach, indica-nos que todos os coeficientes de fidelidade se encontram muito próximo de .80. Portanto, cremos ser legítimo afirmar que o processo de adaptação do instrumento se reveste de êxito. Com efeito, os indicadores de homogeneidade dos factores do QIEG apontam no sentido destes permitirem medir as respectivas dimensões do constructo de uma forma viável.

Seria igualmente legítimo deduzir que se os mesmos itens agrupados nos mesmos factores revelam valores de consistência interna tendencialmente similares, então é porque o QIEG e o GEIQ convergem no conjunto de dimensões latentes que estão subjacentes nos itens assim replicados. Não foi aquilo que aconteceu, e por isso os resultados relativos à equivalência conceptual entre as duas versões do questionário não se integram por completo. Não se logrando encontrar uma explicação estatisticamente plausível para o diferencial de dimensões interpretáveis que os procedimentos analíticos fizeram emergir, infere-se que o enquadramento da questão assume invariavelmente razões teóricas ou razões culturais.

---

<sup>56</sup> O erro referido consistiu na omissão de parte do conteúdo do item, ficando resumido a “*Quando algum membro se comporta de forma inapropriada, comentamos entre nós o seu comportamento, directamente*”.



Relativamente às primeiras, o grupo deve criar um equilíbrio entre o assegurar comportamentos previsíveis dos seus membros – nível grupal – e o permitir a manifestação da individualidade de cada um – nível individual. Neste sentido, os autores têm afirmado que, paradoxalmente, quanto mais o grupo permite aos seus membros manifestar a sua individualidade, mais eles se mostram abertos em colocá-la de parte em prol do grupo (Druskat & Wolff, 2001b). Deste modo, as fronteiras entre as dimensões de cada nível de análise podem, em certo grau, ser muito próximas e tornar difícil a diferenciação completa<sup>57</sup>. Quanto às segundas razões, é provável que as percepções dos sujeitos possam ser diferentes perante itens que, não sendo exactamente os mesmos, quase se replicam.

Consideramos, no entanto, que o facto de alguns itens não terem pontuado o suficiente num só factor para merecer nele a sua inclusão – e que por isso foram eliminados – permitiu tornar o instrumento ainda mais refinado.

## VI - Conclusões

Ao longo da parte inicial que integra esta dissertação, procurámos analisar o conceito de Inteligência Emocional e Inteligência Emocional Grupal, sua natureza, e efeitos que produzem em diversos indicadores organizacionais.

A nossa investigação, que comportou um estudo empírico e que constitui a segunda parte deste trabalho, teve na sua origem a necessidade de medir o constructo Inteligência Emocional ao nível dos grupos/equipas de trabalho de organizações portuguesas. Neste sentido, procedeu-se à adaptação de um instrumento já criado para o efeito no contexto norte-americano, o *Group Emotional Intelligence Questionnaire* (GEIQ), que reveste a vantagem de se ancorar no modelo teórico de Inteligência Emocional Grupal por nós adaptado (Druskat & Wolff, 2001a; 2001b).

O instrumento de medida adaptado, que denominamos Questionário de Inteligência Emocional Grupal (QIEG), e as qualidades psicométricas das análises exploratórias revelaram a presença, no geral, de medidas com bons níveis de validade e fiabilidade. Decidimos que seria adequado extrair apenas quatro factores que, de seguida, foram rodados (método ortogonal), com o intuito de obtermos uma estrutura mais facilmente interpretável. Evidentemente que neste estudo utilizamos uma metodologia tipicamente exploratória, e como tal, a estrutura que apresentamos, assim como o número de factores considerados, devem ser vistos como hipóteses que futuras investigações devem procurar validar. De qualquer forma, sob o ponto de vista conceptual, a análise concorre para corroborar parte do sistema teórico

---

<sup>57</sup> Relembrando o que foi anteriormente dito, uma particularidade que tem lugar no contexto grupal é que os mecanismos de consciência e regulação se focam em três arenas distintas de interacção – individual, grupal, e organizacional. Assim, o grupo deve desenvolver normas que facilitem a consciência e regulação (1) das emoções de cada membro, (2) das emoções grupais ou partilhadas, e (3) das emoções inerentes às relações com outros grupos/indivíduos.

de Druskat e Wolff (2001a; 2001b) que Hamme (2003) utilizou para o desenvolvimento dos itens. Este dado, se vier a ser replicado, abona em favor da validade de constructo do QIEG como medida da Inteligência Emocional Grupal.

