

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE SAÚDE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA DA
SAÚDE

MARLI CRISTIANE BARROS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, CONFIANÇA DO
EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO E BEM-ESTAR
NO TRABALHO:
UM ESTUDO COM EXECUTIVOS

São Bernardo do Campo

2011

MARLI CRISTIANE BARROS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, CONFIANÇA DO
EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO E BEM-ESTAR
NO TRABALHO:
UM ESTUDO COM EXECUTIVOS

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Psicologia da Saúde no Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde da Universidade Metodista de São Paulo.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Mirlene Maria Matias Siqueira

São Bernardo do Campo

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

B278i	<p>Barros, Marli Cristiane</p> <p>Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho: um estudo com executivos / Marli Cristiane Barros. 2011. 98 f.</p> <p>Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) –Faculdade de Saúde da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2011. Orientação de: Mirlene Maria Matias Siqueira.</p> <p>1. Inteligência emocional 2. Confiança do empregado na organização 3. Bem-estar no trabalho I. Título</p> <p>CDD 157.9</p>
-------	---

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO
E BEM ESTAR NO TRABALHO:
UM ESTUDO COM EXECUTIVOS

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do Título de Mestre em
Psicologia da Saúde no Programa de Pós-
Graduação em Psicologia da Saúde da
Universidade Metodista de São Paulo.

Área de concentração:
Data da defesa:
Resultado:

Banca Examinadora:

Profª Drª Mirlene Maria Matias Siqueira
Presidente

Profª Drª Maria do Carmo Fernandes Martins
Universidade Metodista de São Paulo

Profª Drª Áurea de Fátima Oliveira
Universidade Federal de Uberlândia

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Irani e Manoel, que torcem por mim desde o momento em que fui concebida, que, antes mesmo de me conhecerem fisicamente, já me amavam incondicionalmente e que, mesmo sem ter concluído o 1º grau, sempre me incentivaram a estudar, porque simplesmente reconhecem o valor imensurável do processo da aprendizagem.

AGRADECIMENTOS

Aos muros que encontrei, aos sufocos que passei, às pressões que suportei;
Aos sapos que engoli, às mágoas que senti, à mediocridade com que convivi;
Aos momentos em que me desesperei, às lágrimas que derramei;
À dor que me dilacerou, às punhaladas que levei, às frustrações que passei;

A todos meu muito obrigada por fortalecerem minha convicção de que

A vida é um eterno experimentar, tão certo como o dia vem depois da noite e a luz depois das trevas.

Descobri em cada um desses momentos um renascer que contribuiu para o meu crescimento, evolução e transformação.

Hoje, do alto da minha montanha de erros, inspiro a paz e a tranquilidade ao meu redor,

Expiro a vivência de todo o meu aprendizado,

Convicta de que têm de existir os espinhos,

Para que valorizemos as flores e os frutos.

O que seria de mim se ELE não fosse meu verdadeiro Amigo?

Por querer me ver feliz e realizada, me presenteou com saúde, força e garra para conquistar esse título e para que seu nome fosse glorificado. Serei eternamente grata ao meu Deus por sua infinita bondade em minha vida;

Aos meus irmãos Milton e Mirian, que simplesmente Amo e Respeito.

Ao Edson de Moraes, que há sete anos acredita em mim, vibra por mim e celebra junto comigo minhas conquistas, mesmo que à distância, e não existe um só dia em que ele não me incentive a viver feliz;

À equipe MB Consultoria, à minha equipe, meu muitíssimo obrigada por me apoiar, me ajudar a chegar nesse patamar;

A minha professora orientadora, Dr^a Mirlene, meu muito obrigada pela paciência, pela dedicação, pelo acompanhamento intenso e eficaz; pelo carinho que sempre atribuiu a mim e ao meu trabalho.

A banca examinadora, Dr^a Maria do Carmo Fernandes Martins e Dr^a Áurea de Fátima Oliveira, que contribuíram significativamente para a construção deste estudo e com muita elegância e carinho souberam me dar feedback.

Essas três pessoas — Dr^a Mirlene, Dr^a Maria do Carmo e Dr^a Áurea — me ensinaram que, para ser mestre, não basta ter domínio técnico: é necessário ter autodomínio e saber falar com mansidão, pois na mansidão se conquistam alunos, amigos e grandes desafios.

O meu muito obrigada aos executivos que gentilmente abdicaram de seu tempo precioso para contribuir com esta pesquisa.

Agradeço a todos os meus poucos e verdadeiros amigos que, de um modo ou de outro, ao longo deste percurso, me estimularam a vencer os obstáculos e aguardaram para aplaudir e compartilhar comigo esse momento tão especial.

Agradeço à Sueli (minha Corina), que cuida de mim e do meu espaço com muito carinho semanalmente, facilitando o meu debruçar nos estudos.

Agradeço ao mais recente parceiro, o Frank, que adotou meu compromisso, contribuindo significativamente para o alcance do resultado.

Sou grata a mim mesma, por persistir, por acreditar que seria possível e por ter foco e disciplina para concluir essa dissertação. Sem sombra de dúvida, sou merecedora de deliciosos dias de descanso!

EPIGRAFE

Mas, como está escrito: As coisas que o olho não viu, e o ouvido não ouviu, e não subiram ao coração do homem, são as que Deus preparou para os que o amam... (1 Coríntios 2,9)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual de predição de bem-estar no trabalho (BET)35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Quadro de estudos da literatura nacional sobre o modelo de BET.....	55
-----------------	---	---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Dados dos participantes da pesquisa (n° 22).....	43
Tabela 2 – Médias e desvios-padrão e escala de respostas das cinco habilidades da inteligência emocional (n° 22).....	48
Tabela 3 – Valores de teste t obtidos da comparação de pares de habilidades da inteligência emocional (n° 22).....	48
Tabela 4 – Médias, desvio padrão, escala de respostas e valores de teste t para cinco componentes da confiança do empregado na organização (n° 22).....	51
Tabela 5 – Médias, desvio padrão, escalas de respostas e valores de teste t para três dimensões de bem-estar no trabalho (n° 22).....	52
Tabela 6 - Correlação (r de Pearson) entre as variáveis de bem estar no trabalho, confiança do empregado na organização e inteligência emocional (n° 22).....	55

RESUMO

Estudos em ambiente laboral acerca do comportamento humano e da saúde no trabalho vêm ganhando maior número, devido à crescente busca por melhores resultados organizacionais, pois a incapacidade de controlar as próprias emoções e de se comunicar eficazmente leva a conflitos repetidos e ao decréscimo de produtividade (WEISINGER, 1997). A dimensão saúde no trabalho ganha relevância, porque saúde não é apenas ausência de doença, vai muito além — trata-se de bem-estar físico, mental e social. Existem alguns insumos básicos que podem contribuir para a promoção de saúde, como a construção de relações de confiança, que permite ao grupo compartilhar conhecimento e responsabilidades, realizando trabalho em equipe e alcançando objetivos. Outra fonte de saúde é o estado de bem-estar no trabalho, composta por satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo: satisfação no trabalho tem sido apontada como um vínculo afetivo positivo com o trabalho e tem sido definida como aspectos específicos deste vínculo as satisfações que se obtém nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e finalmente, das satisfações com as tarefas realizadas. O envolvimento com o trabalho após quatro décadas de sua concepção original pode ser compreendido mais contemporaneamente como um estado de fluxo e o comprometimento organizacional afetivo representa a concepção de ligação positiva do empregado com um empregador, de elevada identificação com os objetivos da organização e de reconhecimento sobre o quanto estar ligado àquela organização pode repercutir positivamente na vida do indivíduo. Este estudo teve como objetivo geral verificar a interdependência entre inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho. A pesquisa foi realizada em uma importante empresa brasileira de engenharia de construção e montagem, com uma amostra constituída por 22 participantes (altos executivos), homens e mulheres, com faixa etária entre 33 e 64 anos. Foi utilizado para a coleta de dados um questionário composto por cinco escalas que mediram as três dimensões de bem-estar no trabalho, as habilidades da inteligência emocional e as cinco dimensões da confiança do empregado na organização. Os resultados do estudo revelaram que apenas a confiança do empregado na organização teve correlações significativas com as dimensões de bem-estar no trabalho. A correlação mais alta e significativa se deu entre padrões éticos e comprometimento organizacional afetivo. Não houve nenhuma correlação significativa entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Confiança do empregado na organização; Bem-estar no trabalho.

ABSTRACT

Studies on human behavior and health in work conducted in labor environment are increasing in number thanks to a growing search for better organizational results, because the incapacity of controlling one's own emotions and of efficaciously communicating leads to repeating conflicts and productivity decreasing. The health in work dimension gains relevance, for health goes beyond absence of disease: it is physical, mental and social well-being. Some basic inputs can contribute to health promoting, such as trust relationships constructing, for trust provide group sharing of knowledge and responsibilities, team working and objectives reaching. Another source of health is the state of well-being in work, composed by satisfaction in work, involvement with work and affective organizational commitment. Satisfaction in work has been appointed as a positive affective link with work, and, as specific aspects of this link, have been defined the satisfactions obtained from the relationship with managers and fellow workers, from the wages paid by the company, from promoting opportunities provided by the company management politics, and finally from the tasks completed. After four decades of its original conception, involvement with work can be more contemporaneously understood as a flux state, and affective organizational commitment represents the concept of a positive link of the employed worker with the employer, highly identified with the organization's objectives and acknowledging how positive on an individual's life are the effects of to be linked to the organization. The general goal of this dissertation is to verify the interdependence of emotional intelligence, employee's trust on the organization and well-being in work. Research was conduct in an important Brazilian firm of construction and assembly engineering, with a sample of 22 high executive officers, both male and female, aged 33 to 64. Data were collected by means of a five scales questionnaire for measuring three dimensions of well-being in work, emotional intelligence abilities, and five dimensions of employee's trust in organization. Results revealed that only employee's trust in the organization has a significant correlation with well-being in work. The higher and more significant correlation happened with ethical patterns and affective organizational commitment. There was no significant correlation of emotional intelligence and well-being in work.

Keywords: Emotional intelligence; Employee's trust in the organization; Well-being in work.

SUMÁRIO

Dedicatória.....	v
Agradecimentos.....	vi
Epígrafe.....	ix
Lista de Figuras.....	x
Lista de Quadros.....	xi
Lista de Tabelas.....	xii
Resumo.....	xiii
Abstract.....	xiv
Sumário.....	xv
1 INTRODUÇÃO	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 Inteligência	19
2.2 Inteligência emocional.....	24
2.3 Inteligência emocional e trabalho.....	27
2.4 Confiança do empregado na organização.....	34
2.5 Bem-estar no trabalho.....	45
3 OBJETIVOS	56
3.1 Objetivo geral	56
3.2 Objetivos específicos.....	56
4 MÉTODO	57
4.1 Participantes	57
4.2 Local	58
4.3 Instrumentos e procedimento.....	58
4.4 Análise de dados.....	60
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
5.1 Análises descritivas	61
5.1.1 Habilidades da inteligência emocional.....	61
5.1.2 Confiança do empregado na organização.....	64
5.1.3 Bem-estar no trabalho.....	66
5.2 Correlações	68
6 CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS	74
ANEXOS	90
Anexo A.....	91
Anexo B.....	92
Anexo C.....	93
Anexo D.....	94
Anexo E.....	98

1 INTRODUÇÃO

A complexidade crescente no ambiente de trabalho tem exigido capacidade de adaptação dos empregados, com papéis exigindo maior flexibilidade e criatividade para superar os desafios que se apresentam. Ciclo de vida de produtos/serviços cada vez menores num mercado muito agressivo tem acarretado enormes pressões nos empregados, com efeitos colaterais na saúde, como stresse e doenças psicossomáticas. O tratamento de doenças, embora relevante para minimizar o sofrimento humano, não tem sido suficientes para dar respostas desejadas neste ambiente de trabalho.

Segundo Lopes et al. (2006), as habilidades da inteligência emocional podem contribuir para a qualidade dos relacionamentos interpessoais no trabalho: as emoções servem a funções comunicativas e sociais, uma vez que a informação sobre pensamentos e intenções dos indivíduos ajuda a coordenar encontros sociais. As pessoas emocionalmente inteligentes têm a possibilidade de escolher melhor o curso de suas ações quando inseridas em tais encontros. Saber gerenciar emoções pode ajudar as pessoas a nutrir afetos positivos, a evitar serem subjogadas por afetos negativos e a enfrentar o estresse (MAYER; SALOVEY, 1997).

Por outro lado, estudos de Mayer e Caruso (2002) sobre a inteligência emocional em gestores sugerem que as pessoas com alto nível deste tipo de inteligência são capazes de ter relacionamentos mais profundos e de constituir uma rede social mais segura, de desenvolver liderança, onde esta possa construir uma equipe coesa, e comunicação mais efetiva com os outros e de levar a cabo planos estratégicos empresariais com mais eficiência. Ainda segundo estes autores, a inteligência emocional pode ser considerada como uma das novas e legítimas habilidades humanas, com implicações quanto à atividade laboral, interferindo em fatores técnicos e emocionais entre trabalhadores. Os dois autores ilustram como os gestores com inteligência emocional que pensam com clareza e precisão sobre suas emoções freqüentemente ocupam melhor posição, podem antecipar situações e, de fato, administrar mudanças.

Segundo Goleman (2001), um núcleo comum de capacidades pessoais e sociais revelou-se o ingrediente chave do êxito no trabalho: a inteligência emocional, que pode ser considerada um componente psicológico valorizado no ambiente organizacional. Dentro deste contexto, também passa a ser importante o conhecimento das expectativas dos liderados

quanto ao comportamento de seus líderes. Tais expectativas podem constituir um insumo básico para que os líderes orientem seus comportamentos, com a finalidade de construir relações de confiança, pois a confiança permite ao grupo compartilhar conhecimento na dimensão ontológica — como proposto por Nonaka e Takeushi (1997) — e responsabilidades, realizando trabalho em equipe e alcançando objetivos.

De acordo com publicações da International Labour Organization, a Organização Mundial de Saúde e a World Federation for Mental Health (WFMH), em outubro de 2000, revelaram que existe crescente prevalência de problemas mentais em ambiente de trabalho. Ainda de acordo com publicações da WFMH, a Associação Americana para a Saúde Mental estima que 400 milhões de pessoas no mundo sofram de desordens mentais, neurológicas e vícios. Relata-se que as organizações hoje admitem que o aumento de produtividade tenha relação direta com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (NASCIMENTO, 2006).

Segundo a Carta de Ottawa de 1986,* a promoção de saúde é o processo que capacita as pessoas a melhorar e aumentar o controle sobre sua saúde. A fim de obter este estado de completo bem-estar físico, mental e social, o indivíduo ou o grupo deve ser capaz de identificar e realizar suas aspirações, satisfazer suas necessidades, e de mudar ou enfrentar as adversidades do meio ambiente. A boa saúde constitui o maior recurso para o desenvolvimento social, econômico e pessoal e uma importante dimensão para a instituição da qualidade de vida.

A preocupação com o bem-estar e o bem-estar no trabalho tem levado pesquisadores a se aprofundar no assunto (KEYS, 1998; DIENER, 2000; RYAN; DERCI, 2001; RYFF; SINGER; LOVE, 2004; SIQUEIRA; PADOVAM, 2004). Muitos desses autores concordam que empregados mais felizes e satisfeitos gozam de maior bem-estar e são mais produtivos, eficazes e eficientes no contexto de trabalho. Empregados mais capacitados, satisfeitos e envolvidos com seu trabalho são também aqueles que têm maior comprometimento afetivo com a organização (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004). Para a empresa, isto pode significar aumento de produtividade, rebaixamento do número de absenteísmo e redução do *turnover*.

A escolha de executivos dá-se em função da importância que esses colaboradores assumem dentro das organizações e do quanto podem influenciar pessoas e processos. Diante dessa exigência organizacional, parece relevante que estudos científicos ofereçam subsídios

* Disponível em: <<http://www.opas.org.br/promocao/uploadArq/Ottawa.pdf>>.

de natureza empírica para sustentar ações que investiguem se as habilidades derivadas de competências no campo emocional, atreladas a uma visão confiável da organização, juntem-se para promover a saúde de pessoas que atuam em organizações, notadamente aquelas que ocupam cargos de comando, como é o caso de executivos.

No desenvolvimento a seguir deste estudo, a primeira parte esboça uma revisão dos conceitos de inteligência, inteligência emocional e inteligência emocional no trabalho, partindo da sua definição, apresentada por Salovey e Mayer (1990, p. 189), como a “habilidade de monitorar sentimentos e emoções pessoais e alheias, realizar discriminações entre elas e usar essas informações para guiar os próprios pensamentos e ações”.

Na segunda parte, aborda-se a confiança um conceito que tem recebido a atenção de diferentes setores das ciências sociais, como a psicologia, a sociologia, as ciências políticas e a economia, entre outras. Segundo Luhmann (1979), a confiança é um mecanismo básico que reduz a incerteza e permite a criação de pressupostos relativos ao comportamento futuro da outra parte envolvida na relação. Ao confiar, o indivíduo acredita que a contraparte não agirá de modo oportunista, vindo a prejudicá-lo. Oliveira (2004) define confiança do empregado na organização como “um esquema mental que integra padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente”.

Na terceira parte, as relações de bem-estar no trabalho são apresentadas de forma substanciada. O bem-estar vai muito além do senso comum, já que possui proposições teóricas. Segundo Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho é um conceito integrado por três componentes: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Na quarta parte, expõe-se o método de pesquisa, com descrição dos participantes, dos locais e instrumentos, procedimentos e análise de dados, além dos aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa. Na seqüência, os resultados e as discussões são apresentados, concluindo-se o estudo ao se apresentar considerações gerais, limitações e sugestões para agendas de futuras pesquisas sobre o tema.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Inteligência

A inteligência humana abarca inúmeras definições e tem desafiado os estudiosos que buscam compreendê-la. Nesta seção da revisão da literatura, a inteligência será abordada a partir de três ângulos: as correntes de pensamentos distintos inerentes a diferentes áreas de conhecimento, como filologia, filosofia, biologia, medicina e psicologia; a abordagem que trata a inteligência relacionada às emoções; e as aplicações desta última vertente ao contexto de trabalho em organizações.

No que se refere às correntes de pensamento que contribuíram para alargar a compreensão e os sentidos diversos da inteligência, a filologia dá ao substantivo noções diferenciadas concernentes como, por exemplo, ao latim e ao português. Para Meneghetti (2008), semanticamente, a palavra “inteligência”, no latim, é formada pelo prefixo *inter-* (entre) e pelo sufixo *-legere* (escolhas); pontua-se que a pessoa inteligente é capaz de escolher entre alternativas aquela com maior sentido e compreensão para determinada situação. Segundo FERREIRA (1989), inteligência é a faculdade ou capacidade de aprender, apreender, compreender ou adaptar-se facilmente.

A corrente filosófica reporta-se às ideias que os grandes filósofos propuseram sobre o conhecimento e que contribuíram para conceber a inteligência. As primeiras referências acerca do conhecimento remontam à Grécia Antiga; Cícero teria sido o criador do termo, a partir da distinção que Platão e Aristóteles estabeleceram entre os aspectos cognitivos da natureza humana, relacionados a pensamento, solução de problemas, meditação, raciocínio, e os aspectos do comportamento humano, relativos à emoção, aos sentimentos, às paixões e à vontade (CAVALIERI, 2007).

Segundo Gardner (1994a), o filósofo Sócrates via a inteligência como inata; para o pensador grego, o conhecimento e as diferenças individuais seriam herdados. Platão afirmava que as áreas do cérebro eram associadas a vários tipos de solução de problemas, e Aristóteles desenvolveu um sistema formal de lógica para testar hipóteses e fazer inferências

dedutivas. Descartes, a partir de uma concepção racionalista, preconizava que a mente seria fonte do conhecimento, da própria existência e da matemática; também defendia que algumas formas de conhecimento eram inatas. Já Locke acreditava que a experiência seria a base do conhecimento, pois considerava que, no instante do nascimento da pessoa, sua mente apresentava-se vazia, tal qual uma folha em branco.

Ainda segundo Gardner (1994a), Kant, no século XVIII, com a “Crítica da Razão Pura”, procurou conciliar o “Empirismo” e o “Racionalismo”: a mente era composta por propriedades inatas independente dos sentidos; para obter conhecimento, os seres humanos dependiam da experiência sensorial. Seu trabalho influenciou vários ramos da psicologia, tal como a psicologia desenvolvimentista de Piaget (LA TAILLE; OLIVEIRA; DANTAS, 1992). Ainda sob a perspectiva filosófica, os pensadores santo Tomás de Aquino e santo Agostinho defendiam que a inteligência era adquirida pela experiência (GARDNER, 1994a).

No âmbito biológico, Darwin afirmou a existência de fatores que agiriam de modo similar sobre os seres humanos e as outras espécies animais: variação, seleção natural e hereditariedade, entre outros (DARWIN, 1871, apud FOCCHI; SCHEUER, 1998). É importante ressaltar que a teoria darwiniana contribuiu para preparar o caminho para o estudo das diferenças individuais, o que é exemplificado na frase “algumas plantas produzem melhores frutos que outras” (GARDNER, 1994a).

