

## CORRELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, COESÃO NO GRUPO E DESEMPENHO NO TRABALHO

**EDUARDO TAKASHI YAEGASHI**

Universidade Estadual de Maringá - UEM

E-mail: [eduardo.t7@hotmail.com](mailto:eduardo.t7@hotmail.com)

18

**JULIANO DOMINGUES DA SILVA, Dr**

Universidade Estadual de Maringá - UEM

Doutor em Administração - UEM

E-mail: [jdsilva2@uem.br](mailto:jdsilva2@uem.br)

**VICTOR HUGO PÓVOA FACINA**

Universidade Estadual de Maringá - UEM

E-mail: [victor\\_facina@hotmail.com](mailto:victor_facina@hotmail.com)

**WILLIAN CALLEFI BUENO**

Universidade Estadual de Maringá - UEM

E-mail: [willian\\_callefi@hotmail.com](mailto:willian_callefi@hotmail.com)

**GABRIEL PACINI FERNANDES**

Universidade Estadual de Maringá - UEM

E-mail: [gabrielpacinifernandes@gmail.com](mailto:gabrielpacinifernandes@gmail.com)

**GUSTAVO MOLOGNE DE OLIVEIRA**

Universidade Estadual de Maringá – UEM

E-mail: [gustavomologne@yahoo.com.br](mailto:gustavomologne@yahoo.com.br)

### RESUMO

É relevante e crescente a importância das competências não só cognitivas, mas também interpessoais para o atual mercado de trabalho. Cada vez mais as organizações vêm buscando indivíduos que saibam lidar com conflitos interpessoais, que tenham autocontrole e relacionamento harmonioso com os indivíduos ao seu redor. O presente estudo busca compreender qual a correlação entre inteligência emocional, coesão no grupo e desempenho no trabalho. A pesquisa, de cunho quantitativo, utilizou-se de questionário para obtenção de dados em empresas de diversos segmentos situadas em Maringá, abrangendo funcionários desde o setor operacional até o setor estratégico da empresa. Por meio da análise de correlação, foi possível compreender que a inteligência emocional não é um fator autossustentável, ou seja, em um contexto onde há o fator coesão no grupo, é necessário que esses dois fatores atuem conjuntamente, de forma positiva, para um bom desempenho no trabalho.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional. Coesão. Organização. Comportamento organizacional.

## CORRELATION BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE, GROUP COHESION AND WORK PERFORMANCE

## ABSTRACT

In the current job market, both cognitive and interpersonal skills earned relevance and importance. In this way, organizations selected individuals who can deal with interpersonal conflicts, who have self-control and harmonious relationships with the individuals around them. The present study seeks to understand the correlation between emotional intelligence, group cohesion, and work performance. The quantitative research used a questionnaire to obtain data from companies in several segments located in Maringá, covering employees from the operational sector to the strategic sector of the company. Analyzing the data obtained, was possible to understand that emotional intelligence is not a self-sustaining factor, that is, in a context where there is the cohesion factor in the group, it is necessary that these two factors go together, positively, to a good performance in the job.

**Keywords:** Emotional Intelligence. Cohesion. Organization. Organizational behavior.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a temática inteligência emocional e a coesão no grupo e como esses dois fatores afetam o desempenho no trabalho. Utilizou-se como variável de predição a inteligência emocional, um fator importante no ambiente de trabalho atual, pois as organizações não se restringem a busca de competências técnicas, mas também interpessoais. A coesão no grupo foi selecionada como a variável de contingência por possuir uma certa interdependência com a inteligência emocional. E de que forma, e intensidade, essas duas variáveis afetam a variável de resultado, no caso, o desempenho no trabalho.

Recentemente, foi anunciado o *25 World's Best Workplaces*, uma lista dos 25 melhores lugares para se trabalhar (PRNEWSWIRE, 2017). Essas empresas realizam um grande investimento em capital humano, ou seja, é visível a importância da inteligência humana neste contexto. Além disso, nestas empresas, nota-se o sentimento de orgulho dos funcionários pelo fato de pertencerem a empresa, isso somado a um bom relacionamento interpessoal (coesão do grupo).

Atualmente o mercado global demanda pessoas capacitadas, mas também que sejam inteligentes emocionalmente. A exigência dessa competência está tão presente nos tempos atuais que, segundo Lago (2016), a Universidade Americana de Administração Yale incluiu um teste de inteligência emocional ao processo de admissão do candidato. A inteligência emocional é “a capacidade de identificar os próprios sentimentos e dos outros” (SILVA et al., 2015, p. 2). A respeito do desempenho, o primeiro modelo foi proposto por Campbell (1990), no qual “define desempenho como um comportamento ou ação relevante para os objetivos da organização, e que pode ser mensurado em termos de níveis ou margens de contribuição com esses objetivos”. A coesão, segundo Sobral e Peci (2008), entende-se como “o grau de união e compartilhamento de objetivos que existe entre os membros de determinado grupo” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 207). Pesquisas recentes têm apresentado resultados empíricos consistentes para a relação entre inteligência emocional e desempenho no trabalho (DOMINGUES et al., 2019), e para a relação entre coesão do grupo e desempenho no trabalho (CHUNG et al., 2018).

