

# Inteligência Emocional e Desenvolvimento Grupal: a evolução da Inteligência Emocional dos Grupos no decorrer do seu processo histórico

MARIA FRANCISCA DE SALDANHA \*

ISABEL DÓRDIO DIMAS\*\*

PAULO RENATO LOURENÇO\*

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

\*\* Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Universidade de Aveiro

## RESUMO

---

*A importância crescente dos grupos no seio das organizações torna premente a investigação neste domínio. Assim, é essencial conhecer o seu funcionamento e compreender as suas dinâmicas. Com o presente estudo procuramos perceber, tendo por base o Modelo de Inteligência Emocional Grupal de Druskatt e Wolff (2001a, 2001b), de que forma a Inteligência Emocional dos Grupos evolui ao longo das fases de existência grupal propostas por Miguez e Lourenço (2001) no seu Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal. Na prossecução deste objectivo, foi desenvolvido um estudo empírico de natureza não experimental, situado ao nível de análise grupal, com recurso a dois questionários (PDE e QIEG). A amostra foi constituída por 74 grupos de trabalho provenientes de empresas e sectores diversificados. No global, os resultados obtidos apontam para*

*a existência de diferenças significativas, relativamente aos níveis de Inteligência Emocional Grupal, entre algumas das diferentes fases de desenvolvimento em todas as dimensões deste tipo de inteligência, com excepção para a dimensão Auto-consciência do grupo. Contrariamente àquilo que era previsto, é a segunda fase de desenvolvimento grupal que apresenta níveis mais elevados de Inteligência Emocional Grupal em comparação com as restantes fases.*

**Palavras-chave:** *inteligência emocional; grupos/equipas; inteligência emocional grupal; desenvolvimento grupal.*

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos aspectos que mais contribuiu para o desenvolvimento do constructo de Inteligência Emocional foi o conceito de emoção (Rego & Fernandes, 2005). Inicialmente encarada como o oposto/adversário da razão, a emoção foi perspectivada como disruptiva, irracional e desorientadora (Mayer & Salovey, 1997). Contudo, os últimos anos têm sido marcados pelo surgimento de uma nova visão acerca deste conceito, a qual defende o fim do conflito entre a razão e a emoção. Segundo esta nova abordagem, as emoções representam um contributo para o raciocínio e para a inteligência em geral, sendo adaptativas e funcionais (Mayer, DiPaolo & Salovey, 1990; Salovey & Mayer, 1990).

É com base nesta nova visão acerca da emoção que surge o conceito de Inteligência Emocional, pelas mãos de Salovey e Mayer, em 1990, com o artigo “**Emotional Intelligence**”. Contudo, apesar de, a um nível teórico, a Inteligência Emocional ter sido apresentada como um possível preditor de sucesso em áreas tão distintas como a família e o trabalho (Goleman, 1999; Salovey, Mayer & Caruso, 2002), os estudos empíricos conduzidos, particularmente, no que diz respeito ao contexto organizacional, são, ainda, escassos (Gantt & Agazarian, 2004). Um dos motivos para a existência desta lacuna na investigação, no mundo das organizações, relativamente à temática da Inteligência Emocional, prende-se com o facto de as emoções ainda serem um campo de estudo muito recente no contexto do trabalho. De facto, foi apenas na década de 90 que as emoções ganharam um maior relevo no seio das organizações, à medida que a interdependência racionalidade/emocionalidade começou a ser relacionada com o sucesso/insucesso dos grupos/equipas<sup>1</sup> e organizações. Assim, uma vez que as organizações, para

<sup>1</sup> *É já longo o debate em torno da questão da possível distinção entre “grupo” e “equipa”. Contudo, partilhamos a opinião de Lourenço (2002) segundo a qual “as características essenciais ao conceito de grupo integram a noção de equipa” (p. 57), referindo-se os dois vocábulos a uma mesma realidade, pelo que os dois termos serão usados de forma indistinta no presente trabalho.*

fazer face às novas exigências do mercado, cada vez dependem mais do trabalho desenvolvido pelos seus grupos, torna-se necessário perceber de que forma a Inteligência Emocional pode representar uma vantagem ao nível grupal.

Druskat e Wolff (2001a, 2001b) deram especial atenção à importância que as emoções podem assumir no âmbito organizacional, nomeadamente ao seu contributo para a compreensão e predição dos comportamentos dos grupos de trabalho. Desta forma, os autores propuseram o conceito de Inteligência Emocional Grupal para definir o conjunto de normas criadas pelo grupo com a finalidade de desenvolver confiança, identidade grupal e eficácia grupal. Contudo, para melhor compreender a Inteligência Emocional Grupal, é necessário considerar a natureza mutável, complexa e dinâmica dos grupos. Como entidades que se transformam ao longo da sua existência, os grupos nascem, crescem, amadurecem e, em alguns casos, morrem<sup>2</sup>. Assim, para que se possa realmente compreender os grupos e a forma como a Inteligência Emocional Grupal se apresenta ao longo da sua existência, é necessário adoptar uma perspectiva temporal (Dimas et al., 2005; Dimas, 2007; McGrath, Arrow & Berdahl, 2000). É esta a perspectiva que adoptamos na presente investigação. Assim, constitui nosso objectivo central perceber de que forma a Inteligência Emocional dos Grupos evolui ao longo das diferentes fases de desenvolvimento grupal. Esperamos que o presente estudo contribua para uma maior compreensão da relação entre as particularidades das diferentes etapas de existência grupal e os níveis de Inteligência Emocional Grupal registados.

## 2. ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

### 2.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Introduzido no mundo académico por Salovey e Mayer em 1990, o conceito de Inteligência Emocional foi inicialmente definido como uma “capacidade para monitorizar os sentimentos e as emoções individuais próprios, bem como os das outras pessoas, discriminá-los entre si e usá-los de forma a guiar o seu pensamento e acções<sup>3</sup>” (Salovey & Mayer, 1990, p. 189).

2 Segundo Dimas, Lourenço e Míguez (2005), os grupos morrem quando os objectivos que uniam os seus membros deixam de existir (e.g., grupos temporários) ou quando estes deixam de se perceberem e de ser percebidos como grupo.

