

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**Inteligência emocional: o diferencial nas organizações
educacionais competitivas**

Joseney Sprea

**Dissertação de mestrado submetida como requisito parcial para obtenção do grau
de
Mestre em Gestão de Empresas**

Orientador

Prof. Dr. Albino Lopes,

ISCTE Business School - Departamento de Ciências da Gestão

Agosto de 2009

Resumo

No descortinar deste início de século XXI percebemos a necessidade cada vez mais clara de investimentos no ser humano, nas esferas, familiar, pessoal, profissional e social. Na hierarquia de competências necessárias ao sucesso profissional a emoção ocupa, nos dias atuais, papel de destaque. A maneira como o ser humano lida com os outros e consigo utilizando com inteligência não só a razão, mas principalmente a emoção nas relações laborais proporciona, ou não, o sucesso das organizações. Nas organizações, são os administradores, considerados, por muitos como o maestro do século XXI, que tem a capacidade de saber controlar as próprias emoções e a dos colaboradores para que os mesmos atuem como uma orquestra afinada para que o desempenho e a produtividade laboral sejam a melhor e trabalhem cooperativamente.

No tocante a emoção, são descritos dois tipos de inteligência a intra e interpessoal que vêm a constituir-se a essência da inteligência emocional, tal como definidas inicialmente por Salovey e Mayer e depois por Gardner, Goleman e Damásio e através de suas obras. Essa dissertação elenca as emoções como condição indispensável ao planejamento das habilidades educacionais e empresarias no que se refere à liderança e ao processo decisório que são dois quesitos, entre vários, que existem entre o dualismo razão e emoção.

Assim, através da pesquisa bibliográfica e empírica realizada em uma instituição que além de ser educacional apresenta também seu aspecto profissional procuramos enfocar a importância da inteligência emocional como diferencial nas organizações competitivas.

Palavras Chaves: administrador, cérebro, emoção, intrapessoal, interpessoal, liderança, tomada de decisão

Abstract

In the beginning of the 21st century it is plainly possible to notice the necessity of investing in the human being, considering the family, personal, professional and social areas. Amongst the necessary competencies for professional success, the emotion has, nowadays, a leading role. The way the human beings deal with the others and with themselves, using with intelligence, not only the reasoning but mainly the emotions in the working relations favors or not the organizations success. In the organizations, the administrators, considered by many the conductor of the 21st century are the ones who have the capacity of controlling their own emotions and also the emotions of the employees, so as they act as a tuned orchestra in order to the working performance and productivity be the best and they work collaboratively.

In respect to emotion, two types of intelligence, the intra and interpersonal, which are the essence of the emotional intelligence as initially defined by Salovey and Mayer and after by Gardner, Goleman and Damásio are described. Through a survey and observation it was possible to....This thesis lists the emotions as an imperative condition to the educational and business abilities planning considering the leadership and decision making process, two requirements, among many, that exist between the emotion and reason dualism.

Thus, through the bibliographical and empirical research made in an institution which besides being educational also presents its professional aspect it was tried to focus on the importance of emotional intelligence as a differential in competitive organizations.

Key words: brain, administrator, leadership, decision making, emotion, intrapersonal, interpersonal.

Agradecimento

Em especial ao professor Dr. Albino Lopes que soube com sua inteligência alavancar a minha.

A Dona Mariana meu “anjo da guarda” em Lisboa.

Sou grato, ainda, à professora Carla Winter que contribuiu com suas indagações para melhorar esta obra.

Também aos meus amigos de classe que sempre me apoiaram, pela convivência fraterna e intelectualmente estimulante.

Sem citar nomes pelo risco de esquecer alguém, agradeço de todo coração a todos que me ajudaram com suas valiosas contribuições para realização deste sonho.

A todos o meu muito obrigado.

Dedicatória

À Deus que na sua infinita bondade me deu coragem e ânimo para enfrentar as adversidades e vencer este grande desafio.

Á minha esposa Silvana e aos meus filhos Daniel e Rafael.

Conteúdo

1. Introdução	12
1.1. Formulação do problema.....	16
1.2. Objetivo.....	17
1.3. Quadro teórico relevante.....	17
1.4. Campo de análise.....	18
1.5. Metodologia.....	19
2. Cérebro humano, uma das várias maneiras de conhecê-lo	20
2.1. Considerações iniciais.....	20
2.2. Maestro invisível: o cérebro humano.....	21
2.3. Os sistemas cerebrais.....	23
2.3.1. Reptiliano.....	23
2.3.2. Límbico.....	24
2.3.3. Neocórtex.....	24
2.4. Os sistemas cerebrais e o administrador.....	25
2.4.1. Compreender o sistema reptiliano.....	26
2.4.2. Compreender o sistema límbico.....	26
2.4.3. Compreender o sistema neocórtex.....	29
2.5. Considerações finais.....	30
3. O Maestro do século XXI: o administrador	32
3.1. Considerações iniciais.....	32
3.2. Teorias da administração moderna.....	33
3.3. Funções.....	33
3.3.1. Planejar	33
3.3.2. Organizar	34
3.3.3. Supervisionar	34
3.3.4. Avaliar.....	34
3.4. Habilidades.....	37
3.4.1. Conceitual	37
3.4.2. Humana	37
3.4.3. Técnica	37
3.5. Papéis.....	38
3.5.1. Coordenador.....	38

3.5.2. Diretor	38
3.5.3. Facilitador	38
3.5.4. Inovador	39
3.5.5. Monitor	39
3.5.6. Mentor.....	39
3.5.7. Negociador	39
3.5.8. Produtor	39
3.6. Papéis segundo Mintezberg	39
3.6.1. Interpessoais	39
3.6.2. Informacionais	40
3.6.3. Decisórios.....	40
3.7. Como “construir” o administrador do século XXI	43
3.7.1. Funções.....	43
3.7.2. Qualidade	44
3.7.3. O “animador” de colaboradores.....	46
3.7.4. O “diplomata” da organização.....	46
3.7.5. O “estudante” da organização.....	47
3.7.5.1.O mentor da elaboração e execução dos projetos.....	47
3.7.5.2.O responsável pelo desenvolvimento atrativo das atividades organizacionais.....	47
3.7.5.3.O responsável pela qualidade, avaliação e regularidade das atividades desenvolvidas na organização.....	48
3.7.6. O “gestor” de sua organização.....	49
3.7.6.1. O responsável pela supervisão das instalações físicas, estruturais e equipamentos da organização.....	49
3.7.6.2. O responsável pela indicação da aquisição equipamentos, serviços e contratações necessárias ao desenvolvimento da organização.....	50
3.7.6.3. O responsável pelo estímulo e controle da freqüência dos colaboradores.....	50
3.7.6.4. O responsável pelo processo decisório.....	51
3.7.6.5. O responsável pelo sucesso dos colaboradores e da organização perante a sociedade.....	52
3.7.6.6.O responsável pelo vínculo da regionalidade da organização.....	52