De fato, a literatura indica que a inteligência emocional aumenta o desempenho nas organizações (BARON; MARKMAN, 2000; GOLEMAN, 2007). No entanto, coesão no grupo pode também influenciar, ou seja, o modo como as emoções são abordadas em um grupo determina a confiança mútua, desenvolvimento de crenças e cooperação, fatores que favorecem

o desempenho no trabalho (DRUSKAT; WOLFF, 2001). Diante disso, indaga-se como coesão do grupo pode influenciar no desempenho do trabalho com alta ou baixa inteligência emocional.

O objetivo principal desse estudo é compreender como a inteligência emocional e coesão no grupo, em conjunto, podem se correlacionar com o desempenho no trabalho. Para tanto, apresentou-se os conceitos de inteligência emocional e coesão no grupo de forma separada, para que assim possa ser feita uma combinação desses conceitos e averiguar, através de uma pesquisa de campo, como esses dois fatores estão associados com o desempenho no trabalho.

Os resultados corroboram com as hipóteses iniciais, sendo assim, inteligência emocional e desempenho no trabalho possuem uma relação positiva e significativa. Incluindo o fator coesão no grupo de trabalho ela também contribui no desempenho caso esse fator seja elevado. Porém, em um contexto de baixa coesão no grupo, o desempenho chega a ser negativo, demonstrando dessa forma que somente a inteligência emocional do indivíduo não é suficiente para proporcionar um melhor desempenho para o funcionário.

Esse estudo é estruturado com uma breve conceituação histórica das variáveis, hipóteses de pesquisa, procedimentos metodológicos e análise dos resultados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresenta-se os conceitos e pesquisas correlatas acerca da inteligência emocional, coesão no grupo de trabalho e desempenho no trabalho.

### 2.1 Inteligência Emocional

Em meio a controvérsias, Wayne Payne é considerado o pioneiro na utilização da expressão “Inteligência Emocional”, na qual citou, em 1985, na sua tese de doutorado “*A study of emotion: developing emotional intelligence; self integration; relating to fear, pain and desire*” (PAYNE, 1985, p. 8).

Segundo Mayer e Salovey (1993), o precursor do modelo de Inteligência Emocional foi Howard Gardner, professor de cognição e educação, por meio do livro que tratava de inteligências múltiplas, na qual amplificou o conceito de inteligência, pois não abrangia somente a interação dos processos mentais como “o processamento interno de informação, a capacidade de adequar competências individuais às condições do meio envolvente, e a capacidade para lidar com situações inesperadas” (ALMEIDA; SOBRAL, 2005, p. 13), como a teoria de Sternberg (1988). Gardner (1983 apud ALMEIDA SOBRAL, 2005) abrangia também as inteligências intrapessoal e interpessoal, mesmo se tendo como base ainda, uma visão cognitiva da inteligência.

Com o início da década de 90, a configuração das organizações foi transformada, ou seja, deixaram de possuir uma estrutura organizacional verticalizada e hierarquizada. Essa mudança ocorreu devido à necessidade das organizações de se readaptarem às mudanças ambientais externas como a globalização e a competitividade profissional.

Sendo assim, os indivíduos começaram a possuir uma importância maior para as organizações a partir da década de 90, pois “passaram a desempenhar papel central para que a empresa obtivesse vantagem competitiva, principalmente nas áreas vinculadas ao conhecimento, à criatividade e ao relacionamento interpessoal” (DESCHAUER, 2007, p. 72). O sucesso ou não das organizações possuíam uma interdependência progressiva com a

competência interpessoal, ou seja, já não bastava somente as competências técnicas para ser bem-sucedido profissionalmente.

Assim, foi exposto por Mayer e Salovey (1993) o modelo inovador de Inteligência Emocional (IE), na qual sugere, como base, uma inteligência que não seja cognitiva e que, futuramente, iria causar uma ruptura definitiva da exclusividade da Inteligência Cognitiva nos estudos a respeito da área. A proposta inovadora destes autores respeitava à “percepção, compreensão e regulação de emoções do próprio indivíduo e dos outros” (ALMEIDA; SOBRAL, 2005, p. 13).

Para Goleman (2007), a inteligência não era limitada a razão, ela abrangia questões emocionais também. Deschauer (2007) destaca que, com o surgimento do conceito de quociente emocional (QE) – um paralelo do QI para a habilidade emocional –, autores como Goleman demonstraram que o sucesso estava muito mais relacionado ao desenvolvimento de certas habilidades, como relacionamento interpessoal, autoconhecimento e capacidade de percepção de grupo, do que simplesmente ao alto grau de intelectualidade.

Mayer e Salovey (1993) sugeriram uma revisão da ideia de Inteligência Emocional para torná-lo mais prático, abordando quatro capacidades específicas que são, “a percepção e expressão ajustada de emoções; a utilização de emoções como facilitadoras de raciocínio; a compreensão da emoção; e o controle de emoções em si próprio e nos outros”.

A Inteligência Emocional, mesmo com certas perspectivas divergentes dos autores, acaba por entender que a IE possui uma congruência no quesito de que há uma dimensão interna e externa. Elas são “designadas genericamente como autocontrole (componente intrapessoal) e empatia (componente interpessoal)” (ALMEIDA; SOBRAL, 2005, p. 14).