3 A tradução é nossa.

Anos mais tarde, os mesmos autores efectuaram uma revisão do conceito e apresentaram uma definição mais completa. Nesta nova versão, a Inteligência Emocional passa a ser perspectivada como integrando um conjunto de quatro capacidades distintas mas complementares: i) capacidade para perceber, avaliar e expressar emoções; ii) capacidade para usar as emoções de modo a que estas orientem o pensamento; iii) capacidade para compreender e analisar as emoções; iv) capacidade para regular as emoções a fim de promover o desenvolvimento e o bem-estar emocional e intelectual (Mayer & Salovey, 1997; Salovey et al., 2002).

Estudos empíricos comprovam que a Inteligência Emocional é um novo tipo de inteligência distinta da Inteligência Geral e de todos os outros tipos de inteligência existentes (Mayer, Salovey & Caruso, 2000a, 2000b). A este respeito, Mayer e Salovey (1997) encetaram uma série de passos para que a Inteligência Emocional pudesse ser reconhecida como uma verdadeira inteligência aos olhos da disciplina psicológica, designadamente: i) defini-la, ii) desenvolver métodos para medi-la, iii) documentar a sua independência parcial ou completa em relação às outras formas de inteligência conhecidas, e iv) demonstrar que é capaz de prever variáveis da vida real (e.g., sucesso).

Apesar de vários estudos acerca da Inteligência Emocional Geral, realizados desde a década de noventa, documentarem as suas vantagens nos vários contextos da vida, a sua manifestação a nível grupal só nos últimos dez anos começou a ser estudada por diferentes investigadores.

## 2.2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL GRUPAL

Druskat e Wolff (2001a, 2001b) foram os primeiros autores a considerar que, analogamente aos indivíduos, também os grupos<sup>4</sup> são possuidores de Inteligência Emocional, mais precisamente, Inteligência Emocional Grupal. De acordo com aqueles autores, este constructo pode ser definido como a “capacidade de um grupo em criar um conjunto de normas que lhe permita desenvolver confiança, identidade grupal e eficácia grupal”<sup>5</sup> (Druskat & Wolff, 2001a, p.82).

Para que, de facto, uma equipa possa apresentar elevados níveis de Inteligência Emocional é necessário que exista uma atmosfera de equipa

---

4 Em primeiro lugar, importa clarificar qual a noção de grupo por nós adoptada no presente estudo. Segundo Lourenço e Dimas (2011), um grupo é um sistema social constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente entre si, de forma interdependente, com o objectivo de alcançar um alvo comum mobilizador. Assim, enquanto sistemas, os grupos edificam-se em torno de dois subsistemas estruturantes em redor dos quais gira tudo aquilo que acontece em cada grupo: subsistema tarefa (conjunto de pessoas que trabalham de forma articulada para a execução de uma determinada tarefa) e subsistema sócio-afectivo (conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades ao nível social e afectivo).

na qual as emoções sejam encaradas de forma positiva e que as normas existentes promovam a **competência emocional** (capacidade para responder de forma construtiva perante situações emocionalmente desconfortáveis). Uma vez que os grupos interagem a vários níveis, a Inteligência Emocional Grupal revela-se mais complexa do que a Inteligência Emocional individual: os grupos têm que ser capazes de gerir, não somente as emoções dos seus membros e do próprio grupo, mas também as emoções dos outros grupos/ indivíduos externos ao grupo (Druskat & Wolff, 2001a).

Druskat e Wolff (op. cit.) foram os primeiros autores a propor um modelo de Inteligência Emocional Grupal, sendo o mesmo constituído por um total de doze normas – Tomada de perspectiva, Compreensão interpessoal, Confrontação de membros que quebrem as regras, Comportamento atencioso, Auto-avaliação do grupo, Procura de **feedback**, Criação de recursos para trabalhar com a emoção, Criação de um ambiente positivo, Resolução pró-activa de problemas, Compreensão organizacional, Compreensão intergrupala e Construção de relações externas – que assentam na premissa de que o grupo deve atender às emoções a três níveis: dos seus membros (Foco no indivíduo), do grupo (Foco no grupo) e dos outros grupos/ indivíduos exteriores ao grupo (Foco no exterior). Assim, as normas cujo foco é no indivíduo promovem uma sensação de apoio social e aceitação entre os membros do grupo, ajudando ao equilíbrio entre as necessidades do grupo e as necessidades dos seus membros (Druskat & Wolff, 2001b). Por outro lado, ao nível grupal, o destaque vai para as normas que ajudam o grupo como um todo a ter consciência das suas próprias emoções e a lidar com as mesmas da forma mais adequada (Druskat & Wolff, 2001a). Já as normas cujo foco se situa no exterior permitem ao grupo ter a capacidade de estar atento aos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros grupos e indivíduos exteriores ao grupo. Assim, mais facilmente conseguirá estabelecer relações e ganhar a confiança de entidades estratégicas que não pertençam ao grupo (Druskat & Wolff, 2001b).

Cada um destes níveis decompõe-se, por sua vez, em duas dimensões cada um, num total de seis dimensões: Consciência do grupo sobre os membros (Foco no indivíduo), Regulação do grupo sobre os membros (Foco no indivíduo), Auto-consciência do grupo (Foco no grupo), Auto-regulação do grupo (Foco no grupo), Consciência social do grupo (Foco no exterior), Competências sociais do grupo (Foco no exterior).

Actualmente, existem alguns estudos que fundamentam, de uma forma geral, os benefícios da Inteligência Emocional Grupal para os vários processos e resultados grupais (e.g., Aslan, Ozata & Mete, 2008; Ayoko, Callan & Hartel, 2008). Em todos eles, contudo, os grupos são analisados como entidades que são sempre iguais ao longo da sua história. A questão que urge

responder é então a seguinte: será a Inteligência Emocional dos Grupos uma variável constante no decorrer do seu processo histórico? Ou, pelo contrário, este tipo de inteligência varia em função da etapa de desenvolvimento em que o grupo se encontra?

De facto, importa considerar a possibilidade de a Inteligência Emocional Grupal possuir um carácter dinâmico. Assim sendo, compreender a Inteligência Emocional dos Grupos implicará enquadrá-la num tempo e numa história, exigindo, desta feita, um estudo do processo do desenvolvimento grupal.

### 2.3. DESENVOLVIMENTO GRUPAL

O grupo, entidade dinâmica e mutável, transforma-se e desenvolve diferentes formas de operar e de se adaptar aos seus contextos, ao longo do seu processo histórico-evolutivo (Sundstrom, Meuse & Futrell, 1990). Assim, para uma melhor compreensão de qualquer fenómeno grupal, é necessário adoptar uma perspectiva temporal dos grupos (Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004; Dimas, 2007; Gersick, 1988; Morgan, Salas & Glickman, 2001; Smith, 2001; Wheelan, Davidson & Tilin, 2003).