Sob o ponto de vista prático, consideramos que saber como as emoções afectam o comportamento nos grupos é extremamente útil para compreender e prever comportamentos, e a medição das competências para gerir as emoções é central à compreensão dos fenómenos a este nível. Avaliar, de modo preciso, as várias competências emocionais dos grupos, poderá permitir aos investigadores comparar grupos que obtiveram sucesso com grupos que não o obtiveram. Desta forma, os dados resultantes poderão ser usados para prever ou alterar um determinado desempenho.

Paralelamente, ao desenvolverem-se dados exploratórios sobre os factores associados a baixos e elevados níveis de Inteligência Emocional Grupal, obter-se-á informação preliminar sobre as características passíveis de ser exploradas, por exemplo, ao nível da formação – a formação pode aumentar a consciência e regulação das emoções entre os membros do grupo, logo, podem vir a aumentar outros importantes processos grupais, como a confiança e a identidade grupal (que, em última instância, resultam numa maior eficácia).

Conhecendo as competências associadas à Inteligência Emocional Grupal, as organizações podem também seleccionar colaboradores com disposições emocionais apropriadas, especialmente se vão integrar um grupo/equipa de trabalho.

Não negando a relevância e interesse dos resultados encontrados, há algumas limitações que importa referir. Uma primeira limitação diz respeito ao facto de a dimensão Auto-Regulação do Grupo incluir apenas dois itens. Se é verdade que somente os dois itens se comportaram como o previsto, também podemos dizer com propriedade que, logicamente, são eles quem define o factor. Nestas circunstâncias, a consulta da literatura referente à análise factorial facilmente nos mostrará que um factor definido no máximo por duas variáveis, dificilmente pode vir a ser replicado numa amostra independente. Sendo assim, sugerimos, para melhorar o instrumento, a construção de novos itens que permitam avaliar esta dimensão.

A outra limitação do presente estudo relaciona-se com o facto de o número de itens cotados directa e inversamente não ser idêntico. Como tal, o efeito da aquiescência pode ter-se feito sentir nos resultados. Aquando do processo de selecção dos itens para a versão definitiva, é necessário o cuidado de assegurar que a versão final tenha igual número de itens com cotação directa e cotação inversa, e que a aquiescência não terá efeito nos resultados, pois a sua influência sobre os itens positivos (aumentar o resultado total da escala) será anulada pelos efeitos nos itens negativos (diminuir o resultado total). Como é óbvio, isto pressupõe que o efeito da aquiescência se exerce no mesmo grau sobre todos os itens, o que não é garantido. No entanto, mesmo que o efeito não seja eliminado, deverá pelo menos ser fortemente reduzido.

As considerações que acabamos de emitir têm implicações

metodológicas-teóricas relevantes para a condução de novas investigações acerca da composição factorial deste instrumento. É com elas que encerramos este capítulo, na esperança que pesquisas futuras as aprofundem, mas com a consciência de que muito há ainda para ser estudado no âmbito da Inteligência Emocional Grupal.

