

## **INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ENGAJAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO EMPÍRICO A PARTIR DE GESTORES E EQUIPES**

**ROGÉRIO HANSEN**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)  
rogeriohansen@gmail.com

**ADRIANE FABRICIO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)  
adrianefabricio@yahoo.com.br

**LIANE BEATRIZ ROTLI**

UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (UNIJUI)  
rotli@terra.com.br

**KARINE SCHILLING ALVARENGA DOS SANTOS**

FACULDADE TRÊS DE MAIO (SETREM)  
karine\_schilling@hotmail.com

# INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ENGAJAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO EMPÍRICO A PARTIR DE GESTORES E EQUIPES

## INTRODUÇÃO

Diante do desafio cada vez maior em gerir e liderar equipes multidisciplinares, multifocadas e diversificadas, a inteligência emocional surge como aspecto de competência inerente aos gestores, líderes e membros de equipes, como opção pela busca da qualidade de vida e engajamento no ambiente de trabalho. A 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).

No final dos anos 90, Martin Seligman, então presidente da *American Psychological Association*, lançou diversos artigos que focalizavam a necessidade de mudança no foco das contribuições da Psicologia iniciando um movimento denominado psicologia positiva, que visa oferecer uma nova abordagem às potencialidades e virtudes humanas, estudando as condições e processos que contribuem para a prosperidade dos indivíduos e comunidades onde estão inseridos. Estes artigos apresentam e discutem essa nova proposta científica, que busca a melhoria da qualidade de vida dos indivíduos prevenindo patologias, transformando velhas questões em novas possibilidades de compreensão de fenômenos psicológicos como felicidade, otimismo, altruísmo, esperança, alegria, satisfação e outros temas humanos, tão importantes para a pesquisa quanto depressão, ansiedade, angústia e agressividade (SELIGMAN, 2001).

Nas organizações, o cultivo das emoções positivas promove uma disposição mental expansiva, tolerante e criativa, deixando as pessoas abertas a novas ideias e experiências. Por isso, muitos gestores sentem-se desafiados a realizar uma gestão baseada nos princípios da psicologia positiva, cientes de que a promoção da felicidade no ambiente de trabalho pode, além de atrair e reter talentos para equipe, transformar-se numa poderosa fonte de vantagem competitiva. Porém, como aderir aos princípios da positividade em um cenário corporativo cada vez mais complexo, pautado pela necessidade diária de superação de metas e objetivos, onde a cobrança, o estresse e os conflitos são presentes e constante.

É neste contexto que a inteligência emocional e o engajamento no trabalho são abordados e discutidos. Sendo a inteligência emocional definida como a capacidade de sentir, entender, controlar e modificar o próprio estado emocional ou o de outras pessoas. O termo se tornou famoso após o lançamento do best-seller *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman em 1995, após o lançamento desse livro, o termo foi rapidamente disseminado em diversos segmentos da sociedade (GOLEMAN, 1995; ROBERTS; FLORES-MENDOZA; NASCIMENTO, 2002).

O engajamento no trabalho proporciona emoções positivas, a pessoa se sente feliz, alegre, energizada, otimista e autoconfiante, estar engajado no trabalho faz com que a pessoa se sinta bem, e estando bem-humorada sente que a atividade no trabalho não é difícil, este estado influência também positivamente a sua criatividade e capacidade de solução de problemas. A boa saúde também está associado a pessoa engajada, pois sofrem menos de acometimentos psicossomáticos e físicos, como dores de cabeça, preocupações, tensão muscular. (SCHAUFELI; DIJKSTRA; VASQUEZ, 2013).

A Inteligência Emocional de gestores e membros de equipe, assim como a sua ligação com o engajamento no trabalho é um tema que de certo modo sofre resistências por grande parte dos profissionais da gestão, uma vez que a sua abordagem por muito tempo ficou limitada

as áreas da psicologia e de alguma forma aos responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações. Desde modo, os gestores passam a desempenhar cada vez mais o papel de mentores dos seus subordinados, tendo que de certa forma trabalhar em uma gestão de pessoas humanizada e personalizada. Os desafios do mundo moderno, colocam esta posição, de líder, em xeque, onde as competências de inteligência emocional do gestor e membros de uma determinada equipe é a mola propulsora para o engajamento e conseqüentemente para a melhora na qualidade de vida nas organizações.

Neste contexto este estudo tem como objetivo identificar possíveis relações entre as dimensões de inteligência emocional e dimensões de engajamento no trabalho em gestores e membros de equipes. Com base na identificação do perfil sociodemográfico dos trabalhadores, busca-se verificar a incidência da autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social no trabalho, as quais operam como dimensões da inteligência emocional, e a incidência do vigor, dedicação e absorção, as quais operam como dimensões do engajamento. Na sequência, busca-se identificar a relação entre ambos os fenômenos.

O fenômeno é relevante para o estudo tendo em vista que o modo com que as pessoas veem o trabalho na atualidade está se transformando, assim como as mudanças organizacionais e sociais. Neste sentido Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) explicam que os trabalhadores estão buscando cada vez mais autodesenvolvimento, ação cooperativa e envolvimento em atividades prazerosas e de realização pessoal, a partir desta visão o termo engajamento no trabalho surge para descrever as pessoas que sentem prazer em suas atividades de trabalho. Nesta mesma perspectiva, Salovey e Mayer (1990) confirmam que o uso correto das emoções possibilita ao indivíduo elaborar com maior habilidade planos para o futuro, ter pensamentos criativos, ser capaz de dosar e direcionar sua atenção e seu bom humor e, ao mesmo tempo, motivar-se, persistindo, mesmo diante de dificuldades, em seus propósitos anteriormente estabelecidos.

O presente artigo se estabelece em quatro partes, inicialmente será apresentado uma revisão bibliográfica sobre, inteligência emocional e engajamento no trabalho, na sequência será apresentada a metodologia, a análise dos resultados e por fim as conclusões do estudo.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Inteligência Emocional**

O conceito de inteligência emocional foi apresentado à comunidade científica pelos psicólogos Salovey e Mayer (1990, p. 189), em um artigo teórico, sendo definida como “a capacidade de o indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”. O termo se tornou famoso após o lançamento do best-seller *Inteligência Emocional*, de Daniel Goleman em 1995, após o lançamento desse livro, o termo foi rapidamente disseminado em diversos segmentos da sociedade (GOLEMAN, 1995; ROBERTS, FLORES-MENDOZA e NASCIMENTO, 2002).

Para Cherniss (2002), estudos desenvolvidos em várias organizações comprovam que aproximadamente dois terços das competências ligadas a um desempenho superior nos negócios são qualidades emocionais ou sociais que, muitas vezes, não são consideradas na avaliação deste desempenho. Segundo Goleman (2015, p. 7) “isso ocorre por que as habilidades de inteligência emocional – quão bem gerimos a nossa vida e nossos relacionamentos – são as habilidades que distinguem aqueles com desempenho excepcional. E quanto mais se sobe em uma organização, maior é a importância da IE (Inteligência Emocional) para distinguir os líderes mais eficazes”.