É essa a posição adoptada pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001). Tal como o próprio nome indica, este modelo pretende integrar diferentes perspectivas acerca do desenvolvimento dos grupos, concebendo o desenvolvimento do grupo até à maturidade como uma sucessão de quatro estádios: Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização (Dimas, 2007).

Os primeiros dois estádios têm como preocupação dominante os problemas afectivos, sendo que o grupo se encontra principalmente (mas não exclusivamente) orientado para o subsistema sócio-afectivo. Já os dois estádios subsequentes apresentam como principal foco do grupo o subsistema tarefa. Assim, ao longo dos quatro estádios, o grupo irá progredir desde uma fase de dependência em relação à figura de autoridade, passando pela contradependência, até alcançar a clara percepção de interdependência (Miguez & Lourenço, 2001).

No primeiro estádio, **Estruturação**, os membros do grupo encontram-se completamente dependentes face ao líder, procurando nele as respostas às suas dúvidas. A situação é nova e indefinida pelo que o clima grupal é marcado

por uma certa ansiedade. Nesta fase, a principal preocupação dos membros é a sua inclusão no grupo, desenvolvendo, nesse sentido, esforços para agradar ao líder e aos outros membros (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001).

No segundo estágio de desenvolvimento, **Reenquadramento**, as diferenças entre os membros tornam-se visíveis (e.g., ideias, valores, personalidade) e a participação é, acima de tudo, competitiva. Assim, os níveis de coesão do grupo reduzem-se de forma acentuada e o clima grupal é marcado por sentimentos de tensão, decepção e contestação. (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001).

No terceiro estágio, **Reestruturação**, estabelecem-se relações de confiança entre os membros, sendo crescente a percepção de interdependência por parte de todos, bem como o esforço de aceitação e integração de diferenças (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001).

No último estágio de desenvolvimento, **Realização**, a noção de interdependência entre os membros torna-se clara e valorizada, vivenciando-se um clima de elevada confiança, coesão, envolvimento e cooperação (Dimas, 2007; Miguez & Lourenço, 2001).

É, desta forma, partindo de uma visão dinâmica dos grupos e tendo por base o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) que pretendemos, com o presente trabalho, contribuir para clarificar e aprofundar o conhecimento relativo à temática da Inteligência Emocional Grupal.

#### 2.4. OBJECTIVOS GERAIS

Considerando a revisão da literatura efectuada e os modelos adoptados para o presente estudo – Modelo de Inteligência Emocional Grupal de Druskat e Wolff (2001a, 2001b)<sup>6</sup> e Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) – esperamos verificar um aumento da Inteligência Emocional Grupal dos primeiros dois estádios de desenvolvimento para

<sup>6</sup> Das seis dimensões teóricas do Modelo de Inteligência Emocional Grupal de Druskat e Wolff (2001a, 2001b) – *Consciência do grupo sobre os membros, Regulação do grupo sobre os membros, Auto-consciência do grupo, Auto-regulação do grupo, Consciência social do grupo, Competências sociais do grupo* – o presente estudo debruçar-se-á apenas sobre cinco. Com efeito, a validação do Questionário de Inteligência Emocional Grupal de Hamme (2003) para a população portuguesa, realizada por Correia (2010), conduziu a uma estrutura factorial composta por três factores que correspondem às três dimensões teóricas originais – *Regulação do grupo sobre os membros, Auto-consciência do grupo, Auto-regulação do grupo* – e um quarto factor que agrupa as dimensões *Consciência e Competências sociais do grupo*

os últimos dois. De facto, o primeiro estágio é marcado por uma elevada conformidade dos membros ao grupo e por uma elevada dependência relativamente ao líder. Tratando-se de uma situação nova para os membros, estes experienciam elevados níveis de ansiedade e preocupação com a sua inclusão no grupo. Neste estágio, as prioridades do grupo não passarão por procurar **feedback** acerca do seu desempenho (**Auto-consciência do grupo**), criar recursos para gerir as suas emoções (**Auto-regulação do grupo**) e criar relações externas com outros grupos ou indivíduos (**Consciência / Competências sociais do grupo**). Assim, é esperado que os grupos nesta fase de desenvolvimento apresentem valores de Inteligência Emocional Grupal baixos quando comparados com os obtidos por grupos em fases de desenvolvimento de maior maturidade (fases 3 e 4).

Por seu turno, no segundo estágio de desenvolvimento proliferam os conflitos entre membros e as contestações frequentes ao líder. Criam-se subgrupos e a participação no grupo passa a ser maioritariamente competitiva, à medida que sentimentos de tensão e decepção aumentam no seio do grupo. É esperado, neste sentido, que os grupos nesta fase de desenvolvimento não foquem a sua atenção na promoção de um ambiente positivo (**Auto-regulação do grupo**), que não tenham como prioridade a avaliação dos seus estados emocionais, forças e fraquezas (**Auto-consciência do grupo**), a adopção de um comportamento atencioso (**Regulação do grupo sobre os membros**) ou a preocupação com as necessidades, sentimentos e expectativas dos outros grupos da organização (**Consciência / Competências sociais do grupo**). Daí que seja previsto que os grupos, nesta fase de desenvolvimento, também registem valores de Inteligência Emocional Grupal mais baixos que os obtidos por grupos situados em níveis de maior maturidade.

Uma vez que o desejo de conhecer o grupo e ser aceite pelos seus membros representam duas características centrais do primeiro estágio de desenvolvimento, esperamos que a dimensão **Regulação do grupo sobre os membros** tenha uma pontuação mais elevada naquele estágio, quando comparada com o segundo estágio. Isto porque esta dimensão engloba algumas características que poderão traduzir o que ocorre num grupo que se encontra no primeiro estágio de desenvolvimento, nomeadamente, o comportamento atencioso.

Por outro lado, os dois estágios de desenvolvimento de maior maturidade grupal – terceiro e quarto – deverão apresentar uma pontuação elevada nas dimensões da Inteligência Emocional Grupal consideradas, uma vez que os grupos nestes estágios se caracterizam por uma crescente interdependência e aceitação das diferenças (estágio 3), bem como pelo estabelecimento de relações e de comunicação profundas e pela aceitação da diversidade como uma vantagem competitiva (estágio 4), características de

grupos emocionalmente inteligentes.

