

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROFESSOR JOSE DE SOUZA
HERDY”

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO
ENGAJAMENTO E NO DESEMPENHO DE GESTORES DE
ÚLTIMA MILHA DE UMA EMPRESA PÚBLICA DE LOGÍSTICA

LEANDRO NEVES DE SOUZA

RIO DE JANEIRO

2023

LEANDRO NEVES DE SOUZA

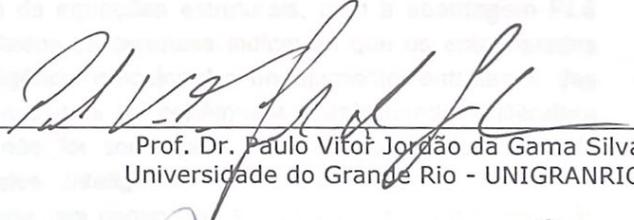
“Influência da Inteligência Emocional no Engajamento e no Desempenho de Gestores de Última Milha de uma Empresa Pública de Logística Brasileira”

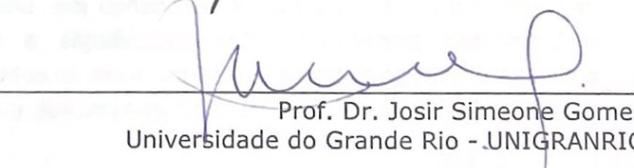
Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovada em 11 de Dezembro de 2023.

Banca Examinadora


Prof. Dr. Paulo Vítor Jordão da Gama Silva
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO


Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO


Prof. Dr. Waldir Jorge Ladeira dos Santos
Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ

LEANDRO NEVES DE SOUZA

INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO ENGAJAMENTO E
NO DESEMPENHO DE GESTORES DE ÚLTIMA MILHA DE UMA
EMPRESA PÚBLICA DE LOGÍSTICA

Dissertação apresentada como requisito parcial
para a obtenção do grau de Mestre em
Administração, Curso de Mestrado em
Administração, Programa de Mestrado e
Doutorado em Administração, Universidade do
Grande Rio.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vitor Jordão da Gama
Silva

RIO DE JANEIRO

2023

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS

S729i Souza, Leandro Neves de.

Influência da inteligência emocional no engajamento e no desempenho de gestores de última milha de uma empresa pública de logística / Leandro Neves de Souza. – Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2023.

93 f.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Vitor Jordão da Gama Silva.

Dissertação (mestrado) – UNIGRANRIO, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2023.

1. Desempenho. 2. Engajamento. 3. Inteligência emocional. 4. Logística de última milha I. Silva, Paulo Vitor Jordão da Gama. II. Título. III. UNIGRANRIO.

CDD: 658

Rodrigo de Oliveira Brainer CRB-7: 3396

RESUMO

As novas tecnologias e a disseminação da banda larga transformaram o hábito dos consumidores. A ideia de ir à loja para consumir um produto está gradativamente sendo renovada pelo comércio “*online*”. Esse novo canal de vendas conhecido como “*e-commerce*”, atrai um público cada vez mais exigente em busca de serviços mais céleres sem abrir mão da qualidade. Isso impõe desafios aos profissionais do setor de logística, exigindo habilidades técnicas e emocionais para alcançar um desempenho excepcional e garantir as entregas aos consumidores. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar a influência da inteligência emocional (IEM) e engajamento (ENG) no desempenho dos gestores de uma empresa pública de logística atuante na última milha. Este segmento tem sido considerado fonte de vantagem competitiva em meio ao mercado agressivo e extremamente concorrencial do “*e-commerce*”. Para atingir esse objetivo, foi proposto modelo teórico com as hipóteses elaboradas para identificar a força preditiva da IEM e ENG no desempenho, por meio de uma pesquisa quantitativa envolvendo 86 gestores. Os dados foram coletados com auxílio de um questionário com escala de 1 a 7 pontos. Para tratamento estatístico foi utilizado o modelo de equações estruturais, com a abordagem PLS (*Partial Least Square*). Os resultados da pesquisa indicaram que os entrevistados possuíam um alto grau de Inteligência emocional e engajamento, entretanto, das quatro hipóteses propostas apenas uma foi confirmada. Contrariando a literatura existente, no presente estudo não foi confirmada uma relação estatisticamente significativa entre os constructos inteligência emocional e engajamento no desempenho dos gestores, todavia, em consonância com a literatura existente, foi identificada uma relação forte e significativa entre inteligência emocional e engajamento. Isso ratifica os achados na literatura de que pessoas com maiores níveis de inteligência emocional tendem a demonstrar maior dedicação, vigor e absorção no trabalho.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Engajamento. Desempenho. Logística de Última Milha

ABSTRACT

The new technologies and the widespread availability of broadband have transformed consumer habits. Online commerce is gradually replacing the idea of going to a physical store to consume a product. This new sales channel, known as "e-commerce," attracts an increasingly demanding audience searching for faster services without compromising quality. This poses challenges for professionals in the industry, requiring technical and emotional skills to achieve exceptional performance. In this scenario, this study aims to analyze the influence of emotional intelligence (EI) and engagement (ENG) on managers' performance in a public logistics company operating in the last mile. This segment has been considered a source of competitive advantage in the aggressive and highly competitive e-commerce market. A theoretical model with hypotheses was proposed to identify the predictive strength of EI and ENG on performance through a quantitative survey involving 86 managers to achieve this goal. Data were collected through a questionnaire with a scale of 1 to 7 points. The structural equation modeling was used with the Partial Least Squares (PLS) approach for statistical treatment. The research results indicated that the respondents had high emotional intelligence and engagement. However, out of the four proposed hypotheses, only one was confirmed. Contrary to existing literature, this study did not confirm a statistically significant relationship between the constructs of emotional intelligence and engagement in managers' performance. Nevertheless, in line with existing literature, a strong and significant relationship was identified between emotional intelligence and engagement. This confirms findings in the literature that individuals with higher levels of emotional intelligence tend to show greater dedication, vigor, and absorption in their work.

Keywords: Emotional Intelligence. Engagement. Performance. Last Mile Logistics.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1: Métricas de avaliação do desempenho logístico.....	36
Figura 2: Modelo Conceitual.	42
Figura 3: Cálculo da amostra mínima da pesquisa.	50
Figura 4: Organograma dos Correios.....	54
Figura 5 - Receita por segmento.....	55
Figura 6: Modelo 1.	68
Figura 7: Modelo 2.	69
Figura 8: Modelo 3.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resumo das hipóteses de pesquisa	42
Tabela 2- Variáveis do modelo 1	44
Tabela 3- Variáveis do modelo 2	45
Tabela 4: - Variáveis do modelo 3	47
Tabela 5- Frequência por gênero e geração.....	56
Tabela 6- Frequência por cargo.....	57
Tabela 7- Frequência por escolaridade.....	58
Tabela 8 - Frequência por Tempo na Função.....	58
Tabela 9 - Frequência por Tempo na empresa.....	58
Tabela 10 - Frequência por Estado Civil.....	59
Tabela 11 - Estatística descritiva dos scores de inteligência emocional e engajamento.....	59
Tabela 12- Carga e significância dos indicadores do modelo	61
Tabela 13: Carga e significância ajustados dos indicadores do modelo.....	63
Tabela 13- Carga e significância ajustados dos indicadores do modelo.....	64
Tabela 14: Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e AVE.	64
Tabela 15: Análise Discriminante pelo critério Fornell e Larcker.	65
Tabela 16: Combined Loadings and Cross Loadings.	65
Tabela 16- Combined Loadings and Cross Loadings.	66

Tabela 17- Resultado dos efeitos totais do Modelo 1	67
Tabela 18- Resultado dos efeitos das cargas do Modelo 1	68
Tabela 19- Resultado dos efeitos totais do Modelo 2	69
Tabela 20- Resultado dos efeitos das cargas do Modelo 2	70
Tabela 21- Resultado dos efeitos totais do Modelo 3.	71
Tabela 22- Resultado dos efeitos das cargas do Modelo 3	72
Tabela 22- Resultado dos efeitos das cargas do Modelo 3	73
Tabela 23: Resumo da análise do Modelo de Mensuração	73
Tabela 24: Resultado das hipóteses.....	75
Tabela 25: Resultado das hipóteses.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ramos da inteligência.....	23
Quadro 2 Desempenho no trabalho: Revisão da Literatura.....	33

LISTA DE SIGLAS

AEO	Avaliação das Emoções dos Outros
APE	Avaliação das Próprias Emoções
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telegráfos
ENG	Engajamento
EPTC	Efetividade na Primeira Tentativa de Entrega
IEM	Inteligência Emocional
IEPE	Índice de Entrega no Prazo de Encomenda
IPEE	Índice de Potencial Extravio de Encomenda
PLS	<i>Partial Least Squares</i>
RE	Regulação das Emoções
SEM	Structural Equation Modeling- Modelagem de Equações Estruturais
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
UE	Uso das Emoções
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
WLEIS	Wong e Law EI Scales

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivo Geral e Específicos	14
1.2	Delimitação da Pesquisa	15
1.3	Relevância do Estudo.....	15
1.3.1	Para Literatura.....	15
1.3.2	Para a Prática.....	16
1.4	Organização do Estudo	16
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Logística de Última Milha (<i>Last Mile</i>).....	18
2.2	Inteligência Emocional.....	20
2.3	Engajamento	28
2.4	Desempenho	33
3.	ARTICULAÇÃO CONCEITUAL E PROPOSIÇÃO DAS HIPÓTESES ..	38
4.	METODOLOGIA	43
4.1	Caracterização da Pesquisa.....	43
4.2	Coleta de Dados.....	43
4.3	Amostra	49

4.4	Tratamento dos dados.....	51
4.5	Organização em estudo.....	51
4.5.1	Breve histórico.....	52
4.5.2	Caracterização da Empresa.....	52
5.	RESULTADOS.....	56
5.1	Análise descritiva da amostra.....	56
5.2	Modelo de mensuração.....	61
5.3	Modelo Estrutural.....	67
5.3.1	Modelo 1.....	67
5.3.2	Modelo 2.....	69
5.3.3	Modelo 3.....	71
6.	DISCUSSÃO.....	74
7.	Conclusão.....	77
8.	REFERÊNCIAS.....	81
9.	APÊNDICES.....	93

1. INTRODUÇÃO

O mundo tem evoluído rapidamente impulsionado pelas novas tecnologias, particularmente àquelas ligadas a internet e toda a sua infraestrutura que tem mudado os hábitos dos indivíduos. A forma como interage socialmente, profissionalmente e academicamente, tem diferido bastante da década passada e quando se fala na forma com as pessoas consomem, pode se dizer que o salto foi ainda maior. A disseminação da banda larga criou um canal de vendas extremamente promissor que ano após ano ganha mais adeptos, trata-se do e-commerce que segundo Turban e King (2004), consiste na venda de produtos por meio da internet.

Assim, surge a necessidade de empresas do segmento logístico, cuja missão é fazer com que esses produtos vendidos por meios eletrônicos, saiam do estoque do vendedor e sejam entregues ao consumidor final, numa atividade extremamente concorrencial de um segmento que as empresas buscam inovações diárias e formas de atender com mais qualidade e agilidade os seus clientes. Tortorello (2023) argumenta que com o avanço do comércio eletrônico, os embarcadores logísticos terão que continuar investindo em serviços disruptivos e inovadores que apresentem benefícios para as partes interessadas.

A atividade logística se tornou um diferencial de mercado que em muitos casos, funciona como uma variável importante no processo de tomada de decisão do consumidor, na escolha do estabelecimento que realizara a compra, Nogueira (2021) em sua pesquisa concluiu que os consumidores são muito suscetíveis a prazo e custo no seu processo de escolha, assim, quanto melhor o processo logístico de uma empresa, garantindo menor prazo e custo mais chances ela terá de atender aos anseios de seus consumidores e conquistar a sua preferência.

O cenário descrito de concorrência acirrada com grandes *players*, inclusive de empresas multinacionais, em um primeiro momento não tem aderência com o que se observa de referência da dinâmica do serviço público, todavia, segundo relatório integrado publicado em 2019 pela Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT), uma empresa pública centenária que tem oferecido soluções logísticas em

todo território nacional, em 2019 cerca de 44% desse mercado ainda estava sob o seu domínio, o que a imprime uma necessidade de se reinventar diariamente para manter essa participação (CORREIOS, 2019).

Nesse contexto, os gestores são os principais agentes catalizadores para garantir que a empresa atenda aquilo que o mercado anseia, dado calor desse segmento, recheado de dinamismo, além das competências técnicas inerentes a posição de líder, torna-se necessário o desenvolvimento de outras habilidades e muitas delas relacionadas a Inteligência Emocional (IE). A IE, cuja definição seminal de Mayer e Salovey (1990), significa um conjunto de habilidades que contribuem para a avaliação precisa e expressão da emoção em si mesmo e nos outros, sendo de grande valia na condução e engajamento dos seus liderados em busca da superação dos desafios que esse mercado impõe. Hansen et al. (2018), nos achados de sua pesquisa feita com gestores e membros de equipes que exercem atividade remunerada, constataram, uma forte e positiva correlação entre inteligência emocional e engajamento, ou seja, quanto maior o nível de inteligência emocional maior é o nível de engajamento.

A liderança tem sido um tema muito estudado, neste sentido, Goleman, Boyatzis e McKee (2001) apresentam o conceito de liderança primordial, sobre o qual os autores argumentam que independente do processo de planejamento do líder, ainda que tecnicamente seja impecável, o sucesso vai depender de como ele implementa, de como ele faz a gestão de uma tarefa primordial, conduzir a emoção da equipe na direção certa:

“(...) em qualquer grupo humano o líder tem o poder máximo de influenciar as emoções de todos. Se as emoções das pessoas são empurradas para o espectro do entusiasmo, o desempenho pode atingir as alturas; se forem conduzidas para o espectro do rancor e da ansiedade, as pessoas vão estar com a cabeça longe dali. Isso aponta para outro aspecto importante da liderança primordial: seus efeitos não se limitam a garantir que o trabalho seja bem-feito. Os seguidores voltam seus olhos para o líder também em busca de um vínculo de apoio emocional — de empatia. Toda liderança inclui essa dimensão primal, para o bem ou para o mal”. (GOLEMAN, BOYATZIS e MCKEE, 2001, p. 19)

Desta forma, o estudo das emoções no âmbito organizacional torna-se relevante quando se busca uma relação com o desempenho do líder, todavia, é preciso entender como se pode conscientemente utilizar as emoções de maneira inteligente.

A inteligência emocional como conceito, assim como apontado anteriormente, surgiu em um artigo seminal publicado por Mayer e Salovey (1990), baseado em diversos estudos anteriores que já margeavam o tema, dentre eles Thorndike (1920) com conceito de inteligência social, trazendo uma abordagem mais ampla para inteligência. Para ele o conceito de inteligência se estruturava a partir de três aspectos; a inteligência abstrata, que seria a habilidade de entender e administrar ideias, a inteligência mecânica, definida como as relações aos objetos concretos e a inteligência social, esta última se correlacionava com a capacidade do homem de agir com sabedoria nas relações humanas.

Mayer e Salovey (1990) dentro desse conceito amplo de inteligência social, conseguiram identificar um subproduto dessa inteligência denominando-a de inteligência emocional, para os autores trata-se de um conjunto de habilidades que contribuem para a avaliação precisa e expressão da emoção em si mesmo e nos outros, a regulação eficaz de emoção em si mesmo e nos outros, e o uso de sentimentos para motivar, planejar e alcançar seus objetivos.

O conceito foi muito difundido no mundo acadêmico, porém não se popularizou com o artigo de Mayer e Salovey (1990), somente ocorreu com o lançamento do livro *Inteligência Emocional* em 1995 por Daniel Goleman que tinha de maneira explícita o propósito de disseminar o conceito, fato esse que o autor foi extremamente exitoso, várias escolas ao redor do mundo adotaram dentro de suas grades curriculares o ensino o aprendizado social e emocional registrando melhorias importantes no comportamento das crianças e até mesmo no desempenho escolar.

Goleman (1995) destaca que no mundo corporativo também houve muito eco dos ensinamentos da inteligência Emocional, associado a requisitos de liderança. O QI (Quociente de Inteligência) antes unânime como ferramenta para análise e

recrutamento de líderes hoje já esbarra numa avaliação mais criteriosa que envolve o QE (Quociente emocional). O Autor destaca que em algumas pesquisas os melhores líderes não foram aqueles com melhor índice de QI (Quociente de Inteligência) e sim aqueles emocionalmente mais inteligentes, aqueles que possuem autocontrole, autoconsciência, consciência social e habilidade de gerenciar relacionamentos.

Semelhante a Inteligência emocional, cujas pesquisas indicam uma influência positiva no desempenho dos líderes, Magnan et al. (2016) em seu estudo ratificam que o engajamento no trabalho, que segundo Schaufeli (2014), é um estado mental deposicional positivo de intenso prazer e conexão profunda com a atividade laboral, também possuem uma relação de causalidade com o desempenho, pessoas mais engajadas se vinculam à sua atividade laboral com elevados sentimentos de inspiração, bem-estar e prazer autêntico pelo que realiza profissionalmente e assim tem uma expectativa maior de ter melhor desempenho.

Essa é uma condição necessária para o profissional de logística que, segundo Michelin et al. (2019), precisa ter flexibilidade para se adaptar e ter aptidão para decidir assegurando as reações sociais e emocionais no âmbito organizacional por meio de trabalho em equipe, tais características e qualidades nos profissionais de logísticas só são alcançadas por aqueles que estão engajados, comprometidos com as suas atividades e buscam a maximização do desempenho.

Sonnentag e Frese (2002) ressaltam que o desempenho está ligado a um conjunto de resultados esperados a partir do esforço da organização na sua busca e alcance, definidos por metas e indicadores de performance que devem traduzir as expectativas contidas no planejamento estratégico. Segundo Zoogah (2018), o desempenho pode além de medir os aspectos financeiros, medir também aspectos operacionais, organizacionais e mercadológicos.

Diante do cenário concorrencial no mercado de entrega de encomendas, particularmente a “*Last Mille*” (última milha), sobre a qual enfatiza os desafios da última etapa da cadeia logística, em que o produto sai do centro de distribuição e vai até o cliente e nesse caminho existe uma pressão constante por entregas em prazos cada

vez menores, independentemente de algumas variáveis (climáticas, acessibilidade e segurança) que podem comprometer esse resultado. Esse contexto favorece um ambiente de trabalho com muita ansiedade e possível instabilidade emocional o que poderia exigir do gestor maior capacidade para lidar com os possíveis conflitos e assim maximizar o seu desempenho.

Por todo o exposto uma questão latente é levantada e que justifica e demonstra a relevância da pesquisa: **como a inteligência emocional e o engajamento podem influenciar no desempenho operacional dos gestores da última milha?**

Com base na utilização do questionário aplicado aos gestores das unidades de distribuição por meio de instrumento de pesquisa, o presente trabalho buscará elucidar as questões postas cujo resultado esperado é: a) verificar se existe uma relação positiva da inteligência emocional com o desempenho operacional; b) verificar se existe uma relação positiva da inteligência emocional com o engajamento; c) verificar se existe uma relação positiva do engajamento com o desempenho operacional e d) se essa relação entre inteligência emocional e desempenho é mediada pelo engajamento no trabalho, apresentando a relevância do tema para organização e uma possível necessidade de desenvolvimento dessas competências no corpo de gestão.

1.1 Objetivo Geral e Específicos

Como objetivo geral busca-se avaliar se o nível de inteligência emocional e o engajamento dos gestores de uma empresa Estatal de logística no Brasil influenciam no desempenho operacional. Desta forma, como objetivos específicos, pretende-se:

- Verificar o efeito mediador do engajamento na relação entre a inteligência emocional e o desempenho operacional;
- Verificar o efeito do engajamento no desempenho;
- Verificar o efeito da inteligência emocional no desempenho;
- Verificar o efeito da Inteligência emocional no engajamento; e
- Verificar o efeito das variáveis de controle no desempenho operacional.

1.2 Delimitação da Pesquisa

A delimitação teórica do estudo envolve os conceitos de inteligência emocional, engajamento e desempenho, para tanto foram adotados como medida de avaliação, dentre os diversos existentes e citados no presente trabalho, os questionários de auto relato WLEIS (Escala de Inteligência Emocional Wan e Law) modelo comumente utilizado em larga escala nas pesquisas sobre Inteligência Emocional e o Utrecht Work Engagement Scale (UWES) que se mostrou mais adequado para avaliar o nível de engajamento dos gestores. Além disso, para o desempenho foi utilizado como medida para aferição desse constructo os resultados disponibilizados pela empresa em estudo dos seus indicadores de desempenho operacional.

O recorte da pesquisa parte de um estudo de caso de uma empresa pública de logística Brasileira com atuação Nacional, mas que para efeito dessa pesquisa, cujos critérios utilizados foram de disponibilidade de recurso e a facilidade de acesso do pesquisador ao grupo pesquisado, a análise recairá sobre filial do Rio de Janeiro. A população a ser estudada são os gestores das unidades de distribuição do Rio de Janeiro que possuam mais de 12 meses na posição de liderança quando do momento da aplicação dos questionários.