**Bibliografia:**

- Ashford, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48 (2), 97-125.
- Ashkanasy, N., & Hooper, G. (1999). *Perceiving and managing emotion in the workplace: a research agenda based on neurophysiology*. Paper presented at the Third Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Brisbane.
- Ashkanasy, N., & Daus, C. (2002). Emotion in the workplace: the new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16, 76-86.
- Aslan, S., Ozata, M., & Mete, M. (2008). The investigation of effects of group emotional intelligence on team effectiveness. *Humanity & Social Sciences Journal*, 3(2), 104-115.
- Bar-On, R. (2000). EI and social intelligence: insights from the emotional quotient inventory. In R. Bar-On, & J. Parker (Eds), *The Handbook of EI: theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace* (363-388). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Barsade, S., & Gibson, D. (1998). Group Emotion: a view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*, 1, 81-102.
- Barsade, S. (2002). The ripple effect: emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47, 644-675.
- Borsboom, D., Mellenbergh, J., & Van Heerden, J. (2004). The concept of validity. *Psychological Review*, 111 (4), 1061-1071.
- Briner, R. (1999). The neglect and importance of emotions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (3), 323-346.
- Brislin, R. (1980) Translation and content analysis of oral and written materials. In H. Triandis & J. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology vol.2: Methodology* (389-444). Boston: Allyn and Bacon.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Análise dos dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta.
- Buckley, M., Ammeter, A., Prati, C., Douglas, C., & Ferris, G. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40.
- Brackett, M. A., Mayer, J. D. (2003). Convergent, Discriminant, and Incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence. *Society for Personality and Social Psychology*, 29 (X), 1-12.
- Caputy, P., Chan, A., & Ciarrochi, J., (2000). A critical evaluation of the emotional intelligence concept. *Personality and Individual Differences*, 34, 1477-1490.
- Cherniss, C., & Adler, M. (2000). Promoting emotional intelligence in organizations: guidelines to help you design, implement and evaluate effective programs. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace: how to select for, measure, and improve EI in individuals, groups and organizations*. San Francisco, California: Jossey Bass.

- Ciarrochi, J., & Mayer, J. (2006). Clarifying concepts related to emotional intelligence: a proposed glossary. In J. Ciarrochi, J. Forgas, & J. Mayer (Eds). *Emotional Intelligence in Everyday Life*, (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Psychological Press.
- Côté, S., & Miners, C. (2006). Emotional intelligence, cognitive intelligence, and job performance. *Administrative Sciences*, 51, 1-28.
- Cunha, M., Cardoso, C., Cunha, R., & Rego, A. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora Rh.
- Damásio, A. (1994). *O erro de Descartes*. Mem-Martins, Lisboa: Europa-América.
- Darwin, C. (2006). *A expressão das emoções nos homens e nos animais*. Lisboa: Relógio D'Água.
- DeDreu, C., West, M., Fischer, A., & MacCurtain, S. (2001). Origins and consequences of emotions in organizational teams. In P. Payne, & C. Cooper (Eds.), *Emotions at Work* (199-216). London: John Wiley & Sons.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Druskat, V. (1996). *Team-based competencies in superior self-managing manufacturing teams*. Unpublished doctoral dissertation, University of Boston, Boston.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001a). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79 (3), 81-90.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001b). Group emotional competence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss, & D. Goleman (Eds.). *The Emotionally Intelligent Workplace* (132-155). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Dyer, W. (1987). *Teambuilding: issues and alternatives* (2<sup>nd</sup> Ed.). Reading MA: Addison Wesley.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2000). Emotional Intelligence: a review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (4), 341-372.
- Dulewicz, C., Dulewicz, V., & Young, M. (2005). The relevance of EI for leadership performance. *Journal of General Management*, 30 (3), 71-86.
- Elfenbein, H., & Ambady, N. (2002). Predicting workplace outcomes from the ability to eavesdrop on feeling. *Journal of Applied Psychology*, 87, 963-971.
- Elfenbein, H., DerFoo, M., White, J., & Tan, H. (2007). Reading your counterpart: the benefit of emotion recognition accuracy for effectiveness in negotiation. *Journal of Non-verbal Behavior*, 31 (4), 205-223.
- Field, A. (2000). *Discovering Statistics using SPSS for Windows*. London: Sage Publications.
- Fisher, C. & Ashkanasy, M. (2000). The emerging role of emotions in worklife: an introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 123-

129.

- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2 (3), 300-319.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligence for the 21<sup>st</sup> Century*. New York: Basic Books.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Dell.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Dell.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Goleman, D. (2001). Emotional Intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace (13-28)*. San Francisco: Jossey Bass.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal Leadership: the hidden drives of great performance. *Harvard Business Review*, 79 (6), 42-51.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21 (2), 55-65.
- Hair, J., Anderson, R, Ronald, T., & Black, W. (2005). *Análise multivariada de dados*. (5th ed.). São Paulo: Bookman.
- Hamme, C. (2003). Group emotional intelligence: the research and development of an assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 64, 09B, 4663.
- Harkness, J., Mohler, P., & Van De Vijver, J. (2003). *Cross-cultural survey methods*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hay/McBer (2000). *Research into teacher effectiveness: a model of teacher effectiveness*. Report of Hay/McBer to the Educational and Job Department of England. Acedido a 15 de Novembro de 2009, de: <http://www.dfes.gov.uk/teachingreforms/mcber>
- Hess, V., & Kirouac, G. (2000). Emotion expression in groups. In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions (368-381)*. New York: Guilford Press.
- Hill, A., & Hill, M. (2000). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hinkin, T. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 967-988.
- Jordan, P., Ashkanasy, N., Härtel, C., & Hooper, G. (2002). Workgroup EI scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *HRM Review*, 12 (2), 195-214.
- Kelly, J., & Barsade, S. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 86 (1), 99-130.
- Kuhn, T. (2003). *A Estrutura das Revoluções Científicas (7ª Ed.)*. São Paulo: Perspectiva.
- Lopes, P., Côté, S., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (2006). Emotional Intelligence and positive work outcomes. *Psicothema*, 18, 132-138.

- Lourenço, P.R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Matos, P., Barbosa, S., & Costa, M. E. (2000). A propósito da avaliação psicológica da identidade: Estudo sobre o EOMEIS-2. *Psychologica*, 25, 5-17.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000a). Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27 (4), 267-298.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000b). Models of Emotional Intelligence. In R. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (396-420). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), 197-215.
- Miguel, J.P. (2006). *Inventário de interesses profissionais de Amesterdão : adaptação e validação no ensino superior*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Orientação Escolar e Vocacional, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Moreira, J. M. (2004). *Questionários: teoria e prática*. Coimbra: Almedina.
- Moriarty, P., & Buckley, M. (2003). Increasing emotional intelligence through process. *Journal of European Industrial Training*, 27, 98-110.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional Intelligence in the Workplace: exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 327-342.
- Pasquali, L. (2007). Validade dos testes psicológicos: será possível reencontrar o caminho? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 23, 99-107.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade de SPSS* (4ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pinto, E. (2008). *Emoções na vida grupal: porque os grupos também sentem*. Dissertação de Mestrado em Psicologia das Organizações e do Trabalho, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Ramalho, C., Monteiro, J., Lourenço, P., & Figueiredo, C. (2008). Emoções e grupos de trabalho: adaptação de uma escala de medida das emoções, para situação normal e para situação de conflito. *Psychologica*, 47, 145-163.
- Rice, C. L. (2002). Emotional intelligence and team performance: the good, the bad and the ugly. *International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), pp.343-63.
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional Intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership

- effectiveness. *Leadership Organizational Development*, 26, 388-399.
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork Behaviors. *Small Group Research*, 37 (5), 540-570.
- Salovey, P. & Mayer, J. (2004). What is Emotional Intelligence? In P. Salovey, M. Brackett, & J. Mayer (Eds.), *Emotional Intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey Model*, (29-59). New York: Dude Publishing.
- Salovey, P. (2006). Emotional Intelligence. *The Annual Bulletin of Knowledge management society of Japan*, VI, 1-10. Acedido a 15 de Outubro de 2009, através de: <http://kms.jpn.org/annual-e.html>
- Silva, M. (2004). *Adaptação duma escala para medir o grau de desenvolvimento das atitudes de carreira de adolescentes do terceiro ciclo do ensino básico e do secundário*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Svyantek, D., & Rahim, M. (2002). Links between emotional intelligence and behavior in organizations: findings from empirical studies. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 299-301.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2001). *Using Multivariate Statistics*. New York: Harper Collins.
- Wong, C., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study, *Leadership Quarterly*, 13 (3), 243-74.
- Yost, C., & Tucker, M. (2000). Are effective teams more emotional intelligent? Confirming the importance of effective communication in teams. *Delta Phi Epsilon Journal*, 42(1), 101-109.
- Young, J., & Mussholder, K. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 584-605.