3.7.7. O “político” de sua organização.....	52
3.7.7.1.O líder reconhecido na área de atuação.....	53
3.7.8. O “marketeiro” da organização.....	53
3.7.8.1.O responsável pela vinculação da organização com os anseios e desejos do mercado.....	54
3.8. Considerações finais.....	55
4. Liderança.....	56
4.1. Considerações iniciais.....	56
4.2. Jardineiro da organização: o líder.....	56
4.2.1. Conceitos de liderança.....	57
4.2.2. Estilos.....	58
4.2.2.1. Autocrática.....	58
4.2.2.2. Democrática.....	59
4.2.2.3. Liberal ou <i>Laissez-faire</i>	60
4.2.2.4. Demagógica.....	60
4.2.2.5. Outros tipos de líderes convencionais.....	61
4.2.2.5.1. Maquiavélico.....	61
4.2.2.5.2. Vaidoso e ambicioso.....	61
4.2.2.5.3. Instável.....	61
4.2.2.5.4. Paternalista.....	61
4.3. Características	62
4.3.1. Visão sistêmica	63
4.3.2. Paixão	63
4.3.3. Integridade.....	63
4.3.4. Curiosidade.....	63
4.3.5. Audácia	64
4.3.6. Carisma.....	64
4.4. Habilidades.....	64
4.5. Liderança do século XXI, novos estilos.....	65
4.5.1. Liderança situacional	65
4.5.1.1. Estilos	65
4.5.1.1.1. Apoio	66
4.5.1.1.2. Delegação	66

4.5.1.1.3. Direção.....	66
4.5.1.1.4. Orientação	67
4.6. <i>Feedback</i>	67
4.7. Liderança emocional.....	67
4.7.1. Coercivo	68
4.7.2. Confiável	68
4.7.3. Agregador.....	68
4.7.4. Democrático.....	69
4.7.5. Agressivo.....	69
4.7.6. Conselheiro	70
4.7.7. Elementos essenciais.....	71
4.7.8. Comparação entre tipos de liderança	71
4.8. Descrição do novo líder.....	72
4.8.1. Carisma.....	74
4.8.2. Criatividade.....	74
4.8.3. Empatia.....	74
4.8.4. Firmeza.....	74
4.8.5. Habilidade social.....	74
4.8.6. Humildade.....	74
4.8.7. Integridade.....	74
4.8.8. Motivação.....	74
4.9. Considerações finais.....	75
5. A tomada de decisão.....	76
5.1. Considerações iniciais.....	76
5.2. Noções históricas.....	78
5.3. Conceitos.....	80
5.4. Planejar.....	82
5.5. Métodos e modelos.....	82
5.6. Natureza da análise.....	86
5.7. Etapas.....	88
5.8. Abordagem normativa e descritiva.....	89
5.9. Níveis.....	90
5.10. Estilos.....	91

5.10.1. Averso.....	91
5.10.2. Solucionador.....	92
5.10.3. Previsor.....	92
5.11. Pensamentos: linear e sistêmico.....	92
5.12. Novos modelos.....	94
5.12.1. Comportamental.....	94
5.12.2. Incremental	94
5.12.3. Político.....	94
5.12.4. Alerta	95
5.12.5. Intuição e decisão.....	95
5.12.6. Emocional.....	95
5.13. Decisões tomadas em um dia normal de trabalho.....	97
5.14. Modelo Proposto <i>Homo Cordatum</i>	102
5.15. Considerações Finais	103
6. Emoções	104
6.1. Considerações iniciais.....	104
6.2. Medindo a inteligência	104
6.2.1. Quociente de inteligência – QI	104
6.3. Inteligências	106
6.3.1. Conceitos.....	106
6.3.2. Inteligência geral.....	106
6.3.3. Lógico-matemática.....	113
6.3.4. Inteligência espacial.....	113
6.3.5. Inteligência lingüística ou verbal.....	114
6.3.6. Inteligência musical.....	115
6.3.7. Inteligência naturalista.....	116
6.3.8. Inteligência pictórica.....	117
6.3.9. Inteligência pessoal.....	117
6.3.9.1. Inteligência interpessoal.....	118
6.3.9.2. Inteligência intrapessoal	119
6.4. Emoções.....	120
6.4.1. Inteligência emocional – QE.....	121
6.4.2. Habilidades das pessoas emocionalmente inteligentes.....	124

6.4.3. Classificação das emoções.....	124
6.4.4. Tipos de emoções.....	124
6.5. Estresse e Depressão.....	126
6.5.1. Estresse.....	126
6.5.2. Depressão.....	127
6.6. Ansiedade.....	128
6.6.1. Sintomas da ansiedade.....	132
6.6.2. Grupo de risco.....	132
6.7. Tipos mais comuns de emoções	133
6.7.1. Alegria.....	133
6.7.1.1. Curto prazo.....	134
6.7.1.2. Longo prazo.....	135
6.7.2. Medo.....	135
6.7.3. Raiva.....	136
6.7.4. Tristeza.....	138
6.8. Processo decisório e emoção.....	139
6.9. Considerações finais.....	139
7. Pesquisa Empírica.....	141
7.1. Considerações iniciais	141
7.2. Quociente Emocional (QE).....	141
7.3. Tipo de Gráfico.....	142
7.4. Tipo de Escala.....	143
7.5. Questionário.....	144
7.6. Tabulação.....	147
7.7. Considerações Finais.....	153
8. Conclusão.....	155
Lista dos Anexos.....	156
Lista de Tabelas.....	169
Lista de Figuras.....	170
Lista de Gráficos.....	171
Lista de Quadros.....	172
Lista de Filmes.....	173
Bibliografia.....	174

1. Introdução

A formação de um administrador neste século XXI, que é um século a ser descortinado, é um verdadeiro desafio, dos mais importantes. Apesar das instituições de ensino superior formarem profissionais com capacidade para atuar na área dos negócios, da gestão, é difícil afirmar que tal formação é suficiente para produzir os grandes administradores exigidos para orientarem as organizações modernas neste mundo globalizado, ou mesmo para comandarem as empresas transnacionais, estes enormes impérios industriais cujo poderio crescente é visto a manifestar-se no curto prazo.

Muitos indivíduos formados em escolas de administração fracassam justamente num ponto crítico desta surpreendente área profissional, a habilidade gerencial. O ser humano não é uma máquina e nem reage como tal. Antes de considerá-los como meros instrumentos, o verdadeiro administrador tem que saber quais as necessidades e sua capacidade para executar as atividades laborais, não somente sob a ordem direta, mas com auto-responsabilidade e em resposta às exigências naturais deste mundo globalizado que está se descortinando neste século XXI.

A indagação neste início de século XXI segue, no tocante caminhar da economia, das religiões, das guerras, das tecnologias e das políticas, em relação às habilidades do administrador, e como elas poderão ser apuradas de forma a possibilitá-lo agir com maior eficiência possível, quando sua real contribuição na organização é trabalhar através dos outros indivíduos que nela labutam. Esse aperfeiçoamento pode possibilitar ao administrador moderno, a par de sua capacidade científica, técnica e artística, a competência necessária para tratar com a coisa mais importante para as organizações, o elemento humano, o capital humano.

A resposta a essas indagações traduz-se em afirmativa clara e inequívoca, na educação do administrador moderno e sua formação profissional, no tocante à mobilização eficiente dos recursos humanos. Atualmente a finalidade da educação administrativa está em ensinar como criar condições para que as energias controladas por outras pessoas possam ser liberadas, canalizadas sem resistência para atingir os objetivos organizacionais e alcançar uma integração entre as exigências de lucro da organização e as necessidades humanas de progresso.

