

Inteligência Emocional, Confiança do Empregado na Organização e Bem-Estar no Trabalho: Um Estudo com Executivos

Autoria: Marli Cristiane Barros, Mirlene Maria Matias Siqueira, Jose Alberto Carvalho dos Santos Claro

RESUMO

Este estudo verificou a interdependência entre inteligência emocional, confiança do empregado na organização e bem-estar no trabalho em empresa brasileira de engenharia com uma amostra constituída por altos executivos. Utilizou-se um questionário composto por cinco escalas que mediram dimensões de bem-estar no trabalho, de habilidades da inteligência emocional e de confiança do empregado na organização. Os resultados revelaram que apenas a confiança do empregado na organização teve correlações significativas com o bem-estar no trabalho. A correlação mais alta e significativa se deu entre padrões éticos e comprometimento organizacional afetivo. Não houve correlação significativa entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A complexidade no ambiente de trabalho exige adaptação, flexibilidade e criatividade dos empregados para superar os desafios que se apresentam, o que tem acarretado enormes pressões, com efeitos colaterais na saúde, como estresse e doenças psicossomáticas. O tratamento de doenças, embora relevante para minimizar o sofrimento humano, não tem sido suficiente para dar respostas desejadas neste ambiente de trabalho. Segundo Lopes et al. (2006), as habilidades da inteligência emocional (IE) podem contribuir para a qualidade dos relacionamentos interpessoais no trabalho. As pessoas emocionalmente inteligentes têm a possibilidade de escolher melhor o curso de suas ações quando inseridas em encontros sociais. Saber gerenciar emoções pode ajudar as pessoas a nutrir afetos positivos, a evitar serem subjugadas por afetos negativos e a enfrentar o estresse (MAYER; SALOVEY, 1997). Por outro lado, estudos de Mayer e Caruso (2002) sobre a IE 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, construir uma equipe coesa, comunicação mais efetiva, de levar a cabo os planos estratégicos empresariais com mais eficiência. Dentro deste contexto, 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 permite ao grupo compartilhar conhecimento na dimensão ontológica — como proposto por Nonaka e Takeushi (1997) — e responsabilidades, realizando trabalho em equipe e alcançando objetivos.

Publicações da *International Labour Organization*, da Organização Mundial de Saúde e da *World Federation for Mental Health* (WFMH, 2000) revelaram que existe crescente prevalência de problemas mentais em ambiente de trabalho, com 400 milhões de pessoas no mundo sofrendo de desordens mentais, neurológicas e vícios. Relata-se que as organizações admitem que o aumento de produtividade tenha relação direta com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores (NASCIMENTO, 2006). A promoção de saúde é o processo que capacita as pessoas a melhorar e aumentar o controle sobre sua saúde (CARTA DE OTTAWA, 1986). 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). 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 de natureza empírica para sustentar ações que investiguem se as habilidades derivadas de competências no campo emocional, atreladas a uma visão confiável da organização, junte-se para promover a saúde de pessoas que atuam em organizações, notadamente aquelas que ocupam cargos de comando, como é o caso de executivos.

Neste estudo, a primeira parte esboça uma revisão dos conceitos de inteligência, IE e inteligência emocional no trabalho. 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. Na terceira parte, as relações de bem-estar no trabalho são apresentadas. Na quarta parte, expõe-se o método de pesquisa, com descrição dos sujeitos, dos locais e instrumentos, procedimentos e análise de dados, além dos aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa. Na sequência, 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

Na literatura corrente sobre o tema inteligência há correntes de pensamento distintos inerentes a diferentes áreas de conhecimento, como filologia (MENEGHETTI, 2008; FERREIRA, 1993) filosofia (GARDNER, 1994; LOCKE, 1976; LA TAILLE; OLIVEIRA; DANTAS, 1992), biologia (DARWIN, 1871 apud FOCCHI; SCHEUER, 1998), medicina (GARDNER, 1994; COFER, 1980; DAMÁSIO, 1996; LEDOUX, 1998), e psicologia (GARDNER, 1994; STERN, 1914; WELLS, 1917; THORNDIKE, 1920; FORD; TISAK, 1983; KEATING; 1978; THURSTONE, 1938; STODDARD, 1943; GODDARD; 1945; WECHSLER, 1958; BAILEY, 1976 apud HAYES, 1962; LIUNGMANN, 1972; JASPERS, 1979; 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), 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 (1990), acerca da IE. As proposições teóricas desses dois autores, bem como de outros estudiosos que alargaram com seus estudos o campo conceitual da IE serão apresentadas na próxima seção.