## **ANEXOS**

### **ANEXO 1**

Carta de apresentação às organizações

### **ANEXO 2**

Projecto de investigação destinado às organizações

### **ANEXO 3**

Itens e Factores do GEIQ

### **ANEXO 4**

Instrumento utilizado para a recolha de dados

# **Anexo 1**

Carta de apresentação às organizações



**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação  
Universidade de Coimbra**

**NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão**

Coimbra, 2 de Novembro de 2009

Exmo./a. Senhor(a),

Dirigimo-nos a V. Exa. na qualidade de investigadores da Universidade de Coimbra, onde nos encontramos a realizar estudos de mestrado.

No âmbito dos mestrados que estamos a realizar na área de Psicologia das Organizações e do Trabalho da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, sob a orientação do Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço e da Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas, propomo-nos estudar os grupos/equipas de trabalho no contexto organizacional, nomeadamente no que diz respeito a algumas variáveis que surgem associadas quer aos processos quer aos resultados do trabalho em grupo/equipa. Neste âmbito, algumas das principais temáticas que pretendemos investigar serão a interdependência, o desenvolvimento grupal e a inteligência emocional.

Para levar a cabo esta investigação pretendemos aplicar um questionário, a um mínimo de 60 grupos/equipas de trabalho, em diferentes organizações.

Às organizações participantes nesta investigação fica garantido **o direito ao anonimato e à confidencialidade dos dados**, bem como a entrega, após conclusão dos mestrados, de uma cópia das teses. Caso manifestem o desejo de obter informação sobre os resultados referentes à vossa Organização em particular, disponibilizamo-nos, igualmente, para facultar esse *feedback*. Pensamos, neste sentido, que o benefício será mútuo, na medida em que, por um lado, a organização de V. Exa. promove a investigação de excelência em Portugal e, por outro, beneficia de informação em retorno, assente em tratamento e análises de dados realizados com rigor metodológico e cientificamente fundamentados.

Seria para nós muito importante poder contar com a vossa colaboração. Assim, e para uma melhor apreciação da investigação e da colaboração solicitadas, teremos todo o gosto em explicar este projecto, de forma mais detalhada, pessoalmente ou através de um meio de comunicação que considerem adequado. Podemos adiantar, desde já, que se trata do

preenchimento, pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo, de um questionário (tempo estimado para preenchimento: (15 a 20 minutos) a realizar entre Outubro e Dezembro de 2009.

Desde já gratos pela atenção dispensada, ficamos a aguardar o vosso contacto para definir a forma de apresentação do estudo e restantes detalhes.

Com os nossos melhores cumprimentos,

(P'la Equipa de investigação)

### **CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO**

NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão  
Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra  
Rua do Colégio Novo  
3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);

Fax – 239 851 454;

Ana Cármen - [yourwordsmysotherapy@hotmail.com](mailto:yourwordsmysotherapy@hotmail.com); 936921222

Luis Marques - [luis\\_marques@hotmail.com](mailto:luis_marques@hotmail.com); 916312047

Mário Rocha - [mariusruis@hotmail.com](mailto:mariusruis@hotmail.com); 917863675

Marta Ribeiro - [ribeiromoreira.m@gmail.com](mailto:ribeiromoreira.m@gmail.com); 916159921

## **Anexo 2**

Projecto de investigação destinado às organizações



**Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação**

**Universidade de Coimbra**

**NEFOG – Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão**

**Mestrado Integrado em Psicologia**

**Área de especialização em Psicologia das Organizações e do Trabalho**

## **Projecto de investigação**

*Psicologia dos grupos e das equipas de trabalho.*

### **1) Equipa do projecto (coordenadores e investigadores)**

**Coordenadores:** Prof. Doutor Paulo Renato Lourenço, Prof.<sup>a</sup> Doutora Isabel Dórdio Dimas.

**Investigadores:** Ana Cármen, Luis Marques, Mário Rocha e Marta Ribeiro

### **2) Introdução e objectivos**

Os grupos/equipas de trabalho têm vindo a assumir-se como um elemento chave no mundo organizacional, podendo constituir-se como uma fonte de vantagem competitiva para o mesmo. Enquanto factor dinâmico, os grupos de trabalho influenciam e/ou são influenciados por múltiplas variáveis, tais como a diversidade, a eficácia os conflitos.