Uma preocupação constante dos homens de negócios e dos cientistas é saber como a tomada de decisão e a liderança irão aumentar a capacidade da empresa. A chave deste problema está com o administrador. Kelly, *apud* Murray, (1965) escreve que a decisão que

um homem toma depende de suas concepções, idéias, valores e atitudes pessoais em relação a este mundo globalizado. O administrador decide baseado não somente no quociente de inteligência de Binet, que era a força impulsionadora da inteligência do século XX, mas neste século XXI no quociente emocional, no conglomerado das oito inteligências proposto por de Gardner (1994) em sua teoria das inteligências múltiplas e todas as formas de inteligências práticas e criativas.

Sem levar em consideração o quociente emocional, o conglomerado das inteligências de Gardner e todas as outras formas de inteligências, o administrador ao lidar com o ser humano, esse maravilhoso organismo capaz de perceber eventos, formular juízos complexos, recordar informações, resolver problemas e por um plano em ação, falhará. Contudo, este intrincado aparelho, o ser humano, também pode ser usado para uma diversidade de fins, tanto para explorar, dominar, reconhecer, humilhar, como para confortar, ter amizade com outros seres humanos. O uso que um administrador der às suas capacidades depende das suas emoções positivas ou negativas – desejos, carências, necessidades, ambições, apetites, amores, ódios, ansiedades e medos, entram nesse contexto como grandes influenciadoras do sucesso ou fracasso das organizações, através de sua incidência na conduta dos colaboradores, bem como ferramentas nos processos decisórios e de liderança. Emoções poderosas, reações que exercem efeitos motivadores sobre o comportamento. São reações fisiológicas e psicológicas que influenciam na percepção, aprendizagem e desempenho. Atualmente, percebe-se o quanto as emoções dos colaboradores influenciam cada vez mais na vida do ser humano, dentro e fora da empresa, tornando-se item fundamental a ser analisado nos momentos de tomada de decisão e liderança por parte dos administradores. Durante o processo de decisão e de liderança, os administradores devem levar em conta tanto as emoções dos colaboradores, como as suas próprias emoções, pois estas também influenciam tanto na liderança quanto nas decisões.

As emoções positivas são em grande parte responsáveis pelo rendimento pessoal dentro das organizações, vindo a contribuir com a mesma. Já as emoções negativas como o medo, a raiva e a tristeza são comprovadamente fatores que podem levar o indivíduo a patologias clínicas, tais como fobia, depressão, estresse entre outros, comprometendo não só sua vida familiar e pessoal bem como sua vida profissional, podendo, em casos extremos, levar à óbito. Em 2003 a UNESCO¹ já discutia que a educação consiste em formar as emoções

¹ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura fundada em 16/11/1945. Áreas de atuação compreendem os seguintes temas: Educação, Ciências Naturais, Humanas e Sociais, Cultura, Comunicação e Informação.

e as habilidades. O estudo científico da emoção humana começou em época relativamente recente. A emoção faz parte de duas das inteligências de Gardner, a intrapessoal e a interpessoal. As habilidades intrapessoais juntamente com a interpessoal formam a inteligência emocional.

A inteligência humana é o resultado, segundo Gardner, de oito processadores mentais diferentes dentro do cérebro humano, cada um deles responsável por uma habilidade.

Como consequência, o próximo capítulo refere-se ao cérebro humano. O sistema pensante compõe-se de três partes principais, que atuam em conjunto para definir o raciocínio diante das situações que vivemos: o cérebro reptiliano, o sistema límbico e o neocórtex. Para o administrador tomar decisões e liderar, ou seja, trabalhar eficientemente deve conhecer as especializações cerebrais. É importante equilibrar as reações do próprio cérebro (administrador) e as de seus colaboradores. Esta talvez seja a chave mestra, a pedra angular, filosófica, desta brilhante e empolgante profissão que se descortina como a profissão deste novo milênio.

O capítulo seguinte apresenta-se o administrador, o regente de uma orquestra internacional. Diante do cenário da já anunciada crise mundial e de outras geradas pelos reflexos econômicos, novos processos e regras foram adaptados para seguir adiante no mundo dos negócios. O administrador e a ciência da administração têm papéis fundamentais dentro do atual contexto mundial, uma vez que o administrador constrói a sua carreira calcada em competências para reverter situações de risco. Apto a conduzir o negócio com maestria, a sua missão é reger as áreas de uma organização através de suas inteligências pessoais. O administrador necessita conhecer-se a si mesmo e depois conhecer os outros. Sendo assim, uma inteligência interpessoal desenvolvida necessita de uma inteligência intrapessoal também bem trabalhada, que culminam na inteligência emocional.

No terceiro capítulo, fala-se da liderança. Líder, antes voltado simplesmente para a execução das tarefas, passa a exigir competências que estimulem o autogerenciamento e, por conseguinte, tornem as equipes de trabalho autônomas, empreendedoras e emocionalmente equilibradas e se tornem decisoras. É importante que as culturas organizacionais também busquem uma mudança que permita a prática dessas competências, pois é necessário que haja um ambiente favorável para que o líder, o decisor na pessoa do administrador que possa conduzir os colaboradores; assim surge um novo modelo de decisor emocional. Desse modo, através da ciência da administração, as organizações têm a opção de tratar os indivíduos como ativos valiosos a serem conservados e aperfeiçoados, ou tratá-los como passivos dispendiosos

que exigem cada vez mais capital financeiro para compensar reposições, licenças, acidentes e mediocridade.

O quarto capítulo apresenta a tomada de decisão, uma preocupação constante dos homens de negócios. A tomada de decisão deve ser bem sucedida, e o administrador deve examinar as situações e propor soluções e não decidir baseado em impulsos ditatoriais ou pela força da tradição ou convenção, mas de forma humana, equilibrada, prudente, avisada, sensata, cordata e sagaz.

No penúltimo capítulo além de apresentar de maneira singela como a emoção e suas variáveis são a pedra angular da existência humana, não de se preservar, mas criar, realizar, e também apresenta um apanhado geral sobre os múltiplos tipos de inteligência e as contribuições trazidas por estudiosos, fornecendo um panorama teórico do que é inteligência.

No último capítulo apresenta-se a pesquisa empírica com o objetivo de analisar a importância da Inteligência Emocional, das emoções nas negociações em contexto empresarial. Para o efeito, foi realizado um estudo empírico das percepções dos alunos (concluintes e ingressantes), bem como dos professores e coordenadores e diretor geral e outros colaboradores de uma instituição de ensino superior. Os resultados revelam que os respondentes atribuem maior importância aos aspectos emocionais, sugerindo que o controle das emoções e da sua visibilidade é determinante para o êxito da liderança e da decisão. Com esta pesquisa descritiva e exploratória pretende-se lançar pistas para investigações futuras sobre a importância da emoção e da inteligência nos processos decisórios e de liderança.

Nas considerações finais ou conclusões percorremos um caminho longo, mas gratificante, desde a ampliação do cérebro humano, máquina invejável, mas como visto, construída de forma “acochambrada”²

A emoção abrange uma área imensamente variada e complexa. Vimos algo como das marés oceânicas, dos fluxos e refluxos de tentativas de aprender conceitualmente o significado deste conjunto difícil de fenômenos: instintos, motivos intrínsecos; teorias das inteligências; homeostase; funcionamento cerebral e efetuação biológica; motivos aprendidos e não aprendidos; determinantes fisiológicos, sociais e culturais. Novas e excitantes descobertas, para os administradores, tais como: centros de prazer e dor do cérebro; motivos para a curiosidade e a exploração e as atividade lúdicas; e a primazia do amor, afeição e conforto pelo contato.