É possível contextualizar essas teorias através dos estudos realizados em uma multinacional do setor automobilístico, na qual foi analisado a relação entre inteligência emocional e o clima organizacional. “Trata-se de um estudo de caso, que teve como motivação o grau de influência do QE do líder e o clima organizacional percebido por sua equipe em uma grande empresa multinacional” (DESCHAUER, 2007, p. 76).

O objetivo da pesquisa de Deschauer (2007) foi avaliar a QE (quociente emocional) dos gestores e analisarem o quanto isso afetava no ambiente de trabalho. Os resultados mostraram que os gerentes que possuíam as melhores avaliações de QE, consequentemente geravam um ambiente relacional melhor. Uma desenvolvida inteligência emocional, favorece, por exemplo, no feedback. Possibilita que o comunicador seja menos incisivo e com menor intensidade de julgamento, evitando assim, que o ouvinte crie barreiras ou hipóteses negativas e equivocadas do feedback.

## 2.2 Coesão no Grupo

Para a compreensão a respeito da coesão no grupo, é necessário entender primeiramente o papel que a emoção desempenha nos grupos. Emoção, pois, elas afetam diretamente o grupo por estar relacionado com a competência interpessoal de cada indivíduo participante do grupo.

Dando sequência aos estudos dos autores citados anteriormente neste artigo, Druskat e Wolff (2001) acreditam que a inteligência emocional pode ser aplicada também a nível grupal. Sendo assim, descobriram que a confiança mútua, sentimento de vínculo com o grupo e a crença de que podem ser eficazes juntos são fatores causais do alto nível de cooperação entre os integrantes de um grupo.



Antuner e Closs (2005) apontam que pessoas que assimilam normas associadas à inteligência emocional tendem a apresentar um sentimento de confiança, identidade e eficácia no grupo, o que são aspectos essenciais para a cooperação

De forma mais objetiva, Sobral e Peci (2008, p. 207), abordam também a respeito da coesão, e ela é definida como “o grau de união e compartilhamento de objetivos que existe entre os membros de determinado grupo”.

Os autores apontam também, causadores e intensificadores da coesão de grupos como, a percepção de atratividade por parte do indivíduo em relação a um determinado grupo. Mas não precisa ser, necessariamente, pela atratividade, pois há uma interação que nasce naturalmente com o decorrer do tempo e possibilita a origem e posterior desenvolvimento de sentimentos, comunicação e identificação com o grupo na qual o indivíduo está inserido.

Além disso, a coesão dos grupos pode ser alcançada através de objetivos comuns, havendo compartilhamento na criação e no caminho a ser seguido para o alcance dele. Desafios que possam manter a motivação do grupo também é um fator de coesão dos grupos. Sobral e Peci (2008) afirmam que as competições no âmbito externo possibilitam o aumento na coesão grupal. Por exemplo, “os executivos podem tentar introduzir a competição entre equipes da organização para alcançar objetivos mais ambiciosos. Sob a ameaça de conflitos com membros externos, os grupos buscam aumentar a coesão interna” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 207).

Um exemplo real a respeito da coesão de um grupo, neste caso, dentro de uma organização, foi uma pesquisa feita com os policiais militares de Belo Horizonte (MG), na região metropolitana. Segundo Batitucci, Cruz e Ribeiro (2005), a maneira como a coesão interna é realizada na corporação policial é coercitiva e, muitas vezes, através da extrema violência. Essa coesão interna é assegurada por mecanismos coercitivos que impedem a ocorrência de crenças, valores e atitudes diferenciadas entre os seus membros. Esse exercício de poder ocorre de forma extremamente violenta, principalmente quando do ingresso do indivíduo na corporação, no sentido de fazê-lo despojar-se das suas aceções societárias e assumir integralmente as concepções organizacionais.

A coesão do grupo afeta diretamente, por exemplo, uma equipe de um determinado projeto. A responsabilidade pelo êxito ou não do projeto é de responsabilidade de todos, e não somente um indivíduo. Além disso, por mais que cada um possua objetivos/metapessoais, todos acabam convergindo para o objetivo global da equipe. É uma situação diferente, por exemplo, de um setor financeiro, por mais que sejam o “grupo” do financeiro, a responsabilidade se torna mais individual e seus objetivos pessoais nem sempre convergem para o objetivo do setor. Através deste exemplo, é possível a percepção de que a coesão pode afetar de forma mais intensa e decisiva ou não em determinados contextos dentro de uma organização.

Imagine que a empresa designou a um gerente setorial a responsabilidade de comandar um grupo de trabalho para entregar um projeto sofisticado para resolver o problema de rotatividade na organização. Para resolver esse problema, o gerente selecionou quatro funcionários que ele acredita ser suficiente para ajudá-lo a realizar o projeto com a maior qualidade possível. Todos os membros foram selecionados estrategicamente, cada um para desempenhar determinada função que exerciam separadamente com maestria. Tudo corria bem, cada um fazendo seu papel, porém, o superior não sabia da existência de um problema informal entre dois de seus selecionados, no qual seu responsável por contratações tinha uma relação de inimizade com o superior da área financeira. Essa inimizade foi levada para o grupo que acabou se dividindo e, por conta disso, o projeto que era o principal objetivo do grupo acabou ficando em segundo plano. Isso porque os grupos começaram uma guerra interna para mostrar maior

resultado que o outro para seu superior, no qual não sabia como lidar com aquilo. Ao passar o prazo para a entrega do projeto, nada havia sido feito e tanto os membros do grupo quanto o gerente setorial foram dispensados. Esse caso exemplifica o problema que um grupo não coeso pode impactar nos resultados de uma organização. Saber lidar com inimizades, problemas pessoais e desavenças, são inerentes a um bom profissional.