Sendo assim, colocamos as seguintes hipóteses de investigação:

H<sub>1</sub>: A **Consciência /Competências sociais do grupo** será mais elevada nas duas últimas fases quando comparada com as duas primeiras.

H<sub>2</sub>: A **Regulação do grupo sobre os membros** será inferior na segunda fase quando comparada com as restantes três fases.

H<sub>3</sub>: A **Regulação do grupo sobre os membros** será inferior na primeira fase quando comparada com a terceira e quarta fases.

H<sub>4</sub>: A **Auto-consciência do grupo** será mais elevada nas duas últimas fases quando comparada com as duas primeiras.

H<sub>5</sub>: A **Auto-regulação do grupo** será mais elevada nas duas últimas fases quando comparada com as duas primeiras.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. AMOSTRA

A amostra do presente estudo é composta por equipas de trabalho de diferentes organizações dos sectores industrial e dos serviços e foi constituída através do método de amostragem por conveniência ou acessibilidade.

A opção por este tipo de equipas assenta em dois motivos principais. Em primeiro lugar, devido ao facto de se enquadrarem na concepção de equipa que adoptamos – um sistema social constituído por um conjunto de indivíduos que interagem regularmente, de forma interdependente, tendo em vista o alcance de um alvo comum mobilizador. Em segundo lugar, por constituírem grupos “naturais” (em oposição com os laboratoriais), cujos membros interagem com regularidade com o objectivo de alcançar um conjunto de objectivos e a satisfação das suas necessidades individuais, grupais e organizacionais.

Os dados do presente estudo foram recolhidos entre Novembro de 2009 e Janeiro de 2010. O primeiro contacto com as organizações foi estabelecido através do envio de uma carta de apresentação (que em certos casos assumiu a forma de e-mail), na qual constavam os objectivos do estudo, o método de recolha de dados e os contactos da equipa de investigação.

Às organizações que acederam participar no estudo foi entregue, pessoalmente, um projecto de investigação composto por 5 pontos: 1) composição da equipa do projecto; 2) introdução e objectivos do estudo; 3) amostra e participação das empresas; 4) formas de recolha de informação e tempo previsto; 5) direitos e obrigações da equipa de investigação.

A selecção das equipas, nas organizações que aceitaram colaborar na

investigação, foi feita em conjunto com um membro da própria organização detentor de um elevado conhecimento de toda a estrutura organizacional.

Nos casos em que a administração dos questionários teve um carácter não-presencial, foram dadas instruções aos responsáveis de cada grupo. As instruções incluíam os seguintes aspectos: 1. o responsável do grupo deveria entregar um envelope (contendo o questionário) a cada membro da equipa; 2. cada membro deveria responder ao questionário, colocá-lo no envelope, selar o mesmo e devolvê-lo ao responsável do grupo.

Todos os dados recolhidos foram processados de forma completamente anónima e confidencial.

No total, participaram no estudo 332 sujeitos pertencentes a 74 equipas de trabalho distintas. A amostra é composta por uma percentagem superior de participantes do sexo feminino (62%), sendo a média de idades de, aproximadamente, 38 anos (DP = 10.2). Em relação às habilitações literárias, o grupo mais representado é o dos sujeitos que possuem uma licenciatura (34%), sendo que em segundo lugar surgem os indivíduos com o ensino secundário completo (25%). O tempo de cada elemento na equipa varia entre um mês e os 35 anos (*Manos* = 8.05; DP = 7.7).

### 3.2. INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

A técnica de recolha de dados utilizada foi o inquérito por questionário auto-administrado. Foram utilizados dois questionários: o PDE – Percepção de Desenvolvimento de Equipas – a fim de identificar a fase de desenvolvimento das equipas de trabalho e o QIEG – Questionário de Inteligência Emocional Grupal – para medir o nível de Inteligência Emocional Grupal das equipas de trabalho.

O PDE, desenvolvido por Miguez e Lourenço (2001), é um instrumento que tem como objectivo identificar, através da descrição de quatro cenários possíveis, a fase de desenvolvimento em que um determinado grupo se encontra. Os quatro cenários, correspondentes às quatro fases de desenvolvimento grupal que integram o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001) – **Estruturação**, **Reenquadramento**, **Reestruturação** e **Realização** –, descrevem os processos grupais centrais em cada uma das fases de desenvolvimento.

Aos respondentes é pedido que escolham qual o cenário que, na sua opinião, melhor descreve a situação actual do seu grupo.

O QIEG é o resultado da adaptação, realizada por Correia (2010), do **Group Emotional Intelligence Questionnaire** (GEIQ) [Hamme, 2003], o qual teve por base o modelo de Inteligência Emocional Grupal de Druskat e Wolff (2001a, 2001b). Os estudos psicométricos conduzidos ao nível da validade

de conteúdo e de constructo do instrumento, conduziram a uma estrutura factorial composta por 14 dos 28 itens iniciais, os quais se distribuem por 4 dimensões das 5 originais<sup>7</sup>, visto que duas dimensões saturaram no mesmo factor: **Consciência/Competências sociais do grupo**, **Regulação do grupo sobre os membros**, **Auto-consciência do grupo** e **Auto-regulação do grupo**. Os itens são avaliados pelos respondentes em escalas de Likert de 7 pontos, onde 1 = Discordo Totalmente e 7 = Concordo Totalmente.

A avaliação da fiabilidade, efectuada através do **alpha** de Cronbach, apontou para resultados favoráveis nas quatro dimensões (acima de .70).

### 3.3. PROCEDIMENTOS ESTATÍSTICOS

Uma vez que o objectivo central do presente estudo foi o de perceber de que forma a Inteligência Emocional Grupal evolui ao longo das quatro fases de desenvolvimento do grupo, recorreremos à técnica da Análise da Variância Multivariada (MANOVA). Segundo Pestana e Gageiro (2005), esta técnica permite analisar o efeito das variáveis independentes, de natureza qualitativa, no conjunto de variáveis dependentes, de natureza quantitativa. A resposta dos sujeitos ao PDE foi tomada como variável independente sendo as dimensões de Inteligência Emocional Grupal consideradas as variáveis dependentes.

Os dados foram tratados com recurso ao SPSS (**Statistical Package for the Social Sciences**) versão 17.0.