² Arredondar, aproximar, fazer sem muito critério. Gíria usada dentro das forças armadas, que é usada para os sujeitos que vivem fugindo do serviço, são conhecidos por serem vadios ou preguiçosos. Realizar atividade militar de qualquer maneira de forma a se auto-proporcionar alívio de esforço físico ou mental.

1.1. Formulação do problema

O sujeito que administra negócios já ouviu o caso de um executivo inteligente, altamente capacitado, que foi promovido à posição de liderança, mas acabou fracassando no cargo. E já ouviu, também, casos de indivíduos de capacidade intelectual e habilidade técnica consideráveis, mas não extraordinárias, que foram promovidos a uma posição similar e nela foram bem sucedidos.

Casos como esses reforçam a propalada tese de que identificar indivíduos com a “bagagem certa” para a liderança e tomada de decisão é mais arte do que ciência, conforme Daniel Goleman (1996). Afinal, o estilo pessoal de líderes extraordinários varia muito: alguns são discretos e analíticos; outros propagam seus manifestos.

No mesmo nível de importância está o fato de que diferentes situações pedem diferentes tipos de líderes como também diferentes decisões.

Descobriu-se, porém, que os líderes mais eficazes se assemelham num quesito crucial: todos têm, em alto grau, aquilo que se convencionou chamar *inteligência emocional*, conforme Daniel Goleman em seu artigo para a revista Harvard Business Review (1998). Salovey e Mayer (1990) definem a inteligência emocional como a "capacidade de perceber a emoção, a integrar a emoção para facilitar o pensamento, compreender as emoções, e de regular emoções para promover o crescimento pessoal".

Não que QI e capacitação técnica sejam irrelevantes. Pesam, sim, mas, sobretudo como “habilidades iniciais”; ou seja, são requisitos mínimos para posições executivas.

Assim, esta pesquisa, tende a demonstrar que a competência da inteligência emocional é condição *sine qua non* para cargos de liderança e para a tomada de decisão assertiva. Sem ela, o sujeito pode ter o melhor treinamento e capacitação, uma mente incisiva e analítica e um suprimento inesgotável de idéias brilhantes e, ainda assim, não será um líder ou decisor competente.

Todo o sujeito que pretenda obter sucesso profissional, pessoal e familiar deve conhecer e dirigir com habilidade sentimentos e emoções, não só na área familiar e pessoal, como também profissional, onde passa grande parte do dia. Por isso se diz que o trabalho é o segundo "lar" como relatado por Spangher (2002).

Os sentimentos e emoções positivas estimulam o trabalho realizado diariamente. Quando há entusiasmo, o cumprimento da tarefa a realizar fica mais leve, mais agradável, menos penoso, pois existe a disposição para a realização da tarefa, e o relacionamento com os demais no ambiente de trabalho tende a ser mais harmônico e, conseqüentemente com maior produtividade, eficiência e qualidade.

Por outro lado, sentimentos e emoções negativas prejudicam e freiam o desenvolvimento como sujeito e fazem o mesmo com o trabalho: o sujeito ao ficar chateado com o superior, tem dificuldade de se comprometer com as tarefas; se tiver medo de perder o emprego, sem perceber, se torna tenso e nervoso e possivelmente cometerá mais erros. Por isso, é muito importante registrar tudo o que sentir, e dessa forma o sujeito terá que estar consciente disso e enfrentar para poder mudar. Por isso, as emoções são como um radar, pois servem para avisar o que acontece ao redor e como isso afeta, impactando o estado de ânimo interior.

1.2. Objetivo

O objetivo principal é verificar o que é necessário fazer para amenizar o impacto das emoções nos processos decisórios e na liderança.

E como objetivos secundários, mas não menos importantes, tornou-se necessário estabelecer alguns objetivos específicos, tais como: investigar quais as emoções positivas e negativas mais frequentes nas organizações; de que maneira as emoções podem influenciar o comportamento dos indivíduos; como este comportamento interfere nos processos decisórios e na liderança.

1.3. Quadro teórico relevante

Descobrir que os líderes mais eficazes se assemelham num quesito crucial: todos têm, em alto grau, aquilo que se convencionou chamar *inteligência emocional*, conforme Daniel Goleman em seus renomados livros.

A teoria de Sternberg (1988) sugere a interação de três aspectos da inteligência: o processamento interno de informação, a capacidade de adequar competências individuais às condições do meio envolvente e a capacidade para lidar com situações inesperadas. Anteriormente, Gardner (1984) havia ampliado o conceito, dispensando menos atenção aos processos mentais envolvidos e distinguindo oito tipos de inteligência, as quais chamou inteligências múltiplas: lógico-matemática; linguística; corporal sinestésica; espacial; musical; interpessoal; intrapessoal e naturalista. Apesar da visão multifacetada que confere ao conceito até então monolítico de inteligência, Gardner ainda apóia a sua teoria numa visão cognitiva da inteligência, orientada para a compreensão do mundo a partir da linguagem, da expressão, da análise dos motivos e da interpretação de hábitos. Esta ênfase na cognição não exclui, no entanto, a identificação de duas inteligências que se tornariam os elementos centrais da Inteligência Emocional: interpessoal e intrapessoal. Este conceito proposto por Goleman foi

apresentado pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990), propondo uma arquitetura conceitual da inteligência não-cognitiva que viria quebrar definitivamente o monopólio da Inteligência Cognitiva nos estudos sobre a inteligência.

Antonio Damásio, conceituado neurocientista, em suas obras mostra que a ausência de emoção e sentimentos, na verdade, destrói a racionalidade ao invés de melhorar o processo de decisão. Descartes acreditava que o corpo era separado da mente. A mente só precisava do corpo para poder funcionar, fora isso, não havia nenhuma conexão entre eles. Mas Damásio acredita justamente o contrário, que corpo e mente estão intimamente conectados: a mente comanda o corpo inteiro, mas são as sensações que o corpo manda para mente que induzem a mente funcionar daquela maneira, contrapondo o dualismo cartesiano no qual a alma (razão pura) é independente do corpo e das emoções.

1.4. Campo de análise

Este estudo, de natureza qualitativa, pretende investigar a possibilidade da existência de relações vivenciadas nas atividades administrativas acadêmicas, no contexto do desenvolvimento do potencial criativo, no âmbito do trabalho.

O estudo será desenvolvido sob duas perspectivas investigativas: a primeira, uma revisão de literatura sobre a temática proposta, a segunda uma pesquisa exploratória. Os sujeitos da pesquisa caracterizam-se por serem indivíduos adultos, de ambos os sexos, ocupantes de diferentes categorias de engajamento profissional de uma Instituição de Ensino Superior. Os sujeitos foram divididos em principais e secundários. Os principais são os alunos (ingressantes e concluintes) além dos professores, coordenadores e o diretor geral. Os secundários são demais colaboradores dos departamentos administrativos (biblioteca, comunicação, jurídico, CPD, motoristas, tesouraria, recursos humanos, manutenção; *call center*, segurança, secretaria acadêmica) de uma Instituição de Ensino Superior do Estado de São Paulo-Brasil. A segunda etapa da pesquisa exploratória-descritiva, cuja coleta de informações foi de caráter quantitativo através do questionário e a análise dos resultados foi qualitativa. Oportunizando uma abordagem quanti-qualitativa da produção científica, de forma que possa viabilizar novas pesquisas. Para Minayo (2000, p. 22), “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage, dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.” Outro ponto importante a se destacar, é que “[...] o objeto das Ciências Sociais é, essencialmente, *qualitativo*” (MINAYO, 2000, p. 21). Segundo Vergara (2003), este estilo de estudo se caracteriza como quanti-qualitativo e deu-se nas dependências da própria Instituição, onde os

sujeitos foram observados, com o objetivo, de verificar as respostas apresentadas nos questionários aplicados, nas quais identificou-se as possíveis ressonâncias emocionais na criatividade produtiva.