O conceito de inteligência emocional pauta-se em cinco habilidades básicas e interdependentes denominadas por autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social. As três primeiras referem-se a exames de reações do eu e ao que o indivíduo faz com seus próprios sentimentos, enquanto que as duas últimas se voltam para fora, em direção aos sentimentos dos outros e às interações sociais (GOLEMAN, 1995).

A **autoconsciência** é o primeiro componente da inteligência emocional. A autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas. Pelo contrário, são honestas consigo e com os outros. Pessoas com alto nível de autoconsciência reconhecem como os seus sentimentos afetam a elas, as outras pessoas e seu desempenho profissional. A autoconsciência também está ligada a compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas (GOLEMAN, 2015, P.14).

Em seus estudos Davidson (2013) denomina autoconsciência como auto percepção e define que os autos perceptivos, como pessoas que são plenamente conscientes dos próprios pensamentos e sensações e muito atentos às mensagens que o corpo lhes envia. Ter autoconsciência significa processar as informações antes de tomar uma atitude (RAIOL, 2008). Luthans e Youssef (2007) acreditam que o autoconhecimento é necessário para o desenvolvimento pessoal, principalmente quando o objetivo é ser um líder eficaz e eficiente, possuidor de uma vida agradável, valorizada, reconhecida e útil.

Decorrente da autoconsciência, a **autogestão** agrega competências como autocontrole, transparência, adaptabilidade, superação, iniciativa e otimismo. Nenhum líder pode encarar emoções negativas, como raiva, pânico, ansiedade ou frustração, porque as emoções são contagiantes, especialmente as provenientes dos líderes. Esses não poderão ser eficazes no gerenciamento de pessoas se não adquirirem a habilidade de lidar com as próprias emoções (GOLEMAN, 1999).

A autogestão é a capacidade de usar a conscientização das emoções para manter flexíveis e direcionar o comportamento de forma positiva. Isso implica gerenciar as reações emocionais a diferentes situações e pessoas (BRADBERRY; GREAVES, 2016). Pessoas que estão no controle dos seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta (GOLEMAN, 2015).

Para Goleman (2002) o líder capaz de gerenciar suas emoções possibilita trabalhar melhor as emoções dos seus subordinados; acompanhar as mudanças do mundo do trabalho e fazer com que a organização se adapte as mudanças. A transparência, a integridade, são valores em que o líder que pratica a autogestão tem que ter, pois passa uma imagem de confiança e é também uma vantagem organizacional.

O termo motivação provém da palavra latina *movere*, que significa deslocar-se. **Automotivação** é a capacidade de se deslocar e não se deixar “levar”. De um modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. A Automotivação manifesta-se quando, o indivíduo acha que, faz sentido para enfrentar qualquer situação independentemente da dificuldade que esta apresente. Auto motivar-se implica controle de impulsos, o otimismo e a esperança e o chamado “estado de fluxo” (BRANCO, 2004).

Para Branco (2004) a automotivação ou motivarmo-nos a nós mesmos, significa a capacidade de utilizar a energia das emoções em função de objetivos próprios, e acreditar (ter a esperança) que serão cumpridos, utilizando essa energia para fabricar a atenção, melhorar o nível de concentração e poder entrar em estado de fluxo. É este autocontrole emocional que permite sermos mais produtivos e capazes, que ajuda a entender o fenômeno da auto-organização: cada um de nós transforma-se, e realiza-se em potência, sendo capaz de se modificar através de cada nova crise emocional e das provações a que essa nos obriga.

Goleman (1999, p. 324), ao expor a sua adaptação as cinco competências emocionais e sociais, define Motivação, como saber "usar as nossas preferências mais profundas, para avançar e nos guiar para os nossos objetivos, nos ajudando a tomar a iniciativa e ser altamente eficientes para perseverar face a contrariedades e frustrações".

A competência da inteligência emocional que mais se identifica com o líder visionário é a **empatia**, pois a capacidade de compreender suas opiniões, ponto de vista e identificar os sentimentos permite que o líder tenha uma visão inspiradora. O líder que não consegue compreender seus subordinados será incapaz de inspirá-los. (GOLEMAN, 2002)

Em suas contribuições Bradberry e Greaves (2016, p.31) denominam a Empatia como "Consciência Social", definindo-a como uma habilidade básica. "A consciência social é a nossa capacidade de reconhecer as emoções outros e saber o que de fato está se passando com as pessoas. Em geral, isso implica em perceber o que os outros estão pensando e sentido, mesmo quando não concordamos com eles"

A empatia no contexto de trabalho não implica adotar as emoções alheias, mas sim dar importância aos sentimentos dos liderados, e tomá-los em consideração para uma tomada de decisões eficazes (inclusive do ponto de vista emocional). Se as emoções forem expressadas de forma apropriada, os líderes serão capazes de captar sentimentos alheios, consolidando assim um sistema de orientação emocional. A empatia assume um papel imprescindível na eficácia social da vida profissional (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

Pessoas com **habilidade social** tendem a ter um amplo ciclo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os tipos – um dom para desenvolver afinidades. Isso não significa que tenham contatos sociais constantes. Significa que atuam seguindo o pressuposto que sozinho não se realiza nada importante. A habilidade social é a culminância das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros (GOLEMAN, 2015, P.23)

Segundo Del Prette e Del Prette, (2001, p.57) os novos paradigmas organizacionais que orientam a reestruturação produtiva têm priorizado processos de trabalho que remetem, diretamente à natureza e à qualidade das relações interpessoais.

Para Goleman (2012, p.136) "enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, e estes sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos os sinais que enviamos".

## **Engajamento no Ambiente de Trabalho**

O tema surgiu na psicologia do trabalho e na literatura da área de gestão na década de 1990, seguindo uma tendência geral na direção dos estudos dos construtos sobre comportamentos organizacionais positivos (SCHAUFELLI; BAKKER, 2004). Partindo dos estudos relacionados a fatores negativos do trabalho, como a Síndrome de *Burnout*, que é relacionada ao agravamento do estresse e ao esgotamento no trabalho, a psicologia positiva procurou então evidenciar quais seriam os aspectos inversos a este fenômeno.

Com relação aos estudos empíricos do engajamento no trabalho, eles são recentes e a primeira pessoa que o conceituou academicamente foi Willian A. Kahn, em 1990, no artigo intitulado *psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. No mesmo artigo, o autor também referenciou o conceito oposto, o desengajamento (ausência de engajamento no trabalho) (KAHN, 1990). Este autor introduziu o conceito de engajamento e desengajamento pessoal. O engajamento e o desengajamento no trabalho são comportamentos pelos quais as pessoas trazem ou deixam seus "eus", durante o desempenho das tarefas.

Para Salanova e Schaufeli (2009) o engajamento trata-se de um estado positivo que possibilita e facilita o uso dos recursos, estando intimamente ligado ao desenvolvimento da

organização, estimulando os resultados organizacionais positivos e, assim, reduzindo os negativos.

Estudos de Luthans e Youssef (2007) apontam que os recursos pessoais também são aspectos a considerar quando se fala de engajamento, nomeadamente: a autoestima positiva, o elevado senso de auto eficácia e otimismo, grande capacidade de resistência (resiliência) e uma ativa atuação social (participação). Estes recursos pessoais atuam como um motor que motiva as pessoas a perseguirem suas metas e fortalecerem a crença em sua própria capacidade, desencadeando um elevado nível de desempenho no trabalho e satisfação com a vida.