Entretanto, sob a ótica da medicina, no início do século XIX, na Alemanha, Gall realizou investigações de anatomia e fisiologia do sistema nervoso, começando a descobrir vínculos entre porções do cérebro e capacidades humanas específicas (GARDNER, 1994 a). Em 1879, Weendt iniciou procedimentos, no primeiro laboratório experimental, para fundamentar a psicologia nos reflexos, nas percepções, na cognição, nos julgamentos e na ação voluntária (GARDNER, 1994a). Em 1884, numa abordagem mais ousada, James destacou que as alterações fisiológicas que ocorriam no corpo eram a base da experiência emocional e que a percepção destas alterações constituiria a emoção (COFER, 1980).

Em abordagem mais recente, Damásio (1996) descreve as emoções como alterações orgânicas de nível neural e químico, que se dão por meio de estímulos externos ou internos relacionados ao contexto social. Gradativamente, os construtos teóricos sobre a inteligência passaram a considerar as influências dos estímulos sociais e dos aspectos emocionais. As investigações de Damásio (1996) e LeDoux (1998) tiveram importante papel na busca e na sedimentação de conhecimento neurológico acerca das emoções e sua origem. Damásio (1996), em particular, descreve a correlação existente entre razão e emoção. Este

autor sinaliza as emoções e os sentimentos, como aspectos centrais da regulação biológica humana, e sua função de ligação entre os processos racionais e não racionais existentes entre as estruturas corticais e subcorticais. Ainda segundo este autor, as emoções só seriam desencadeadas após um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático.

Com base em suas reflexões, Damásio (1996) classifica as emoções em inicial-primárias e adulto-secundárias. Inicial-primárias seriam aquelas emoções que vivenciamos na infância, para as quais seria suficiente um mecanismo pré-organizado, como o defendido anteriormente por James (DAMÁSIO, 1996). As emoções primárias (leia-se inatas, pré-organizadas ou jamesianas) estariam ligadas à rede do sistema límbico, tendo a amígdala como um dos personagens principais; contudo, este mecanismo primário é suficiente apenas para o início do processo emocional e para provocar uma resposta emocional através de ligações sistemáticas entre categorias de objetos e situações. Adulto-secundárias seriam as emoções que vão sendo construídas ao longo do histórico de vida do indivíduo e teriam como alicerce as emoções inicial-primárias.

Na proposta de Damásio (1996), a emoção é a combinação de um processo de avaliação mental, simples ou complexo, com respostas dispositivas a esse processo, que em sua maioria são dirigidas ao corpo e também ao cérebro, desencadeando alterações mentais adicionais. Os conceitos de emoção e sentimento não devem ser utilizados indistintamente: alguns sentimentos estão relacionados às emoções; outros, não. Todas as emoções originam sentimentos — basta, para tanto, que o indivíduo esteja desperto e atento —, mas nem todos os sentimentos provêm de emoções. O autor, ao resumir a relação existente entre emoção e sentimento, descreve a emoção como um conjunto de alterações no estado do corpo associadas a certas imagens mentais que ativariam um sistema cerebral específico. Em outras palavras, a essência do sentir uma emoção é a experiência dessas alterações em justaposição às imagens mentais que iniciaram o ciclo (DAMÁSIO, 1996).

O autor ressalta a importância das emoções e destaca seus aspectos reacionais; os sentimentos seriam a esfera mais intensa quando se trata de tomada de decisão. Ademais, os sentimentos resultantes das emoções poderiam ser organizados em três categorias: a) sentimentos de emoções universais básicas, que seriam a felicidade, a tristeza, a cólera, o medo e o nojo; b) sentimentos de emoções universais sutis, que seriam a euforia e o êxtase (como variantes da felicidade), a melancolia e a ansiedade (como variantes da tristeza), a timidez e o pânico (como variantes do medo); c) sentimentos de fundo, traduzidos pela imagem constituída a partir da paisagem do corpo, quando este não se encontra agitado pela emoção.

Já na vertente psicológica, pode-se citar Galton, na Inglaterra (1822 a 1911), Catell, nos Estados Unidos (1860 a 1944), e Binet, na França (1857 a 1911) como precursores no estudo da inteligência (GARDNER, 1994a). Stern (1914), por sua vez, concebe a inteligência como a capacidade do indivíduo de se adaptar convenientemente a situações novas. Com este autor, surge a ideia do quociente de inteligência (QI), nomenclatura utilizada até hoje para medir a capacidade cognitiva. Binet e Simon (1916) conceituam a inteligência como um conjunto de processos de pensamento que constituiriam a adaptação mental. Para Wells (1917), a inteligência seria a capacidade de combinar normas de conduta para poder atuar melhor em situações novas.

Com o interesse pelo tema inteligência, os estudiosos quiseram aprimorar o construto: Thorndike (1920), na Universidade de Colúmbia, usou o termo “inteligência social” para descrever a capacidade de compreender e descortinar o contexto social; para ele, a inteligência seria a faculdade de produzir reações satisfatórias do ponto de vista da verdade e da realidade. Assim, por meio do conceito de inteligência social, buscava-se compreender a inteligência como algo mais abrangente; nesta perspectiva, as informações presentes no meio social seriam a matéria-prima da composição do processo intelectual. A noção de inteligência social surge como forma de entender as capacidades intelectuais humanas, tomando como área de teorização o processo cognitivo *input/output* com informações cedidas pelo meio social a partir do qual se traçam estratégias comportamentais eficazes para alcançar objetivos sociais (FORD; TISAK, 1983; KEATING, 1978). Em comum, todos estes autores veem a inteligência como capacidade de agir e adaptar-se diante de situações novas (ASSUMPCÃO, 1994).

Thurstone (1938) defendia que a inteligência desmembrava-se em sete fatores: compreensão verbal; fluência verbal; raciocínio indutivo; visualização espacial; número; memória; e rapidez perceptiva. Stoddard (1943) definia a inteligência como a capacidade de realizar atividades consideradas difíceis, complexas e abstratas, econômicas e adaptáveis a um objetivo de valor social, e carentes de modelos, mantendo-se em circunstâncias exigentes de concentração de energia e resistência diante das forças afetivas. Para Goddard (1945), a inteligência é o grau de eficácia que a experiência tem para solucionar problemas presentes e prevenir os futuros. Burt (1949) concebia os fatores da inteligência como unidades operativas úteis, simplificando, assim, a descrição da atividade mental. Para Wechsler (1958), a inteligência seria a capacidade agregada ou global para agir intencionalmente, pensar racionalmente e lidar de modo eficaz com o ambiente. Por sua vez, Bailey (1976, apud HAYES,

1962) avaliou a inteligência como formulação de fatores e habilidades aprendidas. Liungmann (1972) observou que o conceito de inteligência é manipulado conforme a conveniência.

Para Jaspers (1979), a inteligência seria o conjunto de todas as capacidades que, em quaisquer realizações, são utilizáveis para uma adaptação às tarefas vitais e podem se aplicar a determinado fim. Outros autores conceituaram a inteligência como um sistema de relações cognitivas com múltiplos níveis de significado, vinculado aos fatores sociais, culturais e biológicos (PIAGET, 1983; VIGOTSKY, 1991; LA TAILLE; OLIVEIRA; DANTAS, 1992; TOLEDO, 1995).

No contexto contemporâneo, encontra-se a abordagem dos processos simbólicos preconizados por Gardner (1983). Psicólogo da Universidade de Yale, este autor apresentou ao meio científico nova visão da inteligência, denominada teoria das inteligências múltiplas, na qual a inteligência é entendida como “potencial para resolver problemas e para criar aquilo que é valorizado em determinado contexto social e histórico” (GARDNER, 1983, p. 273). A inteligência foi redefinida à luz das origens biológicas e identificaram-se sete tipos de inteligência: linguística; musical; lógico-matemática; espacial; sinestésica; interpessoal; e intrapessoal. Tal teoria reforça a concepção de inteligência além das habilidades acadêmicas.

Para Eysenck (1988), a inteligência seria como a “gravidade” ou a “inércia”, variando com o tempo e a cultura. Howard (1993) considera-a como um ou vários conceitos imbricados, trazendo informação e sob um só rótulo, “inteligência”, importando apenas se o conceito é útil ou não. É provável que a inteligência não dependa exclusivamente do aprendizado; talvez ocorra o inverso — o indivíduo inteligente aprenderia mais, e mais rápido.

Em 1989, apareceu nos domínios da psicologia outra contribuição, trazida por Salovey e Mayer acerca da inteligência emocional. As proposições teóricas desses dois autores, bem como de outros estudiosos que alargaram com seus estudos o campo conceitual da inteligência emocional serão apresentadas na próxima seção.

2.2 Inteligência emocional

A seguir, são apresentados três modelos teóricos acerca da inteligência emocional, desenvolvidos respectivamente por Salovey e Mayer (1990), Bar-On (1997) e Goleman (1996) e as medidas que por estes autores são sustentadas.

Segundo Mayer; Salovey e Caruso (2000), a relação teórica entre inteligência e emoção já teria sido usada antes da divulgação do termo “inteligência emocional” no início da década de 90. Fora utilizada pela primeira vez por Payne (1985) em sua tese de doutorado, na qual apresentou uma estrutura teórica fundamentada e discutiu a emoção e a inteligência emocional do ponto de vista filosófico, sem dar ênfase à demonstração empírica de suas ideias, o que levou a pouca receptividade do modelo.

Do ponto de vista teórico empírico, o termo “inteligência emocional” foi utilizado pela primeira vez, em artigo publicado em um periódico científico internacional de psicologia, por Mayer; DiPaolo e Salovey (1990), para divulgar trabalho com o objetivo de estudar empiricamente um de seus componentes, a habilidade de percepção de conteúdos afetivos. Essa pesquisa citou a inteligência emocional como uma subclasse da inteligência social, cujas habilidades estariam relacionadas ao “monitoramento dos sentimentos em si e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar os pensamentos e as ações”. Um segundo artigo sobre o mesmo tema tornou-se mais conhecido que o primeiro, por apresentar o conceito de inteligência emocional (MAYER; DIPAOLO; SALOVEY, 1990, p. 189). Segundo Salovey e Mayer (1990), os seres humanos se distinguiriam num certo tipo de inteligência que estaria vinculada ao conhecimento das próprias emoções (capacidade para descrever, expressar ou comunicar os próprios sentimentos), ao controle das emoções (reter emoções sem reprimir e canalizar conforme a situação e o momento mais oportuno), ao reconhecimento das emoções alheias (sensibilidade aos sinais não verbais das outras pessoas) e ao controle das relações sociais (eficácia interpessoal). A inteligência emocional seria, assim, a

[...] habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como raciocinar e resolver problemas baseado nelas. A inteligência emocional está envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2000, p. 267).

Para alguns cientistas, as emoções ganham tradução nas reações físicas desenvolvidas pelo organismo como estratégia de sobrevivência. Podem ser compreendidas como reações corporais sentidas pelo cérebro e como ideias sobre situações em que as pessoas se encontram. Por fim, e ainda mais instigantemente, as emoções podem ser vistas como construções sociais entre indivíduos, não apenas em seu íntimo (DAMÁSIO, 1996; GARDNER, 1994a; GOLEMAN, 1996; MAYER; SALOVEY, 1997). Nos últimos anos, impulsionadas pelas novas perspectivas que expuseram diversas visões sobre inteligência emocional, foram elaboradas diferentes concepções, algumas das quais são apresentadas a seguir.

Mayer e Salovey (1997) apresentaram uma revisão ampliada, clarificada e mais bem organizada que o modelo de 1990, que enfatizava a percepção e controle da emoção, mas omitia o pensamento sobre sentimento. Para esses autores, a definição de inteligência emocional

[...] envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

Bar-On (1997) propôs um modelo que compreende 15 habilidades, divididas em cinco grandes grupos. O primeiro grupo envolve capacidades intrapessoais, como a percepção de si mesmo, a compreensão das próprias emoções e a afirmação de sentimentos e ideias. O segundo grupo refere-se a capacidades interpessoais, como percepção e compreensão de sentimentos alheios, preocupação com outras pessoas e estabelecimento de relações. O terceiro grupo diz respeito à capacidade de adaptação, como verificar os próprios sentimentos, avaliar situações diferentes no momento em que ocorrem e alterar flexivelmente os sentimentos e pensamentos, e à capacidade de solucionar problemas. No quarto grupo, encontram-se as capacidades de lidar com o estresse e controlar fortes emoções. O quinto grupo relaciona motivação e estado de ânimo e envolve as capacidades de ser otimista, divertir-se sozinho e com outras pessoas, sentir e expressar felicidade.

Uma terceira concepção foi elaborada por Goleman (1996) que, influenciado por diversas pesquisas e apoiado em pressupostos neurológicos, agrupou cinco habilidades componentes da inteligência emocional, entre as quais a autoconsciência, o autocontrole, a

automotivação, a empatia e a socialização. Segundo este autor, as funções intelectivas estão ligadas ao funcionamento do neocórtex, localizado na parte superior do cérebro. Já os centros emocionais, responsáveis pelas diferentes emoções que um indivíduo experimenta, estão ligados ao subcórtex, localizado na parte inferior do cérebro. A inteligência emocional teria origem na relação entre os centros intelectuais e os centros emocionais e seria responsável pela autoconsciência dos estados emocionais e necessidades pessoais, pelo controle dos impulsos e emoções perturbadoras (autocontrole), pela motivação para atingir metas (automotivação), pela identificação de estados emocionais no outro (empatia) e pela habilidade de estabelecer relações sociais (socialização).

No Brasil, o estudo da inteligência emocional tornou-se objeto de interesse de Siqueira; Barbosa e Alves (1999), que, baseados no modelo de Salovey e Mayer (1990), em conceitos correlatos e na compreensão de Goleman (1996), construíram e validaram uma medida de inteligência emocional. Após um levantamento bibliográfico e a definição conceitual das habilidades de autoconsciência, automotivação, autocontrole, empatia e sociabilidade, foram elaborados cinco conjuntos de itens representativos de cada uma dessas habilidades, totalizando 126 itens. A análise teórica dos itens revelou que 97 apresentavam elevada consistência conceitual. A escala com estes 97 itens foi submetida a uma amostra de 972 sujeitos, e a análise dos componentes principais revelou cinco fatores que explicavam 36% da variância total. O estudo, além de atestar que a escala construída é fatorialmente válida, também se tornou uma contribuição significativa para os estudos brasileiros sobre a inteligência emocional.

Os autores revelaram que, dentre as habilidades citadas, a que sobressai é a autoconsciência, devido ao fato de que esta habilidade desencadeia as outras. Segundo os autores, a autoconsciência permitiria ao indivíduo olhar-se internamente, perceber-se, para, quando necessário, aceitar e ou alterar os diversos estados emocionais. Ainda segundo Siqueira; Barbosa e Alves (1999), as três primeiras habilidades, autoconsciência, automotivação e autocontrole, seriam os alicerces de natureza psicológica responsáveis por sustentar as estruturas internas do indivíduo no mundo social; a inteligência emocional seria composta por três grandes vertentes — a natureza cognitiva, as informações de cunho emocional, bem como a leitura do meio social.

Schutte et al. (1998) também desenvolveram e validaram uma medida de inteligência emocional, baseada no modelo de Salovey e Mayer (1990).

Foi elaborado um conjunto de 62 itens para representar as diferentes dimensões do modelo. Após a análise teórica, 33 itens apresentaram alta consistência conceitual e uma relação com construtos teóricos tais como alexitimia (dificuldade para a leitura de estados emocionais), atenção para sentimentos, clareza de sentimentos, estado de ânimo e controle de impulsos. A validação da medida demonstrou relação com achados anteriores de estudos sobre habilidades emocionais, aproximando-se mais de dimensões da personalidade do que de capacidades cognitivas. Os resultados chamaram a atenção para o fato de que Salovey e Mayer (1990) não haviam considerado a influência do pensamento sobre as emoções.

Segundo Mersino (2009, p. 194), o líder visionário apoia-se muito nas competências da inteligência emocional: autoconsciência, autoconfiança e empatia. Em especial, a empatia é fundamental, pois o líder visionário precisa entender como as pessoas se encontram para poder ajudá-las a se conectarem com o quadro geral. Por isso, desenvolver a inteligência emocional torna-se cada vez mais crucial, principalmente na nova atmosfera empresarial enxuta, em que as mudanças maciças são uma constante e as inovações técnicas, a competição global e as pressões dos investidores são forças que ficam cada vez mais fortes, gerando instabilidade.

É neste contexto que surge a crescente necessidade de pessoas bem treinadas e, sobretudo, com habilidades emocionais para reagir adequadamente aos desafios do ambiente organizacional de trabalho.

2.3 Inteligência emocional e trabalho

Segundo Mayer; Salovey e Caruso (2002), as intervenções possíveis de implementar a inteligência emocional em local de trabalho estão sendo estudadas por diversos pesquisadores (MAYER; CARUSO, 2002; CHERNISS; GOLEMAN, 2001). A estratégia fundamental para a inteligência emocional no ambiente de trabalho está focada em treinamento e desenvolvimento de competências sociais e emocionais, para que se possa promover o desenvolvimento de habilidades como iniciativa, flexibilidade, empatia, autoconfiança, autocontrole, gestão de pessoas e de processos. Ao longo desta seção, serão

abordadas as habilidades e competências requeridas no ambiente de trabalho, dando-se maior ênfase àquelas de cunho emocional e social.

Na área da psicologia, o conceito de competências esteve durante décadas associado ao de habilidades sociais. Del Prette e Del Prette (1999) entendem que a habilidade social teria relação com os atributos inatos da pessoa e que, por meio da intervenção do indivíduo com o meio, se dava o aprimoramento desta habilidade. Segundo estes autores, a aquisição dos comportamentos sociais se daria desde a infância e continuaria a se solidificar ao longo da vida do indivíduo; essa construção receberia influências de fatores comportamentais, cognitivos, afetivos e fisiológicos. Ainda segundo estes autores, o conceito de competência social envolveria avaliação e julgamento acerca do comportamento de uma pessoa em determinada situação.

Manfredi (1998) interpreta o conceito de habilidade como a atitude para executar o que é de responsabilidade, sendo que atitude pode ser real, inata ou adquirida. Com o objetivo de esclarecer a definição, a autora descreve algumas conotações acerca do termo “capacidade” na língua inglesa: a *capacity* sustenta-se na habilidade potencial; a *capability* é habilidade adquirida por meio de treinamentos. Ainda segundo esta pesquisadora, com o surgimento do estudo das habilidades sociais, o foco de observação sobre o trabalho teria mudado. Antigamente, os gestores observavam o *modus operandi* do trabalhador para realizar suas atribuições. Com as incontáveis mudanças ocorridas no mundo do trabalho, o foco dos gestores passou a ser as habilidades inatas ou adquiridas através de treinamento que o trabalhador passou a exibir (MANFREDI, 1998).

Zarifian (2001) define competência como ter iniciativa e assumir responsabilidades diante de uma situação profissional. No entanto, a competência é difícil de ser descrita: é um termo que abarca diversas outras definições; é um conceito dinâmico e versátil. O autor entende que competência não significa tomar posse de um saber, mas, sim, ter iniciativa para sua aplicabilidade efetiva, bem como ter a capacidade de antecipar as conseqüências de sua utilização.

Para Fleury e Fleury (2000), a competência não pode ser limitada a um único estado e não se pode reduzir a um conjunto de conhecimentos. Os autores entendem que a noção de competência está associada a “saber agir”, saber integrar recursos e saberes, saber ser resiliente, saber aprender, assumir responsabilidades e ser visionário, agregando valor tangível para a empresa e valores tangíveis e intangíveis ao indivíduo.

Já Haagar e Vaughn (1995), por sua vez, definem competência social como um termo multidimensional e interativo que se refere à descrição, à compreensão, à utilização e à aceitação das habilidades sociais. Zarifian (2001, p. 147) liga a competência social ao “saber ser” e enfatiza a forma como o indivíduo se comporta em seu ambiente. E, para Fleury e Fleury (2000), as competências sociais referem-se a competências necessárias para interagir com pessoas, como comunicar-se, negociar, impulsionar mudanças entre outras.

O ambiente organizacional está inserido em um mercado competitivo, globalizado e em fase de constantes mudanças que acarretam incertezas, ansiedades, tensões, pressões, impressões e alto gasto de energia voltado para a negação do novo. Todos esses processos colaboram para desestabilizar drasticamente as teorias utilizadas para a compreensão dos fatos, afetando negativamente a saúde emocional das pessoas (GOLEMAN, 1999). Nesse contexto, caberia aos líderes e liderados resgatarem ou desenvolverem habilidades para lidar com o novo, já que a palavra de ordem no momento é inovar; somente desta forma é possível sobreviver nesse sistema. Em suma, fica a ressalva do quão fundamental é desenvolver as competências emocionais, pois são estas que darão sustentação para que o indivíduo consiga adequar-se ao novo contexto organizacional e social, obtendo êxito frente aos diversos desafios impostos pela vida (GOLEMAN, 1999).

Goleman (1999) divulgou um novo modelo, com o qual descreve a inteligência emocional composta por cinco dimensões (autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e aptidões sociais) hierarquicamente dispostas e que se manifestam através de 25 competências emocionais. O autor descreve competência emocional como uma capacidade possível de ser adquirida através da aprendizagem, possibilitando um desempenho abaixo ou acima do esperado.