2.2 Inteligência emocional

Os três modelos teóricos acerca da IE foram desenvolvidos por Salovey e Mayer (1990), Bar-On (1997) e Goleman (1996). Segundo Mayer, Salovey e Caruso (2000), a relação teórica entre inteligência e emoção já teria sido usada antes da divulgação do termo no início da década de 1990. Do ponto de vista teórico empírico, o termo ‘inteligência emocional’ foi utilizado pela primeira vez por Mayer, DiPaolo e Salovey (1990) para um de seus componentes, a habilidade de percepção de conteúdos afetivos e depois apresentaram o conceito de IE. A IE seria, assim, a “[...] habilidade para reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, (...) raciocinar e resolver problemas baseado nelas (...) envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las” (MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2000, p. 267). Impulsionadas pelas perspectivas que expuseram diversas visões sobre IE, foram elaboradas diferentes concepções até que 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. Bar-On (1997) propôs um modelo que compreende 15

habilidades, divididas em cinco grandes grupos. Goleman (1996), influenciado por diversas pesquisas e apoiado em pressupostos neurológicos, agrupou cinco habilidades componentes da IE: a autoconsciência dos estados emocionais e necessidades pessoais, o controle dos impulsos e emoções perturbadoras (autocontrole), a motivação para atingir metas (automotivação), a identificação de estados emocionais no outro (empatia) e a habilidade de estabelecer relações sociais (socialização).

No Brasil, o estudo da IE 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 IE que se tornou uma contribuição significativa para os estudos brasileiros sobre a IE. 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 IE em local de trabalho são estudadas por diversos pesquisadores (MAYER; CARUSO, 2002). A estratégia fundamental para a IE 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.

Na área da psicologia, o conceito de competências esteve associado ao de habilidades sociais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999; MANFREDI, 1998; ZARIFIAN, 2001). No entanto, a competência é um termo que abarca diversas outras definições, é um conceito dinâmico e versátil. 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. Já Haagar e Vaughn (1995) 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) liga a competência social ao 'saber ser' e enfatiza a forma como o indivíduo se comporta em seu ambiente. Goleman (1999) divulgou um novo modelo, com o qual descreve a IE composta por cinco dimensões (autopercepção, autorregulação, motivação, empatia e aptidões sociais) hierarquicamente dispostas e que se manifestam através de 25 competências emocionais. Descreve competência emocional como uma capacidade possível de ser adquirida através da aprendizagem, possibilitando um desempenho abaixo ou acima do esperado. Líderes com alto nível de IE, segundo Mayer e Caruso (2002), estariam mais preparados para desenvolver equipes mais fortes que se comunicam com efetividade, que constroem relações positivas para e entre a organização. Outras pesquisas investigaram as habilidades da IE no contexto organizacional de trabalho (DIÓRIO, 2001; SALA, 2001; CÔBERO; PRIMI; MUNIZ, 2006; NASCIMENTO, 2006).

Com base nesses estudos e diante de sua relevância teórica, a literatura sinaliza que é fundamental avaliar o grau de IE 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. Estudos demonstraram que este tem sido um diferencial importante para os executivos e, conseqüentemente, para o sucesso das organizações (WHETTEN; CAMERON, 1983). Para Gill e Frost (2000), a chave para a sustentabilidade pessoal de líder efetivo seria a IE, que pode possibilitar maior compromisso para com o crescimento pessoal e as mudanças. Desta forma é que se construiria a confiança.

2.4 Confiança do empregado na organização

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). 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 Brasil (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).