### 2.3 Desempenho no Trabalho

O primeiro conceito sobre desempenho no trabalho surge com a literatura de Psicologia Organizacional e da gestão de pessoas enfatizando, sobretudo, a dimensão avaliativa do desempenho distinguindo os melhores critérios, preditores e ferramentas para avaliação do desempenho no trabalho (CAMPBELL; MCHENRY; WISE, 1990). Os autores definem que desempenho no trabalho é um comportamento ou ação relevante para os objetivos da organização, e que pode ser mensurado em termos de níveis ou margens de contribuição com esses objetivos (CAMPBELL; MCHENRY; WISE, 1990). Para efeito deste estudo, adota-se o conceito de Podsakoff, Todor e Skov (1982), em que o desempenho no trabalho é definido como o alcance de resultados consistentes com parâmetros associados à metas e objetivos de uma função.

O desempenho no trabalho é um tema de elevado impacto prático e acadêmico. Do ponto de vista prático sua relevância concerne ao fato de ser um dos principais inputs geradores de valor para indivíduos e organizações. O desempenho é certamente uma das dimensões fundamentais do campo de gestão de recursos humanos, em que estão disponíveis diversas tentativas de delimitação com o intuito de melhor controlá-lo.

Do ponto de vista acadêmico, desempenho é importante por ser uma categoria comportamental capaz de integrar num mesmo processo de ação, diversas dimensões psicológicas, como a individual, a interpessoal e situacional.

O desempenho no trabalho sofre várias influências que o torna difícil de mapear, existem autores que atribuem ao desempenho no trabalho fatores como conjunto de ações que envolvem uma interação complexa com a realidade, e a integração de diversas facetas psicológicas como afetiva e cognitiva, interpessoais e materiais, o desempenho espelha uma variabilidade de códigos. Já outros autores tratam o desempenho no trabalho como um fenômeno multicausal dependendo da complexa interação de dimensões psicológicas, sociais, organizacionais e situacionais.

Segundo Bendassolli (2012, p. 172) “As ações que configuram o desempenho podem ser mensuradas em termos de seu grau de proficiência ou nível de contribuição em relação àqueles objetivos, e é normalmente neste ponto que se centram a grande maioria de estudos sobre desempenho”.

Segundo Medeiro e Albuquerque (2005), há uma dificuldade por parte das organizações na busca por pessoas com um desempenho superior. Uma busca por um indivíduo que “apresenta um rendimento acima do esperado, em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas, fato este que acaba por gerar gastos estimáveis nos processos de seleção e retenção de talentos” (NETO REIS et al., 2012, p. 12).

## 3 HIPÓTESES DE PESQUISA

Nessa seção, as hipóteses da pesquisa são descritas. Primeiro descreve-se os argumentos de base para a correlação entre inteligência emocional e desempenho no trabalho. Em seguida, discute-se como a coesão no trabalho pode ser um potencial moderador da inteligência emocional sobre o desempenho.

### 3.1 Correlação entre Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho

Pressupõe-se que a inteligência emocional do indivíduo resulta em um maior desempenho no trabalho. Segundo Campbell, Mchenry e Wise (1990), um dos determinantes do desempenho no trabalho são os “conhecimentos e habilidades procedimentais”, que incluem habilidades psicoafetivas (que de certa forma possui relação com a inteligência emocional). Além disso, inclui a determinante “motivação”, sendo escolhas individuais a respeito do seu comportamento. Silva et al. (2015), na qual realizam uma pesquisa no setor de medicamentos, mais especificamente, em quatro empresas do segmento, os indivíduos que possuem inteligência emocional bem desenvolvida, tinham mais probabilidade em relação ao alcance da satisfação e eficiência. Além disso, favorece a administração de conflitos, relacionamentos intra e interpessoais, acrescido de uma vantagem competitiva.

Deschauer (2007) também aborda esse tema através da sua pesquisa em uma multinacional do setor automobilístico, afirmando que o QE (quociente emocional) dos líderes era regular, necessitando o desenvolvimento de habilidades emocionais como autopercepção e expressão dos seus próprios sentimentos.

A relação entre inteligência emocional e desempenho no trabalho já é suportada na literatura (COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006, DOMINGUES et al., 2019). Por exemplo, Cobêro, Primi e Muniz (2006) mostram empiricamente que a importância de o mercado de trabalho avaliar não só a inteligência cognitiva, mas também a inteligência emocional, que possuem importância igual no momento de prever o desempenho no trabalho. Deste modo, propõe-se:

**H<sub>1</sub>:** A inteligência emocional tem uma relação com o desempenho no trabalho.

### 3.2 Correlação entre Coesão no Grupo de Trabalho, Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho

Pressupõe-se que ocorre um efeito positivo da inteligência emocional no desempenho no trabalho quando existe coesão no grupo. Segundo Pulakos et al. (2002) e Griffin, Neal e Parker (2007), propõe o desempenho adaptativo, que seria uma ação situacional e adaptativa, na qual envolvem dimensões como saber lidar com o stress presente no trabalho e possuir adaptabilidade interpessoal e cultural. São fatores que envolvem tanto a inteligência emocional quanto a coesão no grupo de trabalho.