Para Goleman (1999), inteligência emocional é o potencial individual para aprender habilidades práticas que conduzem à competência emocional. Em seu modelo, o autor subdivide as cinco dimensões em duas grandes competências, a pessoal e a social. Na competência pessoal, inclui as três primeiras dimensões e, para cada uma destas, atribui competências que permitem atingir maior ou menor desempenho. A autopercepção envolve as competências de percepção emocional, a autoavaliação precisa e a autoconfiança. A autorregulação abarca as competências de autocontrole, merecer confiança, ser consciencioso, ser adaptável e inovador. A motivação, por sua vez, envolve a vontade de realização, a dedicação, a iniciativa e o otimismo. A competência social envolveria as dimensões empatia e aptidões sociais e suas respectivas competências. A empatia seria a orientação para o serviço e a consciência

organizacional. As aptidões sociais englobariam as competências para exercer influência, comunicar, liderar, catalisar mudanças, gerenciar conflitos, formar vínculos, colaborar e cooperar, e a capacidade de trabalhar em equipe. O autor sugere, assim, que as pessoas fariam uso da inteligência emocional de forma a manifestar “pontos fortes e limitações” em relação ao conjunto das competências. Nesta perspectiva, todos teriam certo grau de inteligência emocional, com exceção de raros casos em que manifestariam deficiências neurológicas. Lopes et al. (2004) enfatizam que as pessoas com habilidades de inteligência emocional forte podem aumentar a qualidade de suas relações pessoais e profissionais.

Segundo pesquisas realizadas por Mayer e Caruso (2002), líderes com alto nível de inteligência emocional estariam mais preparados para desenvolver equipes mais fortes que se comunicam com efetividade, que constroem relações positivas para e entre a organização. Estes autores afirmam que estes líderes seriam capazes de concluir planejamentos estratégicos e inserir relacionamentos e emoções no contexto laboral, possuiriam senso de humor e se mostrariam mais sensíveis.

Lopes et al. (2006) constataram que a inteligência emocional pode contribuir para o desempenho no trabalho. Tal estudo abrangeu 44 participantes, analistas do escritório de finanças de uma companhia de seguros da Fortune 400. O objetivo do estudo foi testar associações entre inteligência emocional e indicadores múltiplos de desempenho, estes representados por salário, aumento por mérito e atitudes no trabalho. Os resultados forneceram evidências de que a inteligência emocional, medida como conjunto de habilidades, está associada a resultados positivos no trabalho: indivíduos emocionalmente inteligentes receberam aumento por mérito e mantiveram-se na posição.

Nacionalmente e internacionalmente, existem pesquisas (DIÓRIO, 2001; CÔBERO; PRIMI; MUNIZ, 2006; NASCIMENTO, 2006) que investigaram as habilidades da inteligência emocional no contexto organizacional de trabalho.

O estudo realizado por Diório (2001) teve como objetivo analisar as habilidades que integram a inteligência emocional de um grupo de gestores pertencentes a uma administradora de plano de saúde. O autor solicitou que 26 gestores participassem da pesquisa, sendo 15 do sexo feminino e 11 do sexo masculino, na faixa etária de 23 a 40 anos, na maioria casados, com curso superior completo e formação heterogênea (observando-se concentração dos cursos na área de ciências humanas). O instrumento aplicado foi a Medida de Inteligência Emocional (MIE), escala construída e validada por Siqueira; Barbosa e Alves (1999). O resultado de tais análises revelaram que os gestores obtiveram maiores médias nas

habilidades de autoconsciência e automotivação e menores em empatia. Tais resultados revelaram que estes profissionais detêm mais facilidade de identificar e nomear seus próprios sentimentos e de estipular metas para suas vidas do que ter em conta e compreender o que outras pessoas estão sentindo.

Diório (2001) pôde ainda concluir que os gestores que compuseram a amostra estariam dotados de competência emocional, evidenciando maior capacidade nas habilidades que representam o fortalecimento psíquico interno — autoconsciência, automotivação e autocontrole — do que nas duas que representam competência emocional para lidar com situações presentes no mundo social: os gestores obtiveram uma média de 3,211 para as habilidades emocionais pessoais (autoconsciência, automotivação e autocontrole), enquanto o escore médio nas duas habilidades emocionais no campo social foi de 2,98 (o número máximo da escala de resposta era 4). O autor concluiu que são colaboradores com tendência ao equilíbrio emocional para compreender a si próprios e para perseguir objetivos pessoais e profissionais. Por outro lado, observou-se menor habilidade em ser empático, o que pode desencadear dificuldade de relacionamento e prejudicar o estabelecimento do espírito de equipe.

Outro estudo, com o objetivo de analisar as relações entre as habilidades da inteligência emocional e as dimensões de bem-estar no trabalho, foi o de Nascimento (2006), com 386 trabalhadores, sendo 226 do sexo masculino e 148 do sexo feminino, com idades entre 18 e 58 anos; a amostra contou com participantes que possuíam escolaridade desde o primeiro grau incompleto até nível de pós-graduação completa. A coleta dos dados ocorreu em uma empresa de médio porte, com quase quatro séculos de existência, fabricante de acessórios plásticos e metálicos para as indústrias de móveis. Foi utilizado um questionário de autopreenchimento, composto por quatro escalas de medidas das variáveis do estudo, referentes a inteligência emocional, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

Os resultados indicaram que a habilidade mais desenvolvida entre os participantes da amostra foi a automotivação e a menos desenvolvida, o autocontrole. As médias das cinco dimensões do construto variaram entre 3,44 (satisfação com o salário e satisfação com promoções) e 4,68 (satisfação com a chefia). As médias mais baixas referiram-se às dimensões de satisfação no trabalho relativas aos retornos organizacionais, com valores iguais a 3,44 para satisfação com o salário e também para satisfação com promoções. Foi possível observar que as satisfações com as relações sociais, aferidas pelos itens de satisfação com colegas e de satisfação com a chefia, exibiram as médias mais altas, obtendo,

respectivamente, os valores de 4,58 e 4,68. O componente relativo à satisfação com o próprio trabalho recebeu o valor de 4,56.

O estudo também mostrou os índices de correlação entre as habilidades da inteligência emocional e as dimensões de bem-estar no trabalho. Apenas três dimensões da inteligência emocional — empatia, sociabilidade e automotivação — relacionaram-se de forma significativa com as dimensões de bem-estar no trabalho. A habilidade emocional de identificar sentimentos, desejos, intenções e interesses dos outros (empatia) guarda pequena relação significativa e positiva com duas dimensões de satisfação no trabalho que refletem as relações sociais através de satisfação com os colegas ($r = 0,10$; $p < 0,05$) e com a chefia ($r = 0,12$; $p < 0,05$).

A habilidade emocional para iniciar e preservar as amizades, ser aceito pelas pessoas e valorizar as relações sociais relacionou-se positiva e significativamente com quatro dimensões de satisfação no trabalho: satisfação com colegas ($r = 0,23$; $p < 0,01$), satisfação com promoções ($r = 0,15$; $p < 0,01$), satisfação com as tarefas ($r = 0,22$; $p < 0,01$) e satisfação com a chefia ($r = 0,15$; $p < 0,01$). A correlação entre a sociabilidade da inteligência emocional e a dimensão de bem-estar no trabalho obteve índice positivo e significativo, porém muito baixo ($r = 0,12$; $p < 0,05$).

Houve duas correlações positivas e significativas entre duas dimensões de inteligência emocional e comprometimento organizacional afetivo. Uma correlação ocorreu entre a dimensão de sociabilidade e o comprometimento organizacional afetivo ($r = 0,13$; $p < 0,05$); outra, entre a automotivação e o comprometimento organizacional afetivo ($r = 0,10$; $p < 0,05$). É importante enfatizar que no estudo de Nascimento (2006) não foram observadas correlações significativas entre bem-estar no trabalho e duas habilidades da inteligência emocional: o autocontrole e a consciência. Assim, os resultados demonstraram que os níveis de bem-estar no trabalho independem da habilidade emocional para gerenciar os próprios sentimentos, desejos e comportamentos (autocontrole) como também da habilidade pessoal para nomear as próprias emoções (autoconsciência).

O estudo de Côbero; Primi e Muniz (2006) teve como objetivo a validação de uma medida de inteligência emocional, correlacionando-a com medidas de inteligência, personalidade e desempenho profissional. Responderam à pesquisa 119 sujeitos, com idade entre 17 e 64 anos, de ambos os sexos e que trabalhavam empresas situadas em municípios do interior do estado de São Paulo. Os instrumentos utilizados foram a versão em português do Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), o questionário com 16 fatores

da personalidade (16 PF); Bateria de provas de Raciocínio (BPR-S) e a avaliação de desempenho respondida por duas pessoas (um supervisor e um colega). Os resultados apontaram baixa correlação entre inteligência emocional e personalidade, bem como com a inteligência. Indicaram também que a regulação das emoções se correlacionaria com o desempenho profissional e apresentaria validade incremental em relação à inteligência. Os autores concluíram que a inteligência emocional constitui um tipo diferenciado de inteligência útil da avaliação psicológica no contexto organizacional.

O estudo internacional realizado por Sala (2001) teve como objetivo explorar a discrepância entre profissionais e o nível hierárquico. Os participantes do estudo foram escolhidos do banco de dados de inteligência emocional da empresa de consultoria norte-americana Hay McBer. O estudo contou com 1.214 participantes, sendo que 61% eram do sexo masculino e 38% do sexo feminino. Trinta e sete por cento eram graduados. A maioria (82%) dos participantes era da raça branca; 4% eram afro-americanos, 3% asiáticos, 4% hispânicos e 4% de outras origens. Os participantes ocupavam funções de gestão dentro das organizações. Foi aplicado o Sumário de Inteligência Emocional, que tem como base as competências emocionais identificadas por Goleman (1998). Além disso, subordinados diretos e colegas avaliaram os executivos.

O resultado do estudo de Sala indicou que funcionários de níveis mais altos estariam mais propensos a ter uma visão inflacionada de suas competências de inteligência emocional e pouco congruente com as percepções dos outros que com eles trabalhavam. Portanto, ajudar gerentes e executivos a compreender melhor como as competências são percebidas pelos outros pode ter implicações significativas para a melhoria do desempenho. Há algumas explicações razoáveis para esse resultado: em primeiro lugar, as pessoas que ocupam posições mais elevadas dentro de uma organização têm menos oportunidade para receber *feedback* de outras, porque há poucos acima dele que possam fazer comentários desse gênero; em segundo, as pessoas estão menos inclinadas a dar *feedback* construtivo para os indivíduos de maior status.

Com base nos estudos apresentados e diante de sua relevância teórica, pode-se concluir que a literatura sinaliza que é fundamental avaliar o grau de inteligência emocional de gestores que ocupam uma posição privilegiada dentro das organizações: se bem administrados, podem favorecer as empresas por proporcionar melhor entendimento dos antecedentes comportamentais e atitudes relevantes no contexto de trabalho. As habilidades gerenciais mostraram-se mais importantes do que todos os outros fatores combinados para o

sucesso das empresas, e gestores bem-sucedidos parecem ter em geral maior habilidade para lidar com pessoas do que os outros. Vários estudos demonstraram que este tem sido um diferencial importante para os executivos e, conseqüentemente, para o sucesso das organizações (WHETTEN; CAMERON, 1983).

Mayer; Salovey e Caruso (2000) evidenciaram em pesquisas que, diferentemente da inteligência cognitiva ou do quociente de inteligência (QI), a inteligência emocional (IE) faz com que o indivíduo apresente mais eficácia em certos aspectos da vida do que outros. As evidências acima mencionadas sugerem que a inteligência emocional pode ser um importante fator de sucesso gerencial.

Para Gill e Frost (2000), enfim, a chave para a sustentabilidade pessoal de líder efetivo seria a inteligência emocional, que pode possibilitar maior compromisso para com o crescimento pessoal e as mudanças. Neste sentido, a empatia seria o núcleo para as relações sociais. Ser empático não significa necessariamente concordar com as outras pessoas em suas manifestações ou anseios, mas mostrar que seus sentimentos e necessidades estão sendo compreendidos. Desta forma é que se construiria a confiança. O líder dotado desta competência (confiabilidade) conseguiria guiar mais facilmente sua equipe no alcance dos resultados empresariais, pois a confiança criaria relações poderosas. Esta habilidade seria fundamental para a inovação, a delegação, o amor-próprio e a efetivação das equipes. Para estes autores, a confiança seria uma espécie de “cola” emocional a ligar relações sociais e organizações.

2.4 Confiança do empregado na organização

O interesse por dissertar acerca da confiança nas relações sociais não é recente. Deutsch (1958) afirmava que filósofos e poetas, estadistas e teólogos já escreviam a respeito das relações do homem com seus companheiros, sobre confiança e traição, fé e suspeita, responsabilidade e irresponsabilidade. “O significado do fenômeno da confiança e suspeita na vida humana não é atestado somente pelas preocupações do passado, mas também pelas preocupações atuais” (DEUTSCH, 1958, p. 265). Esta afirmação pode ser considerada

contemporânea, pois o tema continua a atrair a atenção de estudiosos e tem ampliado sua abrangência (OLIVEIRA, 2004).

É essencial conhecer a forma como se estrutura uma relação de confiança, visto que contratos e controles formais não são suficientes para assegurar a tranquilidade das partes envolvidas em uma relação, principalmente quando se trata do vínculo entre o empregado e sua organização de trabalho (PEREIRA; GOMIDE JR., 2008).

No âmbito das organizações, tanto as mudanças sociais e econômicas, quanto os avanços tecnológicos provocaram modificações que estimularam a ampliação das investigações em torno do tema. Entretanto, mesmo com o crescimento de seu número, as pesquisas na área continuam escassas, o que mostra maior preocupação com outros construtos, assim como falta de definição clara, principalmente em estudos que relacionem a confiança organizacional aos padrões culturais adequados ao nosso país (SIQUEIRA, 2008).

Para Luhmann (1979), a confiança é um mecanismo que reduz a complexidade e permite que as pessoas lidem com altos níveis de incerteza e complexidade da vida contemporânea. A confiança na organização, por sua vez, seria uma avaliação global da confiabilidade da organização percebida pelo empregado e também a confiança do empregado de que a organização pode tomar ações que sejam benéficas a ele — ou, ao menos, não prejudiciais —, visão que seria uma versão adaptada da ideia de Gambetta (1988 *apud* TAN; TAN, 2000).

Na visão de Mayer; Davis e Shoorman (1995), a confiança seria contemplada através de dois personagens: o confiante (sujeito que confia em alguém) e o confiado (depositário da confiança), concebendo-se o construto como

[...] a disposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte, baseada na expectativa de que a outra parte tomará uma ação particular importante ao confiado, independente da habilidade de monitorar ou controlar esta outra parte (MAYER; DAVIS; SHOORMAN, 1995, p. 712).

Segundo Fukuyama (1995), a confiança constitui importante fonte de capital social no âmbito dos sistemas sociais. Dentro das configurações organizacionais, a confiança, como forma de capital social, tem sido discutida principalmente em três níveis: na redução de custos de transação dentro das organizações; no aumento da sociabilidade espontânea entre os membros e no aumento da confiança voluntária no âmbito das relações hierárquicas.

Para Gilbert e Tang (1998), a confiança organizacional é um sentimento de confiança e apoio ao empregador, acreditando-se que este será honesto e cumprirá seus compromissos.

Ripperger (1998, p. 45, apud ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009, p. 74) define confiança como a aceitação antecipada e voluntária de um investimento de risco através da abdicação de mecanismos contratuais explícitos de segurança e controle contra comportamentos oportunistas, na expectativa de que a outra parte, apesar de abdicar de tais garantias contratuais, não agirá de forma oportunista.

Outra concepção que nasce a partir dos estudos de Mayer; Davis e Shoorman (1995) é a do modelo de confiança inicial (MCKNIGHT; CUMMINGS; CHERVANY, 1998), no qual os autores distinguem disposição para confiança e a confiança baseada na instituição. A disposição para a confiança é a tendência de se disponibilizar a dependência de outros; a confiança baseada na instituição é a certeza que o indivíduo tem em relação às estruturas impessoais, acreditando que estas possam suportar a probabilidade de sucesso em dada situação.

Tan e Tan (2000) optaram por diferenciar confiança na organização de confiança no superior, chegando à conclusão de que esta seria a disposição do subordinado de ser vulnerável às ações do supervisor, onde estas ações não poderiam ser controladas por ele ou ela, consoante a visão de Mayer; Davis e Shoorman (1995).

Apesar da falta de clareza, é evidente a crescente preocupação relativa ao tema. Este interesse, segundo Kramer, (1999), ocorre devido a indicadores positivos relativos aos benefícios da confiança para as organizações empregadoras, assim como para seus empregados, e também devido ao reconhecimento da sua importância na sociedade e na economia. Dentre os poucos estudos encontrados no Brasil há uma larga revisão sobre confiança organizacional realizada por Oliveira (2004).

Segundo Oliveira (2004), não há consenso em relação à base conceitual de confiança do empregado na organização; este construto teria sofrido forte influência da sociologia, da economia e das ciências políticas, e aspectos sistêmicos, impessoais e mesmo pessoais estariam mesclados. Uma conceituação pura estaria longe de ser alcançada, tendo-se em vista a multidisciplinaridade ao redor do tema, estudado sob diferenciados prismas. Na tentativa de contribuir para preencher essa lacuna na literatura, a autora define confiança do empregado na organização como “um esquema mental que integra padrões éticos, credibilidade da comunicação, poder econômico da organização e capacidade desta de reconhecer o desempenho do empregado, tanto financeira quanto profissionalmente”.

No mesmo estudo, a autora construiu e validou um instrumento de medida com 47 itens distribuídos nos seguintes fatores: padrões éticos; promoção do crescimento do empregado; reconhecimento financeiro organizacional; solidez organizacional; e normas relativas à demissão de empregados. Todos produziram índices de precisão (superiores a 0,70, que variou de 0,79 a 0,93). O objetivo do estudo foi verificar se havia relação direta entre valores organizacionais e confiança do empregado na organização, ou se a influência deste se dá de forma indireta, por meio das percepções de justiça de procedimentos e interacional, além de verificar o melhor modelo de predição para confiança do empregado na organização. O estudo contou com a participação de 822 empregados, sendo 54% do sexo masculino e 45% do sexo feminino, com escolaridade que variava do primeiro grau incompleto à pós-graduação, idade média de 28,6 anos e tempo médio de trabalho na organização de 5,6 anos; 64% dos participantes eram vinculados a organizações privadas.

Em síntese, os primeiros resultados do estudo de Oliveira (2004) apontaram que os antecedentes diretos das variáveis de confiança (promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, padrões éticos, reconhecimento financeiro organizacional, normas relativas à demissão de empregado) seriam as percepções de valores organizacionais e tipos motivacionais de valores. Os antecedentes indiretos seriam as percepções de justiça de procedimento e de interação. Tais resultados não confirmaram o modelo previsto.

Conhecido esse resultado, Oliveira (2004) buscou identificar as variáveis que se constituiriam nos melhores antecedentes de padrões éticos, promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, reconhecimento financeiro organizacional e normas relativas à demissão de empregados. Verificou-se que os padrões éticos tiveram como preditores os valores relativos à coletividade e prestígio organizacional. Valores relativos à coletividade tiveram como preditor percepção de justiça de procedimentos — o que se justifica, pois tais valores são honestidade, igualdade e respeito aos direitos das pessoas. As percepções de justiça de procedimentos e dos valores relativos à coletividade compartilham a preocupação com o bem-estar do grupo e a preservação dos direitos dos indivíduos, ao assegurar a implementação de procedimentos justos aplicáveis a todos os indivíduos indistintamente.

Oliveira (2004) constatou ainda que quanto à promoção do crescimento do empregado o principal antecedente seriam os valores de autonomia, seguidos pelo bem-estar do empregado, a realização e o prestígio organizacional. A percepção de justiça de procedimento constituiu-se no antecedente desses valores.

Os resultados relativos ao reconhecimento financeiro da organização encontrados por Oliveira (2004) revelaram como único preditor o valor bem-estar do empregado, que, por sua vez, foi explicado pela percepção de justiça de procedimento. A solidez organizacional teve como preditores os valores prestígio e preocupação com a coletividade. A ênfase dada nos resultados ao prestígio indica que, possivelmente, a demonstração de status e importância da organização é percebida pelo empregado como indicador de sua solidez traduzida como estabilidade econômica, tornando-a capaz de cumprir os compromissos financeiros com seus colaboradores. A participação do valor coletividade na predição da solidez organizacional estaria associada à forma como a organização se relaciona com seus colaboradores, cultivando valores como honestidade, igualdade e lealdade.

Por fim, o estudo de Oliveira (2004) mostrou que as normas relativas à demissão de empregados têm como principal preditor a justiça de procedimentos, seguida pelos valores preocupação com coletividade e domínio. A partir dos dados empíricos destacados, foi possível inferir que as prioridades de valor das organizações, provavelmente, afetam a confiança do empregado de uma forma complexa. Um nível de confiança elevado do empregado na sua organização de trabalho estaria associado à percepção de determinados valores organizacionais em detrimento de outros, por parte dos empregados. Além disso, a percepção de justiça de procedimentos mostrou-se um preditor importante de todos os valores organizacionais destacando a importância da implementação de procedimentos justos. A percepção de justiça de procedimentos está em consonância com a percepção de valores organizacionais, tais como preocupação com a coletividade, autonomia e bem-estar do empregado (Oliveira, 2004).

É evidente a crescente preocupação relativa ao tema. Este interesse seria devido a indicadores positivos relativos aos benefícios da confiança para as organizações empregadoras assim como para seus empregados e também um reconhecimento da importância desta na sociedade e economia (KRAMER, S., 1999).

A seguir, abordam-se as contribuições de Gilbert e Tang (1998) e de Armstrong e Yee (2001) à literatura internacional de estudos sobre confiança e, no Brasil, de Chiuzi (2006), Araújo e Oliveira (2008), Fischer e Novelly (2008), Zanini; Lusk e Wolff (2009) e Motta et al. (2009).