1.5. Metodologia

Usando o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2003), qualificamos a pesquisa em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória. Exploratória porque ela é realizada em área de pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Além disso, tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias e a descoberta de intuições. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato em estudo.

Quanto aos meios, a pesquisa é de campo porque a investigação foi realizada nos locais onde ocorrem os fenômenos.

Para a obtenção dos dados necessários à pesquisa foram utilizadas as seguintes ferramentas: pesquisa bibliográfica e documental, entrevistas abertas semi-estruturadas e a observação, já que o estudo de campo normalmente atribui a essa última maior importância. O pesquisador realizou todo o trabalho pessoalmente para ter uma experiência direta com a situação em estudo e permaneceu o maior tempo possível na instituição em estudo, com o fim de uma melhor imersão na realidade de cada uma delas.

Servindo como base do estudo, foram utilizados questionários aplicados aos discentes ingressantes e concluintes do curso de administração bem como aos professores, coordenadores, diretor geral e outros colaboradores. Para tanto, as questões foram construídas pelo método escalar de Likert (1932, *apud* Cloninger 1999), cujo instrumento foi construído para aferir de forma conveniente à inteligência emocional nos processos de gestão humana, inclusive vida pessoal.

Os respondentes são solicitados não só a concordarem ou discordarem das afirmações, mas também a informarem qual o seu grau de concordância / discordância. A cada célula de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. A pontuação total da atitude de cada respondente é dada pela somatória das pontuações obtidas para cada afirmação. A escala de Likert evita as críticas feitas à escala de Thurstone, ao passar a medir a intensidade das concordâncias e discordâncias.

2. Cérebro humano, uma das várias maneiras de conhecê-lo.

2.1. Considerações iniciais

Os atuais estudos sobre o órgão máximo do ser humano, o cérebro, já sinalizam a necessidade de derrubar as barreiras entre os estudiosos tradicionais que lidam com o sistema nervoso³, tais como, biólogos, filósofos, neurocirurgiões, neurologistas, psicólogos, psiquiatras entre tantos outros criados para estabelecer métodos de estudos. Esta quebra de barreiras fica evidente nos estudos desenvolvidos na última década do século XX e nesta primeira do século XXI. Estes estudos tratam da função mais complexa do cérebro, as emoções, que é um dos objetivos desta dissertação. Vale ressaltar que não podemos deixar de lado outra função complexa do cérebro humano: a razão. Ao longo deste capítulo, com a intenção de consolidar o aprendizado, tentaremos expor as idéias numa linguagem menos técnica e mais atraente para encorajar leigos, principalmente os administradores, a construir algum conhecimento sobre os mecanismos cerebrais e as emoções, por mais complexos que sejam estes temas, tentaremos utilizar expressões simples e com o auxílio de ilustrações.

Parafraseando Lent⁴, (2001) na verdade, emoção e razão são aspectos genéricos de um mesmo contínuo e expressam as mais sofisticadas propriedades do cérebro humano. Num extremo, há a racionalidade, como o cálculo mental, operações lógicas e a resolução de problemas. Na outra ponta há a emoção, como a agressividade, o medo e o prazer. Entre uma ponta e outra existe uma infinidade de possibilidades, tais como o ajuste social, a criação artística, a liderança, o planejamento futuro e a tomada de decisões. Aí é que reside a importância do administrador ter conhecimento sobre o cérebro humano, principalmente no tocante às possibilidades, que são imensas, entre razão e emoção.

Assim, não podemos deixar de comentar nos próximos capítulos as duas teorias mais em voga neste início do século XXI: a inteligência emocional, de Goleman, e a das inteligências múltiplas, de Gardner, que, para muitos estudiosos, é sensacionalista. No final do século XX, Goleman (1995), em seu livro *Inteligência Emocional*, popularizou estudos para a importância do estudo da mente humana.

Damásio, renomado e destacado neurologista, através do estudo das emoções humanas, contribui através de sua obra inspiradora e de fácil leitura, denominada “O erro de Descartes, emoção, razão e o cérebro humano” para o entendimento do cérebro, e das

³ Sistema nervoso é dividido em central e periférico. Sistema nervoso central reúne as estruturas situadas dentro do crânio e da coluna vertebral, enquanto o periférico reúne as estruturas distribuídas pelo organismo.

⁴ Roberto Lent, neurocientista da UFRJ em sua obra: *Cem bilhões de neurônios*, 2001.

emoções. Em relação aos autores Gardner e Goleman, o renomado Damásio é muito mais científico.

Desta maneira, para entender as emoções, não podendo deixar de lado outras funções cerebrais, e como elas atuam no labor do administrador, principalmente na tomada de decisão e na liderança, iremos ir direto à fonte de onde tudo surge no ser humano: entender o cérebro humano.

2.2. Maestro invisível: o cérebro humano.

O cérebro humano, este processador mais incrível do universo, não foi projetado de uma forma elegante e sim de uma obra única. Ele é o órgão mais importante e mais desconhecido do ser humano e seu funcionamento tem gerado especulação e fascínio desde 400 a.C, por Hipócrates⁵ na Grécia. Em meados do século XX, Vagenen (1940) e Sperry (1960), Nobel em 1981, realizaram estudos neurofisiológicos no cérebro que resultaram em grande parte do conhecimento que possuímos atualmente sobre as duas partes do cérebro, denominados pelos estudiosos de hemisférios cerebrais, ou seja, o direito e esquerdo, conforme a figura 1.

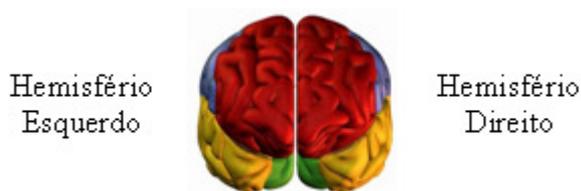
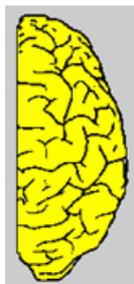


Figura 1: Adaptada de Lent (2001)

Nos quadros 1 e 2, a seguir, foi realizada uma separação e comparação de cada lado do cérebro humano, segundo os estudos de Sperry & Ornstein (1981). O hemisfério direito, onde residem as funções globais, é holístico, conceitual, emotivo e espacial enquanto que o hemisfério esquerdo, onde residem as funções específicas, é analítico e racional e realmente responsável pela fala do ser humano. O hemisfério esquerdo é mais racional, sistemático, lingüístico, detalhista, estruturado; o direito é mais intuitivo, artístico, holístico, poético, criativo e imaginativo. É muito importante, portanto, ao administrador conhecer a especialização cerebral para poder maximizar a participação na tomada de decisão e da liderança.

⁵ Médico grego, considerado o pai da medicina, já identificava o cérebro como a sede da mente no século IV a.C.