Estudos recentes de Bakker, Albrecht e Leiter (2011) demonstram que o engajamento deve abranger um comprometimento e alinhamento através de um propósito, visão e interesses comum. Para impetrar um verdadeiro engajamento, os empregadores e os funcionários precisam criar em conjunto uma relação positiva, confiante, civil, respeitosa e mutuamente benéfica, de tal forma que todas as partes, legitimamente acreditem que existe um potencial para a equidade, justiça, oportunidade e crescimento significativo dentro do sistema. Neste mesmo estudo os autores sugerem seis áreas potenciais da vida no trabalho úteis para proporcionar o clima de engajamento, são elas: carga de trabalho, controle, recompensa, comunidade, justiça e valores.

Segundo Schaufeli, Bakker (2003) o **vigor** caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A **dedicação** refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experienciar um senso de significância, entusiasmo inspiração, orgulho e desafio. **Absorção** é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido em seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho.

Para Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) o engajamento no trabalho possui características específicas, que podem ser consideradas como aspectos positivos possuindo três particularidades (dimensões): vitalidade: pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho.; dedicação: pessoas engajadas se sentem conectadas ao trabalho e são entusiasmadas em suas tarefas; concentração: pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em suas atividades.

Para Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) pessoas engajadas no trabalho se dedicam não porque sentem alguma compulsão ou vício interno para fazê-lo, mas porque sentem prazer tornando-se produtivas. Diferente de estar viciado no trabalho, onde a pessoa sente uma necessidade irresistível de trabalhar e dificilmente têm vida social fora do ambiente de trabalho. Pesquisas dos mesmos autores demonstram, que é mais comum o contágio de emoções positivas do que emoções negativas, portanto, a chance de um colaborador engajado influenciar seus colegas é maior do que a de um colaborador desmotivado.

Parodi (2015) complementa que o engajamento não depende só da empresa e da liderança. Características de personalidade como otimismo, automotivação, autoestima elevada, sentido de pertencer e influenciar colegas, ser alguém que está de bem com a vida e que se entusiasma com as buscas e conquistas também fazem muita diferença na construção de um time que tenha alto grau de engajamento.

## MÉTODO DE PESQUISA

Visando responder ao objetivo deste estudo, empreendeu-se um estudo de cunho quantitativo, descritivo, do tipo *survey*, tendo por base uma amostra aleatória por conveniência com 132 profissionais gestores e membros de equipes que possuem qualquer atividade formal de trabalho remunerado e atuem no estado do Rio Grande do Sul.

Os questionários aplicados constituem-se de dois modelos teóricos: o *Emotional Intelligence Appraisal*®, questionário elaborado por Travis Bradberry e Jean Greaves (2016) e o UWES-17 (*Utrecht Work Engagement Scale*) Scale - elaborado por Schaufeli e Bakker

(2003) e adaptado por Angst, Benevides-Pereira e PortoMartins (2009), além de questões com a intenção de identificar o perfil dos respondentes (Quadro 1).

Quadro 1 – Modelos teóricos

Modelos teóricos	Descrição
EIA - <i>Emotional Intelligence Appraisal</i> ®, questionário elaborado por Travis Bradberry e Jean Greaves (2016) e adaptado para a pesquisa.	Trata-se de um instrumento composto por 30 afirmativas, estruturado e dividido em 5 fatores relacionadas entre si, mas independentes: 6 para autoconsciência, 6 para autogestão, 6 para automotivação, 6 para empatia e 6 para habilidade social. É um questionário autoaplicável, do tipo <i>Likert</i> de 7 pontos que variam de 0-6.
UWES-17 - <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> - elaborado por Schaufeli e Bakker (2003) e adaptado por Angst, Benevides-Pereira e PortoMartins (2009)	Composto por 17 afirmativas, estruturado e dividido em 3 fatores relacionados entre si: vigor, dedicação e absorção, é um questionário autoaplicável, do tipo <i>Likert</i> de 7 pontos que variam de 0-6.

Fonte: Autores (2017)

A caracterização geral do perfil da amostra possui leve predominância de profissionais do gênero feminino (54,55%), a maioria dos respondentes estão na faixa entre 26 e 35 anos e residem no interior do Rio Grande do Sul. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possui o ensino superior incompleto, mais da metade dos respondentes não exerce cargo de gestão atualmente e o setor de serviços é a área de atuação da maior parte da amostra., conforme consta na Tabela 1.

Tabela 1 - Caracterização geral do perfil da amostra

Variáveis	Alternativas	Frequência	Percentual (%)
<b>Gênero</b>	<b>Feminino</b>	<b>72</b>	<b>54,55 %</b>
	Masculino	60	45,45 %
<b>Faixa Etária</b>	Menos de 25 anos	36	27,27 %
	<b>De 26 a 35 anos</b>	<b>61</b>	<b>46,21 %</b>
	De 36 a 45 anos	20	15,15 %
	Mais de 46 anos	15	11,36 %
<b>Região onde reside</b>	<b>Interior RS</b>	<b>121</b>	<b>91,67 %</b>
	Região Metropolitana RS	10	7,58 %
	Outros	1	0,76 %
<b>Escolaridade</b>	Ensino fundamental	0	0,00 %
	Ensino médio Incompleto	1	0,75 %
	Ensino médio completo	8	6,06 %
	<b>Ensino superior incompleto</b>	<b>65</b>	<b>49,24 %</b>
	Ensino superior completo	41	31,06 %
	Outros	17	12,87 %
<b>Ocupa cargo de gestão</b>	Sim	56	42,42 %
	<b>Não</b>	<b>76</b>	<b>57,58 %</b>
<b>Área de atuação</b>	Indústria	11	8,33 %
	Comércio	42	31,82 %
	<b>Serviços</b>	<b>60</b>	<b>45,45 %</b>
	Setor público	10	7,58 %
	Outros	9	6,81 %

Fonte: Autores (2017)

Após a tabulação dos dados, os mesmos passaram por análise estatística pelo software SPSS, versão 21. As análises estatísticas realizadas compreendem estatística descritiva, tabela

de frequência, tabelas cruzadas. A fim de verificar a confiabilidade dos instrumentos, ou seja, o grau de consistência interna entre os indicadores de um fator aplicou-se o *alpha de cronbach*. Conforme Field (2009), valores entre  $0,7 \leq \alpha < 0,8$  representam índices aceitáveis,  $0,8 \leq \alpha < 0,9$ , representam um bom índice e  $> 0,9$ , diz respeito a um ótimo índice de *Alfa de Cronbach*, sendo que valores  $< 0,6$  indicam escala não confiável. E por fim para, com o intuito de estabelecer a relação entre inteligência emocional e engajamento no trabalho, utilizou-se o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, o qual indica a força de associação entre as variáveis, e a classificação proposta por Lopes (2016) quanto a interpretação da fiabilidade do coeficiente de correlação de Pearson.