O estudo realizado por Gilbert e Tang em 1998 propunha-se a verificar as variáveis antecedentes da confiança organizacional como “um sentimento de segurança e apoio ao empregador [...] a crença de que o empregador será honesto e cumprirá seus

compromissos” (GILBERT; TANG, 1998, p. 322). No modelo explicativo elaborado pelos dois autores para confiança, a comunicação foi considerada elemento essencial. Após análise, os resultados confirmaram que os empregados consideravam a comunicação um importante elemento da confiança. Além disso, o sentimento de pertencer a um grupo de trabalho e a confiança organizacional podem aumentar o bem-estar do empregado. Quanto à relação entre estado civil e confiança, segundo os autores, pesquisas teriam mostrado que indivíduos casados seriam mais felizes e sofreriam menos depressão e ansiedade. Para esses autores, o relacionamento familiar poderia impactar positivamente a confiança organizacional. Na discussão, os autores acrescentaram que, quando os empregados percebem que são tratados de forma injusta, provavelmente ocorre uma perda de confiança na organização. Portanto, concluíram que a confiança seria um resultado importante da percepção de justiça de procedimentos, e que os gerentes deveriam se atentar para isso.

O estudo realizado por Armstrong e Yee (2001) teve por objetivo identificar os principais determinantes da confiança no contexto de compra industrial entre compradores da etnia chinesa e vendedores na Malásia. Os autores adotaram díades para examinar empiricamente os preditores e resultados da confiança e enfatizaram que as organizações deveriam atribuir a devida importância aos fatores culturais que afetam a confiança.

O modelo proposto considerou as percepções de compradores e vendedores, e por isso foram elaboradas hipóteses comparativas relacionadas às seguintes variáveis independentes: perícia do vendedor (a demonstração de conhecimento do produto, o que ajuda o cliente a superar incertezas e o sentimento de vulnerabilidade); intenções oportunistas (refere-se a ações inesperadas que geram resultados negativos para a organização; quando o vendedor coloca seus interesses à frente dos interesses do cliente, suas intenções são questionáveis); apazimento (refere-se à habilidade do vendedor em ser amigável, agradável, simpático, na avaliação do comprador); escuta (habilidade de ouvir o comprador); disposição confiante (disposição do indivíduo para confiar no outro, uma característica pessoal do comprador); tipologia de valores (poder, realização, hedonismo, estimulação, autodeterminação, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança, dez tipos motivacionais de valores propostos por Schwartz em 1992; os valores humanos dizem respeito a metas desejáveis, variando em importância e servem como princípios orientadores na vida das pessoas); confiança na organização (reputação e credibilidade da organização, atribuídas por extensão aos empregados na condição de seus representantes); similaridade dos valores culturais (valores compartilhados entre os elementos da díade); origem étnica comum;

fluência no dialeto (proficiência na língua e nos dialetos chineses); relacionamento pessoal (relação de amizade, conhecimento mais próximo com o outro, que facilita a interação e as negociações); duração do relacionamento (tempo de contato entre vendedor e comprador).

Armstrong e Yee (2001) encontraram que a confiança geraria satisfação na relação de troca entre compradores e vendedores e antecipação de interações futuras. Os resultados foram assim sintetizados: os compradores deram maior ênfase aos fatores relacionais do que aos técnicos (por exemplo, à perícia do vendedor); a confiança no vendedor decorreu, em parte, da reputação da organização; intenções oportunistas diminuíram a confiança (e, portanto, deveriam ser evitadas); a habilidade de ouvir do vendedor e o aprazimento não foram determinantes da confiança do comprador; etnia e duração do relacionamento não afetaram a confiança entre as partes; confirmou-se a hipótese de que a disposição confiante do comprador estaria relacionada com a confiança no vendedor; em relação aos valores, houve pequena diferença nos tipos motivacionais autodeterminação e benevolência, entre compradores e vendedores, e esses dois tipos afetaram a confiança do comprador; a autodeterminação apresentou correlação negativa com a confiança do comprador; se o vendedor atribuía maior importância à autodeterminação, menor era o nível de confiança do comprador; esse tipo motivacional de valor encoraja a exploração, a criatividade, a liberdade e a escolha de objetivos.

Há ainda estudos sobre confiança na literatura internacional que abordam temas diversos, como os relacionamentos organizacionais (MCKNIGHT; CUMMINGS; CHERVANY, 1998), o modelo integrado de confiança organizacional (MAYER; DAVIS; SHOORMAN, 1995), os antecedentes do construto (GILBERT; TANG, 1998; OLIVEIRA, 2004), a conceituação de confiança e desconfiança nas organizações (KRAMER, R. M., 1999), a fragilidade da confiança organizacional (CURRAL; EPSTEIN, 2003) e a traição da confiança nas organizações (ELANGOVAN; SHAPIRO, 1998).

Além do estudo de Oliveira (2004), no Brasil, o de Chiuzi (2006) teve como objetivo analisar os impactos das dimensões da organização positiva, tendo a confiança do empregado na organização como elemento integrante deste construto, sobre o bem-estar dos trabalhadores. O bem-estar dos trabalhadores foi representado por dois construtos com duas e três dimensões, respectivamente — o bem-estar subjetivo, BES (satisfação geral com a vida e afetos positivos/negativos) e o bem-estar no trabalho, BET (satisfação com o trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo) —, os quais deveriam manter relações significativas entre si. As dimensões da organização positiva foram

representadas no estudo por percepção de suporte organizacional, percepções de justiça organizacional (distributiva e de procedimentos) e por confiança do empregado na organização. Quanto aos resultados do estudo sobre relações entre as variáveis independentes, a menor correlação encontrada foi entre suporte organizacional e justiça de procedimentos, enquanto a maior foi entre confiança do empregado na organização e justiça de procedimentos. Correlações significativas deram-se entre as dimensões da organização positiva e as três dimensões de bem-estar no trabalho. Observou-se nos resultados que a confiança do empregado na organização foi a variável que apresentou índices de correlação mais elevados com as outras presentes no estudo. Recorrendo-se a modelos de regressão, investigou-se o impacto das dimensões da organização positiva sobre o BES e o BET; concluiu-se que as dimensões da organização positiva tiveram impacto positivo sobre os dois construtos de bem-estar dos trabalhadores. A confiança do empregado na organização foi a grande preditora, sendo retida em 90% das análises de regressão e, como única preditora das variáveis dependentes, em 70% de todos os modelos calculados.

Araújo e Oliveira (2008) procuraram investigar o impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização como possíveis preditores dessa variável. A amostra foi composta por 197 trabalhadores com idade média de 30 anos, sendo 53% do sexo masculino. Os participantes responderam aos seguintes instrumentos: valores organizacionais, confiança, satisfação no trabalho, comprometimento afetivo e envolvimento com o trabalho. Os resultados mostraram que o principal preditor de comprometimento afetivo foi a confiança nos padrões éticos da organização e posteriormente promoção do crescimento do empregado. O envolvimento com o trabalho teve como preditor somente a confiança no crescimento do empregado. Por sua vez, a confiança no reconhecimento financeiro organizacional constituiu o principal preditor de três dimensões da satisfação com o trabalho: salário, chefia e tarefas. A satisfação com colegas e com promoções recebidas teve como preditores, respectivamente, confiança nos padrões éticos e na promoção do crescimento. O bem-estar no trabalho tem preditores distintos, mas neste estudo os maiores percentuais de explicação foram atribuídos à confiança que o empregado deposita na organização. Os resultados indicaram que a confiança depositada pelo empregado em sua organização de trabalho apresentou maior capacidade de influenciar bem-estar no trabalho.

O estudo de Fischer e Novelly (2008) teve como fim investigar se os profissionais percebem fragilidade nas relações de trabalho, como reagem à situação e quais suas influências no processo de gestão. O material discursivo, recolhido de entrevistas em

profundidade com gerentes de organizações multinacionais e nacionais de grande e médio porte, traz explicações para os motivos que levam à instalação da sensação de vulnerabilidade no trabalho. Essas reflexões permitem inferir que é possível instalar procedimentos de gestão, padrões de comportamento e cultura organizacional que atuem na reversão desse estado de coisas e desenvolvam ambientes de trabalho mais propícios.

O trabalho de (Fischer, Novelly 2008) procurou conhecer as percepções de gerentes de organizações empresariais acerca da relação entre o sentimento de vulnerabilidade e a presença ou ausência de um ambiente de confiança, principalmente a partir das transformações que alteraram o processo e as relações de trabalho nos últimos anos. Foram realizadas entrevistas com um grupo de oito profissionais com poder de decisão sobre funções empresariais, caracterizados como gerentes assalariados das organizações. Para estabelecer associações lógicas entre comportamentos e a sensação de vulnerabilidade no trabalho, ou seja, um fenômeno singular condicionado por variáveis dificilmente replicáveis em outros ambientes, não se demanda uma amostra ampla, mas suficiente para apoiar o estudo dos principais temas que gravitam ao redor do problema de pesquisa. A amostra considerou atributos de ordem pessoal (sexo, tempo de empresa e idade) e organizacional (porte, setor econômico e natureza jurídica da empresa). Parte dos entrevistados encontrava-se trabalhando em multinacionais dos setores de telecomunicação, farmacêutico, agroindustrial e de consultoria; parte em empresas de capital nacional, dos ramos financeiro, de energia e educação.

Fischer e Noveely (2008) considerou apropriado focar a participação de gestores inseridos em setores de ponta da economia, mais diretamente afetados pelas turbulências e rupturas no mercado de trabalho. A escolha desse grupo profissional justifica-se em razão de recaírem indistintamente sobre tais sujeitos mudanças na perspectiva da ação gerencial nos últimos anos, em maior ou menor grau, em especial após a disseminação de técnicas de flexibilidade organizacional, a partir da década de 70. O papel dos gestores, desde então, transitou da ênfase no controle tecnoburocrático, que obedece a rígido planejamento técnico de atividades, a uma “ação gerencial predominantemente *dialógica*” (TENÓRIO, 2000, p. 200).

Os temas abordados por Fischer e Novelly (2008) junto aos respondentes foram percepção do trabalho num ambiente economicamente dinâmico, características do ambiente que causam sentimentos de insegurança, trabalho e confiança interpessoal, diferenças entre percepção atual e passada sobre confiança, atitudes e práticas que retratam a existência de

confiança no trabalho, desafios atuais para a coordenação de equipes, estímulos do ambiente que fortalecem e fragilizam a incorporação de confiança nos relacionamentos e influência do ambiente sobre a percepção de estabilidade profissional. Embora a instalação de ambiente de confiança interpessoal não esgote a sensação de vulnerabilidade frente ao contexto, para os gerentes pesquisados, a existência de maior confiança no trabalho encontra-se associada à melhoria do relacionamento interpessoal com os demais membros das equipes. Da pesquisa, espontaneamente foram citadas diversas variáveis que comprovam o estudo realizado por Reina e Reina (1999) sobre variáveis que potencializam o estabelecimento de vínculos de confiança e que podem ser gerenciadas no ambiente de trabalho. Em síntese, o estudo apontou a necessidade de gestão de fatores da confiança nas organizações, identificados ao longo da análise de dados, dentre os quais se destacam, pela ênfase e pela intensidade de manifestações dos respondentes, o reconhecimento de habilidades, a coerência entre discurso e prática (comunicação franca e transparente) e o conhecimento mútuo de expectativas entre os membros das equipes.

Zanini; Lusk e Wolff (2009) investigaram os efeitos de diferentes arcabouços institucionais sobre os níveis de confiança interpessoal dentro de hierarquias. Seguindo as tendências apresentadas por estudiosos da nova economia e por relatórios da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que apontam significativas mudanças no modelo de contrato de trabalho, este estudo tratou de possíveis diferenças nos níveis de confiança entre dois paradigmas: a “velha economia” e a “nova economia”. Mudanças institucionais ocorridas na “nova economia”, que resultaram em alta incerteza institucional, influenciam consideravelmente o desenvolvimento da confiança interpessoal dentro das empresas.

Utilizando um questionário manual, aplicado dentro de sete empresas privadas brasileiras, o estudo de Zanini e cols (2009) buscou mensurar a confiança como uma variável dependente. Com a revisão da literatura especializada e a observação empírica da realidade destas organizações, as empresas foram identificadas e classificadas dentro de diferentes grupos. O estudo concluiu que a relativa alta incerteza ambiental limitaria consideravelmente o desenvolvimento de níveis de confiança dentro das empresas que operam na “nova economia”.

Para testar a hipótese 1, uma pesquisa empírica foi conduzida no Brasil, no período de julho a outubro de 2004, considerando um grupo formado por sete empresas privadas de cinco diferentes indústrias. As ferramentas de pesquisa escolhidas foram um questionário previamente validado, dados públicos e privados destas empresas, entrevistas

com os diretores de Recursos Humanos e de Planejamento Estratégico (ou cargo similar) e entrevistas com especialistas de mercado. Os critérios propostos para a escolha das empresas seguiram quatro características relevantes, definidas de acordo com a revisão da literatura e observações empíricas da realidade destas empresas, alinhadas à definição de “nova economia”, apresentada por este estudo. O primeiro critério refere-se tão somente ao segmento industrial; os outros critérios estão alinhados a algumas características específicas das indústrias. O estudo classificou as empresas segundo o impacto das inovações tecnológicas na indústria por meio dos efeitos observados na capacidade de estimativa de demanda, a relevância das inovações tecnológicas, a intensidade da competição de mercado e a relevância da diversificação de sistemas de produção e produtos para a sobrevivência da empresa no mercado. Foi possível identificar alguns relevantes aspectos dos dados coletados das empresas, usados para a validação do agrupamento proposto. Os esforços da pesquisa permitiram que 2.140 questionários fossem distribuídos dentro das sete empresas participantes; o total de 1.621 questionários coletados e posteriormente validados representou um retorno de 76,78%.

O estudo analisou as consequências do ambiente institucional criado pela “nova economia” sobre os níveis de confiança interpessoal dentro das empresas. Zanini e cols (2009) observaram que as empresas que operavam mais próximas do paradigma da “nova economia” apresentavam baixos níveis de confiança interpessoal, quando comparadas com as empresas que operavam mais próximas do paradigma da “velha economia”. Especificamente, constatou-se que, sob as consequências de alta incerteza ambiental, as empresas que operavam mais próximas da “nova economia” exibiam limitações significantes para o desenvolvimento de alguns elementos necessários para a criação e a sustentação da confiança organizacional. Assim, as evidências apresentadas levaram os autores a reconhecer a existência de diferentes estilos de gestão, e a sugerirem que um estilo de gestão baseado em confiança interpessoal poderia ser desenvolvido, principalmente em ambientes institucionais que sustentem contratos de trabalho de longo prazo e com baixos índices de rotatividade de empregados.

Além dos estudos citados, pesquisadores brasileiros empenham-se em demonstrar a importância de construtos que permeiam as organizações e os empregados.

O próximo item tratará do construto de bem-estar no trabalho. Hoje, na literatura brasileira, podem-se encontrar estudos sobre as relações do BET com a promoção de saúde (BASÍLIO, 2005), estilos de liderança (MELEIRO, 2005), percepção de suporte e de justiça (PADOVAM, 2005) e dimensões das organizações positivas (CHIUZI, 2006), entre outros.

Esses autores sugerem a necessidade de se ampliar as investigações, não apenas no tocante à identidade conceitual do construto, mas também no que se refere à variabilidade de contextos organizacionais e participantes. Diante do desafio apresentado por autores de estudos que antecederam este trabalho, não se pode mais ignorar a importância do BET para os estudos de saúde em organizações, tema a ser tratado na seqüência.

2.5 Bem-estar no trabalho

O mundo organizacional do trabalho apresenta um vasto campo para o desenvolvimento de estudos científicos, numa configuração algo controversa. Estudam-se, por um lado, o bem-estar nas atividades de trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004) e, por outro, os meios para alcançar bom desempenho, qualidade e produtividade, associados à saúde do trabalhador e da organização (ANTUNES, 1995). Outros pesquisadores, por sua vez, estudam as relações entre condições de trabalho e doenças dos trabalhadores, além da associação ao sofrimento psíquico do trabalhador (DEJOURS, 1992). Neste estudo, entretanto, o enfoque leva em conta a psicologia da saúde e os fatores positivos que cercam o trabalho, ou seja, que permitem que o trabalho seja reconhecido como fonte de prazer e realização, inclusive nos aspectos sociais.

Segundo Silva (2003), vive-se uma mudança de época e uma crise profunda por conta da transição da era da industrialização para a era da informação, e tal crise provoca novos processos de mudanças institucionais que forçam nova forma de compreender e intervir na realidade. Para o autor, as mudanças globais que têm origem nessa “revolução”, associadas às dimensões humana, social e ecológica do desenvolvimento, refletem uma visão contextual de mundo caracterizada por um pensamento complexo e uma atitude ecológica mais profunda. E a racionalidade ecológica é inclusiva do bem-estar, possibilitando a construção de uma cultura do cuidado, uma cultura que se preocupa com o outro. Nesse contexto cultural, as organizações de trabalho passam a se preocupar com o bem-estar das pessoas que as compõem, ainda que de forma tênue, e reagem aos processos considerados de desenvolvimento organizacional que se intensificaram desde os anos 60 do século passado.

O trabalho sempre teve presença importante na evolução da humanidade, independente do período histórico. Por meio dessa atividade, o homem adquiriu experiência, conhecimento e teve (e tem) a oportunidade de manifestar criatividade e iniciativa e de imprimir sua marca no mundo, na trajetória do progresso da humanidade. O trabalho contribui relevantemente na construção da identidade do indivíduo e pode oferecer ao homem momentos de intensa satisfação (CSIKSZENTMIHALYI, 1999).

Ao longo das décadas, os empregadores têm manifestado interesse crescente acerca do bem-estar no trabalho, pois se tem confirmado que esta condição afeta positivamente o desempenho no trabalho (HARTER; SCHMIDT; KEYES, 2003).

Nesta seção da revisão de literatura, o construto de bem-estar no trabalho será abordado nos termos de duas concepções teóricas brasileiras distintas: a concepção conceituada como bem-estar pessoal nas organizações (PAZ, 2004) e o construto psicológico multidimensional integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho e a organização (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Segundo Paz (2004), o conceito de bem-estar pessoal nas organizações está inserido no movimento da psicologia positiva. Para compreender sua dimensão, é necessário entender as estratégias utilizadas na interação do indivíduo com a organização, as quais refletem, por seu turno, as condições de bem-estar, satisfação e qualidade de vida no trabalho. Segundo a autora, não foi fácil investigar esses fenômenos, dadas a multiplicidade de definições (que retrata certa imprecisão conceitual) e as diversas perspectivas teóricas e metodológicas de abordagem.

Paz (2004) observa, em particular, a imprecisão conceitual entre bem-estar e saúde, segundo Danna e Griffin (1999) e Jacques (2003), tal conceito foi pautado por quatro perspectivas diferentes. A primeira é suportada pelas teorias que vêm o estresse como fenômeno decorrente da relação do indivíduo com o ambiente de trabalho e prejudicial a seu bem-estar. A segunda relata a psicodinâmica do trabalho e parte do princípio de que o trabalho pode gerar prazer; o prazer estaria relacionado ao bem que o trabalho faz ao corpo e às relações pessoais. A terceira abordagem diz respeito aos valores e à subjetividade do trabalhador, com ênfase em suas vivências e experiências. A quarta fundamenta-se no pensamento marxista e na psicologia social histórico-crítica, que busca identificar patologias associadas a categorias profissionais. Para a autora, a representante do movimento de cuidado e preocupação com o bem-estar do trabalhador é a satisfação no trabalho: trata-se de um conceito complexo, segundo Martinez; Paraguay e Latorre (2004), que vem sendo definido de

diferentes formas, variando de acordo com o referencial teórico adotado pelo pesquisador (ALBUQUERQUE; TRICCOLO, 2004; CONTE, 2003).

Além da satisfação, Paz (2004) inclui a qualidade de vida no trabalho no mesmo âmbito do bem-estar. Fernández-Ballesteros (1998), Kahn e Juster (2002) e Rice (1984) tratam bem-estar e qualidade de vida de forma indiscriminada, mesmo desenvolvendo seus estudos fora do contexto organizacional. Paz (2004) recomenda admitir que a qualidade de vida no trabalho e o bem-estar correspondem aos dois lados da mesma moeda: numa face, encontra-se a qualidade de vida no trabalho, que se refere à dimensão contextual, às condições do ambiente de trabalho; na outra, está o bem-estar, que se refere à dimensão pessoal no referido contexto. Nessas condições, o conceito de Paz (2004) quanto ao bem-estar pessoal nas organizações remete à satisfação de necessidades e à realização de desejos dos indivíduos no desempenho do seu papel organizacional, embora a autora reconheça o seu oposto, o descontentamento, o mal-estar decorrente da insatisfação de necessidades e da não realização de desejos dos membros no cotidiano organizacional.

Subsidiada ainda por entrevistas realizadas com trabalhadores de empresas públicas e privadas, Paz (2004) focaliza o bem-estar no polo da gratificação, que tem como indicadores a valorização do trabalho (percepção de que seu trabalho é importante para si mesmo, para a organização e para a sociedade), o reconhecimento pessoal (percepção de ser admirado e recompensado por sua competência), a autonomia (percepção de liberdade para ajustar a execução do trabalho ao seu estilo pessoal), a expectativa de crescimento (percepção de possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional), o suporte ambiental (percepção de segurança, apoio material, tecnológico e social), os recursos financeiros (percepção de justiça na relação de troca entre o trabalho que realiza e o salário que recebe) e o orgulho de pertencer à organização.