1.3 Relevância do Estudo

1.3.1 Para Literatura

Embora existam muitos estudos na literatura sobre inteligência emocional e a sua relação com diversos constructos ligados ao trabalho, pouco ainda se fala dessa relação em empresas de logística, particularmente na etapa “última milha” que está fortemente impactada pelo crescimento do *e-commerce* que traz um dinamismo para o segmento, num ambiente de acirrada concorrência e busca por resultados cada vez mais desafiadores focados na centralidade do cliente e que espera dos seus gestores grande capacidade para lidar com as pressões e garantir um desempenho esperado pela organização.

Sendo o objeto da pesquisa uma empresa pública de logística, a expectativa é ampliar ainda mais o leque de estudos disponíveis sobre inteligência emocional e suas relações com constructos ligados ao trabalho.

1.3.2 Para a Prática

A logística de última milha é um segmento em ascensão, muito influenciado pelo *e-commerce* no Brasil que cresce de maneira exponencial. De Melo (2021) demonstra em seu estudo que em 2011 o volume de encomendas era de 54 milhões, já em 2020 foi de 194 milhões um crescimento de 259,2% em 10 anos. Para além da relevância numérica de crescimento do mercado é importante qualifica-lo, 50% dos custos da logística se encontram na última milha que é responsável pela entrega de cada encomenda individualmente na casa do cliente, enfrentando desafios no processo de roteirização, trânsito e roubos que exigem do profissional, particularmente os gestores responsáveis pela condução das equipes, além da capacidade técnica o controle emocional para lidar com as adversidades impostas pela última milha da logística (REVISTA LOGWEB, 2023).

Assim, espera-se que os resultados da pesquisa contribuam para a empresa em estudo, apresentando o grau de Inteligência Emocional e Engajamento dos seus gestores e o impacto desses no Desempenho. A partir dos achados, a empresa em estudo poderá planejar melhor o seu processo treinamento, com a inclusão de novas habilidades que poderão melhorar a produtividade e o Desempenho dos seus empregados.

1.4 Organização do Estudo

O presente estudo foi dividido nos capítulos que se seguem:

- O primeiro capítulo apresenta a contextualização do tema com os principais pontos que balizam a indicação do problema de pesquisa, a descrição dos objetivos, relevância do tema, suas delimitações e a organização do estudo;
- O segundo capítulo percorre a revisão da literatura apresentando os principais conceitos e teorias sobre inteligência emocional, engajamento e desempenho

os principais constructos utilizados para elaboração das hipóteses do modelo proposto;

- O terceiro capítulo articula as hipóteses de pesquisa com a literatura, validando cientificamente as hipóteses levantadas para composição do modelo conceitual;
- O quarto capítulo será abordada a metodologia que será aplicada ao estudo, detalhando a característica da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados da população e amostras dos investigados, caracterizar a organização em estudo, além de definir o método utilizado para tratamento dos dados e análise dos resultados;
- O quinto capítulo apresenta a descrição da amostra a partir de técnicas estatísticas, os resultados obtidos a partir dos modelos utilizados, verificação das hipóteses e as relações entre os construtos propostos;
- O sexto capítulo discute os resultados obtidos a luz da literatura e da revisão bibliográfica;
- O sétimo capítulo tem um apelo conclusivo da pesquisa, apresentando os principais achados, suas implicações teóricas e práticas, limitações e possibilidades de estudos futuros sobre a temática.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo principal mostrar toda a base teórica necessária para fundamentar a Dissertação, apresentando conceitos de diversos autores que são referência nos temas da presente pesquisa. A fundamentação está segmentada em 4 partes. A primeira apresenta os conceitos de logística e logística de última milha e os principais desafios do setor. Na segunda parte é discutido o processo de evolução e os conceitos que permeiam a inteligência emocional. Na terceira parte são apresentados os pressupostos do engajamento. Na quarta parte são apresentados os conceitos sobre desempenho organizacional.

2.1 Logística de Última Milha (*Last Mile*)

O mundo tem evoluído rapidamente impulsionado pelas novas tecnologias, particularmente àquelas ligadas a internet e toda a sua infraestrutura que tem mudado os hábitos dos indivíduos. A forma como interage social, profissional e academicamente, tem diferido bastante da década passada e quando se fala na forma com as pessoas consomem, pode se dizer que o salto foi ainda maior. A disseminação da banda larga criou um canal de vendas extremamente promissor que ano após ano ganha mais adeptos, trata-se do *e-commerce* (comércio eletrônico) que segundo Turban e King (2004), consiste na venda de produtos por meio da internet.

A internet foi uma inovação disruptiva que gerou uma verdadeira transformação no mundo (MENDONÇA, 2016), o próprio comércio eletrônico só foi possível a partir do desenvolvimento dela. Adam e Yelena (1996) compreendem o *e-commerce* como processo de transações comerciais feitas eletronicamente e mais recentemente, já Turban et al. (2008) definem o *e-commerce* como um processo de compra de bens e serviços pela internet, por meio de uma conexão segura e provida de pagamentos por meios eletrônicos.

Assim, surge à necessidade de empresas do segmento logístico, cuja missão é fazer com que esses produtos vendidos por meios eletrônicos, saiam do estoque do vendedor e sejam entregues ao consumidor final. O termo “logística” foi inicialmente utilizado pelos militares num esforço de organizar o fluxo de materiais e suprimentos para as suas tropas, entretanto, ao longo dos anos tem sido usado largamente por organizações civis em busca de melhores resultados para os seus fluxos produtivos. Segundo o Concil of Logistic Management (1996), a logística pode ser definida como “processo de planejar, implementar e controlar com eficiência, o fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações correlatas do ponto de origem até o ponto de consumo”. Já Fleury et al. (2000), compreendem a logística como uma atividade estratégica capaz de agregar valor e serve como fonte de vantagem competitiva.

Recentemente, Rodrigues (2021) acrescenta que logística é “atender os pedidos dos clientes de maneira que se satisfaçam inteiramente. Entregando o produto antes do prometido na condição ideal de custo, qualidade e satisfação”, para tanto enumera três etapas que devem funcionar com sinergia para fazer essa entrega ao cliente: 1) *First Mile* (Primeira Milha) – etapa responsável pela entrada do pedido, recebimento; 2) *Middle Mile* (Milha Intermediária) – etapa responsável pelo processamento do pedido recebido, armazenagem, embalagem e transporte até o ponto responsável pela distribuição e entrega ao cliente final; 3) *Last Mille* (Última Milha) – etapa responsável pela entrega do produto ao cliente final. Vagner et al. (2022) ressaltam que embora haja uma concordância entre os autores sobre a importância da última milha, destaca que somente com o funcionamento perfeito de todos os elos haverá o êxito logístico.

Rodrigues (2021) destaca que a última milha é a etapa final do processo logístico, onde os objetos saem de um centro de distribuição e vão até o cliente final, seja pessoa jurídica, governo ou o cidadão comum. É a etapa responsável pela imagem e reputação da empresa, o esforço logístico de toda cadeia é representado nesse momento, daí a convergência de opiniões de que essa é a etapa com maior desafio para as organizações e que tem maior potencial para agregar valor percebido para o cliente.

Os desafios comumente imputados a última milha, estão na possibilidade de ineficiência e falha na entrega, um dos principais motivos de fracassos das empresas online (XU, FERRAND E ROBERTS, 2008), custo de ausência do destinatário e necessidade de nova tentativa de entrega, altos custos ligados a segurança no processo de distribuição, manutenção da integridade dos objetos, necessidade otimização diária das rotas de entrega, problemas de tráfego (MACHARIS E MELO, 2011), forte pressão do marketing sobre o processo logístico, particularmente na última milha e a necessidade de manter uma trajetória de inovação com uso de novas tecnologias para agregar mais valor ao cliente e constituir o fluxo como fonte de vantagem competitiva (WANG ET AL., 2016).

Fica evidenciado que se trata de uma atividade extremamente concorrencial de um segmento que as empresas buscam inovações diárias e formas de atender com mais qualidade e agilidade os seus clientes. A atividade se tornou um diferencial de mercado que em muitos casos, funciona como uma variável importante no processo de tomada de decisão do consumidor, na escolha do estabelecimento que realizara a compra. Nogueira (2021) em sua pesquisa concluiu que os consumidores são muitos suscetíveis a prazo e custo no seu processo de escolha, assim, quanto melhor o processo logístico de uma empresa, garantindo menor prazo e custo mais chances ela terá de atender aos anseios de seus consumidores e conquistar a sua preferência.

Nesse cenário, cabe ao gestor da última milha, imbuído da responsabilidade de conduzir a equipe, reunir além da capacidade técnica e intelectual, os aspectos comportamentais e emocionais que vão levar a sua equipe a atingir os resultados esperados, para uma área com muitos desafios e que precisa lidar com contingências diárias.

2.2 Inteligência Emocional

A inteligência tem sido a mais de um século um dos principais temas estudados pela ciência, que de maneira convergente, os teóricos entendem que ela exerça forte influência sobre o saber, a competência, a tomada de decisão, resolução de

problemas e o processo de aprendizagem de cada indivíduo (ROAZZI E SOUZA, 2002).

Os primeiros estudos sobre o tema ocorreram no início do século XX, com o psicólogo francês Alfred Binet, que, atendendo a uma demanda do Ministro da Educação de seu país, criou um teste que media a capacidade lógico-matemática dos indivíduos, chamado de Coeficiente de Inteligência (QI). Por muitas décadas, esse teste foi utilizado como referência para distinguir as crianças mais inteligentes das menos inteligentes na escola e também prever o seu desenvolvimento escolar (FERRARI, 2008).

O teste ganhou ainda mais notoriedade quando as forças armadas americanas o utilizaram para selecionar mais de 1 milhão de recrutas durante a Primeira Guerra Mundial, tornando-se assim uma medida hegemônica para a medição e previsão do desempenho das pessoas (TRAVASSOS, 2001).

Para Binet e Simon (1916) e Spearman (1927), predominava o entendimento de que a inteligência era geral, o que significa dizer que todas as formas de resolução de problemas decorriam de uma habilidade única. Isso contrariava o entendimento de outra corrente de teóricos que definia a inteligência como múltipla. Os autores argumentavam que a genialidade do indivíduo era muito mais específica do que generalista e que um único teste não poderia definir se um indivíduo era mais inteligente que o outro. Do ponto de vista da teoria da inteligência múltipla, existem mais de uma inteligência, e cada indivíduo pode ter uma inclinação maior para desenvolver certo tipo de inteligência, visto que não existem gênios que consigam dominar todas as áreas. Thurstone (1938) foi um grande crítico do modelo de inteligência unitária desenvolvido por Binet e Simon (1916) e depois detalhado por Piaget (1950).

Thorndike (1920) foi um dos primeiros autores a teorizar uma inteligência diferente daquela hegemônica e unitária criada por Binet e Simon. De acordo com ele, a inteligência se dividia em três tipos diferentes: a Inteligência Concreta, relacionada à capacidade do indivíduo de entender as formas e objetos; a Inteligência Abstrata,

pautada pela compreensão lógico-matemática e verbal, mais próxima da definição de Binet e Simon e por último, a inteligência social, uma inteligência independente que permitia ao indivíduo perceber seus motivos e comportamentos, bem como os dos outros, utilizando essa informação para agir de forma otimizada. Esta última é considerada uma das bases para o desenvolvimento do conceito de Inteligência Emocional. No entanto, apesar de promissora, a proposta não encontrava base científica suficiente para demonstrar esse achado, a ponto de que 40 anos depois, Cronbach (1960) declarou que a Inteligência Social permanecia indefinida e não mensurável.

Os primeiros estudos sobre o tema ocorreram ainda no século XX com o psicólogo francês Alfred Binet que diante de uma demanda do Ministro da Educação de seu País, criou um teste que media a capacidade logico-matemática dos indivíduos chamado de Coeficiente de inteligência (QI), por muitas décadas esse teste foi utilizado como referência para destacar as crianças mais inteligentes das menos inteligentes na escola e prevê o seu desenvolvimento escolar (FERRARI,2008), o teste ganhou ainda mais notoriedade quando foi utilizado pelas forças armadas americanas para escolher mais de 1 milhão de recrutas para 1º guerra mundial, se tornando assim uma medida hegemônica para medição e previsão do desempenho das pessoas (TRAVASSOS, 2001).

Ao longo dos anos vários autores buscaram desenvolver o conceito de inteligência múltipla ou pluralista - Thurstone (1938), por exemplo, conceituou a inteligência com sete habilidades primárias. Sternberg (1985) conceituou a inteligência dividida em analítica, criativa e prática, todavia, a teoria mais conhecida foi a apresentada por Gardner (1983, 1990) pelo fato de a ter baseado em evidências, pesquisa empíricas em vários ramos disciplinares e de ter tido os seus conceitos amplamente utilizados pelas instituições de ensino na revisão de suas grades curriculares.

Para Gardner (1990), a inteligência era pluralista e relativamente autônoma, em que cada indivíduo com objetivos pessoais ou corporativos recorrem a elas para

resolver problemas relevantes ou criar novas soluções em diferentes áreas. O referido autor dividia a inteligência em 8 ramos conforme disposto no Quadro 1.

Quadro 1: Ramos da inteligência.

Inteligências	Descrição
Linguístico	Uma capacidade de analisar informações e criar produtos envolvendo linguagem oral e escrita, como discursos, livros e memorandos
Lógico Matemático	Capacidade de desenvolver equações e provas, faça cálculos e resolver problemas abstratos
Espacial	A capacidade de reconhecer e manipular imagens espaciais de grande escala e granulação fina
Musical	A capacidade de produzir, lembrar-se e fazer significado de diferentes padrões de som
Naturalista	A capacidade de identificar e distinguir entre diferentes tipos de plantas, animais e formações climáticas que são encontradas no mundo natural
Corporal Cinestésico	A capacidade de usar o próprio corpo para criar produtos ou resolver problemas.
Interpessoal	A capacidade de reconhecer e compreender os humores, desejos, motivações e intenções de outras pessoas
Intrapessoal	A capacidade de reconhecer e compreender os próprios humores, desejos, motivações e intenções.

Fonte: Gardner (1990).

Embora outros autores tenham falado sobre a inteligência múltipla, a notoriedade dos conceitos só alcançou um maior número de pessoas dentro e fora da academia com Gardner (1983, 1990), cuja base conceitual era de que o indivíduo tinha todas as inteligências, entretanto, para cada uma delas existia uma variação de força e fraqueza. Ratificava que nenhum indivíduo, ainda que gêmeos, tinham o mesmo perfil e entender esse conceito era uma oportunidade de explorar as suas forças e desenvolver melhor as suas fraquezas (GARDNER, 1990).

Para efeito do presente estudo, destaca-se o conceito de inteligência social definido por Thorndike (1920), que tem bastante proximidade com os conceitos de inteligência interpessoal e intrapessoal de Howard Gardner. Eles entendem como uma das inteligências a capacidade do indivíduo de entender o mundo social no qual está inserido e utilizar essas informações para resolver problemas. Esse conceito alavancou uma grande quantidade de pesquisadores que se debruçaram sobre o

assunto, incluindo Mayer e Salovey (1990), que de maneira seminal, a partir de alguns princípios da inteligência social, cunharam pela primeira vez o termo "Inteligência Emocional". Eles destacaram que ela é um subconjunto da inteligência social, ou, como definido por Gardner, da inteligência intrapessoal e interpessoal.

Mayer e Salovey (1990) na construção do conceito de inteligência Emocional, procuram entender a emoção, definindo-a como uma resposta humana a um evento interno ou externo, que tem um significado de valência positiva ou negativa, acreditam que a inteligência Emocional diz respeito a capacidade de um indivíduo em regular as suas emoções.

Gross (1998) em seu estudo entende a regulação da emoção como tendências adaptativas, comportamentais e de resposta fisiológicas que são evocadas diretamente por situações evolutivamente significativas e sendo assim passíveis de serem moduladas e alteradas, nesse contexto Mayer e Salovey (1990, p. 189), definiram a inteligência Emocional como a “capacidade de monitorar os sentimentos e emoções próprios e dos outros, discriminar entre eles e usar essa informação para orientar o pensamento”.

Mayer e Salovey (2011) complementa o conceito a partir da definição de que a inteligência emocional flutua entre a emoção e a cognição, ou seja, o, ou seja, emoções e inteligência podem caminhar lado a lado, não são antagônicos como alguns acreditam.

Mayer e Salovey (1997) compreendem a Inteligência Emocional como uma composição de quatro grandes classes de habilidades, conhecido como o modelo dos quatro ramos. O primeiro ramo diz respeito a percepção e avaliação das emoções, trata-se de uma habilidade básica em que se busca através das expressões faciais, da voz e das demonstrações não verbais identificar e entender as próprias emoções e daqueles que os rodeiam. Uma habilidade crucial, daqueles que conseguem compreender suas emoções, é a possibilidade de desenvolver características empáticas, o que tem potencial de lhe proporcionar melhores relacionamentos e quando estiver em posição de liderança, maior capacidade de gerir pessoas.

O segundo ramo diz respeito a capacidade de usar as emoções para apoio a resolução de problemas e tomada de decisão, isso ocorre quando o cognitivo em conjunto com as emoções guia os pensamentos e ações (MAYER ET AL., 2000). Já o terceiro ramo retrata a capacidade de compreender as emoções, ou seja, reconhecer as emoções, entender como ela se manifesta. Se o indivíduo perde algo tem grande chance de desenvolver um estado de tristeza, ao passo que se ganhamos um presente temos uma propensão a ter uma sensação de felicidade, entender essa conexão entre perda e tristeza, ganho e felicidade e a diferença ente eles fazem parte de uma das dimensões para uma pessoa emocionalmente inteligente.

O último ramo diz respeito a capacidade do indivíduo de gerenciar as suas próprias emoções, nesta etapa o indivíduo é capaz de controlar a sua reação frente a uma emoção. Percebendo a chegada de uma emoção é possível controlar o comportamento que vai ser gerado. Normalmente as pessoas quando tomadas do sentimento de raiva tende a ter reações agressivas tanto verbal como física, sabendo disso, é possível estabelecer uma ação que minimize ou mitigue essa reação, como por exemplo contar até 10, ou simplesmente percebendo a emoção chegando se afastar do cenário ou daquilo que está provocando, ou no sentido contrário, se aproximar das situações que tragam sentimentos felizes.

Mayer e Salovey (2000) não obstante a definição seminal de inteligência Emocional (IE), que foi fruto da reunião de diversos estudos desconectados de vários autores, realizaram um ensaio científico para comprovar que a IE poderia ser considerada cientificamente uma inteligência. Para tanto, era necessário que a mesma atendesse a alguns critérios: deve ser um conjunto de habilidades, deve se relacionar com outras inteligências já existentes ao mesmo tempo que apresenta uma característica única e deve se desenvolver com o tempo, a idade e com ela a experiência.

Os três pré-requisitos foram validados pela Escala Multifatorial de Inteligência Emocional (MEIS) composta de 12 subescalas testes de habilidades de Inteligência Emocional aplicadas em dois estudos com uma amostra de 503 adultos e outro de 229 adolescentes que avaliaram os quatro ramos da IE (MAYER, CARUSO E

SALOVEY, 1999). Após vários estudos que permitiram o aprimoramento do instrumento, Mayer et al. (2002) publicaram o Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT). Esta é uma medida de Inteligência Emocional, também desenvolvida para avaliar os quatro aspectos da IE, sua validade como constructo e a correlação interna entre as suas escalas, gerando embasamento teórico científico que sustente a inteligência emocional como uma inteligência.

No entanto, apesar de ter sido amplamente difundido no mundo acadêmico, o conceito de Inteligência Emocional não se popularizou com o artigo de Mayer e Salovey (1989). A verdadeira popularização ocorreu com o lançamento do livro "Inteligência Emocional" em 1995, escrito por Daniel Goleman, que tinha de maneira explícita o propósito de disseminar o conceito. Nesse aspecto, o autor foi extremamente bem-sucedido. Várias escolas ao redor do mundo incorporaram o ensino e aprendizado social e emocional em suas grades curriculares, registrando melhorias significativas.

Analisando o cenário da Inteligência Emocional, além do modelo seminal de Mayer e Salovey (1989), houve outros dois modelos que ganharam força tanto no meio acadêmico como na sociedade em geral: Goleman (2005) e Bar-On (1997).

Goleman (2005) conceituava a inteligência emocional como a capacidade de reconhecer os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções conosco próprios e nas relações com os outros e tinha como base conceitual 25 competências distribuídas em 5 dimensões: autoconsciência, autorregulação (gestão das emoções), automotivação, empatia e administração das relações interpessoais.

Bar On (1997) que definia a inteligência emocional como um conjunto de habilidades e competências não cognitivas que influenciam a capacidade do indivíduo em alcançar o sucesso e lidar com as pressões do ambiente, tendo como base conceitual 5 dimensões gerais que os indivíduos deveriam buscar constituída de competências emocionais e sociais: adaptabilidade (resolução de problemas, consciência da realidade e flexibilidade), gestão do estresse (tolerância ao estresse e

controle dos impulsos), humor geral (felicidade e otimismo), capacidades intrapessoais (autoconsciência, assertividade, auto percepção, autorrealização e independência) e interpessoais (relações interpessoais, responsabilidade social e empatia).