### 3.4. PROCEDIMENTOS PRÉVIOS

Situando-se o presente estudo no nível de análise grupal e uma vez que os dados foram recolhidos por via de questionários auto-administrados, aplicados a nível individual aos membros das equipas de trabalho, foi necessário procedermos à agregação dos resultados. Assim, no caso do PDE, realizámos um acordo directo<sup>8</sup> considerando como fase de desenvolvimento grupal aquela indicada por pelo menos 50% dos membros da equipa.

Relativamente ao QIEG, a agregação dos resultados foi feita através do cálculo das pontuações médias obtidas pelos membros de cada equipa no questionário. Desta forma, pretende-se garantir que as pontuações médias sejam representativas das percepções individuais relativamente à

7 A dimensão Consciência do grupo sobre os membros foi abandonada por Hamme (2003) no estudo original pelo facto de apresentar uma consistência interna muito baixa. Desta forma, o instrumento da autora ficou apenas com cinco dimensões, as quais foram reduzidas a quatro no estudo de Correia (2010).

8 Este é um procedimento já anteriormente adoptado por diferentes autores (e.g., Cadima, 2009; Pinto, 2009).

realidade grupal. Para tal, foi calculado o Índice  $AD_M$  (**Average Deviation Index**)<sup>9</sup> [Burke & Dunlap, 2002]. Seguindo as recomendações de LeBreton e Senter (2008), foi calculado o  $AD_M$  médio das equipas em cada uma das quatro dimensões de Inteligência Emocional grupal. Os resultados revelaram valores médios inferiores ao valor de corte de 1.17 (Burke & Dunlap, 2002), pelo que todas as equipas foram retidas para as análises seguintes (o  $AD_M$  médio foi de .76 para a dimensão **Consciência/Competências sociais do grupo**, de 1.15 para a variável **Regulação do grupo sobre os membros**, de 1.01 para a dimensão **Auto-consciência do grupo** e de 1.03 para a dimensão **Auto-regulação do grupo**).

Após a realização destes procedimentos prévios restaram apenas cinco equipas na fase 3 de desenvolvimento grupal (neste caso, devido à aplicação do acordo directo). Perante o número reduzido de equipas encontrado considerámos adequado agrupar as fases 3 e 4 no nosso estudo, atribuindo-lhes a designação de 2º ciclo de desenvolvimento. Este procedimento justifica-se quer pela evidente proximidade entre as fases 3 e 4 do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), acabando a última por constituir uma continuação dos processos grupais iniciados na fase anterior<sup>10</sup>, quer porque nas nossas hipóteses não prevíamos a existência de diferenças entre estas duas fases no que diz respeito à Inteligência Emocional Grupal<sup>11</sup>.

### 3.5. RESULTADOS

Para testar as hipóteses em estudo, realizámos uma MANOVA na qual se introduziu como variáveis dependentes os quatro níveis de Inteligência Emocional Grupal (**Consciência/Competências sociais do grupo; Regulação do grupo sobre os membros; Auto-consciência do grupo; Auto-**

9 Este índice consiste num acordo inter-juizes que se traduz na determinação da diferença absoluta entre uma resposta fornecida por cada indivíduo a um determinado item e a média (ou mediana) da equipa nesse mesmo item, sendo o somatório destes desvios dividido pelo número de sujeitos. Quanto menor for o valor deste índice maior será o acordo entre os membros da equipa. O Índice  $AD_M$  tem como grande vantagem o facto de fornecer um ponto de corte objectivo para além do qual não é assumido o acordo entre juizes (Dimas, 2007). Esse ponto de corte é calculado dividindo o número de respostas possíveis para um determinado item ( $c$ ) por 6, sendo que quando  $AD_M > c/6$  não existe confiança de que os resultados obtidos ao nível individual representem a realidade grupal. Por outro lado, quando  $AD_M \leq c/6$  é possível admitir que os resultados sejam representativos da equipa em análise. Assim, quanto mais próximo de zero for o valor do Índice  $AD_M$  maior será o acordo entre os membros da equipa (Burke & Dunlap, 2002).

10 Alguns estudos (e.g., Dimas, 2007; Pinto, 2009) comprovaram, mesmo, a proximidade entre as fases 3 e 4 em questões relacionadas com a emocionalidade dos grupos (e.g., frequência de conflitos de tarefa e sócio-afectivos, frequência de emoções positivas e negativas).

11 Embora a 1.ª fase tenha, igualmente, um número de casos reduzido, são evidentes as diferenças entre as duas primeiras fases no que diz respeito aos diversos processos grupais, não sendo, como tal, adequada a hipótese de integrá-las na mesma dimensão.

**regulação do grupo**) e como variável independente o desenvolvimento grupal.

Como é possível observar (cf. Quadro I), os resultados obtidos indicam a presença de diferenças estatisticamente significativas entre as fases de desenvolvimento grupal nas dimensões **Consciência/Competências sociais do grupo** [ $F(2,52) = 6.74, < .05; \eta^2 = .18$ ], **Regulação do grupo sobre os membros** [ $F(2,52) = 7.57, < .05; \eta^2 = .18$ ] e **Auto-regulação do grupo** [ $F(2,52) = 6.74, < .05; \eta^2 = .18$ ], sendo a dimensão **Auto-consciência do grupo** a única a não apresentar diferenças significativas entre os diversos estádios de desenvolvimento [ $F(2,52) = 2.43, < .05; \eta^2 = .18$ ].

Quadro I. Pontuações médias e desvios-padrão das dimensões de Inteligência Emocional Grupal em função da fase de desenvolvimento grupal.

Variável	1ª fase n = 7		2ª fase n = 27		2º ciclo n = 18		F (2,52)	$\eta^2$
	M	DP	M	DP	M	DP		
Consciência/Competências sociais do grupo	4.88 <i>a</i>	.33	5.57 <i>b</i>	.53	5.50 <i>b</i>	.44	6.74	.18
Regulação do grupo sobre os membros	3.31 <i>a</i>	.46	5.09 <i>b</i>	1.13	4.81 <i>b</i>	1.30	7.57	.18
Auto-consciência do grupo	3.99	.46	4.41	.46	4.51	.71	2.43	.18
Auto-regulação do grupo	3.35 <i>a</i>	.76	4.73 <i>b</i>	.98	4.50 <i>b</i>	.93	6.74	.18

Nota. As médias com letras diferentes são significativamente diferentes entre si, ao nível  $< .05$ , de acordo com o teste de Tuckey.