Em concordância com alguns autores, como Blanch (1996), Paz (2004) pressupõe que as características pessoais são moderadoras ou mediadoras do impacto do meio organizacional sobre os membros organizacionais e, conseqüentemente, sobre o bem-estar pessoal nas organizações. Portanto, seria possível argumentar que o bem-estar é permeado pela subjetividade, significando que trabalhadores de um mesmo contexto organizacional podem experimentar gratificação e/ou descontentamento. Embora focada na gratificação, Paz (2004) concebe o bem-estar como um processo do cotidiano organizacional; mas não desconsidera o descontentamento e admite que essas vivências opostas não sejam mutuamente excludentes. Os membros organizacionais podem se sentir gratificados em relação a alguns

aspectos e condições organizacionais e podem experimentar descontentamento em relação a outros, na mesma organização.

A gratificação geraria todo um movimento de manutenção ou aperfeiçoamento do status vigente, que permitiria a realização de desejos e necessidades individuais, enquanto o descontentamento, decorrente do descompasso entre desejos e necessidades individuais, mobilizaria as pessoas em busca de gratificação. A busca do bem-estar seria constante, razão por que os indivíduos se movimentam no sentido de manter algumas situações de dinamismo organizacional e evitam ou tentam modificar outras (Paz, 2004).

O conceito de Paz (2004) baseou-se em estudos sobre bem-estar do trabalhador de Álvaro e Páez (1995), Blanch (1996) e Warr (1987). Para estabelecer as possíveis diferenças com a qualidade de vida no trabalho, também foram considerados os trabalhos de Cooper (2005), Macedo (2004) e Walton (1973).

Com o objetivo de alargar a discussão sobre bem-estar no trabalho, será apresentada outra abordagem teórica, a qual será a base teórica do presente estudo. Para Siqueira e Padovam (2008), o bem-estar no trabalho pode ser compreendido como construto psicológico multidimensional, integrado por vínculos afetivos positivos com o trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho) e com as organizações (comprometimento organizacional afetivo). Esse modelo está representado na Figura 1, na página seguinte.



Figura 1 Modelo teórico de bem-estar no trabalho. Fonte: Siqueira (2009)

Segundo Siqueira (2009), o modelo teórico de bem-estar no trabalho está vinculado aos pressupostos de Fredrickson (1998 e 2001) e Fredrickson et al. (2000), no que tange à promoção de saúde e de bem-estar, como o indivíduo sentir-se bem no trabalho (satisfação, envolvimento e comprometimento), usar recursos pessoais (físico, psicológico e social), para enfrentar os inúmeros desafios no ambiente de trabalho, e manter estados psicológicos positivos, além de produzir os resultados desejados pela organização.

Para integrar o modelo do BET, Siqueira e Padovam (2008) deram nova roupagem conceitual aos conceitos de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. A satisfação no trabalho foi apontada como vínculo afetivo positivo com o trabalho, e foram definidas como aspectos específicos deste vínculo as satisfações com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção ofertadas pela política de gestão da empresa e, por fim, das satisfações com as tarefas realizadas. Portanto, o conceito de satisfação evoluiu para uma concepção multidimensional, que envolve avaliações prazerosas sobre cinco domínios específicos no ambiente de trabalho (SIQUEIRA; PADOVAM, 2008).

Mais contemporaneamente, o envolvimento com o trabalho é compreendido por Csikszentmihalyi (1999) como um estado de fluxo. Para este autor, o estado de fluxo ocorreria em momentos nos quais se harmonizam os sentimentos, os desejos e os pensamentos. Atividades ou experiências de fluxo ocorreriam quando há concentração em metas e quando há *feedback* imediato, e quando altos desafios são respondidos por altas habilidades individuais (SIQUEIRA & PADOVAM, 2008).

Já o comprometimento organizacional afetivo representa a concepção de ligação positiva do empregado com o empregador, de elevada identificação com os objetivos da organização (BORGES-ANDRADE, 1994; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) e de reconhecimento sobre o quanto estar ligado àquela organização pode repercutir positivamente na vida do indivíduo. Para integrar o conceito de bem-estar no trabalho, Siqueira e Padovam (2008) atribuiu uma nova roupagem à definição de comprometimento organizacional afetivo dada por Siqueira (2005, 2008) a ligação afetiva com que uma organização pode incluir experiências emocionais positivas, as quais se traduzem em sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação.

A seguir, será revisada em ordem cronológica a literatura nacional que inclui os estudos sobre o modelo do BET conforme a proposição de Siqueira e Padovam (2008).

O estudo realizado por Meleiro (2005) teve como objetivo investigar os impactos de percepção de suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho. A amostra do estudo foi composta por 200 trabalhadores de empresas privadas (93%) e públicas (7%) situadas no estado de São Paulo, sendo 110 mulheres e 90 homens, com idade média de 31,49 anos (DP = 9,60), distribuídos entre solteiros (47,5%) e casados (41%); a maioria cursava (33%) ou havia concluído (38,5%) curso superior.

Com os resultados, Meleiro (2005) constatou que todas as médias estavam acima do ponto médio das respectivas escalas de respostas, exceto o fator promoção de satisfação no trabalho, cuja média ($x = 3,92$) ficou abaixo deste ponto (ponto médio = 4). As variáveis com valores médios tendendo mais fortemente aos pontos máximos das escalas de respostas foram as de suporte do supervisor ($x = 5,25$), satisfação com a chefia ($x = 5,15$), satisfação com a natureza do trabalho ($x = 5,12$) e satisfação com os colegas ($x = 5,10$). Os resultados sinalizaram ainda que a amostra investigada tenderia a reconhecer o superior como base de apoio no contexto organizacional e a se sentir satisfeita com suas chefias, com o trabalho que realizava e com as pessoas com as quais trabalhava. Também foi possível identificar que as variáveis do estudo foram correlacionadas positiva e significativamente entre si, com índices variando entre 0,21 (fator tarefa de estilo de liderança *versus* colegas de satisfação no trabalho) a 0,77 (percepção de suporte do supervisor *versus* o fator relacionamento de estilos de liderança). Tais resultados revelam que existiria alto grau de independência entre percepção de suporte do supervisor, estilos de liderança, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Finalmente, os resultados do estudo revelaram maiores impactos do suporte do supervisor do que de estilos de liderança sobre o bem-estar no trabalho. Isto significa que o bem-estar no trabalho pode crescer à medida que os subordinados fortalecem a crença de que seus superiores imediatos os apóiam.

O estudo realizado por Covacs (2006) teve como objetivo confirmar se os valores organizacionais, a percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça (distributiva e de procedimentos) eram antecedentes de bem-estar no trabalho. Tratou-se de um estudo exploratório, que investigou 11 variáveis independentes. A amostra foi composta por 404 pessoas, sendo que 51,7% dos respondentes eram do sexo masculino e 47,8% do sexo feminino, com idade média de 35,47 anos. Dos participantes, 22% eram solteiros, 48% casados e 9% declararam outro tipo de estado civil. Entre as pessoas pesquisadas, a escolaridade variava de primeiro grau completo a superior completo. Apenas 34% tinham cargo de chefia, e o tempo médio de trabalho na empresa era de 8,68 anos. Sessenta por cento

eram trabalhadores de uma única organização, da área de intermediação financeira e serviços relacionados, e 39,9% de 13 empresas de outras atividades econômicas.

Para todas as variáveis estudadas como antecedentes de bem-estar no trabalho, obtiveram-se resultados acima do ponto médio para as variáveis de suporte organizacional (6,06; DP = 0,72), de percepção de justiça de procedimentos (5,87; DP = 0,69) e de percepção de justiça distributiva (5,92; DP = 0,72). As médias obtidas para os tipos de valores organizacionais variaram de 4,63 a 5,33 (DP entre 0,63 e 0,75). Conforme tais resultados, os trabalhadores da amostra que atuavam em empresa pertencente ao setor financeiro tenderam a perceber um tratamento justo por parte da empresa, reconheceram que esta se constituía em uma fonte de suporte e que os valores organizacionais pesquisados estavam presentes na organização.

No caso do setor não financeiro, as médias das variáveis constituintes de bem-estar no trabalho foram: para a satisfação no trabalho, 4,68 (DP = 1,06); para comprometimento organizacional, 3,65 (DP = 0,76); e para envolvimento no trabalho, 3,69 (DP = 1,23). Os resultados mostraram que os trabalhadores mostravam-se levemente satisfeitos no trabalho, mas com níveis mais baixos de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Enfim, os resultados revelaram que se promove bem-estar no trabalho quando, nas organizações, adotam-se políticas e práticas que deem suporte e tratamento digno aos empregados.

O estudo realizado por Valente (2007) teve como objetivo verificar as relações de bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho em 124 professores de Educação Física de escolas particulares e academias. Foram incluídas 35 pessoas casadas, 81 solteiras e sete com outro estado civil. Das pessoas pesquisadas, 44 não tinham nenhuma especialização, 33 estavam cursando e 41 tinham concluído, três estavam cursando mestrado e três haviam concluído o mestrado. Dos profissionais, 34 atuavam em escolas particulares e 90 em academias; 19 atuavam somente em escolas, 75 em academias, oito em escolas e academias e 22 em outros locais. O método utilizado permitiu observar que os objetivos foram atingidos.

Os resultados de Valente (2007) apontaram para um quadro psicológico geral de BES composto por índices medianos de componentes positivos (satisfação geral com a vida e afetos positivos) e índices baixos dos componentes negativos (afetos negativos). O autor aponta que a sensação de bem-estar vivenciada ao longo do percurso de vida desses profissionais sinalizou que eles não mantêm em altos níveis o BES, podendo ser considerados pessoas relativamente felizes com sua vida pessoal. Os resultados do BET foram semelhantes ao do BES. Foi possível notar que o envolvimento com o trabalho (média = 4,52), a satisfação

no trabalho (média = 4,60) e o comprometimento organizacional afetivo (média = 3,68) exibiam valores medianos. Valente (2007) aponta que os professores de Educação Física revelaram uma avaliação mediana sobre o BET, seja acerca de seus vínculos com o trabalho (envolvimento e satisfação), seja acerca de sua vinculação à organização onde trabalhavam (comprometimento organizacional afetivo).

Silvério (2008) realizou estudo que teve como objetivo submeter ao teste empírico as relações entre as experiências afetivas no contexto organizacional e as três dimensões de bem-estar no trabalho. A amostra foi composta por 253 profissionais de uma indústria metalúrgica fabricante de autopeças, predominantemente 213 do sexo masculino e 29 do sexo feminino, com idade média de 35 anos. O tempo médio de empresa apurado foi de nove anos; a maioria era pessoas casadas. Dentre os participantes, 150 haviam completado o segundo grau, oito a pós-graduação e cinco tinham primeiro grau incompleto. Os resultados mostraram que os afetos positivos exerceram maior impacto sobre o bem-estar no trabalho, sendo possível que o BET possa ser positiva impactada pela vivência de emoções positivas e negativamente impactada pela vivência de emoções negativas.

No mesmo ano, Resende (2008) investigou o impacto das bases de poder do supervisor (recompensa, coerção, legítimo e perícia) e dos conflitos (de tarefa e de relacionamento) entre trabalhadores oriundos de diversas empresas do estado de Goiás. O estudo alcançou 130 colaboradores, sendo que a grande maioria era do sexo feminino, com idade média de 30 anos. A escolaridade mínima foi correspondente ao ensino médio; 52% possuíam nível superior completo e a maioria (75%) desempenhava funções administrativas. Para a medida das variáveis, foram utilizadas escalas validadas que avaliaram os indicadores de BET, os conflitos e as bases de poder.

Os resultados de Resende (2008) indicaram que o modelo que reunia as variáveis antecedentes (bases de poder, conflitos entre supervisor e subordinado e conflitos intragrupais) explicou significativamente a variância dos componentes de satisfação no trabalho — 20% de satisfação com o suporte organizacional; 15% da satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho; 19% da satisfação com relacionamento afetivo no trabalho; 20% da satisfação com o reconhecimento profissional e 18% da insatisfação com a falta de suporte psicossocial. Destacaram-se, como preditoras significativas e positivas de satisfação, as bases de poder legítimo e perícia e, como preditor significativo e inverso de insatisfação com a falta de suporte psicossocial, o conflito de tarefa entre supervisor e subordinado. Os resultados sugeriram que as bases de poder legítimo e perícia podem

colaborar para aumentar a satisfação no trabalho e que a presença de conflito de tarefa parece enriquecer o trabalho, diminuindo a insatisfação.

Estudo realizado por Ferraz (2009) objetivou analisar as relações entre bem-estar no trabalho e percepção de suporte social no trabalho em professores do ensino fundamental. Participaram 209 professoras de educação fundamental de nível 1 (1ª a 4ª séries), 117 da rede pública municipal da Prefeitura do município de São Bernardo do Campo e 92 da rede pública estadual; com idade média de 41,5 anos e tempo médio de experiência como professora de 16,16 anos. A maioria era casada (62,7%) e com formação superior. Os resultados apontaram para aspectos importantes que merecem destaque, como o fato de que o bem-estar no trabalho vivenciado pelos participantes estaria condicionado por fatores de ordem não material. Existiria comprometimento afetivo por parte dos professores para com suas escolas e certo grau de envolvimento com as atividades que realizavam, mas a satisfação com o trabalho só se poderia justificar sob a ótica do bom nível de relacionamento com as pessoas que participavam do teatro organizacional. A questão dos salários e das promoções não geraram níveis consideráveis de satisfação no trabalho desta categoria e, por isso, não foram consideradas determinantes para a ocorrência desta satisfação no ambiente de trabalho. A percepção de suporte social veio a confirmar a percepção dos professores de que não haveria apoio de ordem material para a consecução de seus trabalhos; mas existiria uma percepção de que as informações transmitidas seriam confiáveis, dando a sensação de segurança para os professores, bem como explicando a satisfação com os superiores, portadores e transmissores dessas informações.

Carmo (2009) realizou estudo que teve como objetivo testar um modelo que considerava o comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo) e a confiança do empregado na organização como antecedentes de intenção de rotatividade. A amostra foi composta por 139 colaboradores de diferentes empresas e segmentos, sendo a maioria do sexo masculino (54,7%), com nível de escolaridade do primeiro grau completo à pós-graduação, e idade média de 29 anos. Os participantes responderam a escalas válidas e consistentes: comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo), confiança do empregado na organização e Intenção de rotatividade. Os resultados indicaram que o comprometimento organizacional afetivo explica 50% da variância de intenção de rotatividade. A variável perdas de investimento explica 6% e a variável normas relativas à demissão explica 2% da variância de intenção de rotatividade.

O estudo realizado por Barbosa (2010) teve como objetivo analisar a capacidade de predição e as relações de interdependência entre balanço emocional (afetos positivos/negativos), otimismo e percepções de suporte (social no trabalho e organizacional) sobre as três dimensões do BET (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo). Participaram do estudo 110 agentes comunitários de saúde. A idade média era de 38,84 anos. O grupo foi constituído, em sua maioria, por mulheres e por casados. Apenas 11 responderam ter concluído ou estar fazendo curso técnico.

Os resultados das análises mostraram que os agentes comunitários de saúde apresentaram um balanço emocional com tendência e leve predomínio de intensidade de emoções positivas (felizes, alegres, animados) sobre as negativas (irritado, desmotivado, angustiado). Tais resultados permitiram ao autor supor que os agentes comunitários de saúde mantinham um conjunto de crenças positivas acerca do futuro. Pôde-se constatar que os agentes comunitários de saúde mantinham percepção mais aguçada e fortalecida de suporte emocional, seguida de suporte informacional e suporte instrumental. A última variável antecedente do BET colocada em análise descritiva foi a percepção de suporte organizacional, que atingiu média de 3,24 (DP = 1,16) abaixo do ponto médio da escala de respostas (ponto médio = 4). Diante desse resultado, pôde-se considerar que os agentes comunitários de saúde mantinham uma crença global levemente fragilizada acerca do quanto seu empregador se preocupava com seu bem-estar.

Quadro 1 – Estudos da literatura nacional

TÍTULO	AUTOR	ANO
Bem-estar no Trabalho: os impostos do suporte do supervisor e da liderança.	Amélia Regina Meleiro	2005
Bem-estar no trabalho: os valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça.	Jorge Miguel Luiz de Macedo Covacs	2006
Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho em profissionais de educação física.	Luiz Eduardo Valente	2007
Experiência afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho.	Wellington Donizetti Silvério	2008
Bem-estar no trabalho: influências das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito.	Patrícia Carneiro Resende	2008
Percepção de suporte social e bem-estar no trabalho: um estudo com professores.	Carlos Renato Andrade Ferraz	2009
Antecedentes da intenção de rotatividade: comprometimento organizacional e confiança do empregado na organização.	Giselle do Carmo	2009
Os impactos do balanço emocional, otimismo e percepções de suportes sobre bem-estar no trabalho de agentes comunitários de saúde.	Thiago Seixas Barbosa	2010

3 OBJETIVOS

O estudo foi conduzido sob a guia de um objetivo geral e quatro específicos, definidos a seguir.

3.1 Objetivo geral

Verificar as relações entre inteligência emocional, confiança do empregado na organização e o bem-estar no trabalho de executivos.

3.2 Objetivos específicos

- Descrever, interpretar e discutir os níveis das cinco habilidades da inteligência emocional.
- Descrever, interpretar e discutir os níveis de confiança do empregado na organização.
- Descrever, interpretar e discutir os níveis das três dimensões de bem estar no trabalho.
- Investigar se há correlação entre inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho.

4 MÉTODO

4.1 Participantes

Participaram do estudo 22 executivos, sendo 20 (90,9%) do sexo masculino e um (4,5%) do sexo feminino, com idade entre 33 e 64 anos e média de 54,76 anos (DP = 8,30), observando-se maior concentração na faixa de 51 a 60 anos (63,6%). A maioria (86,4%) foi de casados. O estudo foi composto por executivos que exerciam sua liderança sobre grupos compostos de 2 a 4.500 liderados (ver Tabela 1).

Tabela 1 — Dados dos participantes da pesquisa (n = 22)

Variáveis	Níveis	£	%	Intervalo	Médias	Desvio padrão
Sexo	Masculino	20	90,9			
	Feminino	1	4,5			
	SI	1	4,5			
Idade				33 a 64	54,76	8,30
Faixa de idade (anos)	Até 50	4	18,2			
	De 51 a 60	14	63,6			
	Mais de 60	3	13,6			
	SI	1	4,5			
Estado civil	Casado	19	86,4			
	Solteiro	-	0,00			
	Outros	2	9,1			
Número de liderados				2 a 4.500	541,26	1.323,36
Faixa de liderados	Até 54	14	63,6			
	De 55 a 500	3				
	Mais de 500	2				
	SI	3				

Notas: £ — número absoluto; SI — sem informação.

4.2 Local

Os dados foram coletados em uma das mais importantes empresas brasileiras de engenharia, construção e montagem, com forte e sólida atuação no mercado de petróleo e gás. É especialista em serviços na modalidade *engineering, procurement and construction* (EPC) para as áreas de óleo, gás, química e petroquímica; está há mais de 40 anos presente nos principais projetos da indústria brasileira. Por meio do trabalho tem garantido excelentes indícios de desempenho em qualidade, segurança, saúde e meio ambiente. A empresa revela-se uma das poucas do mercado brasileiro capazes de fornecer a seus clientes soluções completas, desde engenharia até comissionamento e operação do empreendimento.

4.3 Instrumentos e procedimento

Na coleta de dados, foi utilizado um questionário de autopreenchimento, composto por cinco escalas de medidas das variáveis do estudo, referindo-se a inteligência emocional, confiança do empregado na organização, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

- 1) Medidas de inteligência emocional (MIE) — Escala elaborada e validada por Siqueira; Barbosa e Alves (1999), com índice de precisão entre 0,78 e 0,87. Contém cinco fatores: empatia ($\alpha = 0,87$), sociabilidade ($\alpha = 0,82$), automotivação ($\alpha = 0,82$), autocontrole ($\alpha = 0,84$) e autoconsciência ($\alpha = 0,78$). As respostas foram dadas numa escala de quatro pontos (1, nunca; 2, poucas vezes; 3, muitas vezes; 4, sempre).
- 2) Escala de confiança do empregado na organização (ECEO) — Construída e validada no Brasil por Oliveira e Tamayo (2008). Em sua forma reduzida, contém cinco fatores: promoção do crescimento do empregado ($\alpha = 0,92$), solidez organizacional ($\alpha = 0,86$), normas relativas à demissão do empregado ($\alpha = 0,79$),

reconhecimento financeiro organizacional ($\alpha = 0,83$) e padrões éticos ($\alpha=0,93$). As respostas foram dadas numa escala de cinco pontos (1, discordo totalmente; 2, discordo; 3, nem concordo nem discordo; 4, concordo; 5, concordo totalmente).