Cabe destacar que tanto o modelo de Goleman (2005) e Bar On (1997) tinham em comum o fato de serem modelos tidos como mistos, diferente do proposto por Mayer e Salovey (1990), uma vez que carregam em seus conceitos traços de personalidade, afeto, atitudes e algumas competências sociais que se misturam com os conceitos originais de IE que encontram maior convergência com as definições que a elevam ao status de habilidade mental e não resultado de comportamento (MAYER ET. AL, 2011). Tais modelos tem recebido muitas críticas, principalmente Goleman, cujos seus achados são considerados relatos jornalísticos com afirmações que fogem ao contexto científico e a conceito original de Inteligência Emocional que envolve emoção e da inteligência (MAYER ET. AL, 2011).

Assim, para efeito desta pesquisa será utilizado o modelo Mayer e Salovey (1990) que no Brasil tem sido mais utilizado segundo Gonzaga e Monteiro (2011) que realizaram uma pesquisa com todos os artigos publicados no Brasil sobre o tema e identificaram 38 artigos dos quais destacam que 13 eram teóricos e em somente 25% os autores contemplavam a Inteligência Emocional como um constructo Psicológico, ressaltando que hoje a sua utilização é transversal a diversas áreas dentre elas as ciência humanas aplicadas, particularmente no ambiente organizacional. Acrescentaram também que a maioria dos artigos no Brasil utilizam o modelo definido por Mayer e Salovey (1990).

Wong e Law (2002) em seu estudo baseado nas crescentes pesquisas, porém com poucas evidencias empíricas, sobre a implicação da Inteligência Emocional no desempenho dos líderes, buscou a partir deste trabalho científico criar um instrumento de medida para IE no contexto organizacional utilizando como base o conceito de inteligência emocional de Mayer e Salovey (1990).

Com fundamentos nas dimensões definidas Davies, Stankov e Roberts (1998) criando a Escala de Inteligência Emocional Wan e Law (WLEIS) muito utilizada em diversos estudos relativos ao contexto das organizações sobre Inteligência Emocional no mundo. A ferramenta instituída por Wong e Law (2002) é um questionário de autorrelato contendo 16 perguntas divididas em 4 dimensões: Avaliação da própria emoção, Avaliação da emoção nos outros, Uso das emoções e Regulação da emoção.

Assim, a partir do trabalho científico desenvolvido Wong e Law (2002) foi possível obter um constructo válido que possibilitará avançar em pesquisas científicas que buscam estabelecer uma correlação entre a IE e outros constructos do contexto organizacional.

2.3 Engajamento

O constructo engajamento é um termo relativamente novo, existe a pouco mais de 3 décadas no ramo da psicologia do trabalho e já experimenta grande notoriedade no mundo corporativo, tem sido considerado um dos principais antecessores do desempenho organizacional (BAILEY ET AL., 2017), gerando grande interesse de diversos pesquisadores acadêmicos sobre o tema além de consultorias, organizações e estudiosos de administração que enxergam o engajamento no trabalho como fonte de vantagem competitiva para as organizações (SAKS E GRUMAN, 2014).

A psicologia positiva desempenha um papel importante no avanço dos estudos no contexto organizacional. Martin Seligman foi um autor de destaque na construção do conceito de psicologia positiva. Além dos deveres clínicos da psicologia, que visam aliviar o sofrimento e prevenir doenças mentais, a psicologia positiva passou a estudar os pontos fortes dos indivíduos, bem-estar e funcionamento ideal. Seligman (1998) parte do pressuposto de que a psicologia positiva não é necessariamente um traço positivo submisso a um traço negativo, ambos pontos na mesma reta. Ele argumenta, com base em estudos científicos realizados por Herzberg et al. (1959), que baixos salários e condições de trabalho ruins geram insatisfação no trabalho, entretanto, a ausência desses fatores não necessariamente resulta na satisfação no trabalho, reforçando a importância de estudos que se concentrem nos motivos que levam os indivíduos a alcançar um estado de felicidade.

Seligman (1998) entendendo a dificuldade de trabalhar com o conceito de felicidade propriamente dita, criou três domínios, cujo objetivo não era de exaurir o conceito de felicidade, mas sim trazer alguns caminhos para ela: 1) Vida agradável, diz respeito ao sentimento positivo que o indivíduo tem sobre o seu passado, presente e futuro; 2) Vida Significativa, está associado ao sentimento de pertencimento e participação de ações positivas; 3) Vida Engajada, consiste em traços individuais positivos utilizados com sabedoria. Os achados de Martin Seligman mudaram o fluxo dos estudos sobre recursos humanos, tirando o foco do esgotamento para o engajamento.

Khan (1990) foi um dos primeiros estudiosos a explorar o tema Engajamento de acordo com Kunte (2018). A pretensão teórica inicial do seu trabalho era entender o motivo pelo qual as pessoas em determinados momentos se entregavam e em outros se afastavam psicologicamente do compromisso com suas atividades. Para apoiar a sua teoria, Khan (1990) destaca a ocupação de papéis, argumentando que as pessoas têm graus variados de entrega física, cognitiva e emocional nos papéis que desempenham e essa variação que define o nível de engajamento ou desengajamento pessoal. Para Khan (1990) o engajamento ocorre nos momentos em que os indivíduos utilizam o máximo de si cognitiva, física e emocionalmente para desempenhar determinado papel, já o desengajamento é caracterizado pelos momentos em que o indivíduo se distancia durante o desempenho do seu papel.

O engajamento a partir dos conceitos definidos por Willian Khan, ocorre quando o indivíduo está presente no desempenho do seu papel, exibindo o seu eu completo, comportamento esse que Khan (1990) defende que o seu alcance está condicionado ao atendimento de algumas condições psicológicas: 1) Significância, que está relacionada ao sentimento do indivíduo que esta agregando valor com a sua atividade para empresa; 2) Segurança, muito ligado a percepção do indivíduo de quão seguro é a execução de sua atividade frente a possíveis consequências negativas; e 3) Disponibilidade psicológica, mede o quão disposto, preparado o indivíduo está física, emocional e psicologicamente a se engajar.

Apesar do conceito seminal, o mesmo teve pouco eco no mundo acadêmico na década seguinte, praticamente de 1990 a 2000 não houve artigos sobre Engajamento no Trabalho, este foi considerado um período adormecido para o tema (KUNTE, 2018). Nas décadas seguintes, a gestão de recursos humanos passou por uma grande transformação, deixando de ser vista como uma área transacional para uma transformacional, o que alavancou o interesse dos acadêmicos redundando na publicação de dezenas de pesquisas sobre engajamento.

Saks e Grumman (2014) relatam que se por um lado tiveram um aumento substancial de pesquisas sobre tema, por outro se estabeleceu uma gama de conceitos diversos sobre o que é o engajamento do trabalho que gera alguma confusão, particularmente pelo fato de alguns autores sobreporem o conceito de engajamento a outros constructos já estabelecidos como satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (COLE ET AL., 2012).

Christian et al. (2011) em seu artigo cuja proposição era de identificar uma definição consensual de engajamento no trabalho e testar a sua relação com as tarefas e o desempenho, identificaram que o engajamento no trabalho apresenta singularidade e é distinto de alguns constructos já conhecidos: satisfação no trabalho (uma atitude sobre o trabalho ou situação de trabalho), comprometimento organizacional (uma ligação emocional com a organização) e envolvimento no trabalho (o grau em que o trabalho de alguém é central para a identidade de alguém).

Para além das definições seminais oferecidas por Willian Khan, duas outras teorias foram importantes na construção dos estudos sobre engajamento que norteiam as pesquisas acadêmicas. O primeiro desenvolvido por Maslash et al. (2001) que conceituava o engajamento como o oposto do esgotamento, este, era composto por três dimensões: 1) cinismo (uma resposta negativa, insensível e alheia ao trabalho); 2) exaustão (caracterizado pelo sentimento de sobrecarga física e emocional oriundas da execução do trabalho); 3) ineficácia (Sentimento de estar na posição errada, que não tem competência ou as condições para exercer determinado papel) e o engajamento era o oposto disso, assim quanto menores os níveis de exaustão, cinismo e sentimento de ineficácia mais propenso o indivíduo estará de se

engajar nas suas atividades laborais. Diferente do conceito de (KHAN, 1990; MASLASH ET AL., 2001) não entendia o engajamento como uma variável independente, desta forma, acreditava que a implementação de ações para evitar o esgotamento levavam necessariamente ao engajamento dos empregados.

O segundo estudo foi fornecido por Demerouti et al. (2001), ainda muito focado nos antecedentes do esgotamento (Burnout), trouxe grande contribuição para os estudos na área, pois, ampliou o conceito de esgotamento para atividades não necessariamente ligadas as pessoas, que até então eram o foco dos estudos, como profissões da área médica, policial, dentre outras. A sua teoria era baseada na ideia de que dois constructos explicavam o processo de exaustão e desengajamento dos empregados. Segundo Demerouti et al. (2001):

O modelo JD-R propõe que o desenvolvimento do burnout segue dois processos. No primeiro processo, aspectos Demandas do trabalho (ou seja, exigências extremas de trabalho) levam a uma sobrecarga constante e, no final, à exaustão. No segundo processo, a falta de recursos dificulta o atendimento das demandas de trabalho. O que leva ainda mais ao comportamento de retraimento. A consequência a longo prazo dessa retirada é o afastamento do trabalho. (DEMEROUTI et al, 2001, p 501, tradução nossa).

O modelo JD-R (*Job-Demand – Resource*) procurou estabelecer uma relação entre as demandas de trabalho e os recursos, apontando que o desequilíbrio dessa relação pode gerar um processo de afastamento do empregado no trabalho, configurando um desengajamento. Saks (2014) argumenta que altas demandas de trabalho podem aumentar o *stress* dos empregados com consequente esgotamento físico e mental que fatalmente vai levá-lo ao desengajamento, todavia, os recursos no trabalho desempenham um papel motivacional intrínseco e extrínseco que pode aumentar, elevar os níveis de engajamento, atitude positivas e bem-estar, ajudando os indivíduos a lidar com as demandas de trabalho e amortecer os seus impactos.

Para Demerouti et al. (2001), o engajamento ocorre quando há um equilíbrio entre as demandas de trabalho e os recursos disponibilizados, quanto maior e mais disponíveis os recursos, menor vai ser o impacto das demandas de trabalho

potencializando a percepção de bem-estar do indivíduo que vai elevar os níveis de engajamento no trabalho.

Shaufeli et al. (2002), muito influenciados pela psicologia positiva, idealizaram um terceiro modelo que se caracterizava pela diferenciação entre esgotamento e engajamento, embora concordassem que ambos os conceitos apresentavam uma condição de oposição, acreditavam serem constructos independentes e deveriam ser medidos de maneira diferente, indo contra a lógica de instituída pela teoria de Malash (2001) que considerava o esgotamento e o engajamento um continuum avaliado por um único instrumento.

Embora baseado nos conceitos instituídos por Willian Khan, os estudos de Schaufeli et al. (2002) se diferenciavam quanto a natureza e papel. Khan (1990) acreditava que o engajamento era uma experiência qualitativa, comportamental e transitória com variações diárias, enquanto Schaufeli et al. (2002) via o engajamento mais perene, duradouro e estável, que poderia ser avaliado por meio de métodos quantitativos (BAYLEI ET AL., 2015). Embora não haja um consenso sobre o conceito de engajamento, o mais difundido no meio acadêmico e corporativo o define como “um estado de espírito gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção” (SCHAUFELI ET AL., 2002, p. 74, tradução nossa).

Destarte, Schaufeli et al. (2002) definem três dimensões que explicam o engajamento no trabalho:

Vigor caracteriza-se por altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, disposição para investir esforços no trabalho e persistência mesmo diante das dificuldades (...). Dedicação é caracterizado por um senso de importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio(...). Absorção, caracteriza-se por estar totalmente concentrado e profundamente absorto em seu trabalho, em que o tempo passa rapidamente e a pessoa tem dificuldade em se desligar do trabalho (SCHAUFELI ET. AL, 2002, p 74, tradução nossa).

Baseado nessas dimensões, Schaufeli et al. (2002) criaram uma escala de medida de 17 itens denominada Utrecht Work Engagement Scale (UWES), com 5 itens para avaliar a dimensão vigor, 6 itens para avaliar a dimensão dedicação e mais

6 itens para avaliar a dimensão absorção, embora não seja uma medida de consenso entre os acadêmicos, as pesquisas na área apontam que a UWES tem sido a mais adotada (BAKKER ET AL., 2011; COLE ET AL., 2012), tendo sido validada em diversos países, assim, para efeito dessa dissertação o instrumento a ser utilizado para mensurar o nível de engajamento dos empregados deverá ser o UWES.

2.4 Desempenho

O mundo evoluiu e as organizações precisam se adaptar rapidamente a essa nova realidade, nesse cenário o mercado está cada vez mais agressivo e a concorrência deixa de ser local e passa a ser global. Na esteira dessa evolução, as organizações buscam profissionais de alta competência e com capacidade de entrega de resultados, pois reconhecem neles a verdadeira fonte de vantagem competitiva que pode garantir a longevidade da organização (FRAGOSO, 2009).

Dada relevância do assunto, Sonnentag e Frese (2002) argumentam que o estudo do Desempenho virou tema central dos estudos da psicologia organizacional do trabalho e da gestão de pessoas, alavancado o interesse do mundo acadêmico que produz muitas pesquisas científicas sobre o tema. Bendassolli (2017) traz em sua obra os principais modelos de desempenho no trabalho por meio de uma proposta esquemática apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 Desempenho no trabalho: Revisão da Literatura

Autores	Propostas	Principais elementos
Campbell (1990); Campbell (1993); Campbell et al. (1996)	Taxonomia de componentes do Desempenho e seus determinantes	Três determinantes do desempenho: -Conhecimento declarativo - Conhecimentos procedimentais e habilidades; - Motivação. Desempenho constituído por oito componentes: - Proficiência em tarefas específicas ao cargo; - Proficiência em tarefas não específicas ao cargo; - Comunicação oral e escrita;

		<ul style="list-style-type: none"> - Demonstração de esforço; - Manutenção da disciplina pessoal; - Facilitação para pares e desempenho de equipe; - Supervisão e liderança; - Gestão.
Borman e Motowidlo (1993)	Desempenho como conceito multidimensional	<p>Desempenho de tarefa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contribuição para o core técnico do cargo <p>Desempenho contextual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persistência e esforço na realização das tarefas - Realizar tarefas voluntariamente, extra-papel
Autores	Propostas	Principais elementos
Murphy (1989a;1989b)	Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional	<p>Importância das habilidades e de variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estágio de transição - Estágio de manutenção <p>As dimensões do desempenho proposta pelo autor são:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportamentos orientados para a tarefa - Comportamentos interpessoais - Comportamentos de indisponibilidade - Comportamentos destrutivos
Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal e Parker (2007)	Desempenho adaptativo	<p>O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lidar com emergências ou situações de crise - Lidar com o <i>stress</i> no trabalho - Resolver problemas criativamente - Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis - Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho - Demonstrar adaptabilidade interpessoal - Demonstrar adaptabilidade cultural - Demonstrar adaptabilidade física
Beal, Weiss, Barros e Mac-Dermid (2005)	Desempenho episódico	<p>Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nível de recursos cognitivos e sua alocação - Demandas de atenção relacionadas à

		tarefa - Autorregulação da atenção - Recursos Regulatório - Poll de tarefas com efeitos na atenção - Questões afetivas
--	--	--

Fonte: Bendassoli (2017).

Benssolini (2017) reforça que existe um consenso entre os principais autores sobre o desempenho ser um constructo comportamental, compreendem que o Desempenho é um conjunto de ações que o indivíduo faz na situação do trabalho, que o levam a alcançar os objetivos esperados pela organização, entretanto, temos na literatura acadêmico e de Gestão de Recursos Humanos muitos estudos com o enfoque nos resultados.

Sonnentag e Frese (2002) complementa, destacando a importância de se distinguir o aspecto comportamental do desempenho e o aspecto de resultado, este último diz respeito as consequências dos aspectos comportamental e assim não pode ser confundido com o desempenho em si, paradoxalmente, as pesquisas na área tem em sua grande maioria se ocupado mais com os resultados ou métricas avaliativas do que com os aspectos comportamentais. Esse movimento é ratificado pelo estudo feito por Sonnentag e Frese (2002) que analisou 146 artigos sobre o tema publicados entre 1982 e 2002 e concluiu que em 72% deles o desempenho era considerado uma variável dependente e somente 6% analisava os aspectos comportamentais que levavam ao melhor desempenho.

A logística é fonte de vantagem competitiva quando consegue agregar valor ao processo e tornar a experiencia do cliente melhor, para tanto é necessário o monitoramento de todo o fluxo logístico interno e externo através de indicadores capazes de ilustrar a prestação do serviço. Gazel (2014), em seu trabalho, fez um levantamento bibliográfico de mais de 150 artigos internacionais sobre desempenho logístico no período de 2008 a 2013 na base CAPES, apresentando como um dos achados o fato de que nas publicações analisadas houveram 5 descritores de desempenho com maior frequência: Confiabilidade, Custo, Tempo de entrega, Flexibilidade e processos.

Bowersox e Closs (2017) defendem a importância da implementação de um sistema de medição do desempenho logístico para melhor monitoramento, controle e direcionamento das operações logísticas e divide também em 5 categorias primordiais: a) o custo; b) o serviço ao cliente; c) a produtividade; d) mensuração de ativos; e) a qualidade. Seguindo a mesma linha Conceição e Quintão (2004) em seu estudo de sobre indicadores de desempenho logístico na indústria de refrigerante também identificou indicadores internos ligados aos custos de pedido e transporte, assim como indicadores externos ligados ao atendimento de pedido, entregas no prazo e devoluções de pedidos. Já Christopher (1997) nos traz a partir da perspectiva cliente, fornecedor e distribuidor o quadro esquemático abaixo com as principais métricas para avaliação de desempenho logístico:

Figura 1: Métricas de avaliação do desempenho logístico



Fonte: Christopher (1997).

Por fim é importante destacar que os mais variados autores relatam a importância dos indicadores de desempenho em logísticas e destacam algumas categorias muito próximas entre si ligadas aos custos e a qualidade da prestação do serviço, assim, para efeito desse trabalho será utilizado como referência para aferir o desempenho dos gestores alguns indicadores já estabelecidos pela empresa em estudo, seguindo o conceito definido por Fernandes, Fleury e Mills (2006).

Os referidos autores entendem o desempenho como os resultados alcançados em determinado período, são mensuráveis através de indicadores que no caso em questão serão: a) o IEPE (Índice de Entrega no Prazo de Encomendas) indicador que

mede o atendimento ao prazo acordado com o cliente na entrega da encomenda; b) o EPTC (Efetividade na Primeira Tentativa de Entrega ao Cliente) indicador muito ligado aos custos, pois o que se espera é o sucesso na primeira tentativa de entrega, evitando novos custos com outras tentativas e o c) IPEE (Índice de Potencial Extravio) desempenho essencial quando se fala em confiabilidade e qualidade na prestação de serviço.

3. ARTICULAÇÃO CONCEITUAL E PROPOSIÇÃO DAS HIPÓTESES

A inteligência Emocional se tornou um tema de grande relevância no cenário acadêmico e corporativo, particularmente em estudos que correlacionam positivamente a Inteligência Emocional com o desempenho dos indivíduos e equipes. Hoje existe uma vasta literatura no campo de pesquisas acadêmicas sobre o assunto nos mais variados ramos: esporte; saúde, meio acadêmico e no mundo corporativo que demonstram forte influência da Inteligência Emocional no desempenho (GOLEMAN, 1995; GOLEMAN, BOYATZIS E MCKEE, 2002; BEHBAHANI, 2011; LYONS E SCHNEIDER, 2005; WONG E LAW, 2002; NASSER ET AL., 2011)

Mayer e Salovey (1990) de maneira seminal conceituaram o termo Inteligência Emocional e para comprovar a sua teoria fizeram estudos empíricos por meio da criação de um instrumento de medida baseado em habilidades, entretanto, ao longo dos anos o tema ganhou corpo, particularmente com o lançamento do livro inteligência Emocional de Daniel Goleman, despertando o interesse de vários pesquisadores para o assunto o que desencadeou a criação de outros instrumentos de medidas: o Inventário de Quociente Emocional Bar-On (EQ-i), Escala de Inteligência Emocional (EIS) Questionário de Perfil de Trabalho-Versão de Inteligência Emocional (WPQ-EI) e a escala de autorrelato Wong e Law (WLEIS).

Reconhecendo a pluralidade de estudos sobre o tema, Joseph e Newman (2010) fizeram uma meta análise dos estudos disponíveis a época e chegaram conclusão que independente do instrumento de medida, de maneira geral a IEM tem validade incremental no desempenho dos indivíduos e que quanto maior a carga emocional exigida na atividade maior é o incremento. O mesmo achado foi observado por O'boiler Jr et al. (2011), que em pesquisa similar, porém incorporando uma quantitativo maior de estudos em relação ao apresentado por Joseph e Newman (2010), depreendeu que a Inteligência Emocional se correlaciona positivamente com o desempenho no trabalho.