Relativamente à Hipótese 1, os resultados obtidos permitem-nos observar que é na primeira fase de desenvolvimento que se verificam os valores mais baixos da dimensão **Consciência/Competências sociais do grupo** ( $M = 4.88$ ;  $DP = .33$ ), sendo esta diferença significativa, de acordo com o teste **post-hoc** de comparação múltipla de Tuckey<sup>12</sup>, quando comparada quer com a fase 2 ( $M = 5.57$ ;  $DP = .53$ ) quer com o segundo ciclo ( $M = 5.50$ ;  $DP = .44$ ). Contudo, contrariamente ao que tinha sido previsto, a segunda fase não difere significativamente do segundo ciclo no que diz respeito à dimensão em análise. Assim, os grupos que se encontram no segundo ciclo de desenvolvimento grupal apenas registam valores significativamente mais elevados de **Consciência/Competências sociais do grupo** em relação aos grupos da primeira fase de existência grupal, pelo que a hipótese foi apenas

12 A opção por este teste post-hoc prende-se com o facto de ser considerado um teste fiável e robusto (e.g., Hair, Anderson, Tathan & Black, 1998).

parcialmente suportada.

Em relação à **Regulação do grupo sobre os membros** os resultados obtidos permitem-nos verificar que a Hipótese 2 não foi suportada empiricamente. De facto, os resultados obtidos indicam que é a segunda fase de desenvolvimento que apresenta valores mais elevados ( $M = 5.09$ ;  $DP = 1.13$ ), seguida pelo segundo ciclo de desenvolvimento grupal ( $M = 4.81$ ;  $DP = 1.30$ ), sendo a primeira fase de desenvolvimento a apresentar os valores mais baixos nesta dimensão de Inteligência Emocional Grupal ( $M = 3.31$ ;  $DP = .46$ ). Contudo, os resultados do teste **post-hoc** de comparação múltipla de Tuckey atestam a significância das diferenças obtidas entre a primeira fase de desenvolvimento grupal ( $M = 3.31$ ;  $DP = .46$ ) e o segundo ciclo de desenvolvimento grupal ( $M = 4.81$ ;  $DP = 1.30$ ) sendo confirmada, desta forma, a Hipótese 3 que previa que os grupos da primeira fase de existência grupal apresentassem valores de **Regulação do grupo sobre os membros** inferiores aos do segundo ciclo de desenvolvimento grupal.

Os resultados revelam a ausência de diferenças estatisticamente significativas entre as fases de desenvolvimento grupal no que diz respeito à **Auto-consciência do grupo** [ $F(2,52) = 2.43$ ,  $p < .05$ ;  $\eta^2 = .18$ ]. A análise das descritivas para esta dimensão mostram, contudo, que é o segundo ciclo de desenvolvimento grupal que apresenta os valores mais elevados ( $M = 4.51$ ;  $DP = .71$ ), seguido pela segunda fase ( $M = 4.41$ ;  $DP = .46$ ), sendo a primeira fase de desenvolvimento aquela que regista os valores mais baixos nesta dimensão ( $M = 3.99$ ;  $DP = .46$ ). Assim, apesar de o segundo ciclo de desenvolvimento apresentar valores superiores da dimensão **Auto-consciência do grupo** relativamente às duas primeiras fases de desenvolvimento, as diferenças registadas não são estatisticamente significativas, pelo que a Hipótese 4 não foi suportada.

Por último, no que diz respeito à dimensão **Auto-regulação do grupo**, os resultados obtidos mostram ser a primeira fase de desenvolvimento grupal aquela que apresenta os valores mais baixos nesta dimensão ( $M = 3.35$ ;  $DP = .76$ ), sendo esta diferença significativa, de acordo com o teste **post-hoc** de Tuckey, quer relativamente à fase 2 ( $M = 4.73$ ;  $DP = .98$ ) quer no que respeita ao segundo ciclo ( $M = 4.50$ ;  $DP = .93$ ). Estes resultados vão no sentido do previsto na Hipótese 5. No entanto, os grupos na segunda fase não apresentaram resultados mais baixos do que os grupos que se encontram no segundo ciclo. Desta forma, foi apenas encontrado um suporte parcial para a Hipótese 5.

#### 4. Discussão

Apesar de o interesse relativamente à temática da Inteligência Emocional Grupal ter vindo a crescer nos últimos anos, ainda muitos aspectos acerca deste tipo de inteligência estão por explorar. Com o presente estudo foi nosso objectivo central contribuir para um conhecimento mais aprofundado deste tema, tentando perceber de que modo a Inteligência Emocional dos Grupos evolui ao longo das diferentes fases de existência grupal.

Em relação à Hipótese 1, de acordo com o modelo de desenvolvimento em que nos baseámos, seria de esperar que houvesse um aumento significativo da dimensão **Consciência /Competências sociais do grupo** das duas primeiras para as duas últimas fases de desenvolvimento. Este aumento da **Consciência /Competências sociais do grupo** verifica-se da primeira fase para o segundo ciclo de desenvolvimento. De facto, os membros dos grupos na primeira fase de desenvolvimento têm como principal preocupação a sua integração no grupo, grupo este que, estando no início da sua existência, se encontra focado nas suas questões afectivas não tendo como prioridade o estabelecimento de relações estratégicas com membros exteriores. Já os grupos no segundo ciclo de desenvolvimento, cujas questões sócio-afectivas estão “completamente” resolvidas e se encontram voltados para as suas tarefas e a melhor forma de concretizá-las, reconhecem as vantagens inerentes ao estabelecimento de relações de confiança com entidades estratégicas que não pertençam ao grupo e que possam vir a contribuir para a prossecução das tarefas em mãos. Contudo, a primeira hipótese foi apenas parcialmente confirmada pois, contrariamente àquilo que era previsto, foi a segunda fase de desenvolvimento que apresentou os resultados mais elevados nesta dimensão de Inteligência Emocional Grupal, embora não significativamente diferentes dos do segundo ciclo de desenvolvimento. Em nossa opinião, uma possível explicação para os inesperados resultados assenta nas características que o segundo estágio de desenvolvimento apresenta. Sendo uma fase marcada por conflitos, divergências, mal-entendidos e comportamentos competitivos, é possível que os membros da equipa se encontrem mais atentos e conscientes das suas próprias emoções bem como daquelas dos que os rodeiam, numa tentativa de construção de alianças estratégicas com membros da sua equipa e, sobretudo, com grupos/ indivíduos pertencentes à organização (mas externos à equipa), visando adquirir, desta forma, posições de destaque quer no interior da equipa quer na própria organização. Há, ainda, que considerar que muitas das equipas da segunda fase do presente estudo poderão encontrar-se numa fase de transição para o estágio seguinte sendo que, segundo Miguez e Lourenço (2001), é nesta altura que os membros aprendem a aceitar as diferenças e

resolvem os problemas e conflitos existentes.