Neste sentido, a presente linha de investigação tem como intuito contribuir para uma maior inteligibilidade do funcionamento intragrupal nas organizações e na gestão do trabalho.

Partindo desta premissa geral, temos como principal objectivo estudar aspectos como o desenvolvimento grupal, a interdependência, a inteligência emocional e a eficácia, no contexto de grupos/equipas de trabalho.

Visamos, com este projecto, contribuir para um melhor conhecimento científico destas temáticas, bem como fornecer indicadores e elementos que poderão ser utilizados na e pela gestão das empresas.

### **3) Amostra e participação das empresas**

Este estudo irá ser realizado com uma amostra que contará com um mínimo de 60 grupos/equipas de trabalho de diferentes organizações. Para que seja considerada uma equipa é necessário que (1) os membros sejam reconhecidos e se reconheçam como equipa, (2) possuam relações de interdependência e (3) interajam regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum.

A participação das empresas envolvidas no estudo consiste em possibilitar a recolha dos dados, isto é, da informação necessária à realização do estudo.

O período de recolha de dados decorrerá entre Outubro de 2009 e Dezembro de 2009. Será combinada com cada empresa participante a melhor altura para efectuar a recolha de informação.

### **4) Formas de recolha da informação e tempo previsto**

Em cada empresa, será necessário efectuar o preenchimento de um questionário pelos membros das equipas de trabalho participantes no estudo (15 a 20 minutos aproximadamente).

Para obviar eventuais transtornos à empresa, a aplicação dos questionários poderá ser feita a) reunindo todos os trabalhadores numa sala, para preencherem os questionários individualmente, num dia a combinar com a empresa, ou b) os colaboradores poderão preenchê-los fora do horário de trabalho. Neste último caso, cada trabalhador terá um envelope onde será identificada a equipa e a organização (com um código a que só os investigadores têm acesso). Cada um destes envelopes será colocado num envelope maior relativo à equipa. Os investigadores comprometem-se a ir recolher os dados, numa data a acordar com a empresa.

### **5) Direitos e obrigações da equipa de investigação**

A equipa de investigação terá o direito de:

- Não fornecer quaisquer resultados do estudo caso haja interrupção da participação ou recolha incompleta de informação;

- Fornecer os resultados do estudo só após a conclusão do mestrado.

A equipa de investigação obriga-se a:

- Garantir a confidencialidade e o anonimato de todos os dados recolhidos e cumprir as demais normas éticas que regulamentam a investigação na área da psicologia;
- Recusar a entrega de dados e resultados *individuais*, quer referentes a trabalhadores da empresa participante quer referentes a outras empresas da amostra;
- Efectuar a recolha de dados de forma a causar o mínimo transtorno possível à empresa e aos seus colaboradores.

### CONTACTOS DA EQUIPA DE INVESTIGAÇÃO

NEFOG - Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão

Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra

Rua do Colégio Novo

3000-115 COIMBRA

Telefone – 239 851 450 (geral); 239 851 454 (directo);

Fax – 239 851 454;

Ana Cármen - [yourwordsmysmytherapy@hotmail.com](mailto:yourwordsmysmytherapy@hotmail.com); 936921222

Luis Marques - [luis\\_marques@hotmail.com](mailto:luis_marques@hotmail.com); 916312047

Mário Rocha - [mariusruis@hotmail.com](mailto:mariusruis@hotmail.com); 917863675

Marta Ribeiro - [ribeiromoreira.m@gmail.com](mailto:ribeiromoreira.m@gmail.com); 916159921



## **Anexo 3**

Itens e Factores do GEIQ

## **Factor**

## **Item**

### **1. Regulação dos Membros sobre o Grupo**

Confronto dos Membros

1. Quando algum membro se comporta de forma inapropriada, comentamos entre nós o seu comportamento, embora não o confrontemos directamente.