Law e Wong (2002), criadores da Escala de Autorrelato de Inteligência Emocional (WLEIS), observaram em seus estudos com gestores e subordinados de

uma empresa, uma correlação positiva entre Inteligência Emocional e alguns construtos organizacionais, como Satisfação no Trabalho, Compromisso Organizacional e Desempenho no Trabalho.

Sob a mesma ótica, no Brasil, Cobero, Primi e Muniz (2006), em um estudo realizado com 117 profissionais de empresas situadas no interior de São Paulo, concluíram que profissionais emocionalmente mais inteligentes têm uma probabilidade maior de um melhor desempenho do que aqueles com baixos índices de IE. Eles argumentaram ainda que as empresas, em seu processo de recrutamento, deveriam observar não apenas a capacitação técnica, mas também as habilidades emocionais dos indivíduos, ratificando a relevância do tema.

Sendo assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

- **H1: A Inteligência Emocional influencia positivamente o desempenho Operacional.**

O Engajamento é um constructo relativamente novo, tem sido estudado nas últimas três décadas na psicologia do trabalho e segundo Bakker et al. (2007) já é considerado um dos principais antecedentes do desempenho organizacional. Khan (1990) destaca que a pessoa engajada entrega o máximo de si fisicamente e emocionalmente no desempenho de suas atividades, enquanto Schaufeli et al (2002) caracteriza o indivíduo engajado como aquele que tem: a) vigor (altos níveis de energia e resiliência mental no desempenho das atividades); b) dedicação (senso de entusiasmo, orgulho e desafio na consecução da atividade); e c) absorção (grande concentração naquilo que está desenvolvendo) corroborando com as principais correntes de estudiosos sobre o tema de que o engajamento prediz o desempenho dos indivíduos.

Castanha et al. (2020) em um estudo com 84 servidores da Secretaria de Estado da Região Sul do País aplicando a técnica de modelagem estrutural, identificaram uma forte correlação entre Engajamento e Desempenho, resultado similar Kirk-Brown e Dijik (2011) encontraram em estudo com 604 funcionários na Austrália.

Cesário e Chambel (2017) realizaram uma pesquisa com 274 trabalhadores Portugueses utilizando o questionário de autorrelato UWES Work Engagement Scale e evidenciaram que o Engajamento no Trabalho tem uma forte relação com o Desempenho, além de acrescentar a necessidade das organizações desenvolverem condições de trabalho adequadas, que promova o bem estar no ambiente laboral para que assim, os colaboradores possam aumentar a sua paixão e envolvimento com o trabalho, redundando em níveis cada vez maiores de desempenho, inclusive financeiros (XANTHOPOULOUE ET AL. 2009).

Motyka (2018) a partir de relatórios que indicavam baixo nível de engajamento dos funcionários no trabalho, realizou uma revisão da literatura em busca do entendimento quanto ao conceito propriamente dito de engajamento e suas implicações para os empregadores. A revisão contemplou três bases de pesquisa mundial no trabalho: EBSCO (Business Searching Interface), Emerald e ProQuest (ABI/INFORM Collection) com as palavras chaves “employee engagement” ou “work engagement” no período de 2002 a 2018 e como resultado, identificou que os estudos do tema estão distribuídos nos 5 continentes, porém, com participação mais expressiva no eixo Norte Americano e da Europa, tendo como ferramenta principal para aferição do níveis de engajamento os questionários de autorrelato, dos quais em 82% dos casos foi utilizada a escala UWES.

Corroborando com os estudos individuais Motyka (2018) relata que dos 71 artigos analisados na pesquisa, 59 comprovaram uma relação estatisticamente significativa da influência do engajamento no trabalho sobre o desempenho dos funcionários, assim, baseado nessas afirmativas científicas, formula-se a seguinte hipótese:

- **H2: O Engajamento influencia positivamente o Desempenho Operacional.**

Diante dos achados de diversos estudos científicos explicitados no presente trabalho, fica evidenciado uma forte correlação da inteligência emocional que segundo Mayer e Salovey (2011) é a utilização intencional das emoções para resolução de problemas e do engajamento, definido como um estado de espírito gratificante e

relacionado ao trabalho (SCHAUFELI ET AL.,2002), com o desempenho, nessa esteira, caberá aos gestores conduzirem os seus liderados a partir do reconhecimento da importância da gestão das emoções e da necessidade de engajar a sua equipe para que tenham desempenhos excelentes.

Assim, alguns acadêmicos baseados na importância desses dois constructos realizaram alguns ensaios que comprovaram não só a influência da inteligência emocional no engajamento, mas também, o efeito mediador do engajamento na relação entre inteligência emocional e desempenho. No Brasil, Hansen et al. (2018) pesquisaram sobre a influência da inteligência emocional no engajamento em estudo realizado no Rio Grande Sul - com aproximadamente 132 participantes entre gestores e membros de equipes utilizando instrumentos de pesquisa de autorrelato. Identificaram que quanto maior o nível de inteligência emocional do profissional maior será o seu engajamento no trabalho, corroborando com esses achados.

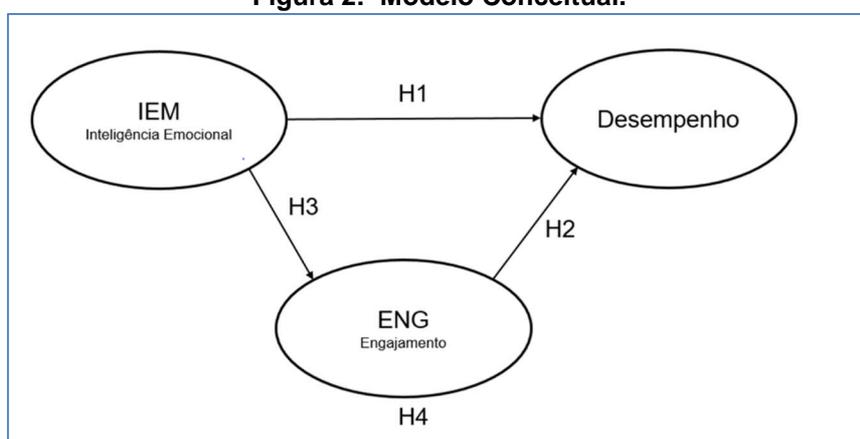
Pedrosa (2021) em seu projeto de dissertação que estudava a influência da inteligência emocional no engajamento, numa amostra de 238 participantes que exerciam atividade profissional remunerada em todo Brasil também identificou forte correlação positiva entre inteligência emocional e engajamento. Na literatura internacional, também foram evidenciados uma forte e significativa correlação em que as pessoas com maiores níveis de inteligência emocional possuem maior dedicação, vigor e absorção no trabalho (PENA ET AL., 2012; ZHU ET AL., 2015; EXTREMERA ET AL., 2018).

O efeito mediador do engajamento na associação entre inteligência emocional e desempenho não foi alvo de muito estudos, no Brasil, até o momento não foram identificados nas principais fontes de pesquisa estudos que explorassem essa relação de mediação. Na literatura internacional, foi identificado um único artigo de Wang (2022) que relata também não ter encontrado estudo similar e nos seus achados a partir de uma pesquisa com 365 professores chineses, indicaram que o engajamento do professor com o trabalho mediou o caminho entre a IE do professor e o desempenho acadêmico do aluno. Assim, baseado nessas afirmativas científicas as seguintes hipóteses foram levantadas no trabalho:

- **H3: A Inteligência Emocional influencia positivamente o Engajamento.**
- **H4: A Inteligência Emocional atua como mediador na relação entre o Engajamento e o Desempenho Operacional.**

Com base nas hipóteses formuladas foi possível construir o modelo conceitual da pesquisa apresentado na Figura 2.

Figura 2: Modelo Conceitual.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Tabela 1: Resumo das hipóteses de pesquisa

Hipótese	Detalhamento
H1	A Inteligência Emocional influencia positivamente o desempenho Operacional.
H2	O Engajamento influencia positivamente o Desempenho Operacional.
H3	A Inteligência Emocional influencia positivamente o Engajamento.
H4	A Inteligência Emocional atua como mediador na relação entre o Engajamento e o Desempenho Operacional.

Fonte: Elaborada pelo autor.

4. METODOLOGIA

A metodologia científica é um conjunto de técnicas utilizadas pela ciência para sistematicamente formular e resolver problemas (RODRIGUES, 2007). Por esta razão esse capítulo irá apresentar os métodos utilizados para responder à questão de pesquisa: **como a inteligência emocional e o engajamento podem influenciar no desempenho operacional dos gestores da última milha?**

4.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa será de caráter quantitativo do tipo descritiva, que, segundo Vergara (2000), procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar fatos ou fenômenos, sem interferência ou manipulação do pesquisador, descrevendo as características de uma determinada população ou estabelecendo relação entre variáveis, por meio da utilização de questionários como técnica de coleta de dados com uma análise quantitativa dos resultados. Gil (2010) destaca que as pesquisas de caráter quantitativo têm como principal característica, precisar numericamente as probabilidades de resultado de uma pesquisa, impedindo potenciais distorções de avaliação garantindo maior confiabilidade nos resultados encontrados.

Outra característica da pesquisa é ter uma abordagem de estudo de caso que se mostra adequada quando se deseja estudar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real. Trata-se de um estudo profundo, mas que não pode ser considerado amplo, através do qual se procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e suas inter-relações (YIN, 2015).

4.2 Coleta de Dados

A estratégia de investigação será por meio por meio do *survey* (não-experimento). Nessa abordagem, o pesquisador, com base nos resultados da amostra, faz generalizações ou declarações sobre a população em questão (CRESWELL, 2010). Para elaboração da *survey* foram utilizadas as escalas de

inteligência emocional (WLEIS-P) proposta por Wong e Law (2002), que foi validada e adaptada para língua Portuguesa por Rodrigues, Rebelo e Coelho (2011) e validada para o contexto brasileiro por Guimarães (2019), e a escala de engajamento UWES - Utrecht Work Engagement Scale, de Schaufeli e Bakker (2003), traduzida e adaptada para o português por Angst, Benevides-Pereira e Porto-Martins (2009), e validada por Magnan et al. (2015). Todos os constructos foram medidos utilizando a escala Likert de sete pontos, onde foi atribuído 1 para “Concordo Totalmente” e 7 para “Discordo Totalmente”. Além desses constructos, a survey continha questões relacionadas a dados demográficos dos respondentes como idade, tempo de empresa, tempo de função, cargo, gênero e escolaridade.

O questionário foi disponibilizado pela plataforma online Google Forms no período de 12/06/2023 a 30/06/2023 e cada respondente recebeu e-mail contendo as instruções iniciais de preenchimento.

Os dados relativos ao Desempenho dividido em IEPE (Índice de Entrega de Encomendas), EPTC (Efetividade na Primeira Tentativa no Cliente) e IPEE (Índice de Potencial Extravio de Encomendas) foram fornecidos pela empresa em estudo. Valores acumulados do período de 02/2022 a 04/2023 (15 meses).

A partir do que foi apontado na Figura 2 que ilustra o arquétipo conceitual da pesquisa, foram desenvolvidos três modelos para análise e conclusão sobre as hipóteses de pesquisa constantes na Tabela 1.

No modelo 1 será avaliado exclusivamente a influência do engajamento no desempenho a partir dos constructos da Tabela 2

Tabela 2- Variáveis do modelo 1 (Continua)

		Ítem do questionário	Fonte
Engajamento	Vigor	Vigor_1 Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia	Escala UWES
		Vigor_2 No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)	Escala UWES
		Vigor_3 Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	Escala UWES
		Vigor_4 Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo	Escala UWES

Tabela 2 - Variáveis do Modelo 1

(Conclusão)

		Ítem do questionário	Fonte	
Engajamento		Vigor_5	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)	Escala UWES
		Vigor_6	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem	Escala UWES
	Dedicação	Dedicacao_1	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito	Escala UWES
		Dedicacao_2	Estou entusiasmado com meu trabalho	Escala UWES
		Dedicacao_3	Meu trabalho me inspira	Escala UWES
		Dedicacao_4	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	Escala UWES
		Dedicacao_5	Para mim meu trabalho é desafiador	Escala UWES
	Absorção	Absorcao_1	O “tempo voa” quando estou trabalhando	Escala UWES
		Absorcao_2	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor	Escala UWES
		Absorcao_3	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	Escala UWES
		Absorcao_4	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	Escala UWES
		Absorcao_5	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho	Escala UWES
Absorcao_6		É difícil desligar-me do trabalho	Escala UWES	
Desempenho		IEPE	Índice de Entrega de Encomenda no Prazo	Empresa em estudo
		IPEE	Índice de Potencial Extravio	Empresa em estudo
		EPTC	Efetividade na Primeira Tentativa de Entrega	Empresa em estudo

Fonte- Elaborada pelo autor.

No modelo 2 foi acrescentado em relação ao modelo 1, a variável Inteligência Emocional com o objetivo de avaliar além de H2 as demais hipóteses (H1, H3 e H4) descritas na Tabela 1. Abaixo os constructos contidos no modelos 2:

Tabela 3- Variáveis do modelo 2

(continua)

		Ítem do questionário	Fonte	
Engajamento	Vigor	Vigor_1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia	Escala UWES
		Vigor_2	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)	Escala UWES
		Vigor_3	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	Escala UWES
		Vigor_4	Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo	Escala UWES

Tabela 3 - Variáveis do Modelo 2

(continua)

		Ítem do questionário	Fonte	
Engajamento		Vigor_5	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)	Escala UWES
		Vigor_6	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem	Escala UWES
	Dedicação	Dedicacao_1	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito	Escala UWES
		Dedicacao_2	Estou entusiasmado com meu trabalho	Escala UWES
		Dedicacao_3	Meu trabalho me inspira	Escala UWES
		Dedicacao_4	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	Escala UWES
		Dedicacao_5	Para mim meu trabalho é desafiador	Escala UWES
	Absorção	Absorcao_1	O "tempo voa" quando estou trabalhando	Escala UWES
		Absorcao_2	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor	Escala UWES
		Absorcao_3	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	Escala UWES
		Absorcao_4	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	Escala UWES
		Absorcao_5	"Deixo-me levar" pelo meu trabalho	Escala UWES
		Absorcao_6	É difícil desligar-me do trabalho	Escala UWES
	Desempenho		IEPE	Índice de Entrega de Encomenda no Prazo
IPEE			Índice de Potencial Extravio	Empresa em estudo
EPTC			Efetividade na Primeira Tentativa de Entrega	Empresa em estudo
Inteligência Emocional	Avaliação das Próprias Emoções	Ape_1	Apercebo-me realmente dos meus sentimentos a maior parte do tempo	Escala WLEIS
		Ape_2	Compreendo as minhas emoções	Escala WLEIS
		Ape_3	Realmente percebo o que sinto	Escala WLEIS
		Ape_4	Sei sempre se sou ou não feliz	Escala WLEIS
	Avaliação das Emoções dos Outros	Aeo_1	Reconheço sempre as emoções dos outros pelo seu comportamento	Escala WLEIS
		Aeo_2	Sou um bom observador(a) das emoções dos outros	Escala WLEIS
		Aeo_3	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	Escala WLEIS
		Aeo_4	Compreendo as emoções dos que me rodeiam	Escala WLEIS
	Uso das Emoções	Ue_1	Defino sempre metas para mim mesmo (a) e depois tento alcançá-las	Escala WLEIS
		Ue_2	Sempre digo a mim mesmo(a) que sou uma pessoa competente	Escala WLEIS

Tabela 3 - Variáveis do Modelo 2

(conclusão)

		Ítem do questionário	Fonte	
		Ue_3	Sou uma pessoa auto motivada	Escala WLEIS
		Ue_4	Incentivo-me sempre a fazer o meu melhor	Escala WLEIS
	Regulação das Emoções	Re_1	Consigo controlar o meu temperamento para lidar com as dificuldades racionalmente	Escala WLEIS
		Re_2	Posso acalmar-me rapidamente quando estou muito irritado(a)	Escala WLEIS
		Re_3	Tenho um bom controle das minhas emoções	Escala WLEIS
		Re_4	Possuo um bom controlo das minhas emoções	Escala WLEIS

Fonte: Elaborada pelo autor.

No modelo 3 foi acrescentado em relação ao modelo 2, as variáveis de controle geradas a partir dos dados Sociodemográficos. Na Tabela 4 Abaixo são apresentados os constructos contidos no modelo 3.

Tabela 4: - Variáveis do modelo 3

(continua)

		Ítem do questionário	Fonte	
Engajamento	Vigor	Vigor_1	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia	Escala UWES
		Vigor_2	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)	Escala UWES
		Vigor_3	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar	Escala UWES
		Vigor_4	Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo	Escala UWES
		Vigor_5	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)	Escala UWES
		Vigor_6	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem	Escala UWES
	Dedicação	Dedicacao_1	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito	Escala UWES
		Dedicacao_2	Estou entusiasmado com meu trabalho	Escala UWES
		Dedicacao_3	Meu trabalho me inspira	Escala UWES

Tabela 4 - Variáveis do modelo 3

(Continua)

		Ítem do questionário	Fonte	
		Dedicacao_4	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo	Escala UWES
		Dedicacao_5	Para mim meu trabalho é desafiador	Escala UWES
	Absorção	Absorcao_1	O “tempo voa” quando estou trabalhando	Escala UWES
		Absorcao_2	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor	Escala UWES
		Absorcao_3	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente	Escala UWES
		Absorcao_4	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço	Escala UWES
		Absorcao_5	"Deixo-me levar" pelo meu trabalho	Escala UWES
		Absorcao_6	É difícil desligar-me do trabalho	Escala UWES
Desempenho		IEPE	Índice de Entrega de Encomenda no Prazo	Empresa em estudo
		IPEE	Índice de Potencial Extravio	Empresa em estudo
		EPTC	Efetividade na Primeira Tentativa de Entrega	Empresa em estudo
Inteligência Emocional	Avaliação das Próprias Emoções	Ape_1	Apercebo-me realmente dos meus sentimentos a maior parte do tempo	Escala WLEIS
		Ape_2	Compreendo as minhas emoções	Escala WLEIS
		Ape_3	Realmente percebo o que sinto	Escala WLEIS
		Ape_4	Sei sempre se sou ou não feliz	Escala WLEIS
	Avaliação das Emoções dos Outros	Aeo_1	Reconheço sempre as emoções dos outros pelo seu comportamento	Escala WLEIS
		Aeo_2	Sou um bom observador(a) das emoções dos outros	Escala WLEIS
		Aeo_3	Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros	Escala WLEIS
		Aeo_4	Compreendo as emoções dos que me rodeiam	Escala WLEIS
	Uso das Emoções	Ue_1	Defino sempre metas para mim mesmo (a) e depois tento alcançá-las	Escala WLEIS
		Ue_2	Sempre digo a mim mesmo(a) que sou uma pessoa competente	Escala WLEIS

Tabela 4 - Variáveis do modelo 3

(Conclusão)