A relação desse contexto ainda não encontra suporte empírico na literatura. Porém, Cabral (2011) realizou uma pesquisa em empresas exportadoras e/ou interessadas na exportação, através do banco de dados da AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal). Sendo assim, foram analisadas 404 empresas. Concluiu-se que a inteligência emocional possui relação positiva e significativa quanto a ética do indivíduo e sua percepção através de terceiros, autoestima e deseabilidade social. Através dessas conclusões, pode-se inferir a relação mútua entre os fatores inteligência emocional e coesão no grupo de

trabalho. Ademais, em estudo meta-analítico, Chung et al. (2018) demonstram como a amizade entre colegas de trabalho, caracterizada por uma forte coesão do grupo, permite aumentar o desempenho no trabalho. Deste modo, propomos:

**H<sub>2</sub>:** A correlação entre inteligência emocional e desempenho no trabalho é maior quando a coesão no grupo de trabalho é elevada (versus reduzida).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção faz-se uma descrição dos procedimentos metodológicos percorridos para a realização do estudo. Dada a natureza do estudo (relação entre variáveis) optou-se por uma análise quantitativa, em que as hipóteses podem ser testadas em um recorte de uma determinada população (MALHOTRA, 2012). A amostragem foi não-probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2012). Escolheu-se para a amostra, diferentes ramos de atividade para ser aplicada a pesquisa para que possibilitasse uma análise mais ampla e não predominante em apenas em um setor. A pesquisa foi aplicada *in loco* com os respondentes e por meio de um formulário online no *Google Docs*, distribuído apenas para residentes na região de Maringá, no Estado do Paraná, no período compreendido entre 15 de setembro de 2017 a 22 de outubro de 2017.

A pesquisa foi realizada por meio de um levantamento com questionário estruturado aplicado aos funcionários de empresas por meio de escalas já validadas na literatura, conforme destacado na Tabela 1. As questões foram dispostas de forma que a obtenção das respostas se deu por meio de escala *likert* de 7 pontos, em que a pontuação 1 equivale a ‘Discordo totalmente’ até 7, que equivale a ‘Concordo totalmente’.

O procedimento escolhido foi análise de correlação de Pearson para identificar as associações propostas nas hipóteses. Segundo Vieira (2017), o coeficiente de correlação de Pearson é uma medida do grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente varia entre os valores -1 e 1. O valor 0 (zero) significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear perfeita, mas inversa, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis.

Para a realização da análise, primeiro testou-se a normalidade de cada item da escala por meio da análise de normalidade univariada, auferindo-se as medidas de assimetria e curtose, para as quais foram obtidos valores menores que três ( $< 3$ ) para assimetria e menores do que dez para curtose ( $< 10$ ), satisfazendo a condição para pressupor normalidade das variáveis (MARÔCO, 2010).



**Tabela 1 – Escalas do questionário**

<b>Coesão no grupo de trabalho – Podsakoff, Mackenzie, Ahearne (1997) – alfa de cronbach = 0,89</b>
Existe uma grande confiança entre os membros do meu grupo de trabalho.
Os membros do meu grupo trabalham juntos como uma equipe.
Os membros do meu grupo de trabalho são cooperativos uns com os outros.
Os membros do meu grupo de trabalho sabem que podem contar uns com os outros.
Os membros do meu grupo de trabalho se posicionam um pelos outros.
Os membros do meu grupo de trabalho se consideram como amigos.
<b>Inteligência emocional - Adaptado de Law, Wong e Song (2004) – alfa de cronbach = 0,76</b>
Tenho uma boa noção de por que tenho certos sentimentos a maior parte do tempo
Eu tenho uma boa compreensão de minhas próprias emoções no trabalho
Eu realmente entendo o que eu sinto
Eu sou capaz de controlar o meu temperamento para que eu possa lidar com dificuldades racionalmente
Sou bastante capaz de controlar minhas próprias emoções
Tenho bom controle de minhas próprias emoções
<b>Desempenho no trabalho – Adaptado de Podsakoff, Todor e Skov (1982) – alfa de cronbach = 0,85</b>
Em termos de realização de minhas funções, eu estou indo muito bem.
Minhas metas de trabalho são cumpridas frequentemente.
Em termos de resultados e minha contribuição para a empresa, eu estou satisfeito.
Normalmente, executo minhas tarefas mais rápido em comparação com meus colegas de trabalho.
Em média, costumo fazer mais tarefas do que meus colegas de trabalho.

Fonte: Escalas adaptadas de Podsakoff, MacKenzie e Ahearne (1997), Law, Wong e Song (2004) e Podsakoff, Todor e Skov (1982).