Tomada de Perspectiva

6. Apenas a opinião de alguns membros tem peso nas decisões tomadas pelo grupo/equipa.

Comportamento Atencioso

7. Alguns membros do nosso grupo/equipa tratam outros membros de forma pouco correcta.

Comportamento Atencioso

13. Existe falta de respeito na forma como alguns membros do grupo/equipa tratam outros membros.

### **2. Auto-Consciência do Grupo**

Procura de *Feedback*

8. Conhecer a forma como os outros (indivíduos/grupos) avaliam o desempenho do grupo/equipa é uma prioridade.

Procura de *Feedback*

14. O grupo/equipa é capaz de mudar em função do *feedback* que recebe de outros (indivíduos/grupos).

Auto-Avaliação da Equipa

16. Avaliamos o nosso grupo/equipa e o seu desempenho.

Auto-Avaliação da Equipa

20. Comparamo-nos frequentemente com outros grupos/equipas para termos uma ideia do nosso desempenho.

Auto-Avaliação da Equipa

21. Dedicamos tempo a avaliar o nosso próprio desempenho.

Procura de *Feedback*

22. Os membros do grupo/equipa recebem *feedback* dos outros membros sobre o seu desempenho.

### **3. Auto-Regulação do Grupo**

Criação de Recursos para a Emoção

2. Nas nossas reuniões, tentamos reservar algum tempo para falar das emoções sentidas pelos membros do grupo/equipa (por exemplo: frustração, contentamento).

Criação de Recursos para a Emoção

9. Os membros têm o cuidado de não deixar que os seus sentimentos interfiram nas discussões do grupo/equipa.

Criação de Recursos para a Emoção

17. No nosso grupo/equipa, reservamos tempo para os membros discutirem as suas emoções (por exemplo: frustração, contentamento).

Criação de Recursos para a Emoção

23. Se alguém do nosso grupo/equipa está triste, perguntamos-lhe o que se passa.

Criação de Recursos para a Emoção

29. Se alguém no nosso grupo/equipa parece triste, respeitamos a sua privacidade e não perguntamos o que se passa.

#### **4. Consciência Social do Grupo**

Compreensão Organizacional	3. Os membros do nosso grupo/equipa podem facilmente explicar como são tomadas as decisões nesta organização.
Consciência Intergruppal	4. Temos muita informação sobre outros grupos/equipas da nossa organização.
Compreensão Organizacional	10. O nosso grupo/equipa encaixa-se bem no sistema organizacional.
Consciência Intergruppal	26. Os membros do nosso grupo/equipa conseguem descrever as necessidades que os restantes grupos/equipas da organização têm.
Compreensão Organizacional	18. Para o nosso grupo/equipa, são claras as razões pelas quais se tomam grande parte das decisões na organização.
Compreensão Organizacional	28. No nosso grupo/equipa, compreendemos a forma como as nossas tarefas se enquadram no funcionamento geral da organização.
Compreensão Organizacional	24. É clara a forma como o nosso trabalho tem impacto nos resultados da organização.

#### **5. Competências Sociais do Grupo**

Criação de Relações Externas	5. Se outro grupo/equipa da organização precisa da nossa ajuda, tentamos ajudar.
Criação de Relações Externas	11. Ajudar outros grupos/equipas atrasa frequentemente o nosso ritmo de trabalho, pelo que tentamos não nos envolver nos seus problemas.
Criação de Relações Externas	12. Os membros do nosso grupo/equipa procuram junto de outros grupos obter apoio para o nosso trabalho.
Criação de Relações Externas	15. Consideramos uma prioridade que o nosso grupo/equipa tenha boas relações com outros grupos/equipas da organização.
Criação de Relações Externas	19. Costumamos utilizar como recurso a informação proveniente de outros grupos/equipas da organização.
Criação de Relações Externas	27. Os outros grupos/equipas sabem que estamos disponíveis para os ajudar e aconselhar.
Criação de Relações Externas	25. Normalmente, temos tempo para ajudar outros grupos/equipas.