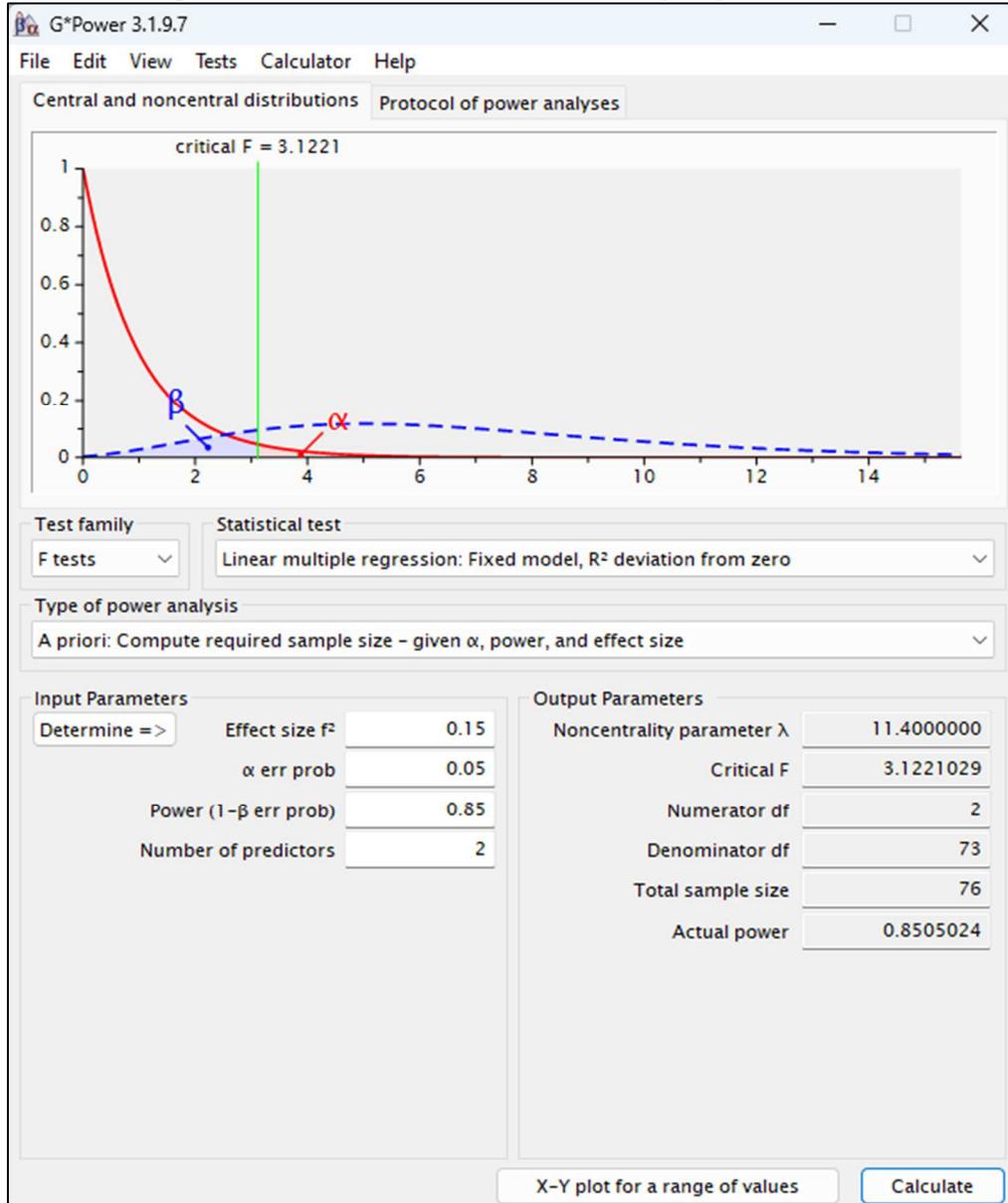
		Ítem do questionário	Fonte
		Ue_3	Sou uma pessoa auto motivada Escala WLEIS
		Ue_4	Incentivo-me sempre a fazer o meu melhor Escala WLEIS
	Regulação das Emoções	Re_1	Consigo controlar o meu temperamento para lidar com as dificuldades racionalmente Escala WLEIS
		Re_2	Posso acalmar-me rapidamente quando estou muito irritado(a) Escala WLEIS
		Re_3	Tenho um bom controle das minhas emoções Escala WLEIS
		Re_4	Possuo um bom controlo das minhas emoçãoe Escala WLEIS
	Dados Sociodemográficos	Geração	geracao
Cargo		cargo	Cargo Questionário
Genero		genero	Gênero Questionário
Escolaridade		escolaridade	Escolaridade Questionário
Tempo de Função		tempo_funcao	Tempo de Função Questionário
Tempo de Empresa		tempo_empresa	Tempo de Empresa Questionário

Fonte: Elaborada pelo autor

4.3 Amostra

O cálculo do tamanho mínimo da amostra foi estimado por meio do software G*Power versão 3.1.9.7, conforme recomendado por (FAUL et al., 2009). Foram utilizados os seguintes parâmetros de entrada: Tamanho do efeito (effect size f^2) = 0,15, conforme recomendado por Hair et al. (2009); nível de significância de 5% (α err. Prob.); número de preditores igual a 2, pois refere-se ao constructo ou variável latente que recebe o maior número de setas ou tem o maior número de preditores (RINGLE; DA SILVA; BIDO, 2014); e poder estatístico da amostra igual a 0,85 (1- β err. Prob.), acima dos 0,80 recomendado por Hair et al. (2009). O resultado foi de uma amostra mínima de 76 casos, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3- Cálculo da amostra mínima da pesquisa.



Fonte: G*POWER.

Foram pesquisados 93 gestores das unidades operacionais de distribuição de encomendas atuantes no Estado do Rio de Janeiro de uma Empresa Pública de logística de âmbito Nacional e ao término do período de coleta, 4 respondentes não completaram, ou seja, continuam valores faltando (*missing values*). Assim, 89 respostas foram preenchidas integralmente. Quantidade superior a amostra mínima necessária.

4.4 Tratamento dos dados

Para testar as hipóteses formuladas neste estudo foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model* - SEM). A SEM, técnica de segunda geração, permite que os pesquisadores modelem e estimem simultaneamente relações complexas entre múltiplas variáveis dependentes e independentes, buscando, assim, superar as limitações das técnicas de primeira geração (HAIR ET AL., 2021).

Dois métodos amplamente adotados na aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (SEM) são o SEM baseado em covariância (CB-SEM) e o SEM estimado por *Partial Least Squares* (HAIR ET AL., 2021). Neste estudo, optou-se por utilizar o PLS. A escolha se justifica devido ao tamanho da amostra e ao fato de a pesquisa buscar estabelecer relações entre variáveis que normalmente não são diretamente observáveis, mas podem ser inferidas por meio de múltiplos indicadores indiretos. Além disso, o PLS possibilita a modelagem de variáveis latentes em amostras de pequeno a médio porte e em situações de distribuições não normais (CHIN; MARCOLIN; NEWSTED, 2003).

Utilizou-se o *software* RStudio em conjunto com o pacote de código aberto SEMinR para conduzir a análise. O SEMinR foi especificamente desenvolvido como uma extensão estatística para o ambiente R, apresentando uma sintaxe amigável que simplifica a estimação de modelos de equações estruturais, conforme destacado por HAIR et al. (2021). É relevante salientar que o SEMinR é disponibilizado sob a licença *General Public License* (GPL-3), o que significa que está inteiramente disponível de forma gratuita para uso em contextos pessoais, acadêmicos e comerciais.

4.5 Organização em estudo

O presente capítulo trará um breve histórico da empresa em estudo e as suas principais características que denotam a sua relevância dentro desse nicho de mercado extremamente concorrencial, sobre a qual a organização se mantém na liderança no mercado Nacional.

4.5.1 Breve histórico

O serviço postal brasileiro foi oficialmente instituído no Brasil no ano de 1663 visando à garantia de comunicação entre Portugal e o então Brasil Colônia, no entanto, somente a partir de 1808 a atividade postal passou a receber maiores atenções das autoridades locais devido à vinda do Príncipe D. João VI ao Brasil, quando foi aprovado o primeiro Regulamento Postal do Brasil (BARROS NETO, 2002).

Nos anos que se seguiram, a entidade postal brasileira acompanhou de perto as mudanças e inovações do setor na Europa, tanto que em 1843 emitiu os primeiros selos postais brasileiros, que coincidiram com a segunda emissão de selos no mundo, conhecidos como “olho-de-boi”, precedidos pelos selos ingleses, “*Penny Black*” (BARROS NETO, 2002).

Em 1931, a Repartição Postal passa a ser Departamento de Correios e Telégrafos – DCT, dividido em 41 regiões e subordinado ao extinto, Ministério da Viação e Obras Públicas. Este Departamento foi, então, transformado em empresa pública de direito privado, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, através do Decreto-Lei no 509, de 20 de março de 1969, e que atualmente se encontra subordinada ao Ministério das Comunicações do Governo Federal (BARROS NETOS, 2002).

4.5.2 Caracterização da Empresa

A Empresa de Correios e Telégrafos (ECT) desde 1969 é uma empresa pública ligada ao Ministério das Comunicações, presente em todos os 5553 municípios do território brasileiro, através das suas 11.011 unidades de atendimento para venda de produtos e serviços.

Atualmente a empresa dispõe nos seus quadros de aproximadamente 90 mil funcionários em todo país com uma estrutura logística composta de 23.071 veículos próprios, 3.177 terceirizados (caminhões, furgões e motocicletas) e 09 aviões que movimentam e transportam cargas dos Correios em todo território nacional, com uma rede de 4.970 unidades operacionais responsáveis pelas atividades de transporte,

“*picking*” e distribuição, o que gera grande capilaridade e dá aos Correios relativa vantagem competitiva (CORREIOS, 2022).

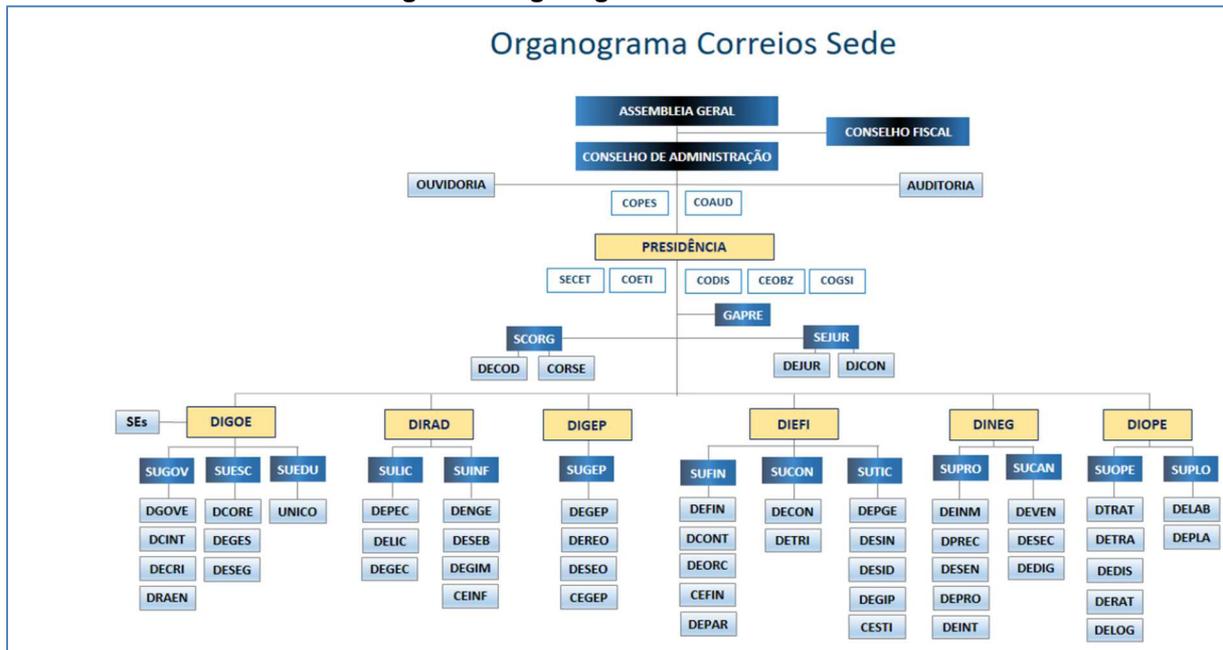
Toda essa infraestrutura logística permitiu aos Correios em 2021 realizar diariamente na última milha a entrega de 2,29 milhões de encomendas e 11,74 milhões de mensagens (GUILHERME VALTEMBERG, 2022). Para além das atividades essencialmente postais, os Correios também têm se destacado em operações logísticas com forte apelo na última milha, apoiando as políticas e demandas governamentais (CORREIOS, 2022):

- Programa Nacional do Livro Didático: distribuição de 99 milhões de livros didáticos, acondicionados em aproximadamente 9 milhões de encomendas, para atender cerca de 140 mil instituições de ensino;
- Revalida: exame para validação dos diplomas de medicina obtidos no exterior, com entrega de aproximadamente 42 mil provas, em 24 localidades de 10 municípios;
- Programa Leve Leite: entrega de leite em pó aos alunos da rede pública de educação do município de São Paulo/SP. O serviço envolve o armazenamento e a distribuição mensal de 320 toneladas de leite, atendendo 320 mil alunos;
- Logística de medicamentos para o governo de Minas Gerais: transporte e distribuição de mais de 1.600 toneladas de medicamentos e produtos correlatos nos 853 municípios de Minas Gerais; V. Exame Nacional do Ensino Médio (Enem): distribuição de 6,8 milhões de provas em 1.747 municípios, em uma janela de 3 horas para atendimento da logística do exame;

- Exame Nacional para Certificação de Competência de Jovens e Adultos (ENCCEJA): entrega de 3.076.186 provas em 622 municípios das 27 unidades da federação.

A gestão dessa empresa é pautada por uma estrutura formal matricial e que já denota preocupação com os requisitos de compliance, conforme a figura 4:

Figura 4- Organograma dos Correios



Fonte: Site dos Correios (2023).

A estrutura formal dos Correios, além da assembleia geral, dos conselhos administrativos, fiscais e Presidência possuem 6 Diretorias de área e 27 superintendências Estaduais que são responsáveis pelo planejamento estratégico e tático da Estatal.

Trata-se de uma empresa referência que apesar de ter monopólio dos objetos postais, tem sua maior receita oriunda do segmento concorrencial, próximo de 71% (Internacional, Encomenda e logística), conforme a figura 5.

Figura 5 - Receita por segmento

Tabela 3 - Receita por segmento				
RECEITAS - R\$ MILHÕES	2021	2022	2021/2022	2021/2022
RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS	22.091	20.504	-7,18%	-1.587
Encomenda	12.524	10.540	-15,84%	-1.984
Mensagem	5.448	4.922	-9,65%	-526
Internacional	2.758	3.597	30,42%	839
Marketing	382	376	-1,57%	-6
Malote	264	258	-2,27%	-6
Logística	460	455	-1,09%	-5
Conveniência	204	205	0,49%	1
Outros	51	151	196,08%	100

Fonte: Site dos Correios (2023)

Os números denotam a grandeza da instituição no segmento que atua, particularmente na última milha em um mercado extremamente concorrencial, agressivo e que exige um esforço maior daqueles que integram a empresa, haja vista as amarras burocráticas inerentes as empresas públicas, o que enriquece o conteúdo da pesquisa e dá maior relevância ao estudo.

5. RESULTADOS

Neste capítulo serão abordados os resultados do estudo. Inicialmente será realizada a análise descritiva da amostra e dos scores das escalas de inteligência emocional e engajamento. Por fim, serão apresentados os resultados do modelo de equações estruturais.

5.1 Análise descritiva da amostra

As características sócio demográficas e profissionais da amostragem que integrou a base de dados da presente pesquisa, encontram-se consolidadas abaixo:

Tabela 5- Frequência por gênero e geração

Gênero	Geração	Contagens	% do Total	% acumulada
Feminino	Geração X	14	15,7 %	15,7 %
	Geração Y	6	6,7 %	22,5 %
Masculino	Geração X	39	43,8 %	66,3 %
	Geração Y	30	33,7 %	100,0 %

Fonte: Elaborada pelo autor.

Foram coletados 89 respondentes válidos dos quais 69 (77,5%) são homens e 20 (22,5%) são mulheres. Mais detalhadamente quando classificamos os respondentes pela sua geração, verificamos que 53 (59,5%) dos respondentes fazem parte da geração X que compreende as pessoas nascidas entre 1960 e 1980 (Atualmente com 43 a 63 anos) e 36 (40,5%) fazem parte da geração Y que compreendem os nascidos entre 1980 a 1995 (atualmente com 27 a 42 anos).

Apesar da geração não ser o foco do estudo, a literatura sobre inteligência emocional indica possíveis diferenças no nível IEM de acordo com a geração dos seus respondentes. Gasparini (2014) observa que a geração Y apesar de ser extremamente competente do ponto de vista técnico e tecnológico, tem as emoções como principal obstáculo para carreira, da mesma forma Da Silva (2021) em seu artigo, conclui que os indivíduos da geração Y precisam desenvolver as cinco

habilidades da inteligência emocional para melhorar o seu relacionamento com os demais membros da equipe, em especial os mais velhos.

Machová et al. (2020) em estudo piloto com maior abrangência, propôs uma comparação entre as gerações sobre a percepção da inteligência emocional no trabalho. O estudo teve a participação de 204 respondentes com representação das quatro gerações (baby boom, X, Y e Z). A conclusão foi de que existe uma relação significativa entre a faixa etária e o nível de inteligência emocional, comprovando que os mais jovens (Geração Z) reconhecem a importância da inteligência emocional, porém, têm menos nível de IEM que as gerações mais velhas. Assim, a geração se torna uma variável de controle relevante para composição do modelo de análise proposto.

Os cargos exercidos pelos participantes da pesquisa são maciçamente compostos por empregados concursados de nível médio, somente 1 respondente tem cargo de nível superior conforme Tabela 6.

Tabela 6- Frequência por cargo.

Cargo	Contagens	% do Total	% acumulada
Analista Superior	1	1,1 %	1,1 %
Atendente	1	1,1 %	2,2 %
Auxiliar Administrativo	1	1,1 %	3,4 %
Carteiro	66	74,2 %	77,5 %
Operador Triagem e Transbordo	18	20,2 %	97,8 %
Técnico	2	2,2 %	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Apesar dos empregados terem sido admitidos na empresa por concurso que exigia somente o nível médio escolar, 46,1% deles já tem nível superior e 30,3% avançaram e já fizeram a pós graduação, entretanto, 23,6% permanecem com o nível médio conforme Tabela 7.

Tabela 7- Frequência por escolaridade.

Escolaridade	Tipo unidade	Contagens	% do Total	% acumulada
Médio	CDD	21	23,6 %	23,6 %
Pós-graduação	CDD	27	30,3%	53,9 %
Superior	CDD	41	46,1 %	100%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Verificou-se que os participantes majoritariamente possuem entre 1 e 10 anos exercendo a função de gestão na empresa em estudo, com uma participação de 66,29%, seguido da faixa também bastante significativa de 11 a 20 anos com participação de 26,97%. As demais faixas juntas possuem uma participação menos expressiva de 6,74% conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Frequência por Tempo na Função

Tempo de Função	Contagens	% do Total	% acumulada
1 a 10 anos	59	66,29%	66,29%
11 a 20 anos	24	26,97 %	93,26 %
20 a 30 anos	5	5,62 %	98,88%
Mais de 30 anos	1	1,12 %	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Observa-se que no tempo de empresa dos respondentes as faixas intermediárias de 11 a 20 anos e 21 a 30 anos concentram 87,64%, depreende-se que os gestores possuem muita experiência em suas atividades já nos extremos 6,74% tem entre 1 e 10 anos e 5,62% mais de 30 anos conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Frequência por Tempo na empresa

Tempo na empresa	Contagens	% do Total	% acumulada
1 a 10 anos	6	6,74 %	6,74 %
11 a 20 anos	40	44,94 %	51,69 %
21 a 30 anos	38	42,70 %	94,38 %
Mais de 30 anos	5	5,62 %	100,0 %

Fonte: Elaborado pelo Autor.

No que tange ao estado civil, a maioria da população estudada é casada, 44,94%, seguidos 29,21% de União estável e 14,61% de solteiros, as demais condições representaram 11,24% conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Frequência por Estado Civil

Estado Civil	Contagens	% do Total	% acumulada
Casado	40	44,94%	44,94 %
Divorciado	0	0 %	44,94%
Viúvo	0	0%	44,94%
União estável	26	29,21 %	74,16%
Solteiro	13	14,61%	88,76%
Outros	10	11,24%	100,0%

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Na Tabela 11 serão apresentados os scores dos questionários aplicados de Inteligência emocional e engajamento aos 89 participantes da pesquisa, identificando o nível de ENG e IEM.

Tabela 11 - Estatística descritiva dos scores de inteligência emocional e engajamento

	N	Omisso	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Inteligência Emocional (Total escala)	89	0	6,06	6,06	0,589	4,06	7,00
APE	89	0	6.03	6.25	0.863	3.75	7.00
AEO	89	0	5.96	6.00	0.670	4.00	7.00
UE	89	0	6.22	6.50	0.738	3.25	7.00
RE	89	0	6.04	6.00	0.752	4.00	7.00
Engajamento (Total escala)	89	0	6,12	6,26	0,691	3,51	7,00
Vigor	89	0	6.16	6.33	0.749	3.83	7.00
Dedicação	89	0	6.28	6.40	0.747	4.00	7.00
Absorção	89	0	5.91	6.00	0.791	1.83	7.00

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Com relação aos scores de inteligência emocional tendo 1 como mínimo e 7 como máximo, o total da escala apresentou uma média 6,06, ratificando que os respondentes em média possuem um alto nível de inteligência emocional, sendo confirmado com os resultados das dimensões que a compõe:

- Na dimensão APE (avalia as próprias emoções) a média encontrada foi de 6,03, sendo o valor mínimo 4,00 (mínimo teórico 1) e o máximo foi 7,00 (máximo teórico 7) o que ratifica que os respondentes apresentam em média um nível elevado de inteligência emocional na dimensão;
- Na dimensão AEO (avalia as emoções dos outros) a média encontrada foi de 5,96, sendo o valor mínimo 3,75 (mínimo teórico 1) e o máximo foi 7,00 (máximo teórico 7) o que ratifica que os respondentes apresentam em média um nível elevado de inteligência emocional na dimensão;
- Na dimensão UE (utiliza as emoções) a média encontrada foi de 6,22, sendo o valor mínimo 3,25 (mínimo teórico 1) e o máximo foi 7,00 (máximo teórico 7) o que ratifica que os respondentes apresentam em média um nível elevado de inteligência emocional na dimensão;
- Na dimensão RE (regula as emoções) a média encontrada foi de 6,04, sendo o valor mínimo 4,00 (mínimo teórico 1) e o máximo foi 7,00 (máximo teórico 7) o que ratifica que os respondentes apresentam em média um nível elevado de inteligência emocional na dimensão.