## RESULTADOS E DISCUSÕES

### Análise da incidência de níveis de inteligência emocional

Para responder o segundo objetivo específico: mensurar e analisar a incidência de níveis de inteligência emocional na amostra pesquisada, foi utilizado uma adaptação ao instrumento *Emotional Intelligence Appraisal*®, questionário elaborado por Travis Bradberry e Jean Greaves (Bradberry e Greaves, 2016). Ele é um questionário autoaplicável, do tipo *Likert* de 7 pontos que variam de 0= “nunca”, 1= “raramente”, 2= “às vezes”, 3= “frequentemente”, 4= “quase sempre”, 5= “sempre”, 6= “todos os dias”. Composto por 30 afirmativas sendo seis para autoconsciência, seis para autogestão, seis para automotivação, seis para empatia e seis para habilidade social.

Segundo Goleman (1995) o conceito de inteligência emocional pauta-se em cinco habilidades básicas e interdependentes denominadas por autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social. As três primeiras referem-se a exames de reações do eu e ao que o indivíduo faz com seus próprios sentimentos, enquanto que as duas últimas se voltam para fora, em direção aos sentimentos dos outros e às interações sociais.

O desvio padrão, segundo Mendenhall (1985) é a medida mais comum da dispersão estatística, ele mostra o quanto de dispersão ou variação existe em relação à média. Um baixo desvio padrão indica que os dados tendem a estar próximos da média, enquanto for alto os dados estão espalhados por uma gama de valores.

Na tabela 2 são apresentadas as estatísticas descritivas dos resultados da amostra, apresentando média e desvio padrão das cinco habilidades da inteligência emocional.

Tabela 2 - Estatística descritiva das cinco habilidades da inteligência emocional.

Questões	Habilidade	Média	Desvio padrão
1,2,3,4,5,6	Autoconsciência	4,50	1,22
7,8,9,10,11,12	Auto-Gestão	4,28	1,28
13,14,15,16,17,18	Automotivação	4,45	1,25
19,20,21,22,23,24	Empatia	4,52	1,17
25,26,27,28,29,30	Habilidade Social	4,91	1,08
<b>Média Geral:</b>		<b>4,56</b>	<b>1,21</b>

Fonte: Autores (2017)

A partir do exposto na tabela 2 pode verificar-se que a dimensão de inteligência emocional com maior média foi “habilidade social”, com 4,91 e um desvio padrão de 1,08. Já a dimensão autogestão foi a que registrou a menor média com 4,28 e um desvio padrão de 1,28, no entanto todas dimensões de inteligência emocional apresentaram pouca variação em relação tanto a média (de 4,28 a 4,91) quanto ao desvio padrão (de 1,08 a 1,28), o que pode representar que a amostra é homogênea.

Com referência as cinco habilidades da inteligência emocional, a autoconsciência significa uma compreensão das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. Automotivação é a capacidade de se manter motivado, resiliente. Autogestão é o que é chamado



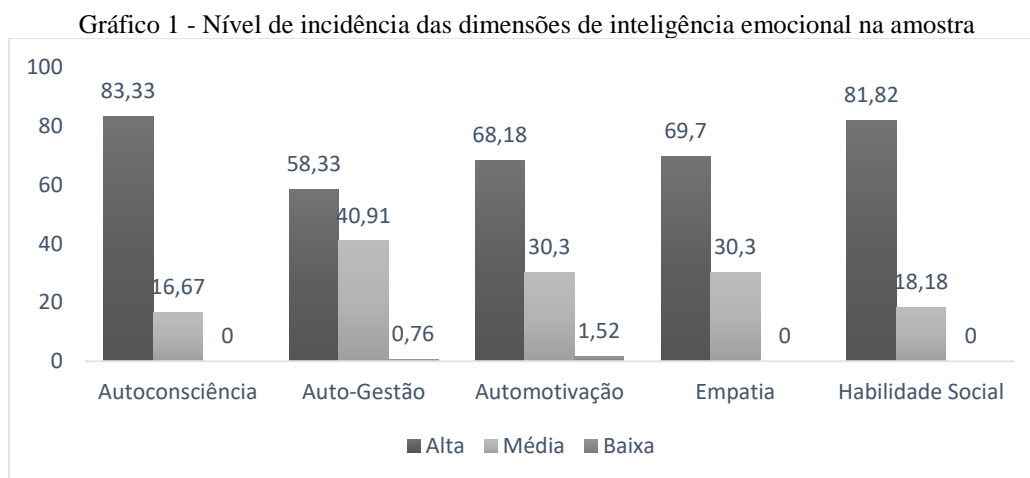
de autocontrole, uma conversa interior contínua com o objetivo de libertar de ser prisioneiros dos próprios sentimentos. Empatia, que de todas as dimensões da inteligência emocional é a mais fácil de ser percebida, significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos outros. Habilidade Social que é a capacidade de uma pessoa se relacionar com outras (GOLEMAN, 1999).

A partir dos resultados obtidos, considera-se que a amostra pesquisada possui o sentimento de inteligência emocional médio e alto, considerando suas cinco dimensões. Para se calcular a média de uma escala *Likert*, conforme Lopes (2016), é preciso esclarecer o nível atingido por cada conjunto de variáveis, a padronização destes escores permite a qualificação da soma dos resultados em medidas classificatórias, podendo ser transformado em três categorias, que são elas: baixa, média ou intermediária e alta. Seguindo este conceito, para mensuração dos níveis de inteligência emocional são definidos como baixo, médio e alto.

Ainda, a padronização dos escores para Lopes (2016) é obtida por meio da seguinte operação matemática: soma-se os valores validos subtraídos da menor soma possível, o resultado e dividido pela maior soma possível subtraído da menor soma possível, multiplicado por 10 ou 100 (valor em percentual). O cálculo Escore Padronizado (Epi) e representado através da seguinte formula:

$$\text{Epi.10.} \left[ \frac{\text{SOMA} - \text{MÍNIMO}}{\text{MÁXIMO} - \text{MÍNIMO}} \right], i= 1,2,\dots,n.$$

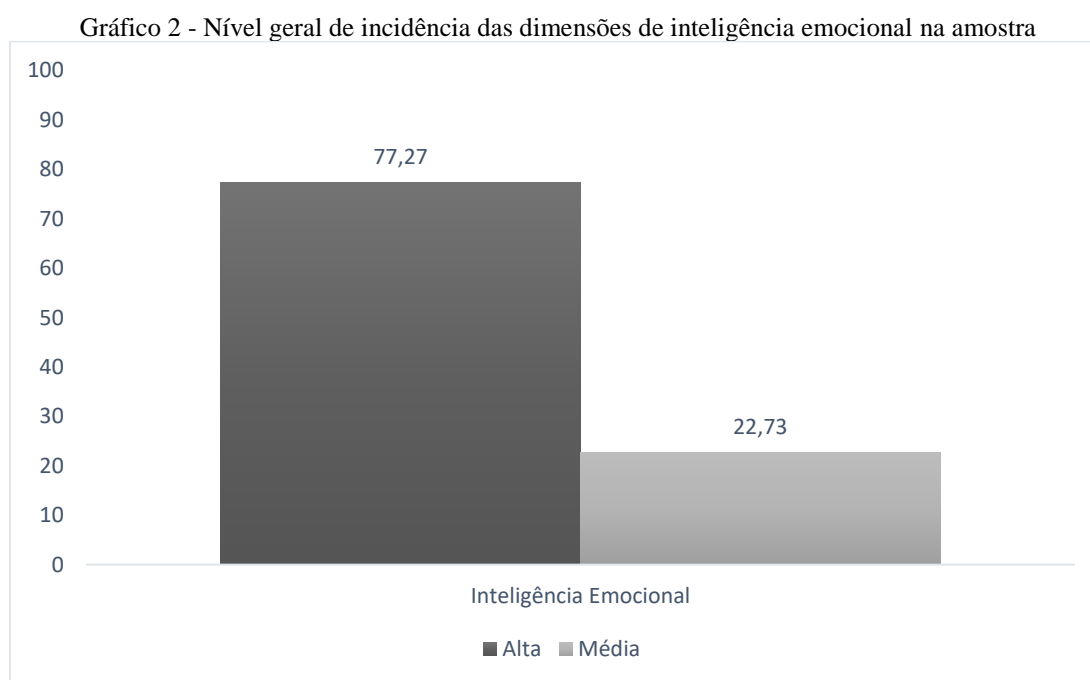
No gráfico 1 são apresentadas as cinco dimensões da inteligência emocional e suas médias de acordo com as respostas apresentadas no instrumento de avaliação e seguindo a padronização dos escores para Lopes (2016).