Hemisfério esquerdo
Funções específicas
(lado direito do corpo)

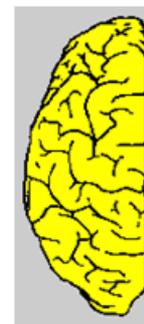


Alfabeto silábico
 Analítico
 Aspecto lógico matemático, racional e seqüencial
 Ativo
 Conta, dá nome às coisas, separa por categorias e funções
 Controlado
 Descrições precisas
 Detalhes concretos das coisas
 Dominante
 Espírito crítico
 Imitação, representação, fingimento
 Intelectual
 Interpreta literalmente as palavras
 Leitura, escrita, nomes
 Lento, só processa uma só coisa de cada vez.
 Linear, detalhado, objetivo, usa o conhecimento de forma dirigida, convergente.
 Linguagem, raciocínio lógico, determinados tipos de memória, cálculo, análise.
 Mundano
 Ordenação seqüencial
 Percepção da relação de causa e efeito e de ordem significativa
 Planejamento – detesta imprevisto.
 Reconhece letras e palavras.
 Regras/Normas, tudo ordenado.
 Seqüências motoras complexas
 Situa-se dentro do tempo e procura situações de segurança, aceitas pela sociedade.
 Só acredita no que vê.
 Vocação verbal: fala
 RAZÃO

Quadro 1 adaptado de Castro & Maria (1999)

Hemisfério direito
Funções globais
(lado esquerdo do corpo)

Abstrai-se do tempo e gosta de se arriscar
 Artístico, simbólico
 Compreende aos saltos, tem insight e visão holística
 Compreensão simultânea
 É criativo, intuitivo e autêntico
 Espacial, tende metáforas, percebe configurações, estruturas globais e ideogramas
 Espiritual
 Holístico, global
 Mais apto e sutil para lidar com incertezas, com o indefinível, espontâneo e o belo
 Metáforas, analogias
 Não linear, subjetivo, utiliza o conhecimento de maneira livre, múltipla e divergente
 Não usa palavras, é intuitivo, usa a imaginação, sentimento e a síntese
 Percebe a intenção oculta de quem fala
 Percebe o todo, as ligações
 Percepção de padrões abstratos
 Processa muitas informações ao mesmo tempo
 Receptivo
 Reconhece faces, rostos e padrões geométricos e figuras complexas
 Secundário (silencioso)
 Simultâneo
 Sintético, Gestalt
 Tem facilidade para visualizar o que já foi visto e fixar imagens reais ou criadas por ele
 Vê as coisas como um todo
 Vocação musical: canto
 EMOÇÃO



Quadro 2 adaptado de Castro & Maria (1999)

Os hemisférios cerebrais, visto nas figuras 2 e 3, são especializados, o que significa que participam das mesmas funções de modo diferente. Vale lembrar que o hemisfério direito comanda o lado esquerdo do corpo humano e o esquerdo, o lado direito.

Algumas características importantíssimas do cérebro humano já foram descobertas, principalmente no aspecto fisiológico. Pesa aproximadamente 1,4 quilos, é composto de

massa gelatinosa e dispõe de cerca de 100 bilhões de células especiais, denominadas neurônios⁶. O mais interessante é que essas células já estão no cérebro humano desde o nascimento. O que não está formado, no nascimento, é o conjunto de conexões, denominadas sinapses⁷, que os neurônios vão estabelecer durante toda a vida. É das profundezas desta massa gelatinosa e do movimento caótico dos neurônios e suas sinapses que surge o pensamento e o que os seres humanos denominam de inteligência.

Um conceito do cérebro

O cérebro é apenas uma parte do sistema nervoso central – embora seja a mais complexa. Consiste de uma massa de tecidos nervosos que ocupa a maior parte do crânio e que desempenha, entre outras funções, a do raciocínio e a da linguagem. Tem a forma de um ovóide com a porção mais alargada voltada para trás. Pesa em média 1.400 gramas. O lado esquerdo do cérebro comanda o lado direito do corpo e o lado direito do cérebro comanda o lado esquerdo do corpo. O lado esquerdo do cérebro é racional enquanto o lado direito é emocional. (CHAPLIN, 1981).

Pesquisas já estimaram que apenas 15% das preferências de um ser humano são genéticas; o restante, ou seja, 85% são preferências adquiridas ao longo da vida.

2.3. Os sistemas cerebrais

Nos anos 70 do século XX, Mac Lean (1955), chefe da Brain Evuliton for The National Institute of Mental Health, descreveu através de estudos que o cérebro humano é formado por três sistemas: a) o reptiliano (de onde surge a inteligência); b) límbico (de onde surgem os neurônios emocionais); c) neocórtex (de onde surge a razão), fisiologicamente cada um funcionando de forma semi-autônoma e simultânea aos outros. Nos dois primeiros (reptiliano e límbico) é que estão alojadas as emoções humanas.

2.3.1. Reptiliano

Também denominado paleocórtex⁸ ou antigo córtex. É a parte mais interna do sistema nervoso, caracterizada pelo tronco cerebral e boa parte do início da medula (figura 2). Nessa parte do cérebro estão as funções básicas, como a respiração, por exemplo. Nesses locais ocorrem os padrões automáticos, os hábitos, as rotinas, especialmente aquelas destinadas à sobrevivência: batimentos cardíacos, controle térmico, digestão, fome, impulsos respiratórios,

⁶ O neurônio é a unidade sinalizadora do sistema nervoso. É uma célula cuja morfologia esta adaptada para funções de transmissão e processamento de sinais.

⁷ Sinapses as menores unidades funcionais do sistema nervoso, descritas basicamente como as pontes de conexões entre os neurônios. Os neurônios se comunicam através de estruturas chamadas sinapses, que consistem cada uma delas em uma zona de contato entre dois neurônios ou entre neurônio e uma célula muscular.

⁸ Paleocórtex: tipo de córtex cerebral de aparecimento mais antigo na evolução humana apresenta um número menor de camadas que o neocórtex.

reflexos, sede. É um dos locais onde as emoções são processadas. E onde se encontram os cinco sentidos humanos. Desenvolveu-se antes da parte externa e é essencialmente o mesmo no homem e nos mamíferos inferiores. Este núcleo interno é denominado de arcaico, primitivo.

2.3.2. Límbico

Trata-se da parte do cérebro situada na área mais inferior, próximo da nuca e envolve o sistema paleocórtex (figura 2), um dos locais onde as emoções são processadas. Nessa região cerebral se encontram o tálamo⁹ e o hipotálamo¹⁰ e ainda partes adjacentes do córtex, o seu núcleo interno, não a camada exterior do córtex, centros ligados a resposta à dor e ao prazer. É onde são processadas as emoções. Todos os órgãos do corpo humano estão conectados como centros localizados no sistema límbico¹¹, numa indicação de que todos os pensamentos emocionais podem influir na função dos diversos órgãos do corpo. O inverso também é verdadeiro, todos os órgãos podem afetar as emoções. Imagine como o sistema límbico é importante na tomada de decisão e na liderança, por exemplo.