Com relação aos scores de engajamento tendo 1 como mínimo e 7 como máximo, o total da escala apresentou uma média 6,12, ratificando que os respondentes em média possuem um alto nível de engajamento, sendo confirmado com os resultados das dimensões que a compõe:

- Na dimensão vigor a média encontrada foi de 6,16, sendo o valor mínimo 3,83 (mínimo teórico 1) e o máximo foi 7,00 (máximo teórico 7) o que ratifica que os respondentes apresentam em média nível elevado de engajamento na dimensão;
- Na dimensão dedicação a média encontrada foi de 6,28, sendo o valor mínimo 4,00 (mínimo teórico 1) e o máximo foi 7,00 (máximo teórico 7) o que ratifica que os respondentes apresentam em média nível elevado de engajamento na dimensão;
- Na dimensão UE (utiliza as emoções) a média encontrada foi de 5,91, sendo o valor mínimo 3,25 (mínimo teórico 1) e o máximo foi 7,00 (máximo teórico 7)

7) o que ratifica que os respondentes apresentam em média um nível elevado de engajamento na dimensão.

5.2 Modelo de mensuração

A análise do modelo transcorreu em duas etapas distintas. Inicialmente, foi realizada a avaliação do modelo de mensuração, seguida pela análise do modelo estrutural. Esta seção aborda o modelo de mensuração, cujo objetivo é avaliar a qualidade da mensuração das variáveis latentes, ou constructos, que foram utilizadas nos testes de hipótese. Para esse propósito, foram investigadas a Validade Convergente, a Validade Discriminante e, por fim, a Confiabilidade do instrumento de mensuração.

Primeiramente, procedeu-se à avaliação da confiabilidade de cada indicador. Na Tabela 12, pode-se constatar que seis indicadores apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,7 (ape_1, aeo_3, vigor_5, absorcao_2, absorcao_6 e etc). Os demais indicadores apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,70 (HULLAND,1999), evidenciando uma solidez satisfatória. Adicionalmente, é relevante destacar que todas as cargas fatoriais superiores ao parâmetro de referência foram significantes a 5% (valor-t > 1,96).

Tabela 12- Carga e significância dos indicadores do modelo (continua)

	Carga padronizada	Valor-t	2,5% CI	97,5% CI
ape_1 -> APE	0,671***	5,291	0,428	0,863
ape_2 -> APE	0,866***	10,228	0,640	0,930
ape_3 -> APE	0,910***	14,286	0,786	0,949
ape_4 -> APE	0,779***	9,311	0,569	0,874
aeo_1 -> AEO	0,826***	9,749	0,630	0,953
aeo_2 -> AEO	0,809***	9,349	0,580	0,902
aeo_3 -> AEO	0,666***	4,403	0,282	0,837
aeo_4 -> AEO	0,710***	4,525	0,307	0,870
ue_1 -> UE	0,731***	7,372	0,497	0,876
ue_2 -> UE	0,724***	6,114	0,458	0,896

Tabela 12 – Carga e significância dos indicadores do modelo (conclusão)

	Carga padronizada	Valor-t	2,5% CI	97,5% CI
ue_3 -> UE	0,816***	15,971	0,685	0,889
ue_4 -> UE	0,799***	12,308	0,637	0,892
re_1 -> RE	0,915***	21,898	0,811	0,963
re_2 -> RE	0,847***	15,516	0,699	0,919
re_3 -> RE	0,832***	15,934	0,707	0,915
re_4 -> RE	0,915***	21,898	0,811	0,963
vigor_1 -> VIGOR	0,809***	15,972	0,685	0,883
vigor_2 -> VIGOR	0,887***	35,562	0,821	0,924
vigor_3 -> VIGOR	0,832***	21,078	0,742	0,896
vigor_4 -> VIGOR	0,727***	11,076	0,580	0,837
vigor_5 -> VIGOR	0,561***	4,438	0,299	0,768
vigor_6 -> VIGOR	0,736***	12,504	0,617	0,840
dedicacao_1 -> DEDICACAO	0,830***	19,846	0,739	0,904
dedicacao_2 -> DEDICACAO	0,899***	36,019	0,837	0,938
dedicacao_3 -> DEDICACAO	0,911***	36,886	0,852	0,945
dedicacao_4 -> DEDICACAO	0,848***	15,947	0,723	0,920
dedicacao_5 -> DEDICACAO	0,751***	10,358	0,578	0,855
absorcao_1 -> ABSORCAO	0,794***	5,488	0,446	0,909
absorcao_2 -> ABSORCAO	0,669***	3,643	0,105	0,820
absorcao_3 -> ABSORCAO	0,764***	5,656	0,511	0,885
absorcao_4 -> ABSORCAO	0,779***	5,768	0,564	0,875
absorcao_5 -> ABSORCAO	0,709***	3,424	0,117	0,881
absorcao_6 -> ABSORCAO	0,331	1,070	-0,362	0,738
iepe -> DESEMPENHO	0,932***	3,222	-0,098	0,993
ipee_com -> DESEMPENHO	0,937**	2,456	-0,317	0,995
eptc -> DESEMPENHO	0,253	0,844	-0,336	0,857
APE -> IEM	0,736***	8,640	0,566	0,856
AEO -> IEM	0,743***	9,007	0,556	0,859
UE -> IEM	0,839***	23,927	0,762	0,902
RE -> IEM	0,784***	10,292	0,561	0,874
VIGOR -> ENG	0,948***	61,785	0,914	0,967
DEDICACAO -> ENG	0,960***	58,779	0,920	0,975
ABSORCAO -> ENG	0,880***	7,096	0,714	0,934

Significante a *10%; ** 5% e *** 1%.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Após a remoção dos seis indicadores mencionados anteriormente, outros dois indicadores apresentaram cargas inferiores a 0,70, são eles: aeo_4 e absorção_5. Os novos resultados estão apresentados na Tabela 13.

Tabela 13: Carga e significância ajustados dos indicadores do modelo (continua)

	Carga padronizada	Valor-t	2,5% CI	97,5% CI
ape_2 -> APE	0,906***	9,375	0,745	0,954
ape_3 -> APE	0,934***	12,012	0,867	0,971
ape_4 -> APE	0,855***	9,407	0,745	0,927
aeo_1 -> AEO	0,938***	22,594	0,861	0,995
aeo_2 -> AEO	0,821***	6,706	0,496	0,928
ue_1 -> UE	0,729***	7,365	0,496	0,873
ue_2 -> UE	0,719***	5,969	0,452	0,893
ue_3 -> UE	0,819***	15,827	0,693	0,890
ue_4 -> UE	0,800***	12,601	0,639	0,889
re_1 -> RE	0,910***	17,401	0,776	0,964
re_2 -> RE	0,850***	15,470	0,708	0,922
re_3 -> RE	0,837***	15,579	0,717	0,931
re_4 -> RE	0,910***	17,401	0,776	0,964
vigor_1 -> VIGOR	0,814***	16,540	0,699	0,886
vigor_2 -> VIGOR	0,883***	38,236	0,835	0,923
vigor_3 -> VIGOR	0,860***	26,210	0,782	0,910
vigor_4 -> VIGOR	0,741***	12,037	0,591	0,839
vigor_6 -> VIGOR	0,748***	12,004	0,619	0,849
dedicacao_1 -> DEDICACAO	0,829***	19,817	0,737	0,902
dedicacao_2 -> DEDICACAO	0,897***	33,601	0,829	0,938
dedicacao_3 -> DEDICACAO	0,910***	35,887	0,849	0,944
dedicacao_4 -> DEDICACAO	0,847***	15,576	0,717	0,920
dedicacao_5 -> DEDICACAO	0,755***	10,874	0,590	0,858
absorcao_1 -> ABSORCAO	0,838***	8,877	0,623	0,933
absorcao_3 -> ABSORCAO	0,828***	13,496	0,679	0,904
absorcao_4 -> ABSORCAO	0,887***	13,380	0,790	0,936
iepe -> DESEMPENHO	0,943***	3,227	-0,154	0,999
ipee_com -> DESEMPENHO	0,931**	2,566	-0,238	0,999
APE -> IEM	0,679***	6,013	0,428	0,835
AEO -> IEM	0,711***	7,694	0,494	0,842
UE -> IEM	0,854***	24,997	0,781	0,913

Tabela 14- Carga e significância ajustados dos indicadores do modelo (conclusão)

	Carga padronizada	Valor-t	2,5% CI	97,5% CI
RE -> IEM	0,778***	11,179	0,598	0,869
VIGOR -> ENG	0,953***	120,323	0,937	0,968
DEDICACAO -> ENG	0,969***	123,237	0,949	0,979
ABSORCAO -> ENG	0,894***	15,985	0,792	0,944

Significante a *10%; ** 5% e *** 1%.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Apesar da carga padronizada de APE em IEM ter ficado abaixo de 0,70, optou-se por prosseguir com a avaliação do modelo de mensuração. Para a avaliação da Validade Convergente foi realizada análise das Variâncias Médias Extraídas (*Average Variance Extracted* ou AVE) dos construtos. A AVE constitui uma medida da proporção de variância capturada por um construto, em relação à variância atribuída ao erro de mensuração (FORNELL; LARCKER, 1981).

Em resumo, a AVE é calculada a partir da média dos quadrados das cargas fatoriais de cada construto. A Tabela 14 sumariza as AVE de todas as variáveis latentes. Como parâmetro, são considerados resultados satisfatórios quando as AVE dos construtos são superiores a 0,50 (BAGOZZI; YI, 1988; HAIR et al., 2012; HAIR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Observa-se que todos os constructos atendem ao requisito mínimo. Dessa forma, os resultados sugerem que há validade convergente, ou seja, os indicadores utilizados na mensuração se correlacionam com seus constructos e comportam-se da mesma forma empiricamente.

Tabela 15: Alfa de Cronbach, Confiabilidade Composta e AVE.

	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta (rhoC)	AVE
IEM	0,756	0,843	0,575
ENG	0,934	0,957	0,882
DESEMPENHO	0,861	0,935	0,878

Fonte: Elaborada pelo autor.

Superada a Validade Convergente, foram analisados os critérios referentes à Validade Discriminante. Inicialmente, utilizou-se o critério proposto por (FORNELL; LARCKER, 1981) onde as raízes quadradas das AVE de cada constructo devem ser superiores que a maior correlação com qualquer outro construto mensurado. Ao

examinar os resultados na Tabela 15 observa-se que todos os constructos atenderam ao critério.

Tabela 16: Análise Discriminante pelo critério Fornell e Larcker.

	IEM	ENG	DESEMPENHO
IEM	0,758		
ENG	0,545	0,939	
DESEMPENHO	-0,135	-0,201	0,937

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em continuidade a investigação sobre a Validade Discriminante, foi realizada análise das cargas fatoriais cruzadas (*cross loadings*). Segundo CHIN (1998), esse teste utiliza como parâmetro que os valores das cargas sejam maiores nos constructos originais do que nos demais. A Tabela 16 apresenta os resultados obtidos, onde é possível que todos os indicadores atenderam o requisito do teste.

Tabela 17: Combined Loadings and Cross Loadings. (Continua)

	APE	AEO	UE	RE	VIGOR	DEDICACAO	ABSORCAO	DESEMPENHO
ape_2	0,91	0,33	0,37	0,53	0,28	0,19	0,16	-0,09
ape_3	0,93	0,29	0,50	0,38	0,40	0,28	0,20	-0,06
ape_4	0,85	0,16	0,37	0,33	0,28	0,24	0,19	-0,02
aeo_1	0,31	0,94	0,41	0,45	0,43	0,37	0,26	-0,17
aeo_2	0,18	0,82	0,35	0,32	0,22	0,27	0,17	-0,10
ue_1	0,40	0,35	0,73	0,39	0,44	0,41	0,31	-0,10
ue_2	0,49	0,35	0,72	0,39	0,34	0,29	0,12	-0,03
ue_3	0,35	0,34	0,82	0,40	0,58	0,53	0,31	-0,09
ue_4	0,25	0,31	0,80	0,45	0,46	0,43	0,31	-0,10
re_1	0,35	0,33	0,44	0,91	0,36	0,26	0,17	-0,07
re_2	0,33	0,43	0,41	0,85	0,24	0,23	0,16	-0,08
re_3	0,51	0,47	0,53	0,84	0,43	0,36	0,26	-0,03
re_4	0,35	0,33	0,44	0,91	0,36	0,26	0,17	-0,07
vigor_1	0,35	0,30	0,50	0,37	0,81	0,70	0,43	-0,04
vigor_2	0,33	0,32	0,47	0,32	0,88	0,86	0,67	-0,15
vigor_3	0,34	0,25	0,53	0,32	0,86	0,76	0,70	-0,15
vigor_4	0,18	0,36	0,41	0,28	0,74	0,69	0,73	-0,24
vigor_6	0,26	0,36	0,54	0,36	0,75	0,61	0,54	-0,11
dedicacao_1	0,21	0,30	0,46	0,32	0,75	0,83	0,60	-0,02
dedicacao_2	0,34	0,30	0,49	0,32	0,83	0,90	0,67	-0,13
dedicacao_3	0,26	0,30	0,51	0,29	0,85	0,91	0,77	-0,22

Tabela 18- **Combined Loadings and Cross Loadings.** (Conclusão)

	APE	AEO	UE	RE	VIGOR	DEDICACAO	ABSORCAO	DESEMPENHO
dedicacao_4	0,15	0,23	0,42	0,21	0,73	0,85	0,79	-0,15
dedicacao_5	0,17	0,43	0,48	0,23	0,63	0,75	0,68	-0,20
absorcao_1	0,12	0,24	0,22	0,08	0,51	0,60	0,84	-0,20
absorcao_3	0,19	0,13	0,33	0,20	0,72	0,72	0,83	-0,24
absorcao_4	0,21	0,26	0,35	0,27	0,67	0,77	0,89	-0,17
iepe	-0,06	-0,16	0,14	0,02	-0,19	-0,18	-0,22	0,94
ipee_com	-0,06	-0,15	0,06	0,12	-0,13	-0,14	-0,23	0,93

Fonte: Elaborada pelo autor.

Após a confirmação da existência das validades Convergente e Discriminante, foram analisados aspectos quanto a Confiabilidade. A confiabilidade representa o grau em que os constructos medem o valor correto e que estão livres de erro (HAIR et al., 2009). Hair et al. (2012), apontam que a confiabilidade composta é a mais adequada para o SEM-PLS, pois prioriza a confiabilidade individual dos constructos, enquanto o *Alfa de Cronbach* assume que todas as cargas dos indicadores são as mesmas na população. Dessa forma, neste estudo foram observados os valores do *Alfa de Cronbach* em conjunto com os valores obtidos para o *Dillon-Goldstein's rho* (confiabilidade composta), alinhado com estudos anteriores (HAIR et al., 2021).

Observa-se na Tabela 10 que tanto o *Alfa de Cronbach*, quanto a confiabilidade composta foram superiores aos 0,70 recomendados por Hair et al. (2012). Dessa forma, todos os constructos apresentaram grau de confiabilidade aceitável.

Portanto, pode-se inferir que todos os construtos foram mensurados de maneira precisa, uma vez que exibem validades convergente, discriminante e confiabilidade, sendo possível avançar com as análises do modelo estrutural.

5.3 Modelo Estrutural

Para análise do modelo estrutural foram gerados 3 modelos. No primeiro buscou-se verificar o efeito direto do Engajamento (ENG) no Desempenho. No segundo foi incluída a variável Inteligência Emocional (IEM) no modelo. Por fim, no modelo 3 foram incluídas as variáveis de controle coletadas. Em cada modelo foi realizada a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson (R^2) e a significância das relações.

Para Hair et al. (2009), o R^2 é a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Com isso, quanto maior o valor de R^2 , melhor a previsão da variável dependente no modelo. Segundo Cohen (1988), na área de ciências comportamentais, considera-se valor de 2% como efeito pequeno, 13% como efeito moderado e 26% como efeito grande.

No que tange a análise da significância das relações, a hipótese nula (H_0) estabelece que o coeficiente de caminho é nulo, ou seja, o efeito não é significativo. Para isso, as significâncias das relações foram avaliadas segundo aos critérios de $p < 0,05$ e $t > 1,96$, com o objetivo de verificar se H_0 foi rejeitada, aceitando a hipótese alternativa (hipótese conceitual), ou seja, o coeficiente de caminho não é nulo.

5.3.1 Modelo 1

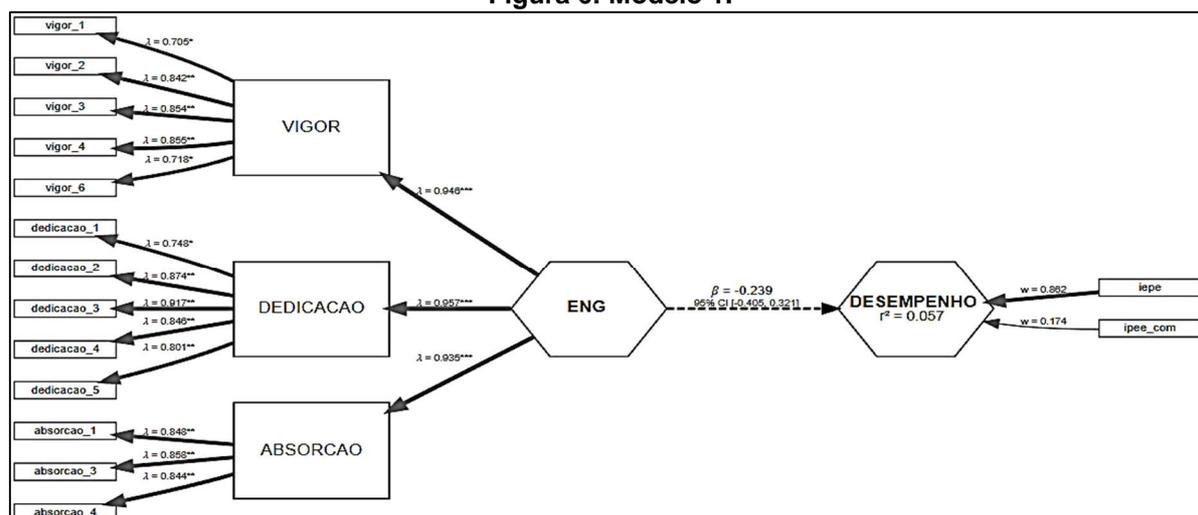
Os resultados obtidos para o modelo 1 (Tabela 17 e Figura 6) apontam para uma relação não significativa ($p > 0,01$ e $t = -1,653$) entre ENG e DESEMPENHO.

Tabela 19- Resultado dos efeitos totais do Modelo 1

	Coeficiente Beta Padronizado	Valor-t	2,5% CI	97,5% CI
ENG > DESEMPENHO	-0,239	-1,653	-0,405	0,321

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 6: Modelo 1.



Nota: (*), (**) e (***) indicam nível de significância de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na Tabela 18 abaixo será apresentado o detalhamento das cargas fatoriais entre os itens e os constructos do modelo 1.

Tabela 20- Resultado dos efeitos das cargas do Modelo 1

	Coefficiente Carga Padronizado	Valor -t	2,5% CI	97,5% CI
iepe -> DESEMPENHO	0,993	4,809	0,381	1,000
ipee_com -> DESEMPENHO	0,826	2,922	-0,084	0,999
VIGOR -> ENG	0,946	3,866	0,715	0,969
DEDICACAO -> ENG	0,957	4,042	0,625	0,977
ABSORCAO -> ENG	0,935	3,783	0,029	0,963
vigor_1 -> VIGOR	0,705	2,061	-0,719	0,882
vigor_2 -> VIGOR	0,842	2,434	-0,771	0,931
vigor_3 -> VIGOR	0,854	2,525	-0,788	0,918
vigor_4 -> VIGOR	0,855	2,635	-0,760	0,947
vigor_6 -> VIGOR	0,718	2,313	-0,701	0,873
dedicacao_1 -> DEDICACAO	0,748	2,236	-0,756	0,890
dedicacao_2 -> DEDICACAO	0,874	2,557	-0,776	0,932
dedicacao_3 -> DEDICACAO	0,917	2,678	-0,769	0,953
dedicacao_4 -> DEDICACAO	0,846	2,588	-0,738	0,921
dedicacao_5 -> DEDICACAO	0,801	2,562	-0,679	0,916
absorcao_1 -> ABSORCAO	0,848	2,979	-0,407	0,925
absorcao_3 -> ABSORCAO	0,858	2,999	-0,283	0,973
absorcao_4 -> ABSORCAO	0,844	2,935	-0,356	0,923

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.2 Modelo 2

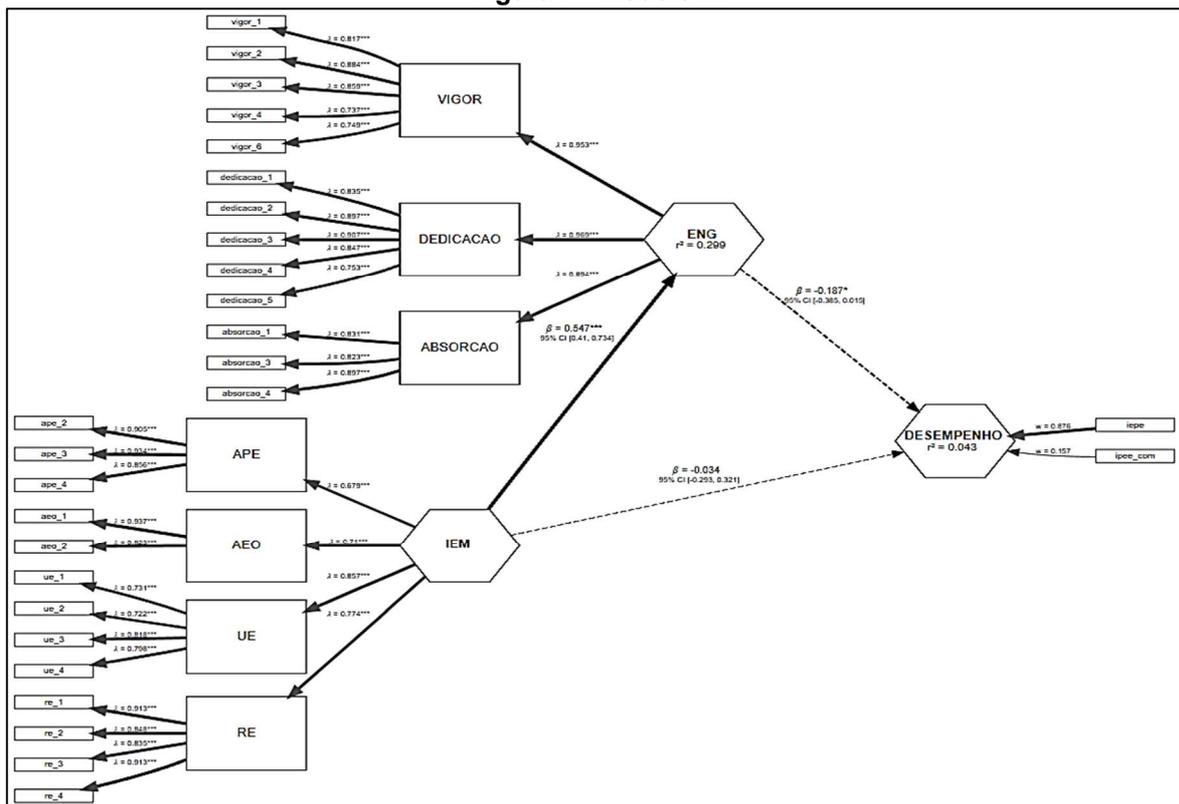
Com a introdução da variável IEM, os novos resultados para o modelo 2 (Tabela 19 e Figura 7) apontam para uma relação forte ($R^2 = 0,299$) e significativa ($p < 0,01$ e $t = 6,255$) entre IEM e ENG, indicando que o aumento de uma unidade de IEM gera aumento de 0,547 unidades de ENG. Contudo, as relações entre as variáveis latentes e a variável desempenho se mostraram não significante, ou seja, o coeficiente de caminho é nulo.