Outro modelo é o 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. O interesse pelo tema, 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 estudos encontrados no Brasil há uma revisão sobre confiança organizacional realizada por Oliveira (2004), para quem não há consenso em relação à base conceitual de confiança do empregado na organização, cujo 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 diferentes prismas.

Gilbert e Tang (1998) propuseram-se a verificar as variáveis antecedentes da confiança organizacional e concluíram que a confiança seria um resultado importante da percepção de justiça de procedimentos, e que os gerentes deveriam se atentar para isso. Há ainda estudos sobre confiança na literatura internacional que abordam temas diversos, como os relacionamentos organizacionais (MCKNIGHT; CUMMINGS; CHERVANY, 1998), os antecedentes do construto (GILBERT; TANG, 1998; OLIVEIRA, 2004), a conceituação de confiança e desconfiança nas organizações (KRAMER, 1999), a fragilidade da confiança organizacional (CURRAL; EPSTEIN, 2003) e a traição da confiança nas organizações (ELANGOVA; SHAPIRO, 1998).

Zanini, Lusk e Wolff (2009) investigaram os efeitos de diferentes arcabouços institucionais sobre os níveis de confiança interpessoal dentro de hierarquias e procuraram mensurar a confiança como uma variável dependente. 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’. 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.

2.5 Bem-estar no trabalho

O mundo organizacional do trabalho apresenta um campo propício para o desenvolvimento de estudos científicos sobre o bem-estar nas atividades de trabalho (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004) e, os meios para alcançar bom desempenho, qualidade e produtividade, associados à saúde do trabalhador e da organização (ANTUNES, 1995). Estudam-se, também, 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.

Por meio do trabalho, 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, 1999a). Os empregadores têm manifestado interesse crescente acerca do bem-estar no trabalho, pois tem confirmado que esta condição afeta positivamente o desempenho no trabalho (HARTER; SCHMIDT; KEYES, 2003).

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). Segundo Siqueira (2009), o modelo teórico de bem-estar no trabalho está vinculado aos pressupostos de Fredrickson (1998; 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 (1999b) 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 literatura nacional, além dos estudos sobre o modelo do BET propostos por Siqueira e Padovam (2008), apresenta os estudos de Meleiro (2005) e de Covacs (2006), entre outros.

3 OBJETIVOS

O estudo foi conduzido tendo como objetivo geral verificar as relações entre IE, confiança do empregado na organização e o bem-estar no trabalho de executivos. Já como objetivos específicos têm-se: (i) Descrever, interpretar e discutir os níveis das cinco habilidades da IE; (ii) Descrever, interpretar e discutir os níveis de confiança do empregado na organização; (iii) Descrever, interpretar e discutir os níveis das três dimensões de bem estar no trabalho; (iv) Investigar se há correlação entre IE, 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 gênero masculino e dois (9,1%) do gênero 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. Os sujeitos exerciam liderança sobre grupos compostos de dois a 4500 pessoas.

4.2 Local

Os dados foram coletados em uma empresa brasileira de engenharia, construção e montagem, com 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, e está há mais de 40 anos presente em projetos da indústria brasileira. Perceberam-se indícios positivos de desempenho em qualidade, segurança, saúde e meio ambiente.

4.3 Instrumentos e procedimento

Na coleta de dados foi utilizado um questionário de autoperenchimento composto por cinco escalas de medidas das variáveis do estudo, referindo-se a IE, 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 pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição de ensino à qual os pesquisadores estavam vinculados e do consentimento dos responsáveis pela empresa, para que fosse feita a coleta de dados com os executivos. Foi marcada uma reunião na sala executiva da empresa para convidar os executivos (sujeitos) 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 IE, 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 está 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 IE, 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 IE (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 seguir, informações que demonstram que as médias das habilidades da IE, numa escala de 1 a 4 (um a quatro), 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.

As análises 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 IE (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 e 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 IE estudadas, o que 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.

5.1.2 Confiança do empregado na organização

Como pode ser observado 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.

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.

Verificou-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 os resultados que segue, 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; $t = 13,10$; $p < 0,01$).