## **Anexo 4**

Instrumento utilizado para a recolha de dados

## Questionário de Inteligência Emocional Grupal (Correia & Dimas, 2009)

A presente parte do questionário destina-se a avaliar o modo como o seu grupo/equipa de trabalho gere as emoções. Por favor, leia cada uma das afirmações apresentadas, e de seguida assinale com uma X a opção de resposta que melhor traduz **aquilo que neste momento acontece no seu grupo/equipa**. Por exemplo, se *Concorda Totalmente* com a afirmação 1 “Quando algum membro se comporta de forma inapropriada, comentamos entre nós o seu comportamento, embora não o confrontemos directamente”, assinale a opção 7. Em cada afirmação, assinale uma, e apenas uma opção de resposta.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Ligeiramente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Bastante	Concordo Totalmente

	Discordo Totalmente	Discordo Bastante	Discordo Ligeiramente	Não Concordo nem Discordo	Concordo Ligeiramente	Concordo Bastante	Concordo Totalmente
1. Quando algum membro se comporta de forma inapropriada, comentamos entre nós o seu comportamento, embora não o confrontemos directamente.	1	2	3	4	5	6	7
2. Nas nossas reuniões, tentamos reservar algum tempo para falar das emoções sentidas pelos membros do grupo/equipa (por exemplo: frustração, contentamento).	1	2	3	4	5	6	7
3. Os membros do nosso grupo/equipa podem facilmente explicar como são tomadas as decisões nesta organização	1	2	3	4	5	6	7
4. Temos muita informação sobre outros grupos/equipas da nossa organização.	1	2	3	4	5	6	7
5. Se outro grupo/equipa da organização precisa da nossa ajuda, tentamos ajudar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Apenas a opinião de alguns membros tem peso nas decisões tomadas pelo grupo/equipa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Alguns membros do grupo/equipa tratam outros membros de forma pouco correcta.	1	2	3	4	5	6	7
8. Conhecer a forma como os outros (indivíduos ou outros grupos) avaliam o desempenho do grupo/equipa é uma prioridade.	1	2	3	4	5	6	7
9. Os membros têm o cuidado de não deixar que os seus sentimentos interfiram nas discussões do grupo/equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10. O nosso grupo/equipa encaixa-se bem no sistema organizacional.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ajudar outros grupos/equipas atrasa frequentemente o nosso ritmo de trabalho, pelo que tentamos não nos envolver nos seus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Os elementos do nosso grupo/equipa procuram junto de outros grupos obter apoio para o nosso trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
13. Existe falta de respeito na forma como alguns membros do grupo/equipa tratam outros membros.	1	2	3	4	5	6	7
14. O grupo é capaz de mudar em função do <i>feedback</i> que recebe de outros (indivíduos ou grupos).	1	2	3	4	5	6	7
15. Consideramos uma prioridade que o nosso grupo/equipa tenha boas relações com outros grupos/equipas da organização.	1	2	3	4	5	6	7
16. Avaliamos o nosso grupo/equipa e o seu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7

	Concordo Totalmente	Concordo Bastante	Concordo Ligeiramente e Não Concordo nem Discordo	Discordo Ligeiramente	Discordo Bastante	Discordo Totalmente	
17.No nosso grupo/equipa, reservamos tempo para os membros discutirem as suas emoções (por exemplo: frustração, contentamento).	1	2	3	4	5	6	7
18.Para o nosso grupo/equipa, são claras as razões pelas quais se tomam grande parte das decisões na organização.	1	2	3	4	5	6	7
19.Costumamos utilizar como recurso a informação proveniente de outros grupos/equipas da organização.	1	2	3	4	5	6	7
20.Comparamo-nos frequentemente com outros grupos/equipas para termos uma ideia do nosso desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
21.Dedicamos tempo a avaliar o nosso próprio trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22.Os membros do grupo/equipa recebem <i>feedback</i> dos outros membros sobre o seu desempenho.	1	2	3	4	5	6	7
23.Se alguém no nosso grupo/equipa está triste, perguntamos-lhe o que se passa.	1	2	3	4	5	6	7
24.É clara a forma como o nosso trabalho tem impacto nos resultados da organização.	1	2	3	4	5	6	7
25.Normalmente, temos tempo para ajudar outros grupos/equipas.	1	2	3	4	5	6	7
26.Os elementos do nosso grupo/equipa conseguem descrever as necessidades que os restantes grupos/ equipas da organização têm.	1	2	3	4	5	6	7
27.Os outros grupos/equipas sabem que estamos disponíveis para os ajudar e aconselhar.	1	2	3	4	5	6	7
28.No nosso grupo/equipa compreendemos a forma como as nossas tarefas se enquadram no funcionamento geral da organização.	1	2	3	4	5	6	7