Fonte: Autores (2017)

Para ser considerado inteligente emocionalmente o trabalhador deve apresentar altas pontuações nas dimensões de inteligência emocional (Autoconsciência, autogestão, automotivação, empatia e habilidade social). Conforme apresentado no gráfico 1 pode se verificar que a autoconsciência é a dimensão que mais apresentou respondentes com alta incidência desta habilidade, sendo 83,33%. Em segundo lugar a habilidade social apresentou 81,82% de pessoas que apresentaram altos índices nesta dimensão. Já a autogestão foi a dimensão que mais obteve respondentes com índices médios 40,91%, do mesmo modo que nesta dimensão registrou-se também o menor índice de pessoas com alta incidência 58,33%. Ainda cabe destacar que apenas a autogestão e a automotivação apresentaram respondentes em níveis baixos destas dimensões, sendo 0,76% e 1,52% respectivamente.

No gráfico 2 são apresentados os índices gerais dos níveis de inteligência emocional, classificados em alta, média e baixa na amostra pesquisada.



Fonte: Autores (2017)

Conforme exposto no gráfico 2, 77,27% da amostra estão com altos níveis gerais de inteligência emocional e 22,73% apresentam médios índices de inteligência emocional no ambiente de trabalho, deste modo pode-se considerar que a maioria dos respondentes em questão apresenta altos índices de inteligência emocional.

Com a finalidade de verificar a confiabilidade ou o grau de consistência interna entre os indicadores de um fator, aplicou-se o Alpha de *Cronbach*. Field (2009) considera que valores entre  $0,7 \leq \alpha < 0,8$  representam índices aceitáveis, entre  $0,8 \leq \alpha < 0,9$ , diz respeito a um bom índice,  $> 0,9$  diz respeito a um ótimo índice e valores  $< 0,6$  indicam escala não confiável de Alpha de *Cronbach*.

Na tabela 3 são apresentados os resultados relativos ao alpha de *Cronbach* das dimensões de inteligência emocional.

Tabela 3 – Alpha de *Cronbach* das dimensões da inteligência emocional

Fator	Variáveis	Alpha de <i>Cronbach</i>
<b>Autoconsciência</b>	1, 2, 3, 4, 5, 6	0,468
<b>Autogestão</b>	7, 8, 9, 10, 11, 12	0,779
<b>Automotivação</b>	13, 14, 15, 16, 17, 18	0,826
<b>Empatia</b>	19, 20, 21, 22, 23, 24	0,778
<b>Habilidade Social</b>	25, 26, 27, 28, 29, 30	0,831
		<b>0,918</b>

Fonte: Autores (2017)

A partir do alpha de *Cronbach*, tendo em vista os índices encontrados, é possível perceber que das cinco dimensões da inteligência emocional, a autoconsciência apresenta uma escala não aceitável ( $\alpha$  de 0,46), a autogestão e a empatia apresentam associação aceitável ( $\alpha$  de 0,77) e a automotivação ( $\alpha$  de 0,82) e a habilidade social ( $\alpha$  de 0,83) apresentam boa associação entre as variáveis. Ao analisar o instrumento como um todo, obteve-se alpha de *Cronbach* de 0,918 que pode ser considerado um ótimo índice de confiabilidade do instrumento para a amostra do presente estudo.

Cabe ressaltar que mesmo com os resultados encontrados, onde a maioria em questão apresenta altos níveis de inteligência emocional, a avaliação foi realizada a partir de um auto relato, ou seja, a partir do sentimento de ter ou não a habilidade pesquisada. Neste sentido Brackett e Mayer (2003), apontam que a pesquisa em inteligência emocional se expandiu nos últimos anos e atualmente conta com diversos instrumentos de avaliação. Contudo, o campo da inteligência emocional tem-se caracterizado por dificuldades de mensuração, devido aos problemas teóricos de delimitação de construto e devido aos tipos de instrumentos utilizados para medir essa aptidão. Em linhas gerais a inteligência emocional pode ser medida através de instrumentos de avaliação de dois tipos: os de desempenho, que medem a performance de determinado sujeito em tarefas específicas e os de auto relatos, que constituem questionários onde o sujeito reporta as habilidades que acredita possuir.

Contudo, apesar dos problemas referentes às psicométricas das escalas de auto relato, alguns autores defendem sua validade no âmbito da pesquisa, na medida em que possibilitariam a investigação da autopercepção (ROBERTS, FLORES-MENDOZA & NASCIMENTO, 2002).

### **Análise da incidência de níveis de dimensões de Engajamento no Trabalho: vigor, dedicação e absorção**

Hallberg e Schaufeli (2006) ilustram o engajamento com as atividades de trabalho como um estado de completa energia e dedicação à realização de uma função, estando dividido em três dimensões: vigor, dedicação e absorção.

Neste sentido, para responder o terceiro objetivo específico, mensurar e analisar a incidência de níveis de dimensões de engajamento no trabalho da amostra pesquisada, foi utilizado o instrumento UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*), elaborado por Wilmar B. Schaufeli e Arnold Bakker em 2003, composto por 17 afirmativas, sendo 6 para vigor (questões: 1,4,8,12,15 e 17), 5 para dedicação (questões: 2,5,7,10 e 13), e 6 para absorção (questões: 3,6,9,11,14 e 16). É um questionário autoaplicável, do tipo *Likert* de 7 pontos que variam de 0= “nunca”, 1= “uma vez ao ano ou menos”, 2= “uma vez ao mês ou menos”, 3= “algumas vezes ao mês”, 4= “uma vez por semana”, 5= “algumas vezes por semana”, 6= “todos os dias”. O instrumento tem a sua validade confirmada através de resultados psicométricos, consistindo em três escalas que são altamente relacionadas (SCHAUFELI E BAKKER 2003).