Para análise do efeito de moderação realizou-se um teste de correlação de Pearson parcial. Neste método, realiza-se uma correlação condicionada a um fator categórico. Nesta pesquisa foram criadas duas categorias, sendo baixo nível e alto nível da variável de moderação. Para a criação destas duas categorias, a mediana da variável de moderação foi calculada, sendo que valores abaixo da mediana foram considerados baixo nível e valores acima da média foram considerados alto nível. As observações próximas da mediana, num total de 10%, foram excluídas da análise.

## 5 RESULTADOS DA ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nessa seção, primeiro uma descrição da amostra é demonstrada. Em seguida, os resultados dos testes das hipóteses são apresentados. Por fim, a seção se encerra com uma discussão dos resultados a luz da literatura atual acerca do tema.

### 5.1 Descrição da Amostra

A tabela 2 permite visualizar a descrição da amostra. A maioria dos respondentes (56,2%) são do sexo masculino, mas não é uma diferença significativa se comparado com o do sexo feminino. E a idade média dos respondentes é de 30,8 anos com um desvio-padrão de 10,7. Mais de 50% dos respondentes possuem ensino médio completo, seguida por 36,9% dos indivíduos formados no ensino superior. Quase 50% dos respondentes trabalham no setor de prestação de serviços (43,3%) e uma boa parte dos respondentes atuam no departamento administrativo (37,9%) e estão alocados no nível operacional da organização (64,1%). Vale ressaltar que o tempo médio destes indivíduos nas organizações é de 5 anos, com um desvio-padrão de 5,3.

**Tabela 2 – Descrição da amostra**

<b>Caracterização da amostra</b>	<b>Respondentes (n = 409)</b>
<b>Gênero</b>	
Feminino	43,8%
Masculino	56,2%
<b>Escolaridade</b>	
Ensino fundamental	5,1%
Ensino médio	52,1%
Ensino superior	36,9%
Pós-graduação	5,9%
<b>Setor econômico</b>	
Indústria	24,2%
Comércio	32,5%
Serviços	43,3%
<b>Departamento</b>	
Administrativo	37,9%
Atendimento	14,2%
Vendas	22,5%
Produção	10,3%
Prestação de serviços	15,2%
<b>Nível da estrutura organizacional</b>	
Estratégico	21,5%
Tático	14,4%
Operacional	64,1%
<b>Idade média em anos (desvio-padrão)</b>	30,8 (10,7)
<b>Tempo médio de empresa em anos (desvio-padrão)</b>	5,0 (5,3)

Fonte: Dados da pesquisa.

## 5.2 Teste de Hipóteses

Para análise das hipóteses, inicialmente, foi necessário transformar os itens das escalas em construtos latentes. Optou-se por utilizar o método de média aritmética simples dos itens de cada fator latente. Para atestar a confiabilidade interna de cada construto, utilizou-se o alfa de cronbach (HAIR et al., 2009). Os resultados do teste de confiabilidade interna foram satisfatórios, uma vez que apresentaram índices maiores que 0,70, conforme sugerido por Hair et al. (2009). Os valores de alfa de cada construto são descritos na Tabela 1.

A hipótese  $H_1$  prevê que a inteligência emocional possui uma relação positiva com o desempenho no trabalho. Na tabela 3, nota-se que o coeficiente de Pearson é positivo ( $r = 0,35$ ,  $p < 0,05$ ), suportando a hipótese  $H_1$ .

**Tabela 3 – Coeficiente de correlação para a hipótese H<sub>1</sub>**

VI = Variável Independente	Variável de resultado
	Desempenho no trabalho (H <sub>1</sub> )
	Coefficiente de correlação ( <i>r</i> )
Inteligência emocional	0,35*

Nota: \*  $p < 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa.

Já a hipótese H<sub>2</sub> prevê que o efeito positivo da inteligência emocional no desempenho no trabalho é potencializado quando há uma elevada coesão no grupo (versus reduzida).

**Tabela 4 – Teste de correlação parcial da hipótese H<sub>2</sub>**

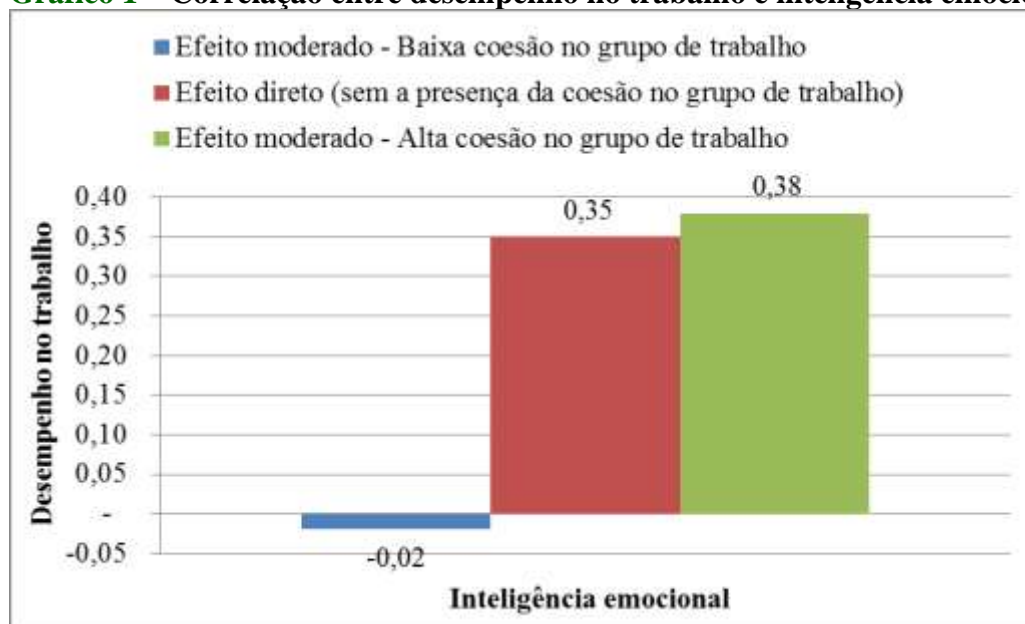
VI = Variável Independente	Variável de resultado	
	Desempenho no trabalho (H <sub>2</sub> )	
	Coefficiente de correlação ( <i>r</i> )	
Condicional	Baixa coesão no grupo de trabalho	Alta coesão no grupo de trabalho
Inteligência emocional	-0,02	0,38*