Na Hipótese 2, prevíamos que as equipas de trabalho na segunda fase de desenvolvimento apresentassem valores da dimensão **Regulação do grupo sobre os membros** não apenas inferiores em relação aos do segundo ciclo de desenvolvimento, como também comparativamente com a primeira fase. Isto, porque, esta dimensão da Inteligência Emocional Grupal inclui normas que promovem a aceitação e uma sensação de apoio social entre os membros do grupo e, de acordo com o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), as equipas do primeiro estágio de desenvolvimento são caracterizadas por um comportamento atencioso entre os membros, fruto da sua busca pela integração e aceitação no grupo. No entanto, os resultados obtidos apontam no sentido inverso, já que são as equipas da segunda fase a apresentar os valores significativamente mais altos nesta dimensão da Inteligência Emocional dos Grupos comparativamente à primeira fase. A explicação de tais resultados pode passar por uma das normas pertencentes à **Regulação do grupo sobre os membros**: a confrontação de membros que quebrem as regras. Sendo a segunda fase de desenvolvimento uma etapa na qual os membros não temem a confrontação e os conflitos são frequentes, é possível que nas situações em que as regras não são cumpridas se verifique uma confrontação directa e intensa para com os membros que desrespeitem as normas, justificando-se, desta forma, a elevada pontuação das equipas desta fase nesta dimensão da Inteligência Emocional Grupal. Também, mais uma vez, é preciso ter em conta a possibilidade de muitas das equipas na segunda fase se encontrarem numa fase de transição para o terceiro estágio de desenvolvimento, o que poderá justificar os valores mais elevados nesta dimensão da Inteligência Emocional dos Grupos.

Ainda, relativamente à **Regulação do grupo sobre os membros**, esperávamos verificar, com a Hipótese 3, resultados superiores no segundo ciclo de desenvolvimento em relação à primeira fase. Os resultados obtidos apontam nesse sentido, uma vez que as equipas do segundo ciclo apresentaram valores significativamente superiores em comparação com as da primeira fase de desenvolvimento. De facto, as equipas na terceira e quarta fases são caracterizadas por relações de respeito e valorização entre os membros, ao mesmo tempo que estes sentem liberdade para expressar a sua individualidade num equilíbrio constante entre as necessidades do grupo e as suas próprias necessidades.

No que diz respeito à dimensão **Auto-consciência do grupo**, a Hipótese 4 previa que seriam as duas últimas fases de desenvolvimento a apresentar pontuações mais elevadas em comparação com as duas primeiras. De facto, os resultados obtidos indicam um aumento desta dimensão ao longo das fases de desenvolvimento sem que, contudo, as diferenças registadas sejam

estatisticamente significativas, pelo que a hipótese não recebeu suporte empírico.

O último conjunto de resultados serviu para testar a Hipótese 5, a última do presente estudo, segundo a qual deveria registar-se um aumento da dimensão **Auto-regulação do grupo** das primeiras duas fases para as duas últimas fases de desenvolvimento. Verificou-se, efectivamente, um aumento significativo da primeira fase para o segundo ciclo de desenvolvimento grupal. De facto, na primeira fase de desenvolvimento a preocupação central dos membros consiste na sua integração no grupo e na própria manutenção deste. Questões relacionadas com as emoções dos membros, as suas formas de manifestação e gestão não fazem parte da prioridade do grupo que, assim, não investe na criação de recursos para trabalhar com as emoções. O grupo não sente a necessidade de descobrir novas formas de resolver os problemas com que se confronta de forma pró-activa uma vez que a comunicação superficial e cordial, num ambiente de elevada conformidade, conduz o grupo a uma aparente harmonia e inibe a emergência de um clima que propicie o debate acerca das emoções sentidas pelos membros do grupo. Já as equipas no segundo ciclo de desenvolvimento valorizam uma comunicação mais aberta e profunda, a par de um maior envolvimento de todos os membros criando, desta forma, recursos para gerir de forma mais eficaz as questões emocionais, bem como fomentando um ambiente positivo no seio do grupo e incentivando a resolução pró-activa de problemas com a participação e contributo de todos. Contudo, a quinta hipótese foi apenas parcialmente confirmada, uma vez que os resultados apresentados pelas equipas da segunda fase contrariaram as previsões efectuadas, tendo sido estas equipas as que apresentaram os resultados mais elevados nesta dimensão da Inteligência Emocional Grupal (apesar de a diferença entre esta fase e o segundo ciclo de desenvolvimento não ser significativa). Mais uma vez, a par do que sucedeu com a Hipótese 4, a explicação para estes resultados pode passar pelas equipas da fase dois que se encontrem perto de entrar para a fase de desenvolvimento seguinte apresentando, desta forma, características de equipas emocionalmente mais inteligentes. Por outro lado, embora na segunda fase de desenvolvimento não exista um clima conducente ao debate construtivo acerca das emoções sentidas por cada um, é possível que ele ocorra, mesmo que de forma pouco cordial e equilibrada.

Por último, importa referir que a dimensão reduzida da amostra, bem como a diferença no número de equipas entre cada fase de desenvolvimento grupal, poderão ter condicionado os resultados obtidos. Assim, regista-se a necessidade de replicar este estudo com um número maior de participantes e, se possível, com uma distribuição mais equilibrada das equipas pelas diferentes fases de desenvolvimento grupal.

## 5. CONCLUSÕES

Os grupos são uma realidade incontornável no mundo organizacional, representando um desafio para gestores e líderes que, cada vez mais, procuram compreendê-los e utilizá-los de forma a alcançar novos níveis de competitividade. Para isso, torna-se necessário compreender de que forma a Inteligência Emocional Grupal pode representar uma vantagem para as equipas nas organizações, nomeadamente, para as equipas que se encontrem em diferentes etapas de existência grupal. Assim, com o presente estudo, procurámos investigar a forma como este tipo de inteligência evolui ao longo das fases de desenvolvimento grupal.