Tabela 4 - Estatística descritiva das três dimensões de vigor

Questões	Habilidade	Média	Desvio padrão
1,4,8,12,15 e 17	Vigor	4,43	1,23
2,5,7,10 e 13	Dedicação	4,63	1,30
3,6,9,11,14 e 16	Absorção	4,44	1,32
<b>Média Geral:</b>		<b>4,47</b>	<b>1,28</b>

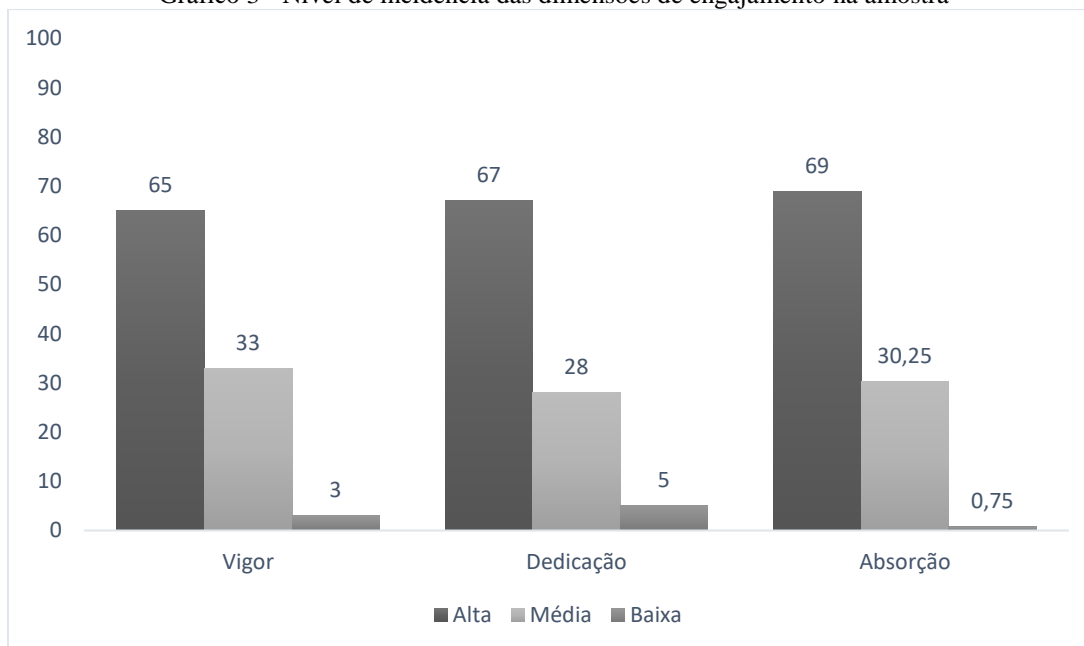
Fonte: Autores (2017)

Pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em suas atividades. Elas são focadas, consideram seu trabalho desafiador, sentem tanto prazer no trabalho que desenvolvem que, geralmente, se esquecem do tempo enquanto estão trabalhando (SCHAUFELI, DIJKSTRA & VASQUEZ, 2013).

Schaufeli e Bakker (2003) afirmam que, quanto mais alto o escore identificado em vigor, dedicação e absorção, maior será o engajamento no trabalho. Com isso, e a partir dos resultados obtidos, pode considerar-se que, a amostra em questão apresenta alto nível de engajamento no trabalho. A dimensão “vigor” apresentou uma média de 4,43, a segunda dimensão “dedicação”, obteve média de 4,63, e a terceira dimensão absorção apresentou a média de 4,44 na amostra pesquisada (tabela 4).

No gráfico 3 são apresentadas as três dimensões do engajamento no trabalho de acordo com as respostas apresentadas no instrumento de avaliação e seguindo a padronização dos escores para Lopes (2016).

Gráfico 3 - Nível de incidência das dimensões de engajamento na amostra



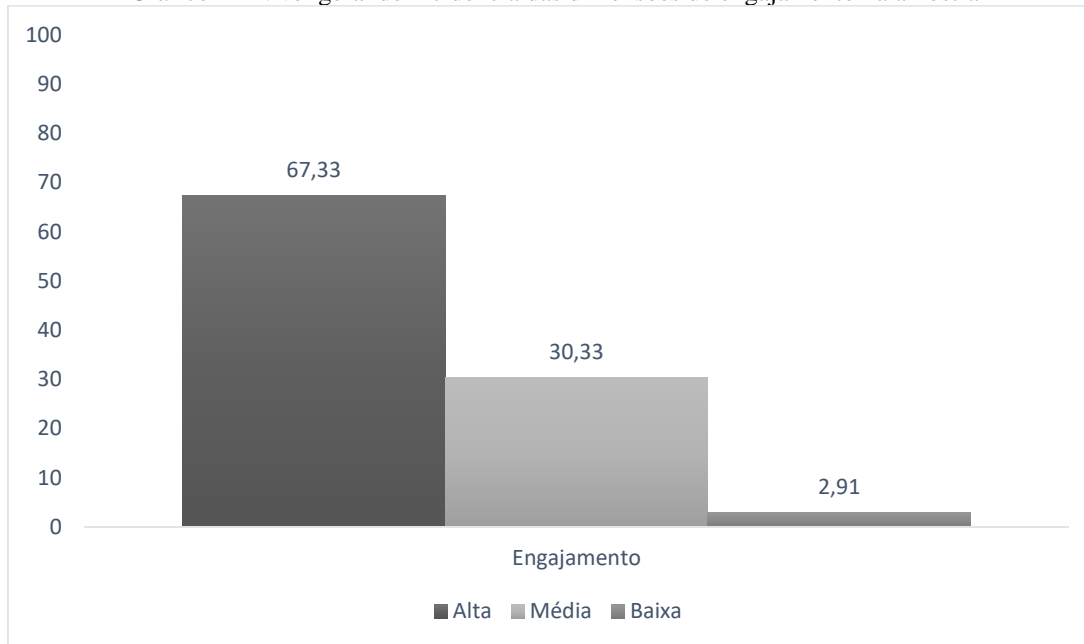
Fonte: Autores (2017)

Para ser considerado engajado no trabalho o colaborador deve apresentar altas pontuações nas dimensões do engajamento (Vigor, dedicação e absorção). Conforme apresentado no gráfico 3 é possível verificar que na primeira dimensão “vigor” 65% da amostra apresentou altos índices da dimensão, 33% médios índices e 3% baixos índices. Na dimensão “dedicação” 67% apresentou altos índices, 28% médios índices e 5% baixos índices na amostra pesquisada. Na terceira dimensão do engajamento, a “absorção” 69% da amostra registrou altos índices, 30,25% médios e menos de 1% (0,75) apresentou baixos índices de absorção.

Segundo Schaufeli, Bakker (2003) o vigor caracteriza-se pelos altos níveis de energia e resiliência mental enquanto trabalha, vontade de investir no trabalho, e persistência em situações de dificuldade. A dedicação refere-se a estar fortemente envolvido em seu trabalho e experimentar um senso de significância, entusiasmo inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada como estar completamente concentrado e envolvido em seu trabalho, sendo que o tempo passa rapidamente e o indivíduo possui dificuldade em desapegar-se de seu trabalho. Para Schaufeli, Dijkstra e Vasquez (2013) o engajamento no trabalho possui características específicas, que podem ser consideradas como aspectos positivos possuindo três particularidades (dimensões): vitalidade: pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho.; dedicação: pessoas engajadas se sentem conectadas ao trabalho e são entusiasmadas em suas tarefas; concentração: pessoas engajadas se sentem completamente imersas e absorvidas em suas atividades.