[...] o sistema límbico está envolvido em muitos dos motivos homeostáticos e contém as áreas do prazer e dor. Está intimamente relacionado também com as reações autonômicas e alterações corporais associadas à emoção. A estimulação de várias partes do sistema límbico produz ira, medo e outras reações emocionais. (MURRAY, 1965, p. 100)

2.3.3. Neocórtex

Como o nome já diz, neo significa “novo”, e realmente essa é a parte mais recente, mais evoluída do cérebro. É a parte mais externa e moderna do sistema nervoso. O neocórtex (figura 2) é freqüentemente confundido com todo o cérebro, mas na verdade ele é apenas um dos três sistemas centrais. Além disso, divide-se em dois hemisférios, o direito e o esquerdo (quadros 1 e 2 deste capítulo), é revestido externamente por uma camada cinzenta e possui uma zona densa em neurônios altamente especializados e capazes de múltiplas tarefas simultâneas.

A consciência e a inconsciência do ser humano dependem da inter-relação entre três sistemas: sempre que as emoções são fortes demais, advindas de alguma situação vivenciada

⁹ Tálamo é um centro de organização cerebral, uma encruzilhada de diversas vias neuronais em que podem influenciar-se mutuamente antes de serem redistribuídas. Suas ligações mais abundantes são com o córtex. A principal função do tálamo é servir de estação de reorganização dos estímulos vindos do tronco cerebral e também de alguns vindos de centros superiores.

¹⁰ Hipotálamo região do cérebro que regula o apetite, o sono, a temperatura corporal.

¹¹ Sistema límbico: conjunto bastante diversificado de regiões do Sistema Nervoso Central que tem em comum o envolvimento das funções ligadas as emoções.

pelo ser humano, captadas pelos cinco sentidos (cérebro reptiliano), elas passam a influenciar nosso sistema límbico e, depois, são “gerenciadas” pelo neocórtex. O contrário também é verdadeiro.

Portanto, comportamento e emoções demonstrados pelas linguagens, verbais ou não, são consequência da forma integrada pelos humanos nessas três grandes funções cerebrais.

Na realidade, cada indivíduo tem dentro de si toda a evolução da espécie humana registrada pelos sistemas nervosos mais primitivos (iguais aos dos primeiros seres) até o prodigioso córtex cerebral (a chamada “massa cinzenta”), que é denominado exatamente de neocórtex, sede da inteligência e capacidade de raciocínio lógico e abstrato da razão.

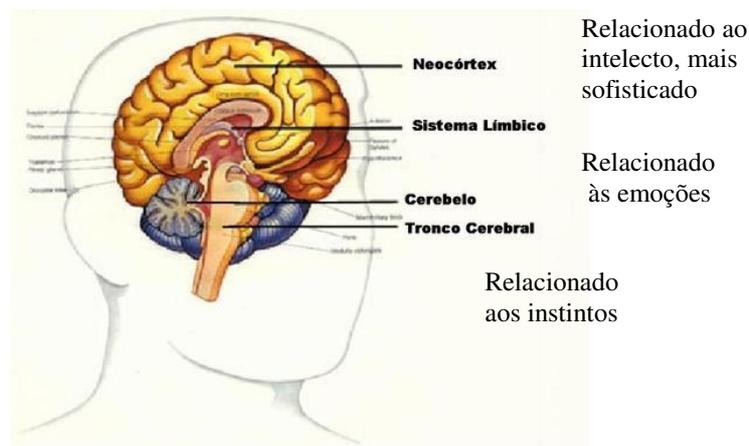


Figura 2 adaptada Castro (2007)

2.4. Os sistemas cerebrais e o administrador

2.4.1. Compreender o sistema reptiliano

Como descrito anteriormente, essa é a parte do cérebro mais primitiva, que gerencia os impulsos básicos. Isso quer dizer que o mesmo sistema nervoso dos ancestrais do ser humano denominado réptil continua vivo neste instante dentro de cada indivíduo, mesmo estando no século XXI.

O curioso é que, quanto mais os sistemas primitivos funcionam, menos deixam os sistemas mais evoluídos funcionar. É como se fossem mecanismos de emergência. Entram em ação nas situações mais críticas, e quando estão em plena função inibem os centros superiores.

Em situações de pânico, conflitos em locais públicos, onde existem multidões, ou ainda em desastres ou naufrágios, as pessoas agem de forma instintiva e “irracional”, nem sempre tomando as melhores decisões ou liderando. Pessoas que trabalham em salvar vidas recebem treinamento para manterem a calma nesses momentos, tais como os bombeiros que são considerados a profissão mais confiável. Diante de um incêndio, as pessoas reagem de

forma instintiva. Nestas ocasiões é frequente a ocorrência de atos aparentemente estúpidos, como alguém que pula de um edifício quando a situação não está tão trágica assim ou pessoas que simplesmente não vêem os sinais de saídas de emergência e morrem queimadas num corredor, ao lado da saída que as salvaria.

O mais interessante é que em situações inesperadas, de perigo, o cérebro entra em estado de alerta máximo, pois “sente” que a função mais básica está em perigo: é possível que percamos a vida!

Nas situações de emergência, o cérebro “sente” o perigo, e o indivíduo reage de forma diferente. É nesse momento que entra em ação o cérebro primitivo, o cérebro réptil, que foi feito para garantir a sobrevivência, custe o que custar. Esse cérebro pode ser chamado de “pouco inteligente”, porém é muito potente. Faz com que o indivíduo detone uma ação ou reação apenas por reflexo ou instinto de sobrevivência. Nesses momentos de emergência é o cérebro réptil que permanece completamente ligado e atento. Ele não só está muito atento como é o primeiro a responder, pois verifica se há algum tipo de ameaça ou risco a integridade.

É por isso que o indivíduo transpira diante de uma situação de expectativa e apreensão sentida num encontro, por exemplo. Num encontro com outra pessoa, essa parte do cérebro faz a seguinte pergunta: “cumprimento ou não?”

A resposta é do tipo tudo ou nada, sim ou não. Se a resposta for positiva, abre canais de comunicação, e a partir desse momento aciona os outros sistemas cerebrais (límbico e o neocórtex). Se a resposta não for positiva, a interação já pára naquele momento. Não importa o que a outra pessoa faça ou diga, há uma quebra de confiança e, portanto, simplesmente não interessa mais o conteúdo da comunicação.

Portanto, a importância do administrador moderno em conhecer as funções do cérebro mais primitivo, o reptiliano, reside em compreender por que às vezes os padrões automáticos, os hábitos, especialmente aqueles destinados à sobrevivência, sofrem tanto com as preocupações no trabalho, principalmente no tocante à tomada de decisões e na liderança e até na vida pessoal.

2.4.2. Compreender o sistema límbico

Deve-se prestar muita atenção nesse sistema ele é muito importante, pois contribui para o equilíbrio razão/emoção.

O sistema límbico fica logo abaixo dos dois hemisférios cerebrais, próximo ao tronco cerebral. É considerado cérebro animal, herança de quando éramos animais mais primitivos, pois ali são processadas as emoções.

A palavra emoção, segundo os dicionários, vem do latim *movere*, significa “mover-se”, “ação”. Isso quer dizer que as emoções são fundamentais para o ser humano tomar qualquer decisão, para liderar, para que possa fazer o que faz. Para Moura & Carvalho (2002 p.29) “o homem é o único ser capaz de assistir e conduzir suas emoções, apesar de frequentemente falhar nisso”.

No sistema límbico são criadas e “sentidas” a ansiedade, a angústia, a busca do prazer, a fobia, o medo, a paixão, a raiva, a tristeza. Isto é, o sentido de dor e prazer possui seu endereço nessa parte do sistema nervoso. Quando não há uma situação extrema, de risco iminente de vida, e, portanto, o cérebro réptil não está tão ativado, o próximo a dar respostas, por ordem de importância, é o sistema límbico.