Nota: \*  $p < 0,05$

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a tabela 4, nota-se que para a situação de alta coesão no grupo de trabalho o coeficiente de Pearson é positivo ( $r = 0,38$ ). Esse dado corrobora com os estudos de Cabral, no qual aborda a respeito da relação positiva e significativa entre inteligência emocional e coesão no grupo. Por outro lado, quando se analisa um contexto de baixa coesão no grupo de trabalho, o coeficiente de Pearson é negativo ( $r = -0,02$ ).

**Gráfico 1 – Correlação entre desempenho no trabalho e inteligência emocional**



Fonte: Dados da pesquisa.

Por intermédio do gráfico 1, é possível averiguar que as hipóteses foram confirmadas através dos dados obtidos. A inteligência emocional e o desempenho no trabalho possuem uma relação positiva e significativa, ou seja, os dois fatores são diretamente proporcionais. Além disso, nesse mesmo contexto, mas com a inclusão do fator moderador coesão no grupo de trabalho, há também uma situação de desempenho positivo no trabalho. Porém, é importante ressaltar que não há uma diferença significativa se comparado esses dois contextos (inclusão ou não do fator moderador). É interessante abordar a respeito da contingência baixa coesão no grupo de trabalho. Pois nesse contexto, mesmo os colaboradores possuindo inteligência emocional, ela não é suficiente para o impacto positivo no desempenho no trabalho.

### 5.3 Discussão dos Resultados

O objetivo dessa pesquisa buscou investigar como características no nível do indivíduo (i.e., inteligência emocional) e características no nível da equipe de trabalho (i.e., coesão no grupo de trabalho) estão correlacionadas com o desempenho no trabalho. Os resultados empíricos obtidos nessa pesquisa mostram que a combinação entre as duas características são correlacionadas positivamente com o desempenho no trabalho.

Em primeiro lugar, essa pesquisa permite ratificar os aspectos positivos atribuídos à inteligência emocional como uma competência essencial para funcionários com alto desempenho, confirmando o modelo de Campbell, Mchenry e Wise (1990) a respeito do desempenho no trabalho na qual há, entre os seus determinantes, as habilidades psicoafetivas e motivação (escolhas individuais a respeito do seu comportamento). Os resultados positivos entre inteligência emocional e desempenho no trabalho são consistentes com outras pesquisas publicadas recentemente (ver DOMINGUES ET AL., 2019; SILVA ET AL., 2015; DESCHAUER, 2007, COBÊRO; PRIMI; MUNIZ, 2006).

Em segundo lugar, essa pesquisa avança na literatura sobre comportamento organizacional, por mostrar empiricamente que a combinação entre elementos relacionados à competência do indivíduo e elementos relacionados à dinâmica do grupo de trabalho está associada para um melhor desempenho no trabalho. Essa discussão é consistente com a noção do modelo de desempenho adaptativo proposto por Pulakos et al. (2002) e Griffin, Neal e Parker (2007), em que o desempenho no trabalho é consequência de algo situacional e adaptativo que envolve a inteligência emocional e a coesão no grupo de trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da análise dos dados obtidos, conclui-se que corroboram com as ideias de Campbell, Mchenry e Wise (1990) a respeito dos determinantes do desempenho no trabalho. Sendo assim, a teoria, juntamente com os dados obtidos, possibilitam expandir a sua área de atuação para os mais diversos setores econômicos, departamentos e níveis das organizações.

Como contribuição gerencial, essa pesquisa oferece uma oportunidade para os mais variados setores da empresa. O responsável pelo RH pode realizar um recrutamento utilizando dinâmicas grupais para ver como o candidato se porta em grupo, já que foi constatado que um grupo coeso aumenta o desempenho. Desse modo, um candidato que tem facilidade de adaptação e socialização, possivelmente é uma boa opção para a organização. O gestor de uma organização também pode utilizar este artigo para tentar mensurar a inteligência emocional de seus funcionários, na qual foi constatado que gera melhora do desempenho no trabalho. Mas,



possivelmente, o fator mais importante é o reconhecimento e compreensão, por parte do responsável pelo RH ou supervisor/gestor que, inteligência emocional do colaborador não é determinante para um bom desempenho no trabalho quando este está inserido em um contexto na qual haja a contingência coesão no grupo. Sendo relevante somente quando se exclui a variável coesão no grupo de trabalho, cenário não muito comum no contexto dos ambientes de trabalho atuais.