- 3) Escala de satisfação no trabalho (EST) — Construída e validada por Siqueira (1995, 2008). Em sua forma reduzida, contém cinco fatores, com três itens cada: satisfação com colegas de trabalho ($\alpha = 0,81$), satisfação com o salário ($\alpha = 0,90$), satisfação com a chefia ($\alpha = 0,89$), satisfação com a natureza do trabalho ($\alpha = 0,77$) e satisfação com promoções ($\alpha = 0,81$). As respostas foram dadas numa escala de sete pontos (1, totalmente insatisfeito; 2, muito insatisfeito; 3, insatisfeito; 4, indiferente; 5, satisfeito; 6, muito satisfeito; 7, totalmente satisfeito).
- 4) Escala de envolvimento com o trabalho (EET) — Medida unifatorial validada por Siqueira (1995, 2008) e composta por seis itens ($\alpha = 0,78$). As respostas foram dadas numa escala de sete pontos (1, discordo totalmente; 2, discordo moderadamente; 3, discordo levemente; 4, nem concordo nem discordo; 5, concordo levemente; 6, concordo moderadamente; 7, concordo totalmente).
- 5) Escala de comprometimento organizacional afetivo (ECOAF) — Também construída e validada por Siqueira (1995, 2008). Em sua forma reduzida contém cinco itens ($\alpha = 0,93$). As respostas foram dadas numa escala de cinco pontos (1, nada; 2, pouco; 3, mais ou menos; 4, muito; 5, extremamente).

Ao final do questionário, para caracterização da amostra, foram acrescentadas questões sobre sexo, idade, estado civil e quantidade de liderados.

A primeira etapa da pesquisa constituiu-se da aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Metodista de São Paulo e do consentimento dos responsáveis pela empresa, para que fosse feita a coleta de dados com os executivos. A autorização da empresa para a coleta de dados encontra-se no Anexo B.

Foi marcada uma reunião na sala executiva da empresa para convidar os executivos a participar da pesquisa, apresentar seus objetivos e prestar os esclarecimentos necessários. Em seguida, foi feita a distribuição dos envelopes com o questionário e o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e agendou-se uma data para sua devolução. O principal critério para a inclusão dos 22 executivos na pesquisa foi sua concordância em participar do estudo, preenchendo o TCLE e respondendo ao questionário.

4.4 Análise de dados

Por se tratar de estudo quantitativo, a análise dos dados foi realizada com a utilização do software estatístico Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 10.0 para Windows.

Foi criado um banco de dados para efetuar as análises descritivas das variáveis (frequências, porcentagens e médias) e, finalmente, para analisar as relações (coeficientes de correlação) entre habilidades da inteligência emocional, a confiança do empregado na organização e as dimensões de bem-estar no trabalho. Análises adicionais com o teste t foram realizadas para comparação entre médias.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados foi organizada em duas seções, com a finalidade de sistematizar sua discussão. Na primeira seção, encontram-se os resultados das análises descritivas referentes às médias e desvios-padrão das habilidades da inteligência emocional, da confiança do empregado na organização e das dimensões de bem-estar no trabalho. Na segunda, apresentam-se e discutem-se as relações entre as habilidades da inteligência emocional (autoconsciência, autocontrole, automotivação, sociabilidade e empatia), os componentes da confiança do empregado na organização (promoção do crescimento do empregado, solidez organizacional, normas relativas à demissão de empregado, reconhecimento financeiro organizacional e padrões éticos) e as dimensões de bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento com trabalho e comprometimento organizacional afetivo).

5.1 Análises descritivas

5.1.1 Habilidades da inteligência emocional

A Tabela 2, a seguir, demonstra que as médias das habilidades da inteligência emocional, numa escala de 1 a 4, variam de 2,90 (empatia) a 3,57 (autocontrole). Tais resultados sinalizam que a habilidade mais desenvolvida entre os participantes do estudo é o autocontrole (média = 3,57; DP = 0,43) e a menos desenvolvida, a empatia (média = 2,90; DP = 0,34). Entretanto, as habilidades que dizem respeito ao autogerenciamento — como autoconsciência (média 3,55; DP = 0,40) e automotivação (média = 3,12; DP = 0,32) — destacaram-se como as mais elevadas entre os executivos.

Tabela 2 — Médias e desvios-padrão e escala de respostas das cinco habilidades da inteligência emocional (n = 22)

Habilidades	Médias	Desvios padrão	Escala de respostas
Autocontrole	3,57	0,43	1 a 4
Autoconsciência	3,55	0,40	1 a 4
Automotivação	3,12	0,32	1 a 4
Sociabilidade	2,92	0,47	1 a 4
Empatia	2,90	0,34	1 a 4

Os resultados expostos na Tabela 2 sugeriram a necessidade de comparar par a par as habilidades da inteligência emocional para identificar entre quais haveria diferenças significativas. Foi utilizado o teste t relacionado, que permite identificar diferenças significativas entre médias emparelhadas, ou seja, quando os mesmos participantes tomam parte no cálculo de todas as médias colocadas sob a análise (DANCEY, REIDY, 2006).

Tabela 3 — Valores de teste t obtidos da comparação de pares de habilidades da inteligência emocional (n = 22)

Pares de habilidades	T
Par 1: Empatia e sociabilidade	-0,372
Par 2: Empatia e automotivação	-2,410*
Par 3: Empatia e autocontrole	-5,769**
Par 4: Empatia e autoconsciência	-6,838**
Par 5: Sociabilidade e automotivação	-1,973
Par 6: Sociabilidade e autocontrole	-5,078**
Par 7: Sociabilidade e autoconsciência	-4,870**
Par 8: Automotivação e autocontrole	-3,916**
Par 9: Automotivação e autoconsciência	-6,107**
Par 10: Autocontrole e autoconsciência	0,124

Notas: *p < 0,05; **p < 0,01.

As análises registradas na Tabela 3 sinalizam que os participantes deste estudo parecem ter habilidades emocionais destacadas referentes ao autocontrole e autoconsciência. O autocontrole dos executivos reflete sua competência de gerenciar seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas, de se manterem compostos, positivos e impassíveis, mesmo em momentos difíceis, de pensar com clareza e se manter concentrados, mesmo sob pressão.

Quanto à autoconsciência, os resultados indicam que os participantes têm tal habilidade em destaque perante as outras, que consistem em conhecer as próprias emoções e seus efeitos, visto que se dão conta dos elos entre seus sentimentos e o que pensam, fazem e dizem; reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho e parecem ser conscientes de seus pontos fortes e deficiências responsabilizando-se por atingir seus objetivos.

As duas habilidades que compõem o campo social da inteligência emocional (empatia e sociabilidade) revelaram-se significativamente inferiores às três habilidades que refletem a estrutura interna dos indivíduos (autocontrole, automotivação e autoconsciência). Portanto, os executivos investigados parecem apresentar alguma dificuldade para nomear os sentimentos das pessoas mais próximas, entender claramente o que uma pessoa está querendo sem que ela verbalize, perceber quando uma pessoa está com problemas, deixar as pessoas à vontade ao seu lado, sentir-se à vontade entre pessoas recém-conhecidas. Preferem ter poucos amigos e trabalhar sozinhos; não se relacionam bem com qualquer pessoa.

Nessas condições, parece que os executivos pesquisados apresentam habilidades emocionais mais desenvolvidas no que tange a sua estruturação interna psíquica, visto que têm escores maiores em autoconsciência, automotivação e autocontrole do que na área de relações sociais representados pelas habilidades empatia e sociabilidade.

Ao comparar os resultados do presente estudo com a pesquisa realizado por Diório (2001) sobre a competência emocional em gestores, pode-se verificar uma semelhança de resultados entre as habilidades da inteligência emocional estudadas. Em seu estudo, este autor observou que as maiores médias das habilidades da inteligência emocional referiam-se às habilidades internas: autoconsciência (3,31), automotivação (3,30) e autocontrole (3,03). A menor média encontrada em seu estudo (2,93) correspondia à empatia.

Portanto, os resultados deste estudo são semelhantes aos obtidos por Diório (2001); isso sinaliza que a dificuldade na gestão de relacionamento pode ser peculiar a pessoas que ocupam cargos estratégicos dentro das organizações, uma vez que têm a responsabilidade da liderança, que envolve comunicação, gerenciamento e eliminação de

conflitos. A própria liderança inspiracional, por sua vez, significa lidar com pessoas difíceis e situações tensas com diplomacia e tato, identificar conflitos potenciais, ajudar a minimizar problemas, encorajar o debate e a discussão aberta, e orquestrar soluções ganha-ganha. É pertinente trazer à luz da discussão a importância de um ambiente positivo, e um dos fatores que o determinam é o nível de ressonância ou dissonância emocional criado pelo líder.

Mersino (2009) discute o conceito de ressonância e dissonância aplicadas à liderança. Líderes ressonantes são aqueles que conseguem administrar e direcionar os sentimentos para ajudar um grupo a atingir suas metas. Líderes ressonantes formam laços fortes com as pessoas e criam um senso de unidade na equipe. Enquanto os líderes ressonantes criam harmonia com a equipe, os líderes dissonantes fazem o contrário. Líderes dissonantes criam discórdia e desunião emocional. Suas mensagens saem do tom por que eles não têm empatia ou são incapazes de entender os outros. Daí a importância de que esses executivos se tornem cada vez mais eficazes nas competências da inteligência emocional, pois, por si só, a liderança é solitária e isolada. Diante disso, a solidão pode ser superada, investindo-se nos relacionamentos buscando o apoio de outras pessoas (MERSINO, 2009).

5.1.2 Confiança do empregado na organização

Como pode ser observado na Tabela 4, a seguir, o fator em que os participantes tiveram escore médio elevado foi em padrões éticos (média = 4,40; DP = 0,43) e o menor em reconhecimento financeiro organizacional (média = 3,88; DP = 0,55). Ao comparar os cinco escores médios com o ponto médio da escala de respostas (valor = 3), verificou-se que todos são significativamente maiores do que este ponto. Isso sinaliza que os participantes do estudo revelaram confiança acima da média em relação à organização em que atuam.

Tais resultados indicam que os participantes deste estudo reconhecem os padrões éticos adotados pela empresa, tais como honestidade, transparência, responsabilidade, compromisso e respeito. Num segundo plano, também identificam que, na empresa, existem incentivos a seu crescimento profissional, ao observarem alternativas concretas neste sentido nas propostas elaboradas pela organização.

Tabela 4 — Médias, desvio padrão, escala de respostas e valores do teste t para cinco componentes da confiança do empregado na organização (n = 22)

Dimensões	Média	Desvio padrão	Escala de resposta	Teste t
Padrões éticos	4,40	0,45	1 a 5	14,54**
Promoção do crescimento do empregado	4,25	0,49	1 a 5	11,90**
Confiança do empregado na organização	4,15	0,40	1 a 5	13,10**
Solidez organizacional	4,11	0,82	1 a 5	6,38**
Normas relativas à demissão de empregados	3,95	0,62	1 a 5	7,02**
Reconhecimento financeiro organiz.	3,88	0,55	1 a 5	7,51**

Nota: **p < 0,01.

Ainda como integrante de sua confiança na organização, os executivos reconhecem a firmeza, a estabilidade financeira e a perspectiva de um futuro próspero para a organização, bem como sua capacidade de encontrar estratégias que lhe permitam sobreviver diante de momentos de crises existentes no mercado. Com peso menor em sua concordância, mas ainda com valores de escores médios acima da média, os executivos acreditam na existência de normas que orientam a organização a tomar decisões sobre demissão de empregados e que lhes permitem, em contrapartida, fazer previsão mais assertiva acerca de sua permanência na organização. Por fim, há por parte destes executivos o reconhecimento de que seus esforços são valorizados com retribuições financeiras por parte da empresa, sendo o aumento salarial uma das maneiras mais poderosas usadas pela organização para reconhecer a dedicação de seus colaboradores.

Foram escolhidos na literatura brasileira dois estudos que investigaram a confiança do empregado na organização e se utilizaram do mesmo instrumento aplicado neste estudo, a ECEO. No primeiro estudo considerado, Oliveira (2004), por meio da aplicação da ECEO, obteve os seguintes resultados: normas relativas à demissão (média = 2,45; DP = 0,80), solidez organizacional (média = 3,99; DP = 0,64), promoção e crescimento do empregado (média = 2,91; DP = 0,88), reconhecimento financeiro (média = 2,91; DP = 0,88) e padrões éticos (média = 3,85; DP = 0,65). O segundo estudo foi realizado por Chiuzy (2006) e teve por objetivo analisar os impactos que as dimensões da organização positiva exercem sobre o bem-estar dos trabalhadores. A amostra foi composta por 200 trabalhadores de diversas empresas paulistas, sendo 55 do sexo masculino e 145 do sexo feminino, solteiros e casados com escolaridade distribuída desde o ensino fundamental completo até a pós-graduação completa;

foram aplicadas 14 escalas, inclusive a escala de confiança do empregado na organização, e, analisando o resultado, este autor encontrou a média 3,49 (DP = 0,56).

Em comparação com as pesquisas realizadas por Oliveira (2004) e Chiuzi (2006), sem aplicação de nenhuma prova estatística, verificam-se claramente nos resultados do presente estudo médias maiores, tanto no escore geral, quanto nos fatores específicos. Isto sinaliza que possivelmente os executivos estudados têm nível de confiança mais consistente em relação à organização em que trabalham.

5.1.3 Bem-estar no trabalho

Observando-se a Tabela 5, pode-se constatar que todas as médias de bem-estar no trabalho estão significativamente acima do ponto médio das respectivas escalas de respostas, sendo satisfação no trabalho (média = 5,37; DP = 0,63; $t = 10,31$; $p < 0,01$); envolvimento com o trabalho (média = 4,44; DP = 0,98; $t = 2,12$; $p < 0,05$) e comprometimento organizacional efetivo (média = 4,40; DP = 0,50; $t = 13,10$; $p < 0,01$).

Tabela 5 — Médias, desvio padrão, escala de respostas e valores do teste t para três dimensões de bem-estar no trabalho (n = 22)

Dimensões	Média	Desvio padrão	Escala de resposta	Teste t
Satisfação no trabalho	5,37	0,63	1 a 5	10,31**
Envolvimento com o trabalho	4,44	0,98	1 a 5	2,12**
Comprometimento organizacional efetivo	4,40	0,50	1 a 5	13,10**

Nota: ** $p < 0,01$.

Os resultados, portanto, parecem mostrar que os executivos tendem a estar satisfeitos com o seu trabalho, no que concerne aos aspectos relacionais, à natureza do trabalho que realizam, ao salário que recebem e às oportunidades de promoção ofertadas pela empresa. Ao analisar o envolvimento dos executivos com o seu trabalho, observa-se um estado mediano de inclusão; isso revela que são relativamente baixas as satisfações advindas

do trabalho comparadas com outras áreas da vida e que nem sempre os melhores momentos vividos ocorrem no trabalho e tampouco as coisas mais importantes na vida dos executivos estão necessariamente atreladas ao trabalho que realizam. No que concerne ao vínculo afetivo com a organização, os executivos revelaram que se sentem orgulhosos, contentes, entusiasmados, interessados e animados com a empresa onde trabalham, o que representa um compromisso organizacional elevado.

Como não se encontraram estudos que analisassem o bem-estar no trabalho de executivos, procedeu-se à discussão dos resultados obtidos neste estudo com outros, dos quais participaram amostras de níveis de instrução mais elevados, embora não tenham sido aplicadas provas estatísticas para comparar os resultados. Covacs (2006) realizou estudo que envolveu 404 trabalhadores com grau de escolaridade do primeiro grau ao superior completo; 32% dos participantes ocupavam cargo de chefia. O autor dividiu a pesquisa a partir de dois agrupamentos: setor financeiro e setor não financeiro; os resultados também seguiram essa discriminação. No setor financeiro, os resultados obtidos foram: satisfação no trabalho (média 5,98; DP = 0,59), envolvimento com o trabalho (média = 5,54; DP = 0,80) e comprometimento organizacional afetivo (média = 4,56; DP = 0,44). No setor não financeiro, os resultados foram: satisfação no trabalho (média = 4,68 DP = 1,06), envolvimento com o trabalho (média = 3,69; DP 1,23) e comprometimento organizacional afetivo (média = 3,65; DP = 0,76).

Outro estudo foi o de Valente (2007), que contou com a participação de 124 professores, com escolaridade desde o ensino superior completo ao mestrado concluído. Por meio da análise dos dados, o autor obteve os seguintes resultados em BET: satisfação no trabalho (média = 4,60; DP = 0,69), envolvimento com o trabalho (média = 4,52; DP = 1,27) e comprometimento organizacional afetivo (média = 3,68; DP 0,73). Quando se comparam os resultados deste estudo aos obtidos por Covacs (2006), observam-se diferenças: em se tratando dos resultados do setor financeiro, as médias são superiores em relação ao bem-estar dos executivos; porém, ao se comparar os resultados com o setor não financeiro, as médias ficaram abaixo, como pode ser observado na pesquisa com os executivos.

Tais resultados apontaram que os executivos do setor financeiro apresentavam um nível de bem-estar mais elevado, enquanto os do setor não financeiro mostravam-se levemente satisfeitos no trabalho, mas com níveis mais baixos de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Em relação aos resultados obtidos por Valente (2007), tudo indica que os executivos sentem-se muito mais satisfeitos e

comprometidos com o trabalho do que os professores. O envolvimento com o trabalho foi a única dimensão relativamente superior no resultado dos executivos.

5.2 Correlações

Na busca de resultados que pudessem dar consecução ao objetivo de verificar se havia relações entre inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho, foi calculada uma matriz de correlação (r de Pearson) entre os escores médios das variáveis investigadas. Para proceder à interpretação dos índices de correlação obtidos neste estudo, foram adotados os critérios propostos por Bisqueira; Sarriera e Martinez (2004): $r = 1$, correlação perfeita; $0,80 \leq r < 1$, muito alta; $0,60 \leq r < 0,80$, alta; $0,40 \leq r < 0,60$, moderada; $0,20 \leq r < 0,40$, baixa; $0 < r < 0,20$, muito baixa; $r = 0$, sem correlação. Para os coeficientes negativos, a interpretação é idêntica.

Deve-se ressaltar que o principal interesse na análise dos dados será apresentar, interpretar e discutir as relações entre bem estar no trabalho, confiança do empregado na organização e inteligência emocional. Assim sendo, embora a matriz na Tabela 6 esteja completa, apenas sete índices de correlação serão considerados nas análises.

Conforme pode ser observado na Tabela 6, a seguir, os resultados informam que, dos 39 índices de correlação sendo que quatorze foram significativas. Revela-se também que apenas quatro dimensões da confiança do empregado na organização se relacionaram de forma significativa com as dimensões de bem-estar no trabalho. As correlações variam de moderada ($r = 0,44$; $p < 0,01$), entre comprometimento organizacional afetivo e a dimensão de confiança denominada normas relativas à demissão, a alta ($r = 0,74$; $p < 0,01$), entre comprometimento organizacional afetivo e padrões éticos.

Tabela 6 — Correlação (r de Pearson) entre as variáveis de bem estar no trabalho, confiança do empregado na organização e inteligência emocional (n = 22)

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Dimensões de bem estar no trabalho													
1. Satisfação no trabalho	-												
2. Envolvimento com o trabalho	0,21	-											
3. Comprometimento Organizacional Afetivo	0,36	0,58**											
Confiança do empregado na organização													
4. Padrões éticos	0,20	0,33	0,74**	-									
5. Promoção do crescimento do empregado	0,20	0,49**	0,61**	0,70**	-								
6. Solidez organizacional	0,26	0,24	0,52**	0,56**	0,29	-							
7. Normas relativas à demissão	0,22	0,31	0,44**	0,60**	0,70**	-0,02	-						
8. Reconhecimento financeiro organizacional	0,17	0,45	0,36	0,22	0,32	0,17	0,12	-					
Inteligência emocional													
9. Autocontrole	0,29	0,33	0,03	0,02	0,22	-0,22	0,21	-0,13	-				
10. Autoconsciência	0,26	0,07	0,23	0,46*	0,15	0,33	0,20	0,25	0,23	-			
11. Automotivação	0,10	-0,01	0,23	0,46*	0,41	0,31	0,26	0,40	0,02	0,59*	-		
12. Sociabilidade	0,06	0,16	0,10	0,16	0,31	-0,29	0,46*	0,92	0,22	0,10	0,29	-	
13. Empatia	0,30	0,30	0,36	0,23	0,13	0,15	0,53	-0,05	0,61	0,28	0,17	0,18	-

Notas: * p < 0,05; ** p < 0,01.

A correlação mais alta ocorrida entre padrões éticos e comprometimento organizacional afetivo é significativa, alta e positiva. Isso significa que quanto mais o executivo percebe honestidade, igualdade e transparência da organização, mais ele intensifica sua ligação positiva com a empresa, mais sente orgulho e contentamento, e mais se dedica à organização, e vice versa.

A correlação entre promoção do crescimento do empregado e envolvimento com o trabalho é significativa, moderada e positiva ($r = 0,49$; $p < 0,01$). Isso indica que quanto mais a organização incentiva o crescimento do profissional por meio de alternativas concretas e reais, mais o executivo tende a reconhecer suas satisfações advindas do trabalho e o caráter agradável das horas que dedica ao seu trabalho, bem como acredita estar pessoalmente muito ligado ao mesmo, e vice versa.

Pode-se observar um índice significativo, alto e positivo entre as dimensões promoção do crescimento do empregado e o comprometimento organizacional afetivo ($r = 0,61$; $p < 0,01$). Isto aponta que quanto maior o incentivo ao crescimento profissional proposto pela empresa, mais o executivo fortalece seus sentimentos de orgulho, contentamento, entusiasmo, interesse e animação com a empresa em que trabalha e vice versa.

A correlação entre solidez organizacional e comprometimento organizacional afetivo é significativa, moderada e positiva ($r = 0,52$; $p < 0,01$). Portanto, parece que quanto maior a estabilidade financeira da organização, mais o executivo confia e se sente entusiasmado em trabalhar nessa organização, e vice versa.