Os resultados obtidos no nosso estudo empírico sugerem que, no geral, os níveis de Inteligência Emocional Grupal variam conforme o estágio de desenvolvimento grupal. Deste modo, é possível concluir que a Inteligência Emocional dos Grupos apresenta uma natureza dinâmica, variando no decorrer do processo histórico do grupo. De facto, as características e particularidades de cada fase de desenvolvimento influenciam a forma como este tipo de inteligência se desenvolve e manifesta no seio do grupo.

Estes resultados trazem importantes implicações tanto a nível teórico como a nível prático. A nível teórico ao permitirem um conhecimento mais aprofundado do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), bem como da própria temática da Inteligência Emocional dos Grupos, a sua natureza e impacto nas organizações. A nível prático ao chamarem a atenção de líderes e gestores para a importância do papel deste tipo de inteligência no funcionamento dos grupos destacando, ao mesmo tempo, a natureza dinâmica das equipas de trabalho, com especial ênfase para as particularidades de cada fase de desenvolvimento. Ao possuírem informação relativamente à forma como a Inteligência Emocional Grupal afecta o comportamento dos grupos de trabalho, mais facilmente os responsáveis organizacionais poderão compreender e prever as acções e desempenhos dos seus grupos.

Embora, ao longo do nosso estudo, tenhamos procurado garantir o máximo rigor, quer ao nível conceptual quer ao nível metodológico, existem algumas limitações que importa referir. Uma primeira limitação assenta no facto de a recolha dos dados que estiveram na base do nosso estudo ter sido realizada, em muitas das organizações que acederam participar, sem a presença da equipa de investigação. Embora, numa tentativa de contornar este problema, tenham sido dadas instruções específicas aos responsáveis de cada grupo acerca do procedimento de aplicação dos questionários, o controlo do processo ficou diminuído. Outra limitação está relacionada com o tamanho reduzido da nossa amostra e com a distribuição desigual de

equipas pelas quatro fases de desenvolvimento, o que nos leva a destacar a importância da replicação deste estudo com uma amostra de maiores dimensões. Contudo, apesar destas limitações, acreditamos que o nosso estudo se revela importante para uma compreensão mais aprofundada dos grupos, nomeadamente no que se refere à dimensão emocional dos grupos, em geral, e à Inteligência Emocional Grupal, em particular.

Em síntese, tendo em conta os resultados obtidos no nosso estudo, parece-nos importante que seja dada continuidade à investigação realizada, de forma a enriquecer não só o conhecimento relativo à Inteligência Emocional Grupal e ao Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), mas também para aprofundar a relação existente entre este tipo de inteligência e o processo de desenvolvimento dos grupos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Arrow, H., Poole, M.S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, change, and development: The temporal perspective on groups. *Small Group Research*, 35 (1), 73-105.
- Aslan, S., Ozata, M., & Mete, M. (2008). The investigation of effects of group emotional intelligence on team effectiveness. *Humanity & Social Sciences Journal*, 3(2), 104-115.
- Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Hartel, C. E. J. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39 (2), 121-149.
- Burke, M. J., & Dunlap, J. P. (2002). Estimating interrater agreement with the average deviation index: A user's guide. *Organizational Research Methods*, 5(2), 159-172.
- Cadima, L. M. (2009). *A interdependência e a emergência do conflito intragrupal: Que (inter)relação?*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Correia, A. C. (2010). *Se o coração pensasse, pararia? Desenvolvimento de um instrumento de medida da inteligência emocional grupal*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I. (2007). *(Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho – Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-109.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001a). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79 (3), 81-90.
- Druskat, V., & Wolff, S. (2001b). Group emotional competence and its influence on group effectiveness. In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace* (pp. 132-155). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Gantt, S. P., & Agazarian, Y. M. (2004). Systems-centered emotional intelligence: Beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis*, 12 (2), 147-169.
- Gersick, C. J. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31 (1), 9-41.

- Goleman, D. (1999). *Trabalhar com inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tathan, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Hamme, C. (2003). *Group emotional intelligence: The research and development of an assessment instrument*. Dissertation. Faculty of the Graduated School of Applied and Professional Psychology. The State University of New Jersey.
- Hill, M., & Hill. A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Sílabo.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11 (4), 815-852.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal: Desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Lourenço, P. R., & Dimas, I. (2011). O grupo revisitado: Considerações em torno da dinâmica e dos processos grupais. In A. D. Gomes (Coord.), *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 133-199). Coimbra, Imprensa da Universidade.
- Mayer, J., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 54 (3 & 4), 772-781.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000a). Emotional intelligence as zeitgeist, as personality, and as mental ability. In R. Bar-On & J. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 92-117). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D. (2000b). Models of emotional intelligence. In R.J. Sternberg (Ed.), *The handbook of intelligence* (pp. 396-420). New York: Cambridge University Press.
- McGrath, J. E., Arrow, H., & Berdahl, J. L. (2000). The study of groups: Past, present, and future. *Personality and Social Psychology Review*, 4 (1), 95-105.
- Miguez, J., & Lourenço, P. R. (2001). *Qual a contribuição da metáfora "equipa" para a abordagem da eficácia organizacional?* Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Universidade Lusíada, Porto.
- Morgan, J., Salas, E., & Glickman, A. (2001). An analysis of team evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120 (3), 277-291.
- Pestana, M., & Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS* (4<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Sílabo.
- Pinto, E. C. (2009). *Emoções na vida grupal: Porque os grupos também sentem*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Rego, A., & Fernandes, C. (2005). Inteligência emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. *Revista Psicológica*, 19 (1), 139-167.
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211.
- Salovey, P., Mayer, J., & Caruso, D. (2002). The positive psychology of emotional intelligence. In C. Snyder & S. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 159-171). New York: Oxford University Press.

- 
- Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, Spring (3), 14-45.
- Sundstrom, E., De Meuse, K., & Futrell, D. (1990). Workteams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45 (2), 120-133.
- Wheelan, S. A., Davidson, B., & Tulin, F. (2003). Group development across time: Reality or illusion?. *Small Group Research*, 34 (2), 223-245.

A correspondência relativa a este capítulo deve ser endereçada para o correio electrónico: [mary\\_5\\_oliveira@hotmail.com](mailto:mary_5_oliveira@hotmail.com)