Esse trabalho contou com respondentes das mais variáveis áreas de atuação e departamentos que as empresas privadas possuem e, devido a isso, o resultado apresentado acaba se diluindo. Antes de aplicar diretamente os resultados em uma organização, o administrador deve se atentar a entender a área específica a qual ele irá aplicar as técnicas e resultados obtidos neste artigo.

Existem inúmeras variáveis que são possíveis para medir o desempenho final de um funcionário na organização, neste trabalho foi utilizado uma pequena parcela dessas possibilidades. Um estudo contendo mais variáveis seria interessante para ampliar o conhecimento dos administradores quanto a possíveis funcionários em potencial, que podem possuir qualidades e atributos que gerem diferencial competitivo para as organizações no qual estão inseridos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. J. R.; SOBRAL, F. J. B. A. Emoções, inteligência e negociação: um estudo empírico sobre a percepção dos gerentes portugueses. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 9-30, 2005.

ANTUNES, E. D. D.; CLOSS, L. Q. **Competência emocional grupal**: validação de um instrumento de pesquisa norte-americano para uso no contexto organizacional brasileiro. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 3, p. 1-24, 2005.

BARON, R. A.; MARKMAN, G. D. Beyond social capital: How social skills can enhance entrepreneurs' success. **Academy of Management Perspectives**, v. 14, n. 1, p. 106-116, 2000.

BATITUCCI, E. C.; CRUZ, M. V. G.; RIBEIRO, L. M. L. Relação indivíduo e instituição total: socialização, controles e coesão internos em uma organização policial. **Revista do Serviço Público Brasília**, v. 53, n. 3, p. 295-308, 2005.

BENDASSOLLI, P. F. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 68, p. 171-184, 2012.

CABRAL, Â. M. R. **Inteligência Emocional e Ética no Sucesso Organizacional**. 86f. Dissertação de Mestrado (Universidade de Coimbra). Coimbra: 2011. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18040/1/Dissertacao\\_Angelo-Cabral.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/18040/1/Dissertacao_Angelo-Cabral.pdf)>. Acesso em: 21 dez. 2017.

CAMPBELL, J. P.; MCHENRY, J. J.; WISE, L. L. Modeling job performance in a population of jobs. **Personnel Psychology**, v. 43, n. 2, p. 313-575, 1990.

COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. **Paidéia**, v. 16, n. 35, p. 37-48, 2006.

CHUNG, S. et al. Friends with performance benefits: A meta-analysis on the relationship between friendship and group performance. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 44, n. 1, p. 63-79, 2018.

DESCHAUER, D. R. Análise da relação entre inteligência emocional e o clima organizacional: um estudo de caso em uma multinacional do setor automobilístico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 6, n. 1, p. 71-80, 2007.

DOMINGUES, J. et al. Inteligência emocional do funcionário como substituto da liderança transformacional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 24, n. 3, p. 1-14, 2019.

DRUSKAT, V. U.; WOLFF, S. B. Building the emotional intelligence of groups. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 3, p. 80-91, 2001.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva; 2007.

GRIFFIN, M. A.; NEAL, A.; PARKER, S. K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. **Academy of management journal**, v. 50, n. 2, p. 327-347, 2007.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LAGO, D. **As habilidades de inteligência emocional que os empregadores querem agora**. 2016. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/carreira/as-habilidades-de-inteligencia-emocional-que-os-empregadores-querem-agora/>> Acesso em: 07 nov. 2017.

LAW, K. S.; WONG, C-S; SONG, L. J. The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 3, p. 483, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: fundamentos teóricos, software & aplicações**. Pêro Pinheiro: Report Number, 2010.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. The intelligence of emotional intelligence. **Intelligence**, v. 17, n. 4, p. 433-442, 1993.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 5, n. 2, p. 35-64, 2005.

NETO, M. T. R. et al. Comprometimento e desempenho no trabalho: análise em uma pequena empresa de varejo. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 3, p. 18-32, 2012.

PAYNE, W. L. **A study of emotion: developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire**. 83f. 1985. Tese (Doutorado de Filosofia) - Union Graduate School, 1985.

PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; AHEARNE, M. Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 974-988, 1997.

PODSAKOFF, P. M.; TODOR, W. M.; SKOV, R. Effects of leader contingent and noncontingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 4, p. 810-821, 1982.

PRNEWSWIRE. **Os World's Best Workplaces de 2017 investem em capital humano para garantir crescimento futuro**. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/releases/os-worlds-best-workplaces-de-2017-investem-em-capital-humano-para-garantir-crescimento-futuro/> Acesso em: 07 nov. 2017.

PULAKOS, E. D. et al. Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. **Human Performance**, v. 15, n. 4, p. 299-323, 2002.

SILVA, E. S. et al. Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, v. 3, n. 8, p. 1-12, 2015.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 4. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STERNBERG, R. J. (Ed.). **The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives**. CUP Archive, 1988.

VIEIRA, V. A. **Meta-análise: metodologia, pesquisa e análise de dados**. Florianópolis-SC: Editora da UFSC-Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.