Nota-se que a correlação entre reconhecimento financeiro organizacional e envolvimento com o trabalho é significativa, moderada e positiva ($r = 0,46$; $p < 0,05$), indicando que quanto mais os executivos percebem que seus esforços são reconhecidos e valorizados de forma financeira, por meio de salário, mais concentram suas energias no trabalho que desenvolvem — podem até perder a noção do tempo, ao não perceber o passar das horas, e vice versa.

Cabe aqui enfatizar que não foram observadas correlações significativas entre bem-estar no trabalho e inteligência emocional. Os resultados parecem demonstrar que os níveis de bem-estar no trabalho independem das habilidades emocionais: autoconsciência (autoavaliação, autoconfiança), autocontrole (identifica os próprios sentimentos), automotivação (age com otimismo, é entusiasmado e alcança os objetivos traçados), empatia

(reconhece os sentimentos dos outros e identifica quando o outro está com problemas) e sociabilidade (tem um vasto círculo de amizade, consegue animar qualquer ambiente).

Estes resultados demonstraram as fortes correlações existentes entre as dimensões do construto e como estão consoantes com os pressupostos de estudos que envolvem o conceito de bem-estar no trabalho (SIQUEIRA et al., 2006; PADOVAM, 2005; SIQUEIRA; PADOVAM, 2004), nos quais também são demonstradas correlações positivas e significativas entre satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

No que se refere à correlação entre bem-estar subjetivo, bem-estar no trabalho e confiança do empregado na organização, Chiuzi (2006) observa que confiança do empregado na organização foi a dimensão que apresentou índices de correlação mais elevados com outras variáveis presentes no estudo, sendo forte preditor de BET.

Tomaram-se como parâmetro para a discussão com a literatura os resultados relatados por Nascimento (2006) referentes à correlação entre inteligência emocional de bem-estar no trabalho. Os resultados informaram que apenas três dimensões da inteligência emocional — empatia, sociabilidade e automotivação — relacionaram-se de forma significativa com as dimensões de bem-estar no trabalho, e pôde-se verificar que os coeficientes de correlação que se mostraram significativos eram muito baixos.

No estudo de Nascimento (2006), a habilidade emocional de identificar sentimentos, desejos, intenções, problemas, motivos e interesses dos outros (empatia) guardava relação significativa e positiva com duas dimensões de bem-estar no trabalho que refletiam as relações sociais através de satisfação com os colegas ($r = 0,10$; $p < 0,05$) e satisfação com a chefia ($r = 0,12$; $p < 0,05$).

A correlação entre a sociabilidade da inteligência emocional e a dimensão de bem-estar no trabalho, que consiste no grau de engajamento de uma pessoa com seu trabalho, empregando esforços para sua realização (envolvimento com o trabalho), obteve índice positivo e significativo ($r = 0,12$; $p < 0,05$), porém muito baixo.

6 CONCLUSÃO

O presente estudo, de natureza estritamente descritiva, teve como objetivo geral verificar as relações entre inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho. O procedimento metodológico utilizado descrito passo a passo nesta pesquisa permitiu observar que os objetivos foram atingidos. Estudar altos executivos foi um grande desafio, devido à dificuldade de acessibilidade e à disponibilidade de tempo para responder os instrumentos da pesquisa. Estas limitações talvez expliquem o reduzido número de participantes.

No cenário competitivo atual, a única certeza é a mudança — nos campos social (crescimento populacional acelerado, desenvolvimento sustentável), organizacional (novas tecnologias produtivas, administração de resultados), econômico (abertura do mercado chinês, comércio eletrônico), tecnológico (microeletrônica, circuitos integrados a internet, engenharia genética, clones e projetos genoma humano, uso de satélites, microbiologia, nanotecnologia e biotecnologia), comportamental (gestão do conhecimento), ecológico (aquecimento global e desastres naturais) e gerencial (teorias produtivas de gestão, redefinição do conceito de liderança, novas formas de treinamento, gestão da qualidade). Esse contexto demanda executivos que não se limitem a realizar atividades prescritas, mas que saibam como responder pró-ativamente a novos desafios e a promover voluntariamente melhorias nas pessoas, nos produtos e nos processos de trabalho.

A análise descritiva das variáveis possibilitou observar que existem relações entre a confiança do empregado na organização e o bem-estar no trabalho. Em contrapartida, não houve correlações significativas entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho.

Os resultados mostraram que a confiança do empregado na organização correlaciona-se claramente com o bem-estar no trabalho, apontando que a confiança é um esquema mental que, de certa forma, proporciona ao indivíduo um entendimento de que pode relaxar, uma vez que sua integridade está garantida. Dawkins (1995) afirma que a confiança é também um instinto necessário à preservação da espécie, e que o sentimento de confiança traz efeitos benéficos ao ser humano, diminuindo o nível de ansiedade e stress.

Face ao que ficou mais evidente a partir das análises efetuadas, pode-se sugerir aos executivos que sejam ampliadas, por meio de programas específicos, suas percepções em

relação a empatia e sociabilidade. Tal medida poderia fortalecer as relações interpessoais, favorecer a congruência da equipe, elevar a qualidade dos serviços prestados e potencializar resultados, pois executivos emocionalmente inteligentes desenvolvem organizações emocionalmente inteligentes.

Executivos envolvidos e comprometidos são hoje considerados como essenciais para o sucesso de empresas que almejam a excelência operacional e liderança em seus mercados. Aqueles que têm elevado comprometimento organizacional afetivo têm forte identificação com a organização onde trabalham e procuram contribuir efetivamente para a realização dos objetivos por ela estabelecidos.

Tais achados apontam possíveis benefícios, tanto para os executivos, como para as organizações, as quais, com base em informações deste tipo, poderiam identificar os pontos primordiais passíveis de maior dedicação — pontos que, se trabalhados, terão colaboradores mais satisfeitos, mais comprometidos, com um nível mais elevado de confiança na empresa, trabalhando de maneira mais prazerosa e produtiva, agregando valor à organização. É importante ressaltar que não foi encontrado nenhum estudo com altos executivos. Deste modo, esta pesquisa vem a contribuir para um público ainda pouco explorado.

Pode-se sugerir como agenda de futuras pesquisas as seguintes questões a serem investigadas: A) será que aumentando o (n), ou seja, de participantes a inteligência emocional pode vir a se correlacionar significativamente com bem-estar no trabalho? B) Será que é uma característica marcante dos executivos apresentarem níveis mais baixos de empatia e sociabilidade? C) Seria possível criar práticas de gestão baseada na confiança em ambientes instáveis?

Entende-se que os resultados deste estudo, apesar de suas limitações, trazem indicações relevantes para os que buscam o amadurecimento teórico-metodológico dentro do escopo da psicologia, seja esta inserida na área organizacional, seja na da saúde. O local de trabalho é um importante aliado à promoção e à proteção de saúde dos trabalhadores, do operacional ao mais alto executivo, pois as empresas podem propiciar ambientes conscientizadores, iniciando programas que promovam a saúde e tendo a possibilidade de acompanhar os resultados. Daí a importância destas pesquisas, as quais podem contribuir para que as organizações incluam em suas práticas administrativas procedimentos voltados à promoção e à proteção da saúde do trabalhador.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, S. A.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 153-164, maio-ago. 2004.
- ALVARO, J. L.; PAEZ, D. Psicología social de la salud mental. In: ALVARO, J. L.; GARRIDO, A.; TORREGROSA, J. R. (Eds.). *Psicología social aplicada*. Madrid: Mc-Graw Hill/Interamericana de España, 1995. p. 381-406.
- AMARAL, D. J. *O impacto de estruturas organizacionais tradicionais sobre o bem-estar psicológico do trabalhador*. 2001. 104f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2001.
- ANTUNES, C. *Alfabetização emocional: novas estratégias*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez/Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas. 1995.
- ARAÚJO, P. M.; OLIVEIRA, A. F. Bem-estar no trabalho: impacto das percepções dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Horizonte Científico*. Uberlândia, Programa Institucional de Apoio à Iniciação Científica da Universidade Federal de Uberlândia, v. 2, n. 1, p. 1-26, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/viewFile/3965/2953>>. Acesso em: 12 ago. 2010.
- ARMSTRONG, R. W.; YEE, S.-M. Do Chinese trust Chinese? A study of Chinese buyers and sellers in Malaysia. *Journal of International Marketing*, v. 9, n. 3, p. 63-86, 2001.
- ASSUMPÇÃO JR., F. B. (Org.). *Psiquiatria da infância e da adolescência*. São Paulo: Santos-Maltese, 1994.
- BAILEY, N. O desenvolvimento das capacidades mentais. In: CARMICHAEL, L. *Manual de psicologia da criança*. São Paulo: Edusp, 1976. p. 254-256.
- BARBOSA, T. S. *Os impactos do balanço emocional, otimismo e percepções de suportes sobre o bem-estar no trabalho de agentes comunitários de saúde*. 2010. 109 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2010.

BAR-ON, R. *The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems, 1997.

BAR-ON, R.; BROWN, J. M.; KIRKCALDY, B. D.; THOMÉ, E. P. Emotional expression and implications for occupational stress: an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, n. 28, p. 1.107-1.118, 2000.

BASÍLIO, M. A. *As relações entre bem-estar no trabalho e participação em programas organizacionais de promoção da saúde*. 2005. 60 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005.

BERGAMINI, C. W. *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2008.

BINET, A.; SIMON, T. *The development of intelligence in children*. Baltimore: Williams & Wilkins, 1916.

BISQUEIRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F. *Introdução à Estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BLANCH, M. J. Psicología social del trabajo. In: ALVARO, J. L.; GARRIDO, A.; TORREGROSA, J. R. (Eds.). *Psicología social aplicada*. Madrid: Mc-Graw Hill/Interamericana de España, 1996. p. 86-119.

BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento organizacional na administração pública e em seus segmentos meio e fim. *Temas em Psicologia*, n. 1, p. 49-61, 1994.

BURT, C. The evidence for the concept of intelligence. *British Journal of Educational Psychology*, n. 25, p. 158-177, 1949.

CAVALIERI, A. M. A. P. O que é inteligência? Uma perspectiva histórico-evolutiva. *Revista Científica do Centro Universitário de Barra Mansa*, v 9, n. 17, p. 4, jul. 2007.

CHERNISS, C. Social and emotional learning for leaders. *Educational Leadership*, v. 55, n. 7, p. 26-28, April 1998.

CHERNISS, C.; GOLEMAN, D. (Eds.). *The emotionally intelligent workplace: how to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

CHIUZI, R. M. *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores*. 2006. 74 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2006.

_____. Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M.; JESUS, S. N.; OLIVEIRA, V. B. (Orgs.). *Psicologia da saúde: teoria e pesquisa*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007.

CÔBERO, 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. 337-348, 2006.

COFER, C. N. *Motivação e emoção*. Trad. de B. Jablonski e R. Fucs. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980. (Originalmente publicado em 1972.)

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho. *FAE Business*, v. 7, p. 32-34, 2003.

COOPER, C. L. A natureza mutante do trabalho: o novo contrato psicológico e os estressores a eles associados. In ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. *Stress e qualidade de vida no trabalho*. São Paulo: Atlas, 2005. p. 3-8.

COSTA, A. C. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 284-305.

COVACS, J. M. L. M. *Bem-estar no trabalho: impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça*. 2006. 110 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2006.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

_____. *Gestão qualificada: a conexão entre felicidade e negócio*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

_____. Happiness, flow, and economy equality. *American Psychology*, v. 55, n. 10, p. 821-827, 1999.

CURRAL, S. C.; EPSTEIN, M. J. The fragility of organizational trust: lessons from the rise and fall of Enron. *Organizational Dynamics*, v. 32, n. 2, p. 193-206, 2003.

DAMÁSIO, A. *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DANCEY, Christine P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia: usando SPSS para Windows*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2006.

DANNA, K.; GRIFFIN, R. Health and well-being in the work place: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, v. 25, n. 3, p. 357-384, May-June 1999.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. Vol. 1. Trad. de C. W. Bergamini e R. Coda. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

DAWKINGS, R. *O gene egoísta*. São Paulo: Santos, 1995.

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. Trad. de A. I. Paraguay e L. L. Ferreira. 5. ed. ampliada. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992. (Originalmente publicado em 1987.)

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação do prazer, sofrimento e trabalho*. Coord. por M. I. S. Betiol. Trad. de M. I. S. Betiol e outros. São Paulo: Atlas, 1994.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. *Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação*. Petrópolis: Vozes, 1999.

DEUTSCH, M. Equity, equality, and need: what determines which value will be used as the basis of distributive justice. *Journal of Social Issues*, v. 31, n. 3, p. 137-149, 1975.

_____. Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, n. 2, p. 265-279, 1958.

DIENER, E. Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 34-43, 2000.

DIENER, E.; SCOLLON, C. N.; LUCAS, R. E. The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, v. 15, p. 187-219, 2003.

DIENER, E.; SUH, E. M. Subjective well-being and age: an international analysis. In: SCHAIE, K. W.; LAWTON, M. P. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, Vol. 17. New York: Springer, 1997. p. 304-324.

DIENER, E. et al. Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, v. 125, n. 2, p. 276-302, 1999.

DIÓRIO, S. *Competência emocional de gestores*. 2001. 92f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2001.

ELANGOVA, A. R.; SHAPIRO, D. L. 547-566, 1998.

EYSENCK, H. J. The concept of intelligence: useful or useless? *Intelligence*, n. 12, p. 1-17, 1988.

FERNÁNDEZ-BALLESTEROS, R. Quality of life: concept and assessment. In: ADAIR, J.; BELANGER, D.; DION, K. (Eds.). *Advances in Psychological Science*. Vol. 1 Sussex: Psychology, 1998.

FERRAZ, C. R. A. *Percepção de suporte social e bem-estar no trabalho: um estudo com professores*. 2009. 82 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2009.

FERREIRA, A. B. H. *Minidicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FERREIRA FILHO, M. *A saúde no trabalho*. São Paulo: Roca, 2003.

FISCHER, R. M.; NOVELLY, J. G. N. Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 2, p. 67-78, abr.-jun. 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000.

FOCCHI, G. R. A.; SCHEUER, C. I. O conceito de inteligência e sua importância para a psiquiatria. *Infanto — Revista de Neuropsiquiatria da Infância e Adolescência*, v. VI, n. 3, p. 124-126, 1998.

FORD, M. E.; TISAK, M. S. A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, n. 70, p. 218-233, 1983.

FREDRICKSON, B. L. The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, v. 56, n. 3, p. 218-226, March 2001.

_____. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, v. 2, p. 300-319, 1998.

FREDRICKSON, B. L.; LEVENSON, R. W. Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition and Emotion*, v. 12, n. 2, p. 191-220, 1998.

FREDRICKSON, B. L. et al. Hostility predicts magnitude and duration of blood pressure response to anger. *Journal of Behavioral Medicine*, n. 23, 229-243, 2000.

FUKUYAMA, F. *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press, 1995.

GARDNER, H. *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994a.

_____. *Estruturas da mente: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994b.

_____. *Frames of Mind: the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books, 1983.

_____. *Inteligência: múltiplas perspectivas*. Porto Alegre: Artmed, 1998.

_____. *Inteligências múltiplas: a teoria na prática*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

_____. *Mind's new science: a history of the cognitive revolution*. New York: Basic Books. Inc., 1987.

GARDNER, H.; HATCH, T. Multiple intelligences go to school: Educational implications of the theory of multiple intelligences. *Educational Researcher*, v. 18, n. 8, p. 4-9, 1989.

GILBERT J. A.; TANG, T. L. An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, v. 27, n. 3, p. 321-338, 1998.

GILL, R.; FROST, J. Emotional intelligence: the "heart" of leadership. *Emotional Intelligence*, v. 10. Paper presented at the Third Annual Conference: The head & Heart of Leadership. Leadership Trust Foundation, 2000.

GODDARD, H. H. A Suggested definition of intelligences. *American Journal of Mental Deficiencies*, n. 50, p. 245-50, 1945.

GOLEMAN, D. Emotional intelligence that lead to success. *Emotional Intelligence*, n. 2, p. 9-42, 1998.

_____. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

_____. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

_____. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. P.416. ISBN – 85 – 7302-225-6

GOMIDE JR., S.; GUIMARÃES, L. C.; DAMÁSIO, L. F. Q. Construção e validação de um instrumento de medida de percepção de suporte social no trabalho. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA GIBEST DO GRUPO INTERINSTITUCIONAL DE PESQUISA EM BEM-ESTAR, SUPORTE SOCIAL E TRABALHO, II, set. 2004, Uberlândia.

HAAGAR, D.; VAUGHN, S. Parent, teacher, peer, and self-reports of the social competence of students with learning disabilities. *Journal of Learning Disabilities*, v. 28, n. 4, p. 205-215, 1995.

HARTER, J.; SCHMIDT, F.; KEYES, C. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, a review of the Gallup studies. In: KEYS, C.; HAIDT J. *Flourishing: the*

positive person and the good life. Washington, D.C.: American Psychology Association, 2003. p. 205-224.

HAYES, N. *Psicologia do desenvolvimento*. 1962. p. 421-458.

HEIN, S. *Definition and history of emotional intelligence*. Jan. 2005. Disponível em: <http://www.eqi.org/history.htm>. Acesso em: 12 ago. 2010.

HOWARD, R. W. On what intelligence is. *British Journal of Psychology*, n. 84, p. 27-32, 1993.

JACQUES, M. G. C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental e trabalho. *Psicologia Social*, v. 15, p. 97-111, 2003.

JASPERS, K. *Psicopatologia geral*. V. 1. 2. ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 1979.

JEFFREY, C. Creating organizational trust. *Association Management*, v. 57, n. 7, p. 26-34, 1999.

KAHN, R. L.; JUSTER, F. T. Well-being: concepts and measures. *Journal of Social Issues*, v. 58, n. 4, p. 627-644, 2002.

KEATING, D. P. A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, n. 75, p. 196-206, 1978.

KEYS, C. L. M. Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, v. 61, p. 121-140, 1998.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, v. 50, p. 569-598, Feb. 1999.

KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. Whiter trust? In: KRAMER R. M.; TYLER, T. R. (Orgs.). *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 390-413.

KRAMER, S. Desenvolvimento e aprendizagem: provocando o debate. *Vertentes*. São João del Rei, Fundação de Ensino Superior de São João del Rey, n. 13, p. 61-71, jan./jun. 1999.

LA TAILLE, Y.; OLIVEIRA, M. K; DANTAS, H. *Piaget, Vigotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1992.

LAMB, K. L.; BURWITZ, L. Visual restriction in ball-catching: re-examination of early findings. *Journal of Human Movement Studies*, n. 14, p. 93-99, 1988.

LANE, S. T. M. A mediação emocional na constituição do psiquismo humano. In: LANE, S. T. M.; SAWAIA, B. (Orgs.). *Novas veredas da psicologia social*. São Paulo: Brasiliense/EDUC, 1995. p. 55-63.

LEDOUX, J. *O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

LEVY, P. *A inteligência coletiva*. São Paulo: Loyola, 1998.

LIUNGMANN, C. G. *El mito de la inteligencia*. Barcelona: Roca, 1972.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. P. (Org.). *Handbook of I/O psychology*. Chicago: Rand-McNally, 1976. p. 1.294-1.349.

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, n. 49, p. 23-33, 1965.

LOPES, P. N. et al. Emotional intelligence and social interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 30, n. 8, p. 1.018-1.034, Aug. 2004.

_____. Evidence that Emotional Intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psychothema*, v. 18, supl. 1, p. 132-138, 2006. Disponível em: <http://www.psychothema.com/psychothema.asp?ID=3288>. Acesso em: 12 ago. 2010.

LUHMANN, N. *Trust and Power*. Chichester: Wiley, 1979.

LUNDASEN, S. Podemos confiar nas medidas de confiança? *Opinião Pública*, v. 8, n. 2, p. 304-327, 2002.

MACEDO, K. B. O prêmio SESI Qualidade no trabalho em Goiás: a percepção dos trabalhadores. In: MACEDO, K. B. (Org.). *QVT: o olhar da psicologia e da administração*. Goiânia: Ed da UCG, 2004. p. 113-128.

MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional — das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1998.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B.; LATORRE, M. R. D. Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, v. 38, n. 1, p. 55-61, 2004.

MAYER, J. D.; CARUSO, D. The effective leader: understanding and applying emotional intelligence. *Ivey Business Journal Online*, Nov. 2002. Disponível em: <<http://www.allbusiness.com/science-technology/behavior-cognition-intelligence/13480031-1.html>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

MAYER, J. D.; DIPAOLO, M. T.; SALOVEY, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, n. 54, p. 772-781, 1990.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. (Eds.). *Emotional Development and Emotional Intelligence: implications for educators*. New York: Basic Books, 1997, p. 3-31.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*. New York: Multi-Health Systems Inc, 2002.

_____. Models of emotional intelligence. In: STERNBERG, R. J. (Ed.). *Handbook of Intelligence*. New York: Cambridge University Press, 2000. p. 396-420.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SHOORMAN, F. D. An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709-734, 1995.

MCKNIGHT, D. H.; CUMMINGS, L. L.; CHERVANY, N. L. Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p. 473-490, 1998.

MELEIRO, A. R. *Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da Liderança*. 2005. 75 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2005.

MELO, S. C. A. *Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho: um estudo com idosos que trabalham*. 2007. 92 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2007.