Tabela 21- Resultado dos efeitos totais do Modelo 2

	Coefficiente Beta Padronizado	Valor-t	2,5% CI	97,5% CI
IEM > ENG	0,547***	6,255	0,410	0,734
IEM > DESEMPENHO	-0,034	-0,223	-0,293	0,321
ENG > DESEMPENHO	-0,187	-1,850	-0,385	0,015

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 7- Modelo 2.



Nota:(*), (**) e (***) indicam nível de significância de 10%, 5% e 1%, respectivamente.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 20 abaixo será apresentado o detalhamento das cargas fatoriais entre os itens e os constructos do modelo 2.

Tabela 22- Resultado dos efeitos das cargas do Modelo 2

Colunas1	Coefficiente de Carga Padronizada	Valor-t	2,5% CI	97,5% CI
iepe -> DESEMPENHO	0,995	4,549	0,134	1,000
ipee_com -> DESEMPENHO	0,820	2,697	-0,085	0,999
APE -> IEM	0,679	5,757	0,414	0,835
AEO -> IEM	0,710	7,525	0,492	0,845
UE -> IEM	0,857	23,108	0,778	0,915
RE -> IEM	0,774	10,452	0,581	0,867
VIGOR -> ENG	0,953	115,837	0,936	0,969
DEDICACAO -> ENG	0,969	123,521	0,949	0,979
ABSORCAO -> ENG	0,894	15,740	0,793	0,944
ape_2 -> APE	0,905	10,877	0,751	0,953
ape_3 -> APE	0,934	14,276	0,868	0,970
ape_4 -> APE	0,856	11,701	0,748	0,928
aeo_1 -> AEO	0,937	19,925	0,861	0,996
aeo_2 -> AEO	0,823	6,649	0,502	0,930
ue_1 -> UE	0,731	7,369	0,498	0,875
ue_2 -> UE	0,722	5,997	0,453	0,894
ue_3 -> UE	0,818	15,826	0,695	0,889
ue_4 -> UE	0,798	12,517	0,640	0,888
re_1 -> RE	0,913	17,588	0,790	0,963
re_2 -> RE	0,848	15,567	0,711	0,921
re_3 -> RE	0,835	15,672	0,713	0,924
re_4 -> RE	0,913	17,588	0,790	0,963
vigor_1 -> VIGOR	0,817	16,810	0,698	0,887
vigor_2 -> VIGOR	0,884	38,666	0,835	0,922
vigor_3 -> VIGOR	0,859	25,891	0,781	0,910
vigor_4 -> VIGOR	0,737	11,967	0,588	0,839
vigor_6 -> VIGOR	0,749	12,015	0,619	0,849
dedicacao_1 -> DEDICACAO	0,835	20,177	0,741	0,904
dedicacao_2 -> DEDICACAO	0,897	33,626	0,831	0,937
dedicacao_3 -> DEDICACAO	0,907	35,641	0,849	0,945
dedicacao_4 -> DEDICACAO	0,847	15,572	0,720	0,919
dedicacao_5 -> DEDICACAO	0,753	10,800	0,584	0,856
absorcao_1 -> ABSORCAO	0,831	8,466	0,593	0,934
absorcao_3 -> ABSORCAO	0,823	12,635	0,669	0,905
absorcao_4 -> ABSORCAO	0,897	13,269	0,792	0,938

Fonte: Elaborada pelo autor.

5.3.3 Modelo 3

Para análise do modelo final, foram introduzidas as variáveis de controle: geração, tempo de empresa, tempo de função, cargo, gênero e escolaridade. Os resultados do modelo (Tabela 21 e Figura 8) apontam para uma relação forte ($R^2 = 0,297$) e significativa ($p < 0,01$ e $t = 6,260$) entre IEM e ENG, indicando que o aumento de uma unidade de IEM gera aumento de 0,545 unidades de ENG. Não foram observadas relações significativas entre as variáveis de controle e os constructos IEM e ENG em relação a variável desempenho.

Tabela 23- Resultado dos efeitos totais do Modelo 3.

	Coefficiente Beta Padronizado	Valor-t	2,5% CI	97,5% CI
IEM > ENG	0,545***	6,260	0,409	0,735
IEM > DESEMPENHO	-0,049	-0,364	-0,291	0,250
ENG > DESEMPENHO	-0,169	-1,381	-0,376	0,108
geracao > DESEMPENHO	-0,013	-0,102	-0,253	0,229
tempo_empresa > DESEMPENHO	0,066	0,321	-0,309	0,479
tempo_funcao > DESEMPENHO	-0,100	-0,562	-0,440	0,294
cargo > DESEMPENHO	0,381	1,502	-0,154	0,690
genero > DESEMPENHO	-0,100	-0,585	-0,395	0,278
escolaridade > DESEMPENHO	-0,097	-0,844	-0,273	0,167

Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 8: Modelo 3



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na Tabela 22 abaixo será apresentado o detalhamento das cargas fatoriais entre os itens e os constructos do modelo 3.

Tabela 24- Resultado dos efeitos das cargas do Modelo 3 (Continua)

Colunas1	Coefficiente de Carga Padronizado	Valor -t	2,5% CI	97,5% CI
iepe -> DESEMPENHO	0,943	3,227	-0,154	0,999
ipee_com -> DESEMPENHO	0,931	2,566	-0,238	0,999
geracao -> GERACAO	1,000	#N/D	1,000	1,000
tempo_empresa -> TEMPO_EMPRESA	1,000	#N/D	1,000	1,000
tempo_funcao -> TEMPO_FUNCAO	1,000	#N/D	1,000	1,000
cargo -> CARGO	1,000	#N/D	1,000	1,000
genero -> GENERO	1,000	#N/D	1,000	1,000
escolaridade -> ESCOLARIDADE	1,000	#N/D	1,000	1,000
APE -> IEM	0,679	6,013	0,428	0,835
AEO -> IEM	0,711	7,694	0,494	0,842
UE -> IEM	0,854	24,997	0,781	0,913
RE -> IEM	0,778	11,179	0,598	0,869
VIGOR -> ENG	0,953	120,323	0,937	0,968
DEDICACAO -> ENG	0,969	123,237	0,949	0,979
ABSORCAO -> ENG	0,894	15,985	0,792	0,944
ape_2 -> APE	0,906	9,375	0,745	0,954
ape_3 -> APE	0,934	12,012	0,867	0,971
ape_4 -> APE	0,855	9,407	0,745	0,927
aeo_1 -> AEO	0,938	22,594	0,861	0,995
aeo_2 -> AEO	0,821	6,706	0,496	0,928
ue_1 -> UE	0,729	7,365	0,496	0,873
ue_2 -> UE	0,719	5,969	0,452	0,893
ue_3 -> UE	0,819	15,827	0,693	0,890
ue_4 -> UE	0,800	12,601	0,639	0,889
re_1 -> RE	0,910	17,401	0,776	0,964
re_2 -> RE	0,850	15,470	0,708	0,922
re_3 -> RE	0,837	15,579	0,717	0,931
re_4 -> RE	0,910	17,401	0,776	0,964
vigor_1 -> VIGOR	0,814	16,540	0,699	0,886
vigor_2 -> VIGOR	0,883	38,236	0,835	0,923
vigor_3 -> VIGOR	0,860	26,210	0,782	0,910
vigor_4 -> VIGOR	0,741	12,037	0,591	0,839
vigor_6 -> VIGOR	0,748	12,004	0,619	0,849
dedicacao_1 -> DEDICACAO	0,829	19,817	0,737	0,902
dedicacao_2 -> DEDICACAO	0,897	33,601	0,829	0,938

Tabela 25- Resultado dos efeitos das cargas do Modelo 3 (Conclusão)

Colunas1	Coefficiente de Carga Padronizado	Valor -t	2,5% CI	97,5% CI
dedicacao_3 -> DEDICACAO	0,910	35,887	0,849	0,944
dedicacao_4 -> DEDICACAO	0,847	15,576	0,717	0,920
dedicacao_5 -> DEDICACAO	0,755	10,874	0,590	0,858
absorcao_1 -> ABSORCAO	0,838	8,877	0,623	0,933
absorcao_3 -> ABSORCAO	0,828	13,496	0,679	0,904
absorcao_4 -> ABSORCAO	0,887	13,380	0,790	0,936

Fonte: Elaborada pelo autor.

A seguir, Tabela 23 com resumo dos resultados obtidos em cada um dos modelos propostos:

Tabela 26: Resumo da análise do Modelo de Mensuração

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Efeitos diretos			
ENG	-0,239	-0,187	-0,169
IEM		-0,034	-0,049
IEM > ENG		0,547***	0,545***
Variáveis de controle			
Geração			0,066
Tempo de empresa			-0,100
Tempo de função			0,381
Cargo			-0,100
Gênero			-0,097
Escolaridade			-0,013

Fonte: Elaborada pelo autor.

6. DISCUSSÃO

O estudo teve como objetivo verificar a relação entre inteligência emocional, engajamento e desempenho operacional. Foi utilizado para essa análise a aplicação de duas escalas de 1 a 7 (quanto maior melhor) para medir as variáveis latentes IEM e ENG, sendo a variável desempenho formada a partir de dois indicadores da própria instituição em estudo (IEPE e IPEE).

A amostra da pesquisa foi de 89 gestores da última milha localizados no Rio de Janeiro de uma instituição pública de âmbito Nacional atuante no segmento logístico, constituída majoritariamente de homens (77,5%) e mulheres (22,5%) com idade média de 45 anos, dos quais 98,9% possuem cargo de nível médio na empresa, porém, destes, 76,4% com formação escolar de nível superior. Quando se fala da variável tempo de empresa 87,64% possuem entre 11 e 30 anos e dos 89 respondentes da pesquisa 66,29% possui no máximo 10 anos exercendo a atividade de gestão.

Foi observado na escala de IEM uma média 6,06 com um desvio padrão de 0,691, permitindo inferir que os gestores da instituição em estudo são emocionalmente inteligentes e portanto, possuem habilidades cognitivas que influenciam a sua capacidade de alcançar o sucesso e lidar com as pressões do ambiente (BAR ON, 1997), particularmente na última milha que tem como principal atributo a complexidade da atividade e forte pressão por entrega dos objetos no tempo certo para os clientes. Na mesma linha a escala de engajamento com uma média de 6,12 e um desvio de 0,589 demonstrou que os gestores estão engajados, presentes no desempenho do seu papel na organização, entregando o máximo da sua capacidade física e emocional para realização da sua atividade (KHAN, 1990).

Contextualizada a pesquisa, é importante iniciar a discussão dos resultados, por meio dela é possível verificar se os dados obtidos apontam na direção da revisão bibliográfica. Abaixo a tabela com o resumo do que foi identificado nas hipóteses da pesquisa:

Tabela 27: Resultado das hipóteses.

Hipótese	Detalhamento	Suportada
H1	A Inteligência Emocional influencia positivamente o desempenho Operacional	Não
H2	O Engajamento influencia positivamente o Desempenho Operacional.	Não
H3	A Inteligência Emocional influencia positivamente o Engajamento.	Sim
H4	A Inteligência Emocional atua como mediador na relação entre o Engajamento e o Desempenho Operacional	Não

Fonte: Elaborada pelo autor.

Hipótese 1: A inteligência emocional influencia positivamente o desempenho operacional.

Esperava-se um efeito preditor da inteligência emocional na variável desempenho, entretanto, contrariando o disposto na revisão bibliográfica, não foi observado evidências estatísticas significantes (**$p < 0,01$ e $t = -0,364$**) que demonstrem uma variação positiva entre a inteligência emocional e o desempenho.

A literatura existente quanto ao tema majoritariamente indica que a IEM tem validade incremental no desempenho dos indivíduos e que quanto maior a carga emocional exigida maior é o incremento (JOSEPH E NEWMAN, 2010) assim como Behbahani (2011) que em estudo similar teve os mesmos achados. No Brasil Cobero, Primi e Muniz (2006) em estudo com 117 profissionais também chegaram a mesma conclusão, profissionais emocionalmente mais inteligentes tem probabilidade maior de um melhor desempenho do que aqueles com baixos índices de IEM.

Hipótese 2 - O Engajamento influencia positivamente o Desempenho Operacional.

Relativo a hipótese 2, esperava-se que o engajamento tivesse influência sob o desempenho, contudo, não foi observado estatisticamente tal relação (**$p < 0,01$ e $t = -1,381$**), revelando que para efeito do presente estudo, o engajamento não influenciou o desempenho operacional, não confirmando assim a hipótese levantada.

O resultado vai de encontro ao descrito na revisão bibliográfica, que descreve o indivíduo engajado como aquele que entrega o máximo de si fisicamente e emocionalmente no desempenho de suas atividades (KHAN, 1990), sendo considerado por Bakker et al. (2007) um dos principais antecessores do desempenho. Motyka (2018) consolidou esse entendimento a partir de uma revisão da literatura que identificou dos 71 artigos analisados, 83% comprovaram uma relação estatisticamente significativa de influência do Engajamento no Desempenho.

Hipótese 3 - A Inteligência Emocional influencia positivamente o Engajamento.

Verificou-se uma relação estatisticamente significativa ($p < 0,01$ e $t = 6,255$) entre IEM e ENG, indicando que o aumento de uma unidade de IEM gera aumento de 0,547 unidades de ENG, evidenciando que a inteligência emocional influencia o engajamento.

O resultado apresentado corrobora com a literatura existente, Hansen et al. (2018) em estudo com profissionais no Rio Grande do Sul observou uma correlação positiva entre inteligência emocional e engajamento, assim como Pedrosa (2021) em estudo similar com 238 profissionais concluiu com os mesmos resultados. Pessoas com maiores níveis de inteligência emocional possuem maior dedicação, vigor e absorção no trabalho (Extrema et al., 2018; Zhu et al., 2015 e Pena et al., 2012).

Hipótese 4 – O Engajamento atua com mediador na relação entre Inteligência Emocional e Desempenho.

As hipóteses iniciais 1 e 2 que sustentariam a hipótese 4 não foram confirmadas, ou seja, nem a IEM tem influência no desempenho nem o engajamento tem influência no desempenho, assim, não tem como haver relação de mediação envolvendo esses constructos, logo a hipótese é nula.

7. CONCLUSÃO

O estudo investigou a influência da Inteligência Emocional e do Engajamento no desempenho dos gestores de uma empresa pública de logística atuante na última milha, um nicho extremamente concorrencial, de grande complexidade e pressão por resultados, favorecendo um ambiente de trabalho com muita ansiedade e instabilidade possível emocional. Isso exige do gestor uma maior capacidade para lidar com os possíveis conflitos e assim maximizar seu desempenho.

Por meio da revisão bibliográfica, foram apresentados os conceitos e teorias sobre Inteligência Emocional, Engajamento e Desempenho, além de estudos consolidados na literatura científica sobre a relação entre essas construções que embasaram as hipóteses desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa, bem como o teste das hipóteses levantadas, variam por meio da modelagem de equações estruturais, que confirmam uma das hipóteses, conforme apresentado na tabela abaixo:

Tabela 28: Resultado das hipóteses.

Hipótese	Detalhamento	Suportada
H1	A Inteligência Emocional influencia positivamente o desempenho Operacional	Não
H2	O Engajamento influencia positivamente o Desempenho Operacional.	Não
H3	A Inteligência Emocional influencia positivamente o Engajamento.	Sim
H4	A Inteligência Emocional atua como mediador na relação entre o Engajamento e o Desempenho Operacional	Não

Fonte: Elaborada pelo autor.

A hipótese positiva previa que a inteligência emocional influenciaria no engajamento dos gestores da última milha, corroborando com a literatura existente que destaca a IEM como uma grande preditora do engajamento, quanto mais emocionalmente inteligente mais engajado no trabalho se torna o indivíduo, chegando a um estado profundo de entrega física e emocional para desempenho do seu papel. Isso é inclusive considerado fonte de vantagem competitiva para as organizações (BAILEY ET AL., 2017; SAKS E GRUMAN, 2014; SELIGMAN, 1998 e KHAN, 1990).

Por outro lado, não se explicou estatisticamente uma relação positiva entre os constructos Inteligência Emocional e Desempenho, bem como Engajamento e Desempenho. Isso vai de encontro à literatura existente e amplamente difundida que indica a Inteligência Emocional e o Engajamento como bons preditores de desempenho. Uma razão para isso podem ser as medidas de desempenho utilizadas para amostra estudada, que podem ser inadequadas para estudar a relação entre IEM, ENG e Desempenho. A variável escolhida para avaliar os gestores de última milha (IEPE e IPEE) embora tenham embasamento na literatura podem não ser suficientes para representar o desempenho dos gestores. Pode ser necessário uma gama maior de indicadores de desempenho que os representem de forma mais adequada.

Outra razão possível para a fraca relação entre os constructos, contrariando a literatura, é que os indicadores de desempenho podem sofrer influência de outras variáveis não abordadas no estudo. Essas variáveis podem ser possivelmente alheias ou fora do escopo de gestão da última milha, uma vez que ela representa a etapa final do processo e seus resultados podem ser impactados pelas etapas anteriores, principalmente quando se trata de indicadores de qualidade de entrega que medem todo o fluxo logístico.

A pesquisa apresentou algumas limitações que podem ser percebidas na apresentação dos resultados. Dentre elas, o desempenho definido através de variáveis que podem ser inadequadas para estudar a relação com IEM e ENG. A pesquisa se concentrou em variáveis de desempenho baseadas em resultados quantitativos que talvez possam ser influenciadas por outras variáveis, não refletindo diretamente o esforço do gestor. Outra limitação do estudo foi a dificuldade de obter respostas por parte dos possíveis respondentes dentro da janela de tempo estipulada para a pesquisa.

Não se pode deixar de destacar o fato de que a pesquisa foi realizada no âmbito do Estado do Rio de Janeiro, o que pode ser considerada uma limitação, principalmente devido à diversidade cultural e ao mercado existente nos demais

Estados. Essa diversidade poderia impactar nossos resultados finais, impossibilitando a generalização dos resultados encontrados para toda a empresa.

Outra limitação deste estudo é o fato de usar escalas de autorrelato para avaliar os construtos de Inteligência Emocional e Engajamento. Nesse modelo, o próprio respondente avalia seu nível de Inteligência Emocional e Engajamento por meio de questionários. Com essa metodologia de autoavaliação, há o risco de o avaliado responder com base em seu desejo social, ou seja, naquilo que ele desejaria ser e não no que de fato é.

Apesar das limitações, os achados da pesquisa trouxeram implicações relevantes para teoria e a prática.