No gráfico 4, são apresentados os índices gerais dos níveis de engajamento no trabalho, classificados em alta, média e baixa na amostra pesquisada. Conforme exposto no gráfico 4, 67,33% da amostra estão com altos níveis de engajamento no ambiente de trabalho, 30,33% apresentam médios índices de engajamento e, apenas 2,91% podem ser considerados não engajados. De acordo com Schaufeli e Bakker (2003) quanto mais alto o escore identificado em vigor, dedicação e absorção, maior será o engajamento no trabalho, sendo assim considera-se que a amostra em questão está engajada, pois apresenta altos índices de engajamento.

Gráfico 4 - Nível geral de incidência das dimensões de engajamento na amostra



Fonte: Autores (2017)

Para comprovar a fidedignidade do método utilizado, dois aspectos de confiabilidade são considerados: a consistência interna e a confiabilidade teste-reteste, também denominado estabilidade, através da média baseada nas amostras de 9 países, indicando os Coeficientes Alfas de *Cronbach* aceitáveis (Vigor=  $\alpha$  de 0,82; Dedicção=  $\alpha$  de 0,89; e Absorção=  $\alpha$  de 0,83 com escore total de 0,93). Apesar de diferenças nos níveis de engajamento terem sido computadas entre países, estas são difíceis de interpretar, na medida em que a composição das amostras de diversos países se diferenciam em uma grande extensão (SCHAUFELI E BAKKER 2003).

Na tabela 5 são apresentados os resultados relativos ao alpha de *Cronbach* das dimensões de engajamento no trabalho.

Tabela 5 – Alpha de *Cronbach* das dimensões do engajamento

Fator	Variáveis	Alpha de Cronbach
<b>Vigor</b>	1,4,8,12,15 e 17	0,925
<b>Dedicção</b>	2,5,7,10 e 13	0,917
<b>Absorção</b>	3,6,9,11,14 e 16	0,799
		0,952

Fonte: Autores (2017)

A partir do alpha de *Cronbach*, tendo em vista os índices encontrados, é possível perceber que as três dimensões apresentam boa associação entre as variáveis, sendo que apenas a dimensão absorção ficou um pouco abaixo. Porém, ao analisar o instrumento como um todo, obteve-se alpha de *Cronbach* de 0,952 que está muito próximo do escore das amostras de 9 países, sendo considerado ótimo índice de confiabilidade do instrumento para a amostra do presente estudo.

Por fim, para responder ao objetivo geral deste estudo, buscando identificar possíveis relações entre a inteligência emocional e as dimensões do engajamento no trabalho de gestores e membros de equipes, utilizou-se o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, o qual indica a força de associação entre as variáveis.

Para Lopes (2016), em estatística descritiva, coeficiente de correlação de Pearson tem como objetivo encontrar e mensurar o grau de relação entre duas variáveis, ou seja, um coeficiente de correlação, envolvendo dados contínuos conhecidos como “r de Pearson”. Podendo assumir valores positivos (+) ou negativos (-). A magnitude de “r” indica quão próximos da "reta" estão os pontos individuais. Sendo que, quando o r se aproxima de 1 significa uma correlação perfeita positiva entre as duas variáveis.

Na tabela 6 são apresentados a classificação para o coeficiente.

Tabela 6 – Classificação do coeficiente de correlação de Pearson

Valor de r ( + ou - )	Interpretação
0,00	Nula
0,01 a 0,20	Íntima fraca
0,21 a 0,40	Fraca
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Forte
0,81 a 0,99	Íntima forte
1,00	Perfeita

Fonte: Lopes (2016)

Neste sentido, busca-se avaliar a relação entre as habilidades de inteligência emocional e as dimensões de engajamento no ambiente de trabalho, nesta amostra todos os fatores estão positivamente correlacionados conforme se espera. Na tabela 7 são relacionadas as correlações de Pearson da amostra pesquisada.

Tabela 7 – Correlação de Pearson entre as dimensões de inteligência emocional e as dimensões de engajamento na amostra.

	Vigor	Dedicação	Absorção	Engajamento
Autoconhecimento	0,29505	0,31210	0,33262	0,33348
Autogestão	0,35663	0,42125	0,36579	0,40626
Automotivação	0,58821	<b>0,61198</b>	0,53880	<b>0,61918</b>
Empatia	0,49898	0,50442	0,45253	0,51857
Habilidade Social	0,53288	0,56968	0,45203	0,55409
Inteligência Emocional	0,57352	<b>0,61134</b>	0,53783	<b>0,61309</b>

Fonte: Lopes (2016)

Os fatores que apresentam forte correlação positiva estão entre automotivação e dedicação (0,61198). Ou seja, quanto maior for o nível de automotivação, maior será a sua dedicação. Do mesmo modo, correlacionando a dimensão automotivação com o constructo engajamento (0,61918) e a dimensão dedicação com o constructo inteligência emocional (0,61134). Em resposta ao objetivo, pode-se afirmar que, existe relação entre a Inteligência Emocional e o Engajamento no Trabalho (0,61309) e esta relação é forte e positiva, ou seja, quanto maior o índice de inteligência emocional que o profissional apresentar, maior será o seu engajamento em relação ao seu trabalho.

## CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo, observou-se primeiramente que a amostra pesquisada, possui como característica geral do perfil, leve predominância de pessoas do gênero feminino (54,55%), a maioria dos respondentes estão na faixa entre 26 e 35 anos e residem no interior do Rio Grande do Sul. Quanto ao nível de escolaridade, a maioria possui o ensino superior incompleto, mais da metade dos respondentes não exerce cargo de gestão atualmente e o setor de serviços é a área de atuação da maior parte da amostra.

Após a caracterização, buscou-se analisar a incidência de níveis de inteligência emocional na amostra, sendo possível verificar que a amostra pesquisada possui um sentimento de inteligência emocional médio e alto, considerando suas cinco dimensões, 77,27% da amostra estão com altos níveis gerais de inteligência emocional e 22,73% apresentam médios índices de inteligência emocional no ambiente de trabalho, deste modo pode-se considerar que a maioria dos respondentes em questão apresenta altos índices de inteligência emocional.

Na sequência buscou-se analisar a incidência de níveis de engajamento no trabalho. Neste quesito a amostra apresentou indicativos de engajamento positivos, sendo que 67,33% da amostra estão com altos níveis de engajamento no ambiente de trabalho, 30,33% apresentam médios índices de engajamento e, apenas 2,91% podem ser considerados não engajados. De acordo com Schaufeli e Bakker (2003) quanto mais alto o escore identificado em vigor, dedicação e absorção, maior será o engajamento no trabalho, sendo assim considera-se que a amostra em questão apresenta altos índices de engajamento.