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.

5.2 Correlações

Na busca de resultados que pudessem dar consecução ao objetivo de verificar se havia relações entre IE, 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 Biskeira, 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 IE. Assim sendo, embora a matriz esteja completa, apenas sete índices de correlação serão considerados nas análises.

Os resultados informam que dos 39 índices de correlação quatorze foram significativos. 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.

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 IE. 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 (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.

Tomaram-se como parâmetro para a discussão com a literatura os resultados relatados por Nascimento (2006) referentes à correlação entre IE de bem-estar no trabalho. Os resultados informaram que apenas três dimensões da IE — 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 IE 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 IE, 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 IE 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. 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 à 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 IE 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.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?** Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez/Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1995.

- BAR-ON, R. **The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence**. Toronto: Multi-Health Systems, 1997.
- BISQUEIRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTINEZ, F. **Introdução à Estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- 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.
- CARTA DE OTTAWA. 1986. Disponível em: <<http://www.opas.org.br/promocao/uploadArq/Ottawa.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2013.
- 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).
- 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, 1999a.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. Happiness, flow, and economy equality. **American Psychology**, v. 55, n. 10, p. 821-827, 1999b.
- 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.
- 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).
- DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. **Psicologia das habilidades sociais: terapia e educação**. Petropolis: Vozes, 1999.
- 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.
- 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. Betrayal of trust in organizations. **Academy of Management Review**, n. 23, p. 547-566, 1998.
- EYSENCK, H. J. The concept of intelligence: useful or useless? **Intelligence**, n. 12, p. 1-17, 1988.
- FERREIRA, A. B. H. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.
- 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. **Infante — 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. What good are positive emotions? **Review of General Psychology**, v. 2, p. 300-319, 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.

- 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.
- GARDNER, H. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.
- GARDNER, H. **Frames of Mind: the theory of multiple intelligences**. New York: Basic Books, 1983.
- 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, **Anais...** 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. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.
- 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**. [S.l.: s.n.], 1962. p. 421-458.
- HOWARD, R. W. On what intelligence is. **British Journal of Psychology**, n. 84, p. 27-32, 1993.
- JASPERS, K. **Psicopatologia geral**. V. 1. 2. ed. Rio de Janeiro: Atheneu, 1979.
- 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.
- LA TAILLE, Y.; OLIVEIRA, M. K; DANTAS, H. **Piaget, Vigotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1992.
- LEDOUX, J. **O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 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.
- LOPES, P. N. et al. Evidence that Emotional Intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. **Psychothema**, v. 18, supl. 1, p. 132-138, 2006.
- LUHMANN, N. **Trust and Power**. Chichester: Wiley, 1979.
- MANFREDI, S. M. Trabalho, qualificação e competência profissional — das dimensões conceituais e políticas. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 13-49, 1998.
- MAYER, J. D.; CARUSO, D. The effective leader: understanding and applying emotional intelligence. **Ivey Business Journal Online**, Nov. 2002.

- MAYER, J. D.; DIPAOLLO, 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.
- MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Models of emotional intelligence. In: STERNBERG, R. J. (Ed.). **Handbook of Intelligence**. New York: Cambridge University Press, 2000. p. 396-420.
- 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.
- MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologia Editrice, 2008.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, p. 224-247, 1979.
- 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.; 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.
- 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.
- 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.
- PIAGET, J. **A epistemologia genética: sabedoria e ilusões da filosofia: problemas de psicologia genética**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983 (Coleção Os Pensadores).
- 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.
- SIQUEIRA, M. M. M 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).
- SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 10, n. 1, p. 83-93, 2005.
- 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.; PADOVAM, 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.
- SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. 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.
- 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.
- 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.
- VIGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- WECHSLER, D. **The Measurement and Appraisal of Adult Intelligence**. Baltimore: Williams & Wilkins, 1958.
- 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). 2000. Part Three: Promotional of Mental Health. Disponível em: <www.wfmh.org/mhday.sec1_pt3_promotion.html>. Acesso em: 12 ago. 2010.
- 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.