MENEGHETTI, A. *Dicionário de ontopsicologia*. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2008.

MERSINO, A.; C. *Inteligência Emocional para Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: M.Books, 2009.

MOTTA, M. E. V. et al. Compromisso e confiança como variáveis mediadoras-chave dos relacionamentos: um estudo de caso na cadeia produtiva da maçã. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), VI, 18 a 20 de dezembro de 2009. *Trabalhos aprovados: agronegócios*. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2009/artigos/181_0.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2010.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R.; PORTER, L.; DURBIN, R. Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 12, p. 231-248, 1974.

NASCIMENTO, S. H. *As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho*. 2006. 95 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, A. F. *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. 2004. 259 f. Tese (Doutorado em Psicologia) — Universidade de Brasília. Brasília, 2004.

OLIVEIRA, A. F.; MARTINS, P. A.; GOMIDE JR., S. As relações entre valores organizacionais e bem-estar no trabalho. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA GIBEST DO GRUPO INTERINSTITUCIONAL DE PESQUISA EM BEM-ESTAR, SUPORTE SOCIAL E TRABALHO, IV, 2006. *Caderno de resumos*.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Confiança do empregado na organização. In SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 97-109.

OLIVEIRA, E. S. G. O mal-estar docente como fenômeno da modernidade: os professores no país das maravilhas. *Ciência & Cognição*, v. 7, p. 27-41, 2006.

PADOVAM, V. A. R. *Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de suportes e de justiça*. 2005. 12 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2005.

_____. Influências de percepção de suporte no trabalho e de satisfação com o suporte social sobre bem-estar subjetivo de trabalhadores. In: PAIS, J. L.; LEAL, I. (Eds.). *Actas do 5º Congresso Nacional de Psicologia da Saúde: A Psicologia da Saúde num Mundo em Mudança*. Lisboa: ISPA Edições, 2004. p. 659-664.

PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: construção e validação de um instrumento de medida. In: CONGRESSO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, I, 2004, Salvador.

PEREIRA, G. B.; GOMIDE JR., S. Comportamentos éticos, confiança do empregado, justiça e saúde organizacionais: teste de um modelo explicativo para o bem-estar do trabalhador. *Horizonte Científico*. Uberlândia, Programa Institucional de Apoio à Iniciação Científica da Universidade Federal de Uberlândia, v. 2, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/horizontecientifico/article/viewFile/4217/3158>>. Acesso em: 12 ago. 2010.

PIAGET, J. *A epistemologia genética: sabedoria e ilusões da filosofia; problemas de psicologia genética*. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983 (Coleção Os Pensadores).

_____. *O possível e o necessário*. V. 2: Evolução dos necessários na criança. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

REINA, D.; REINA, M. *Trust and betrayal in the workplace: building effective relationships in your organization*. San Francisco: Berrett-Kohler, 1999.

RICE, R. W. Organizational work and the overall quality of life. In: OSCAMP, S. (Ed.). *Applied Social Psychology Annual: applications in organizational settings*. V. 5. Beverly Hills: Sage, 1984, p. 155-178.

RICHARDSON, K. *Compreender a inteligência*. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

RODERICK, M. et al. *Ending Social Promotion: results from the first two years*. Chicago: Consortium on Chicago School Research at the University of Chicago, 1999.

RYAN, R. M.; DERCI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, n. 25, p. 141-166, 2001.

RYFF, C. D.; SINGER, B. H.; LOVE, G. D. Positive health: connecting well-being with biology. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, v. 359, p. 1.383-1.394, 2004.

SALA, F. It's lonely at the top: executives emotional intelligence self (mis)perceptions. In: CONSORTIUM FOR RESEARCH ON EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS, 2001. Disponível em: <http://www.eiconsortium.org/reports/its_lonely_at_the_top_executives_ei_misperceptions.html>. Acesso em: 12 ago. 2010.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, n. 9, p. 185-211, 1990.

SCHUTTE, N. S. et al. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, v. 25, n. 2, p. 167-177, 1998.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000.

SILVA, J. S. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In: LIMA, S. M. V. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 65-110.

SILVÉRIO, W. D. *Experiências afetivas no contexto organizacional e seu impacto sobre o bem-estar no trabalho*. 2008. 81 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. 1995. Tese (Doutorado em Psicologia Organizacional e do Trabalho) — Universidade de Brasília. Brasília, 1995.

_____. Bem-estar no trabalho. In: CRUZ, J. P.; JESUS, S. N.; NUNES, C. (Coords.). *Bem-estar e qualidade de vida: contributos da psicologia da saúde*. Leiria: Textiverso, 2009, p. 249-264 (Coleção Ensaio, 5).

_____. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 10, n. 1, p. 83-93, 2005.

_____. Medidas do comportamento organizacional. *Estudos de Psicologia*, n. 7, p. 11-18, 2002.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; BARBOSA, N. C.; ALVES, M. T. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 15, n. 2, p. 143-152, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 300-330.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAN, V. A. R. *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2004.

_____. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 24, n. 2, p. 2001-209, 2008.

_____. Suporte social. In: SIQUEIRA, M. M. M.; JESUS, S. N.; OLIVEIRA, V. B. (Orgs.). *Psicologia da Saúde: teoria e pesquisa*. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2007. p. 65-84.

STERN, L. W. *The Psychological Methods of Testing Intelligence*. Baltimore: Warwick & York, 1914.

STODDARD, G. D. *The Meaning of Intelligence*. New York: MacMillan, 1943.

TAN, H. H.; TAN, C. S. F. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, v. 126, n. 2, p. 241-260, 2000.

TENÓRIO, F. G. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

THORNDIKE, E. L. Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, v. 140, p. 227-235, 1920.

THURSTONE, L. L. *Primary Mental Abilities*. Chicago: University of Chicago Press. 1938.

TOLEDO, M. L. Uma revisão sobre retardo mental — I. Conceitos e definições de inteligência e considerações históricas do retardo mental. *Infanto — Revista de Neuropsiquiatria da Infância e Adolescência*, v. III, n. 1, p. 44-48, abr. 1995.

VALENTE, L. E. *Bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho em profissionais de educação física*. 2007. 51 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) — Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, 2007.

VIGOTSKY, L. S. *A formação social da mente*. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WALTON, R. Quality of working life: what is it? *Sloan Management Review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973.

WARR, P. *Work, Unemployment, and Mental Health*. New York: Oxford University Press, 1987.

WECHSLER, D. *The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence*. Baltimore: Williams & Wilkins, 1958.

WEISINGER, H. *Inteligência emocional no trabalho*. 10. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WELLS, F. L. *Mental Adjustments*. New York: Appleton, 1917.

WHETTEN, D. A.; CAMERON, K. S. Management skills training: a needed addition to the management curriculum. *Organizational Behavior Teaching Journal*, n. 8, p.0-15, 1983.

WORLD FEDERATION FOR MENTAL HEALTH (WFMH). *Part Three: Promotional of Mental Health*. Disponível em: <www.wfmh.org/mhday.sec1_pt3_promotion.html>. Acesso em: 12 ago. 2010.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B. (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZANINI, M. T. F.; LUSK, E. J.; WOLFF, B. Confiança dentro das organizações da nova economia: uma análise empírica sobre as consequências da incerteza institucional. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 72-91, jan.-mar. 2009.

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

ANEXOS

Anexo A



Universidade
Metodista
de São Paulo

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP-UMESP

Data: 26/10/2009 - Prot. Nº. 296984-09

CAEE: 0100.0.214.000-09

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP-UMESP

Título do Projeto de Pesquisa: Inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem estar no trabalho: um estudo com executivos.

Pesquisador Responsável: Marli Cristiane de Barros

Curso/Faculdade: Faculdade da Saúde.

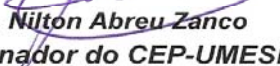
O Comitê de Ética em Pesquisa reunido em **26/10/2009** deliberou como segue sobre o protocolo em questão:

O presente projeto de pesquisa tem como objetivo *verificar a interdependência entre inteligência emocional, a confiança do empregado na organização e o bem estar no trabalho. Farão parte do estudo aproximadamente 30 executivos, escolhidos por conveniência, que responderão a um questionário, auto-aplicável, contendo medidas das variáveis do estudo. Os dados serão submetidos às análises descritivas e multivariadas por meio do SPSS, versão 17.0. Entende-se que os achados deste estudo poderão ampliar o conhecimento acerca dos atributos pessoais que contribuem para o bem estar no trabalho dos executivos.* Após leitura, análise do projeto e exame criterioso de todos os itens que compõem os documentos do Protocolo de Pesquisa, incluindo os itens presentes no Roteiro de Checagem para o parecerista e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foi verificado que nada consta no processo que fira os princípios e normas da ética em pesquisa.

O CEP-UMESP considera o projeto de pesquisa **APROVADO**, lembrando que a condição de aprovação da pesquisa propriamente dita exige o que segue:

- Que sejam encaminhados ao CEP-UMESP relatórios anuais sobre o andamento da pesquisa (parciais e finais)
- Que sejam notificados ao CEP-UMESP eventos adversos que tenham ocorrido no curso da pesquisa e que sejam significativos do ponto de vista ético e metodológico;
- Que sejam notificadas eventuais emendas e modificações no protocolo de pesquisa

São Bernardo do Campo, 26 de outubro de 2009.


Prof. Dr. Nilton Abreu Zanco
Coordenador do CEP-UMESP

Anexo B



IESA Óleo & Gás

Rio de Janeiro, 22 de junho de 2009.

À

Universidade Metodista de São Paulo

O presente documento tem por objetivo registrar a autorização para realização de coleta de dados necessários à consecução de seu projeto de pesquisa de Pós-Graduação em Psicologia da Saúde – nível Mestrado à aluna Marli Cristiane de Barros.

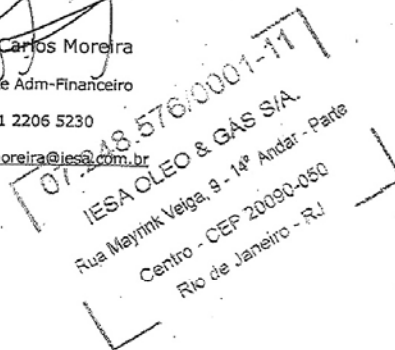
Ressaltamos que qualquer contato com a empresa deverá ser feito via área de Recursos Humanos.

Atenciosamente,

João Carlos Moreira

Gerente Adm-Financeiro

21 2206 5230

icarlos.moreira@iesa.com.br

IESA ÓLEO & GÁS S/A
Fone: ++ 55 21 2206-5252
www.iesa.com.br

Rua Mayrink Veiga, 09 – 6º-14º and.
Centro – 20090-050
Rio de Janeiro – RJ

Anexo C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O TCLE será preenchido por aqueles participantes de estudo que, voluntariamente, farão parte da pesquisa.

Eu, _____

consinto, de minha livre e espontânea vontade, em participar do estudo sobre INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, CONFIANÇA DO EMPREGADO NA ORGANIZAÇÃO– BEM ESTAR NO TRABALHO – UM ESTUDO COM EXECUTIVOS.

O estudo se justifica pela importância de compreender as relações existentes entre a inteligência emocional, a confiança do empregado na organização e o bem estar no trabalho. Ele tem como objetivo geral verificar a interdependência entre inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho de executivos.

O procedimento adotado é a aplicação de um questionário auto-administrável, a ser respondido por vários executivos. Alternativo ao questionário como técnica de coleta de dados poderia ser realizada uma entrevista. Optou-se pelo questionário porque esta alternativa permite garantir maior sigilo e privacidade às suas respostas.

A sua participação no estudo é espontânea e não acarretará nenhum desconforto ou riscos para a sua saúde, nem represálias por parte de seu empregador. Asseguro-lhe total sigilo sobre suas respostas contidas no questionário, visto que os dados da pesquisa serão analisados coletivamente de forma a reunir todos os participantes que responderem ao questionário.

Como sua participação na pesquisa não implica em custos, despesas, danos ou represálias para você, não estão previstas formas de ressarcimento nem de indenização. Como o estudo não inclui em seus procedimentos nenhum tipo de tratamento, não estão igualmente previstos acompanhamentos e assistência.

O pesquisador se coloca à sua disposição para maiores esclarecimentos sobre sua participação. Você tem total liberdade para se recusar a participar da pesquisa, bastando que não responda ao questionário.

Eu, MARLI CRISTIANE BARROS, pesquisadora responsável pelo estudo, zelarei para que todos os procedimentos aqui descritos sejam cumpridos integralmente.

Fone: (12) 9728.6648

Local _____ data _____

Assinatura do participante da pesquisa ou responsável

Documento de Identificação: _____

Anexo D**APRESENTAÇÃO**

NÚMERO

Este questionário pretende coletar dados para um estudo sobre o que você pensa sobre você e a empresa onde trabalha.

Gostaria de contar com sua colaboração espontânea respondendo a este questionário.

Dê suas respostas conforme as instruções, não deixando NENHUMA questão em branco.

Grata por sua colaboração.

Marli Cristiane Barros

Mestranda da Universidade Metodista de São Paulo

Gostaríamos de saber a **FREQÜÊNCIA** com que você apresenta, atualmente, os comportamentos descritos abaixo. Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, um número (de 1 a 4) que melhor representa sua resposta, usando a seguinte escala:

1 = NUNCA 2 = POUCAS VEZES 3 = MUITAS VEZES 4 = SEMPRE

1. () Ajo com otimismo em relação aos meus projetos.
2. () Alcanço os objetivos que estipulo para a minha vida.
3. () Aumento o número de pessoas do meu ciclo de amizades.
4. () Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo.
5. () Consigo animar qualquer ambiente.
6. () Consigo nomear os sentimentos das pessoas mais próximas.
7. () Consigo dar nome aos sentimentos que marcaram a minha vida.
8. () Conto até dez antes de responder a um desaforo.
9. () Controlo os sentimentos que me perturbam.
10. () Converso animadamente com um desconhecido.
11. () Deixo as pessoas à vontade perto de mim.
12. () Deixo de realizar projetos importantes para a minha vida.
13. () Descubro as intenções de uma pessoa pela forma como ela age.
14. () Descubro com facilidade o que um amigo está sentindo.
15. () Devolvo na mesma moeda um insulto que recebi.
16. () Dirijo meus sentimentos para agir com sabedoria.
17. () Duvido da realização das minhas metas futuras.
18. () Elaboro com entusiasmo um projeto pessoal.
19. () Encontro alguém conhecido na maioria dos lugares aonde vou.
20. () Enfrento qualquer obstáculo para conseguir o que quero na vida.
21. () Entendo o que uma pessoa está querendo mesmo que ela não fale.
22. () Evito analisar o que estou sentindo.
23. () Evito refletir sobre o que estou sentindo.
24. () Faço com que as pessoas se sintam bem ao meu lado.
25. () Falo comigo mesmo sobre os meus sentimentos.
26. () Falo o que me vem à cabeça.
27. () Fico à vontade entre pessoas recém conhecidas.
28. () Fixo minha atenção nos planos que selecionei para a minha vida.

29. () Freio os meus impulsos em uma situação de conflito.
 30. () Identifico as intenções de uma pessoa logo que começo a falar com ela.
 31. () Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas.
 32. () Identifico os interesses das pessoas com quem convivo.
1 = NUNCA 2 = POUCAS VEZES 3 = MUITAS VEZES 4 = SEMPRE
 33. () Identifico quando alguém que conheço está com problemas.
 34. () Identifico todos os meus sentimentos.
 35. () Oriento minhas ações no presente pelos planos que fiz para o futuro.
 36. () Persisto em meus objetivos mesmo diante de fortes obstáculos.
 37. () Planejo situações para a concretização de meus objetivos.
 38. () Prefiro ficar calado a conversar com pessoas desconhecidas.
 39. () Prefiro ter poucos amigos.
 40. () Prefiro trabalhar sozinho.
 41. () Preocupo-me com o que estou sentindo.
 42. () Procuro pensar antes de responder a algo que me desagradou.
 43. () Procuro reagir com cautela diante de provocações.
 44. () Reajo imediatamente a uma agressão.
 45. () Reconheço como um amigo se sente através de seus gestos não verbais.
 46. () Reconheço em mim sentimentos de alegria e tristeza.
 47. () Reconheço meus sentimentos com grande facilidade.
 48. () Reconheço meus sentimentos contraditórios.
 49. () Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala.
 50. () Reconheço quando uma pessoa está bem ou não pelo seu tom de voz.
 51. () Reconheço quando uma pessoa está com problemas.
 52. () Relaciono-me bem com qualquer pessoa.
 53. () Sei quando um amigo precisa da minha ajuda.
 54. () Sei quando uma pessoa está com problemas mesmo que ela não fale.
 55. () Tenho entusiasmo com a minha vida.
 56. () Tenho muitos amigos.
 57. () Tenho na ponta da língua uma resposta para um insulto.
 58. () Tomo decisões com base em meus impulsos.
 59. () Trato alguém que acabei de conhecer como se fôssemos velhos amigos.

As próximas frases falam a respeito de alguns aspectos do seu trabalho atual. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

1=Totalmente insatisfeito
2=Muito insatisfeito
3=Insatisfeito
4=Indiferente

5=Satisfeito
6=Muito satisfeito
7=Totalmente satisfeito

NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...

01. () Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
 02. () Com o número de vezes que já fui promovido nessa empresa.
 03. () Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
 04. () Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.
 05. () Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam .
 06. () Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.
 07. () Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.
 08. () Com a capacidade de o meu trabalho absorver-me.
 09. () Com as oportunidades de ser promovido nessa empresa.
 10. () Com o entendimento entre mim e meu chefe.

11. () Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.
 12. () Com a maneira como meu chefe trata-me.
 13. () Com a variedade de tarefas que realizo.
 14. () Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.
 15. () Com a capacidade profissional do meu chefe.

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1 = Nada 2 = Pouco 3 = Mais ou menos 4 = Muito 5 = Extremamente

A EMPRESA ONDE TRABALHO FAZ-ME SENTIR ...

01. () Orgulhoso dela.
 02. () Contente com ela.
 03. () Entusiasmado com ela.
 04. () Interessado por ela.
 05. () Animado com ela.

A seguir estão cinco frases referentes ao seu trabalho atual. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas anotando, nos parênteses que antecedem cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

1=Discordo totalmente	5=Concordo levemente
2=Discordo moderadamente	6=Concordo
moderadamente	
3=Discordo levemente	7=Concordo totalmente
4=Nem concordo nem discordo	

01. () As maiores satisfações de minha vida vêm do meu trabalho.
 02. () As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.
 03. () As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho.
 04. () Eu como, vivo e respiro o meu trabalho.
 05. () Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.

A seguir, são apresentadas frases que tratam de aspectos de sua empresa. Para responder utilize o seguinte código:

1 = Discordo totalmente
2 = Discordo
3 = Nem concordo, nem discordo
4 = Concordo
5 = Concordo totalmente

Dê suas respostas anotando nos parênteses que antecedem cada frase o número (de 1 a 5) que melhor representa sua opinião. Por favor, não deixe questões sem resposta. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas.

01. () Nesta organização, um empregado pode ser demitido sem receber explicações convincentes.
 02. () Esta organização é ética.
 03. () Esta organização considera apenas seus próprios interesses.
 04. () Acredito na estabilidade financeira desta organização.

05. () O empregado pode acreditar nas informações que esta organização divulga.
06. () Para esta organização, o cliente tem o direito de ser informado sobre assuntos que lhe dizem respeito.
07. () Esta organização oferece condições reais para que o empregado se desenvolva.
08. () A demissão de empregados segue um procedimento conhecido por todos. (*)
09. () O salário pago por esta organização corresponde aos esforços do empregado.
10. () Esta organização segue normas para promover seus empregados.
11. () Os dirigentes desta organização demitem empregados baseando-se em julgamentos pessoais.

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo, nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

12. () Esta organização dá oportunidade de crescimento profissional ao empregado.
13. () Esta organização ocupa uma posição segura na sua área de atuação.
14. () As normas para demissão de empregados são claras. (*)
15. () Esta organização está preparada para sobreviver às crises econômicas.
16. () Os contratos estabelecidos por esta organização são vantajosos para todos.
17. () Esta organização incentiva o crescimento profissional de seus empregados.
18. () A solidez econômica desta organização dá segurança aos empregados.
19. () Os clientes desta organização sabem que podem acreditar na solidez dela.
20. () Esta organização é conhecida por trabalhar de maneira responsável.
21. () Esta organização é conhecida por seu poder econômico.
22. () Esta organização valoriza o trabalho do empregado financeiramente.
23. () Aqui, os empregados são demitidos a qualquer momento, independente das normas da organização.
24. () Ser honesta com os clientes é princípio ético desta organização.
25. () Aumentar salário é uma forma de reconhecimento desta organização.
26. () O plano de carreira desta organização permite o crescimento profissional do empregado.
27. () O cliente é respeitado nesta organização.
28. () O trabalho do empregado é reconhecido por esta organização por meio do salário.
-

ANEXO E

Dados Complementares

Data: ____/____/____

Dados Pessoais

Participante: _____

Idade: _____ Data nasc.: ____/____/____

Naturalidade/estado: _____

País: _____ Endereço: _____ nº _____

Bairro: _____ Cidade: _____

Estado Civil: _____ Filhos: () Sim () Não Nº filhos: _____

Tel. Res.: _____ Tel. Cel.: _____ e-mail: _____

Formação Acadêmica

Curso Técnico: _____

Graduação: _____

Pós Graduação: _____

Dados Profissionais

Função: _____

Área: _____ Quantidade de liderados: _____