Quanto a relação entre os fenômenos estudados e o perfil da amostra, é possível destacar que profissionais que atuam na região metropolitana possuem índices menores de engajamento em relação a trabalhadores que atuam no interior do estado. Destaca-se também que as mulheres possuem em média menos engajamento que os homens, e a faixa dos 36 e 45 anos é a que mais possui níveis altos de engajamento. Os estudos também demonstram que pessoas que ocupam cargos de gestão são mais engajadas em comparação aos que não estão atuando como gestores. No que se refere a relação entre a inteligência emocional com o perfil da amostra, os dados apurados são em maioria semelhantes não sendo possível destacar que o perfil tenha ligação direta com os níveis de inteligência emocional.

No que se refere a questão de estudo, tratando das relações entre as dimensões de inteligência emocional e de Engajamento no trabalho dos gestores e membros de equipes é possível afirmar que há uma forte correlação positiva entre a automotivação e dedicação (0,61198), automotivação e o engajamento (0,61918) e entre a inteligência emocional e a dedicação (0,61134).

Em resposta ao objetivo geral, pode afirmar-se que, existe relação entre a inteligência emocional e o engajamento no trabalho (0,61309) e esta relação é forte e positiva, ou seja, quanto mais índices de inteligência emocional o profissional apresentar, maior será o seu engajamento em relação ao seu trabalho.

Mesmo com os resultados encontrados, onde a maioria em questão apresenta altos níveis de inteligência emocional e engajamento, as avaliações foram realizadas a partir de um auto relato, ou seja, a partir do sentimento de ter ou não a habilidade pesquisada. A escassez de estudos e instrumentos de mensuração sobre inteligência emocional, principalmente pelo ponto de vista de gestão e liderança foi a maior limitação da pesquisa, sendo que, apesar de ser um estudo quantitativo, a generalização dos resultados não pode ser estendida aos demais profissionais do estado ou mesmo do Brasil, em função das diferenças peculiares de cada população, assim como da estrutura e cultura das organizações.

Como sugestão de estudos futuros, indica-se a replicação desse estudo em outros contextos e realidades organizacionais, inclusive em amostras específicas de mulheres para buscar-se entender os motivos das diferenças entre os gêneros e os fenômenos estudados

As abordagens da inteligência emocional nos espaços organizacionais podem ser usadas como alavanca para estimular uma forma construtiva de repensar a gestão e a relação entre as equipes, elevando os efeitos da positividade organizacional, gerando impactos positivos e engajamento em altos níveis no ambiente de trabalho. O desenvolvimento de novas culturas organizacionais que foquem nas forças a partir do potencial humano, promove maior coesão das equipes e bem-estar de todos os envolvidos nos processos empresariais, gerando resultados para as organizações.

Os resultados obtidos neste estudo sinalizam fortemente à uma prática de gestão voltada aos potenciais de recursos humanos das empresas, que por sua vez precisam receber mais investimentos (de tempo e financeiro) nas questões que potencializem a discussão e o desenvolvimento dos indivíduos através da inteligência emocional, gerando um diferencial competitivo através do engajamento dos gestores e consequentemente de suas equipes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKKER, A. B., ALBRECHT, S. L., e LEITER, M. P. **Key questions regarding work engagement**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28, 2011.
- BAKKER, A. B., Albrecht, S. L., e Leiter, M. P. **Work engagement: further reflections on the state of play**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88, 2011.
- BRADBERRY, Travis, GREAVES Jean. **Inteligência Emocional 2.0** – São Paulo: HSM Editora, 2016
- BRANCO, M. A. Da Veiga. **Auto-Motivação**, Coimbra (Pt): Quarteto Editora, 2004
- BRACKETT, M. A., e MAYER, J. D. (2003). **Convergent, discriminant, and incremental Validity of Competing Measures of Emotional Intelligence**. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 9, 1147-1158.
- CHERNISS, C. (2002). Competência social e emocional no local de trabalho. Em R. Bar-On e J. D. A. Parker (Orgs.). *Manual de inteligência emocional* (pp. 315-328). Porto Alegre: Artmed.
- DAVIDSON, Richard J. **O estilo emocional do cérebro**; Rio de Janeiro: Sextante, 2013.
- DEL PRETTE, A e DEL PRETTE, Z.A.P. **Psicologia das Relações Interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Ed. Vozes, 2001.
- GOLEMAN, Daniel, ph.D. **Trabalhando com a inteligência emocional**, Rio de Janeiro - Editora Objetiva, 1999.
- \_\_\_\_\_, Daniel, ph.D. **A inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro – Ed. Objetiva, 1995.
- \_\_\_\_\_, Daniel, ph.D. **O Poder da Inteligência emocional** / Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie Mckee; tradução de Cristina Serra. – Rio de Janeiro: campus, 2002.
- \_\_\_\_\_, Daniel, ph.D. **A inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro – Ed. Objetiva, 2012.
- \_\_\_\_\_, Daniel, ph.D. **A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro – Ed. Objetiva, 1ªed, 2015.
- \_\_\_\_\_, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B. “Same same” but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European Psychologist*, v. 11, n. 2, p. 119-127, 2006.
- KAHN, W. A. **Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work**. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.
- LOPES, Luis Felipe Dias. **Métodos Quantitativos**. 1ª edição, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, 2016.
- LUTHANS, F., e YOUSSEF, C. M. **Emerging positive organizational behavior**. *Journal of Management* 33, 321–349, 2007.
- MAYER, J. D. e Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? Em P. Salovey e D. J. Sluyter (Orgs.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- MENDENHALL, William. **Probabilidade e estatística**. Traduzido por: José Fabiano da Rocha. Rio de Janeiro: Campus, 1985.



PARODI, Karin. **Engajamento: o grande desafio das organizações**, 2015. Disponível em:<<http://hbrbr.com.br/engajamento-o-grande-desafio-das-organizacoes/>>. Acesso em: 09 de Out. 2016.

RAIOL, Sérgio Luiz da Silva. **Inteligência Emocional no Trabalho**. Montevideo (Uy), 2008. Disponível em <[http://www.fabelnet.com.br/unempe2/ver\\_artigo.php?artigo\\_id=48](http://www.fabelnet.com.br/unempe2/ver_artigo.php?artigo_id=48)> Acesso em: 26 setembro 2016.

Roberts, R. D.; Flores-Mendoza, C. E., e Nascimento, E. (2002). Inteligência Emocional: Um Construto Científico? *Cadernos de Psicologia e Educação Paidéia*, 12 (23), 77-92.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. El. **Engagement en el trabajo**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

Salovey, P. e Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence Imagination. *Cognition and Personality*, 9, 185-211.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multisample study.***Journal of Organizational Behavior*, v.25, p.293-315, 2004.

\_\_\_\_\_, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VASQUEZ, Ana C. **O engajamento no Trabalho** – São Paulo – Editora Casapsi – 2013.

\_\_\_\_\_, Wilmar; BAKKER, Arnold. **UWES- Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual.Occupational**. Health Psychology Unit Utrecht University, 2003.

Adaptado e traduzido por: ANGST, Rosana, BENEVIDES-PEREIRA, Ana Maria T., PORTO-MARTINS, Paulo C. Escala de Engajement do Trabalho de Utrecht, 2009.

SELIGMAN, M. E. P. e Csikszentmihalyi, M. (2001). **Positive psychology: an introduction.** *American Psychologist*, 55(1), 5-14.