Para prática e a organização em estudo, restou evidenciado que os gestores são emocionalmente inteligentes, ou seja, estão preparados para lidar com a complexidade e desafios impostos para última milha, o que é ratificado pelo grande engajamento identificado na equipe de gestão para o desempenho das suas atividades, entretanto, cabe uma análise mais aprofundada quanto aos indicadores a serem utilizados para medir o desempenho dos gestores. O estudo mostrou que existe a possibilidade de os indicadores não estarem refletindo diretamente esse constructo. Talvez seja necessário a construção de uma cesta que envolva não só indicadores de resultado de qualidade, mas também outros relacionados aos processos e ações específicas que estejam sob o domínio da gestão.

Para a teoria, a pesquisa amplia o leque de estudos ligados a inteligência emocional e constructos ligados ao trabalho em um nicho específica, empresa pública de logística, que foi pouco explorado até o momento, trazendo avanços para área de pesquisa, além de poder servir como ponto de partida para novos estudos voltados para esse segmento, que vem crescendo exponencialmente ao longo dos anos e requer o olhar diferenciado para entendermos os preditores do desempenho, que são críticos para o sucesso das organizações em meio a um mercado concorrencial , agressivo e repleto de desafios.

Como sugestão para estudos futuros, parece pertinente refazer o modelo de pesquisa, revisitando os critérios a serem adotados para mensurar os indicadores de desempenho dos gestores, incluindo variáveis cuja governança esteja mais aproximada da gestão, medindo a conformidade dos processos internos. Outra abordagem poderia ser a coleta da percepção dos subordinados quanto ao desempenho dos gestores. Além disso, aumentar a amostra a fim de verificar se existem diferenças significativas entre os Estados e se a cultura ou mercados locais vão influenciar o resultado.

8. REFERÊNCIAS

- ADAM, Nabil; SIM, Yelena. Direções estratégicas em comércio eletrônico e bibliotecas digitais: Rumo a uma ágora digital. **ACM Computing Surveys (CSUR)**, v. 28, n. 4, pág. 818-835, 1996.
- ANGST, R.; BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T.; PORTO-MARTINS, P. C. UWES manual–português BR. GEPEB-Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Estresse e Burnout. 2009.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, p. 74–94, 1988.
- BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. Engajamento no trabalho: novas reflexões sobre o estado atual. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 20, n. 1, pág. 74-88, 2011. BAILEY, Catherine et al. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International journal of management reviews*, v. 19, n. 1, p. 31-53, 2017.
- BAR-ON, Reuven. **BarOn emotional quotient inventory**. Multi-health systems, 1997.
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **A grande empresa de serviços públicos: um estudo sobre o desenvolvimento dos Correios no Brasil**. 2002. Tese. (Doutorado em Ciências Sociais)- Pontifícia Universidade Católica – PUC/SP São Paulo, 2002.
- BAILEY, Catherine et al. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. **International journal of management reviews**, v. 19, n. 1, p. 31-53, 2017
- BENDASSOLLI, P. F. (2017). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, 30(68), 171–184.
- BEHBAHANI, Ali Akbar. Um estudo comparativo da relação entre inteligência emocional e desempenho do funcionário. **Procedia-Ciências Sociais e Comportamentais** , v. 30, p. 386-389, 2011

BINET, Alfred; SIMON, Th. New methods for the diagnosis of the intellectual level of subnormals.(L'Année Psych., 1905, pp. 191-244). 1916.

BOYER, Kenneth K.; HULT, G. Tomas M. Extending the supply chain: integrating operations and marketing in the online grocery industry. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 6, p. 642-661, 2005.

BOWERSOX, Donald; CLOSS, David; COOPER, M. Administración y logística. **Editorial McGraw-Hill. México**, 2007.

CALÇADA JUNIOR, Laurival Siqueira et al. A influência das inteligências culturais e emocionais no sucesso do projeto. 2021..

CASTANHA, Eduardo Tramontin; BEUREN, Ilse Maria; GASPARETTO, Valdirene. Influência da comunicação interna e do engajamento no desempenho de tarefas de servidores públicos. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 10, n. 20, p. 179-200, 2020.

CESÁRIO, Francisco; CHAMBEL, Maria José. Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 2, p. 152-158, 2017.

CHRISTOPHER, Martin; PECK, Helen. Managing logistics in fashion markets. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 2, p. 63-74, 1997.

COBÊRO, Cláudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 16, p. 337-348, 2006.

CONCEIÇÃO, Samuel Vieira; QUINTÃO, Ronan Torres. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. **Gestão & produção**, v. 11, p. 441-453, 2004.

CORREIOS. **Acesso à informação**. Brasília, DF: CORREIOS, c2019 Disponível em <<https://www.correios.com.br/acesso-ainformacao/institucional/publicacoes>

/processos-de-contas-anuais-prestacao-de-contas/2019/relato-integrado>. Acesso em 17 de setembro de 2022.

CORREIOS. Acesso à informação. Brasília, DF: CORREIOS, 2022 Disponível em <https://www.correios.com.br/aceso-a-nformacao/institucional/publicacoes/relatorios/relatorios> Acesso em 17 de setembro de 2022

CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. Em: **Modern Methods for Business Research**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295–236

CHIN, W. W.; MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. **Information Systems Research**, v. 14, n. 2, p. 189–217, jun. 2003.

CLM – Council of Logistic Management. **World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change**. The Global Logistics Research Team of Michigan State University. Michigan (USA), 1996.

COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2nd. ed. New York: Psychology Press, 1988.

COLE, Michael S. et al. Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. **Journal of management**, v. 38, n. 5, p. 1550-1581, 2012.

CHRISTIAN, Michael S.; GARZA, Adela S.; SLAUGHTER, Jerel E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. **Personnel psychology**, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRONBACH, L. J. (1960). **Essentials of psychological testing**. New York: Harper & Row.

DA SILVA, Ariane Suelen; ZANETTI, Elizabeth. A geração Y e o déficit de inteligência emocional nas organizações. **Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 72-91, 2021.

DEMEROUTI, Evangelia et al. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. **Scandinavian journal of work, environment & health**, p. 279-286, 2001.

DE ARAÚJO FRAGOSO, Samarina. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 3, p. 307, 2009

DE MELO CRUZ, Wander Luis. Crescimento do e-commerce no Brasil: desenvolvimento, serviços logísticos e o impulso da pandemia de Covid-19. **GeoTextos**, 2021.

DE MENDONÇA, Herbert Garcia. E-commerce. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 4, n. 2, p. 240-251, 2016

EXTREMERA, Natalio et al. How does emotional intelligence make one feel better at work? The mediational role of work engagement. **International journal of environmental research and public health**, v. 15, n. 9, p. 1909, 2018

FAUL, F. et al. Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149–1160, nov. 2009.

FERRARI, Márcio. Paulo Freire, o mentor da educação para a consciência. **Nova escola**, v. 1, 2008.

FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. Editora Atlas SA, 2000.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39, fev. 1981.

GARDNER, Howard. **The theory of multiple intelligences**. Heinemann, 1983.

GARDNER, Howard. Developing the spectrum of human intelligences. **Canadian Children: Journal of the Canadian Association for Young Children**, v. 15, n. 1, p. 9-17, 1990.

GASPARINI, Claudia. Como a geração Y pode ter mais inteligência emocional. **Revista Exame. com, São Paulo**, v. 23, 2014.

GAZEL, Welleson Feitosa et al. Indicadores de desempenho logístico: uma revisão integrativa da literatura. 2014.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria que redefine o que é ser inteligente**. Editora Objetiva: SP, 1995.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. Objetiva, 2018.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, p. 225-232, 2011.

GROSS, James J. The emerging field of emotion regulation: An integrative review. **Review of general psychology**, v. 2, n. 3, p. 271-299, 1998

HAIR, J. F. et al. **Multivariate data analysis**. 7th. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2009.

HAIR, J. F. et al. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 3, p. 414–433, 2012.

HAIR, J. F. et al. **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R**. Cham: Springer International Publishing, 2021.

HAIR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139–152, 2011.

HENRIQUE ROCHA FERNANDES, Bruno; TEREZA LEME FLEURY, Maria; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 1-18, 2006.

HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 195–204, fev. 1999.

JOSEPH, Dana L.; NEWMAN, Daniel A. Emotional intelligence: an integrative meta-analysis and cascading model. **Journal of applied psychology**, v. 95, n. 1, p. 54, 2010.

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KUNTE, Manjiri; RUNGRUANG, Parisa. Timeline of engagement research and future research directions. **Management Research Review**, v. 41, n. 4, p. 433-452, 2018.

HANSEN, Rogério et al. Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: estudo empírico a partir de gestores e equipes. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 1, 2018.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara Bloch. (1959). **The motivation to work**, v. 2, p. 49-58, 1959.

HENRIQUE ROCHA FERNANDES, Bruno; TEREZA LEME FLEURY, Maria; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, p. 1-18, 2006.

LYONS, Joseph B.; SCHNEIDER, Tamera R. A influência da inteligência emocional no desempenho. **Personalidade e diferenças individuais**, v. 39, n. 4, pág. 693-703, 2005.

MACHARIS, Cathy; MELO, Sandra. Introduction-city distribution: challenges for cities and researchers. In: **City distribution and urban freight transport: multiple perspectives**. Edward Elgar Publishing Ltd., 2011. p. 1-9.

MACHOVÁ, Renáta et al. Generations and emotional intelligence a pilot study. **Acta Polytechnica Hungarica**, v. 17, n. 5, p. 229-247, 2020.

MAGNAN, Emília dos Santos et al. Normatização da versão brasileira da Escala Utrecht de engajamento no trabalho. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 15, n. 2, p. 133-140, 2016.

MASLACH, Christina; SCHAUFELI, Wilmar B.; LEITER, Michael P. Job burnout. **Annual review of psychology**, v. 52, n. 1, p. 397-422, 2001.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter;. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

MAYER, John D.; CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. A inteligência emocional atende aos padrões tradicionais de inteligência. **Inteligência**, v. 27, n. 4, pág. 267-298, 1999.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter; CARUSO, David R. Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test (MSCEIT) users manual. 2002

MAYER, J.; SALOVEY, P. Selecting a measure of emotional intelligence. **The Handbook of emotional intelligence. California: Jossey-Bass Inc Pub**, p. 321-342, 2000.

MAYER, John D.; SALOVEY, Peter; CARUSO, David R. TARGET ARTICLES:" emotional intelligence: Theory, findings, and Implications". **Psychological inquiry**, v. 15, n. 3, p. 197-215, 2004.

MAYER, John et al. Emotional intelligence. **The Cambridge Handbook of Intelligence**, p 528 -549, 2011.

MICHELIN, Cristiane C. et al. O Perfil dos profissionais de logística procurado pelos gestores de cadeias de suprimentos no ambiente de indústria 4.0. **Revista LOGS: Logística e Operações Globais Sustentáveis**, v. 1, n. 2, 2019

MOTYKA, Błażej. Employee engagement and performance: a systematic literature review. **International Journal of Management and Economics**, v. 54, n. 3, p. 227-244, 2018.

NASSER, Emanuele de Matos et al. Implementação de indicadores de qualidade e desempenho através do Balanced Scorecard. Estudo de caso em uma empresa de terapia nutricional. 2011.

NOGUEIRA, Bruno Rosendo de Almeida. Método de utilização de business intelligence para tomada de decisões estratégicas da gestão logística de um centro de distribuição. 2021

PEDROSA, Tarsila Maracajá Ramos. **A relação entre Inteligência Emocional e o Engagement: relevância para atender às necessidades de um mercado de trabalho cada vez mais complexo e competitivo**. 2021. Tese de Doutorado.

PENA, Mario; REY, Lourdes; EXTREMERA, Natalio. Life satisfaction and engagement in elementary and primary educators: Differences in emotional intelligence and gender. **Revista de Psicodidáctica**, v. 17, n. 2, p. 341-360, 2012

RINGLE, C. M.; DA SILVA, D.; BIDO, D. D. S. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 23 maio 2014.

ROAZZI, Antonio; SOUZA, Bruno Campello de. Repensando a inteligência. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, v. 12, p. 31-55, 2002

RODRIGUES, W. C. Metodologia científica. **Revista UNISC**, Universidade de Santa Cruz do Sul, Paracambi, 2007.

RODRIGUES, A. (2018, janeiro e fevereiro). A década de ouro da Last Mile. **Revista Mundo Logística**. (62a ed.).

RODRIGUES, A. (2021, janeiro e fevereiro). A década de ouro da Last Mile. **Revista Mundo Logística**. (80a ed.).

RODRIGUES, Nuno; REBELO, Teresa; COELHO, João Vasco. Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa. **Adaptação da Escala de Inteligência Emocional de Wong e Law (WLEIS) e análise da sua estrutura factorial e fiabilidade numa amostra portuguesa**, n. 55, p. 189-207, 2011.

SAKS, Alan M.; GRUMAN, Jamie A. What do we really know about employee engagement? **Human resource development quarterly**, v. 25, n. 2, p. 155-182, 2014.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. Utrecht work engagement scale-9. **Educational and Psychological Measurement**, 2003

SELIGMAN, Martin EP. Building human strength: Psychology's forgotten mission. **APA Monitor**. v. 29, n.1, 1998.

SCHAUFELI, Wilmar B. et al. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness studies**, v. 3, p. 71-92, 2002.

SCHAUFELI, Wilmar B.; SALANOVA, MARISA. in the Workplace. **An introduction to contemporary work psychology**, p. 293, 2014.

SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael. Performance concepts and performance theory. **Psychological management of individual performance**, v. 23, n. 1, p. 3-25, 2002.

SPEARMAN, CHARLES. 1927. **As Habilidades do Homem: Sua Natureza e Avaliação**. Disponível online: <https://archive.org/details/b29816920> (acessado em 24 de setembro de 2022).

STERNBERG, Robert J. Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. **Journal of personality and social psychology**, v. 49, n. 3, p. 607, 1985.

THORNDIKE, Edward L. Intelligence examinations for college entrance. **The Journal of Educational Research**, v. 1, n. 5, p. 329-337, 1920.

THURSTONE, Louis Leon; THURSTONE, Thelma G. **Habilidades mentais primárias**. Chicago: University of Chicago Press, 1938.

TORTORELLO, Bruno. **A logística no cenário de expansão do e-commerce**. Ecommerce Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/a-logistica-no-cenario-de-expansao-do-e-commerce?view=v2>. Acesso em: 08 de fevereiro de 2023.

TRAVASSOS, Luiz Carlos Panisset. Inteligências múltiplas. **Revista de biologia e ciências da terra**, v. 1, n. 2, p. 0, 2001.

TURBAN, Efraim et al. **Electronic Commerce: a managerial perspective 2004**. Pearson Education, 2004.

TURBAN, Efraim et al. **Business intelligence: A managerial approach**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008

ÚLTIMA milha, entregas e fretes: são vários os desafios diários enfrentados por todos os participantes do processo. **Log Web**, 2023. Disponível em: <https://www.logweb.com.br/ultima-milha-entregas-e-fretes-sao-varios-os-desafios->

diarios-enfrentados-por-todos-os-participantes-do-processo/. Acesso em 22 nov. 2023.

VALTEMBERG, Guilherme. Correios se consolidam como empresa de logística, diz presidente. 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/economia/correios-se-consolidam-como-empresa-de-logistica-diz-presidente/>. Acesso em: 23 de maio. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. **Revista de Administração Pública**, v. 1, n. 34, p. 181 – 184, 2000.

WANG, Yuan et al. Towards enhancing the last-mile delivery: An effective crowd-tasking model with scalable solutions. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 93, p. 279-293, 2016.

WONG, Chi-Sum; LAW, Kenneth S. Wong and law emotional intelligence scale. **The leadership quarterly**, 2002.

WANG, Li. Exploring the relationship among teacher emotional intelligence, work engagement, teacher self-efficacy, and student academic achievement: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology*, v. 12, p. 810559, 2022. XU, Mark; FERRAND, Brett; ROBERTS, Martyn. The last mile of e-commerce—unattended delivery from the consumers and eTailers' perspectives. **International Journal of Electronic Marketing and Retailing**, v. 2, n. 1, p. 20-38, 2008.

XU, Mark; FERRAND, Brett; ROBERTS, Martyn. The last mile of e-commerce—unattended delivery from the consumers and eTailers' perspectives. **International Journal of Electronic Marketing and Retailing**, v. 2, n. 1, p. 20-38, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZOOGAH, David B. High-performance organizing, environmental management, and organizational performance: An evolutionary economics perspective. **Human resource management**, v. 57, n. 1, p. 159-175, 2018.

ZHU, Yun et al. The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. **Journal of clinical nursing**, v. 24, n. 15-16, p. 2115-2124, 2015.

9. APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

DADOS SOCIODEMOGRAFICOS	
Qual a unidade que você trabalha?	<input type="text"/>
Quanto tempo de empresa você tem ?	<input type="text"/>
Quanto tempo desempenha função de gestão?	<input type="text"/>
Quanto tempo desempenha função de gestão na sua atual unidade ?	<input type="text"/>
Qual o cargo você ocupa na organização	<input type="text"/> OTT <input type="text"/> ATENDENTE <input type="text"/> AUXILIAR ADM. <input type="text"/> OUTROS
	<input type="text"/> CARTEIRO <input type="text"/> TÉCNICO <input type="text"/> SUPERIOR
Qual o seu gênero?	<input type="text"/> masculino <input type="text"/> feminino
Qual a sua idade ?	<input type="text"/> anos Filhos ? <input type="text"/> sim <input type="text"/> Não
Qual o seu Estado civil?	<input type="text"/> solteiro <input type="text"/> casado
Qual o seu grau de escolaridade	<input type="text"/> Fundamental <input type="text"/> Ensino médio <input type="text"/> Superior incompleto <input type="text"/> Superior <input type="text"/> Pós graduado <input type="text"/> Mestrado <input type="text"/> Doutorado

APENDICE B – QUESTIONÁRIO ESCALA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

ESCALA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL (WLEIS)

Em seguida encontra 16 itens, perante os quais deve assinalar a sua opinião, utilizando uma escala de 7 ponto

Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Freqüentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias

- | | | |
|----|--|---|
| 1 | | Apercebo-me realmente dos meus sentimentos a maior parte do tempo |
| 2 | | Compreendo as minhas emoções |
| 3 | | Realmente percebo o que sinto |
| 4 | | Sei sempre se sou ou não feliz |
| 5 | | Reconheço sempre as emoções dos outros pelo seu comportamento |
| 6 | | Sou um bom observador(a) das emoções dos outros |
| 7 | | Sou sensível aos sentimentos e emoções dos outros |
| 8 | | Compreendo as emoções dos que me rodeiam |
| 9 | | Defino sempre metas para mim mesmo (a) e depois tento alcançá-las |
| 10 | | Sempre digo a mim mesmo(a) que sou uma pessoa competente |
| 11 | | Sou uma pessoa auto motivada |
| 12 | | Incentivo-me sempre a fazer o meu melhor |
| 13 | | Consigo controlar o meu temperamento para lidar com as dificuldades racionalmente |
| 14 | | Sou perfeitamente capaz de controlar as minhas próprias emoções |
| 15 | | Posso acalmar-me rapidamente quando estou muito irritado(a) |
| 16 | | Tenho um bom controle das minhas emoções |

Nota: Escala retirada de: Carvalho, V. S., Guerrero, E., Chambel, M. J., & González-Rico, P. (2016). Psychometric properties of WLEIS as a measure of emotional intelligence in the Portuguese and Spanish medical students. *Evaluation and Program Planning*, 58, 152-159. doi:

APENDICE C – ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO

ESCALA DE ENGAJAMENTO NO TRABALHO (UWES)						
Em seguida encontra 17 itens, perante os quais deve assinalar a sua opinião, utilizando uma escala de 7 ponto						
Nunca	Quase nunca	As vezes	Regularmente	Freqüentemente	Quase sempre	Sempre
0	1	2	3	4	5	6
Nenhuma vez	Algumas vezes por ano	Uma vez ou menos por mês	Algumas vezes por mês	Uma vez por semana	Algumas vezes por semana	Todos os dias
1	<input type="text"/>	Em meu trabalho, sinto-me repleto (cheio) de energia				
2	<input type="text"/>	Eu acho que o trabalho que realizo é cheio de significado e propósito				
3	<input type="text"/>	O “tempo voa” quando estou trabalhando				
4	<input type="text"/>	No trabalho, sinto-me com força e vigor (vitalidade)				
5	<input type="text"/>	Estou entusiasmado com meu trabalho				
6	<input type="text"/>	Quando estou trabalhando, esqueço tudo o que se passa ao meu redor				
7	<input type="text"/>	Meu trabalho me inspira				
8	<input type="text"/>	Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar				
9	<input type="text"/>	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente				
10	<input type="text"/>	Estou orgulhoso com o trabalho que realizo				
11	<input type="text"/>	Sinto-me envolvido com o trabalho que faço				
12	<input type="text"/>	Posso continuar trabalhando durante longos períodos de tempo				
13	<input type="text"/>	Para mim meu trabalho é desafiador				
14	<input type="text"/>	“Deixo-me levar” pelo meu trabalho				
15	<input type="text"/>	Em meu trabalho, sou uma pessoa mentalmente resiliente (versátil)				
16	<input type="text"/>	É difícil desligar-me do trabalho				
17	<input type="text"/>	No trabalho, sou persistente mesmo quando as coisas não vão bem				

Nota: Escala retirada de: <https://www.wilmarschaufeli.nl/>