Talvez nas situações de risco moderado, não é justo que essa parte do cérebro seja a mais ativada, pois depende do grau de importância que o indivíduo dá a determinada situação anormal. Por exemplo, se o indivíduo está num lugar escuro e arriscado, à noite, num local do campo ou na cidade, e acha que sua integridade corre algum perigo, o coração pode bater mais depressa, mesmo que não ocorra nenhum esforço para isso.

Se o indivíduo interpreta uma situação como perigosa, sua respiração pode se alterar e começar a transpirar. O impressionante é que, mesmo que nada de realmente estranho ou diferente tenha acontecido, as reações ou respostas fisiológicas são acionadas em função do que o indivíduo está “sentindo” a respeito da situação externa. Isto é denominado de medo, tipo de emoção primária, segundo Goleman (1995).

É importante saber que os indivíduos estão constantemente comparando as situações vividas como as registradas na memória. Tais situações ou emoções memorizadas estão no sistema límbico.

Por outro lado, o sistema límbico pode também ser compreendido pelas reações positivas, por exemplo, quando se está apaixonado. Aliás, costuma-se dizer e fazer coisas consideradas tolas no mundo “racional”, quando se está apaixonado, pois o indivíduo torna-se irracional. O aspecto mais interessante é que para o sistema límbico não há diferença entre o real e o imaginário, ele responde como emoções tanto aos estímulos do mundo exterior quanto aos da mente do indivíduo.

Ao assistir a um filme, o indivíduo passa a sentir de perto o drama dos personagens. Talvez possa até apavorar, chorar ou rir junto com os personagens. O indivíduo sabe que o

cinema é uma fantasia, por que apavora, chora ou ri, então? Todos lá são atores. A trama não é realidade, mas isso não importa. O racional do indivíduo não é suficientemente forte para evitar apavoramento, choro ou riso. E se o filme for de terror? Quantas vezes o coração bate mais forte numa cena em que o ator procura algo misterioso num lugar sinistro e estranho, e o espectador só falta entrar na tela para avisá-lo de que corre perigo (ou, quem sabe, reação mental seja planejar como sair correndo do cinema o mais depressa possível). Mas nada disso é real!

É real sim, pois o espectador está “sentindo” alegria, medo, tristeza. Então é realidade o que o espectador sente! Eis o sistema límbico em ação.

Para exemplificar descrevemos uma comédia pungente dirigida por Ron Underwood, o filme com o título original “Heart and souls” em português *Morrendo e aprendendo*.

Raramente a vida oferece uma segunda chance. Pelo menos é o que parece para quatro passageiros de um ônibus de São Francisco - EUA, em 1959: Harrison, um candidato a cantor de ópera, que tem medo do palco; Penny, uma mãe solteira, que trabalha à noite para sustentar seus filhos; Milo, um inconsequente arrombador em crise de consciência; e Julia, uma jovem forçada a escolher entre o casamento e a independência. Somente no dia em que morrem conseguiram a segunda chance na vida. Mas, infelizmente, essa oportunidade depende do bom coração de Thomas Relly, o indeciso mortal condenado a ajudar as pobres almas na luta pela realização de seus sonhos. Este filme trabalha a postura profissional, mais especificamente o papel de facilitador que necessita entrar em *Rapport*¹² para obter resultados satisfatórios.

Em uma descrição sucinta das cenas vemos que Thomas Relly foi escolhido por forças cósmicas para ajudar quatro almas que partiram desta vida sem concluir suas missões pessoais e precisarão contar com a ajuda dele para que isto seja possível. A princípio Relly resiste, mas descobre que não terá paz enquanto não cumprir seu papel. No transcorrer da película, percebe que tem muito mais a receber do que a dar, porque também estava deixando de lado seus sonhos, descobrindo que precisa resgatá-los.

Outro filme, que exemplifica bem o sistema límbico é uma película de ação dirigida por Martin Campbell com título “Vertical limit” com tradução para o português *Limite Vertical*.

Uma equipe de escaladores liderada por uma determinada jovem enfrenta condições de tempo adversas ao tentar alcançar o cume do K2, a segunda maior montanha do mundo. Após uma série de desastres, eles ficam presos na montanha, forçando que o irmão da líder, também um escalador experiente, monte uma equipe de emergência para resgatar os sobreviventes na montanha.

A cena explorada é na primeira parte do filme: Peter e Annie, dois irmãos, estão participando de uma escalada com o pai, quando se envolvem num terrível acidente. Os três estão prestes a cair num precipício, e a corda na qual estão amarrados não poderá sustentar o peso dos três por mais tempo. Então, Peter precisa decidir entre cortar a corda e matar seu pai, ou morrerem os três juntos. Essa cena mexe com a adrenalina dos espectadores de uma forma bastante acentuada. Altera o batimento cardíaco, a respiração, o estado de tensão. Os espectadores sabem que se trata apenas de um filme, que os atores estão em total segurança e recebem um cachê

¹² Evitar emoções negativas e promover emoções positivas.

bastante alto. Se o espectador sabe que não está lá de fato, por que se emociona. A resposta é muito simples: porque a mente é real.

Se o indivíduo tem medo de avião, nem adianta lhe dizerem que este é o meio de transporte mais seguro do mundo, por causa desta ou daquela estatística: o indivíduo vai evitar avião! Mesmo que dados estatísticos provem que é mais arriscado andar nas ruas de uma cidade do que de avião, isso não importa, esse sentimento não é racional, é pura emoção, é o sistema límbico em ação.

O interesse é que o sistema límbico, além de ser sede das emoções, é também o centro da memória, é a fonte do aprendizado.

Ao parar de ler esta dissertação, marca a página que está lendo, para poder voltar a ela e prosseguir a leitura. O indivíduo só faz isso porque “sabe” todas as informações aprendidas até aquela página. Se não fosse assim, teria de recomeçar a ler a dissertação desde a primeira página, pois não saberia que emoções foram sentidas até aquele ponto.

Voltemos pergunta que o cérebro mais primitivo faz a respeito daquela pessoa que encontra? (“posso cumprimentar ou não?”) o sistema límbico vai fazer outra pergunta: “Gosto ou não da pessoa?” Compreendida a diferença, pois com a certeza de que o sistema límbico o ajudou nesta tarefa!

Um detalhe importantíssimo sobre a hierarquia e o tempo de evolução dos três diferentes sistemas cerebrais: o sistema límbico predomina sobre o cérebro reptiliano. Se a resposta a esta pergunta for positiva, estará abrindo caminho para que o cérebro superior possa receber todas as mensagens que virão de fora. Se for negativa, estará filtrando as informações, criando uma barreira virtual dentro da mente entre o sistema límbico e o neocórtex. Quanto menos gostar da outra pessoa, mais filtrará e o cérebro racional, analítico, talvez não tenha chance de atuar, pois vai esperar que o sistema límbico deixe passar as informações.

2.4.3. Compreender o sistema neocórtex

A pergunta que o cérebro mais primitivo faz a respeito daquela pessoa que encontra é: “Cumprimentar ou não?”

Logo em seguida, o sistema límbico é acionado e faz a seguinte pergunta: “Gosto ou não?”

Quando esses dois sistemas mais básicos estiverem “satisfeitos” com as respostas obtidas, então os hemisférios cerebrais (o chamado cérebro moderno ou neocórtex) vão processar as informações sobre as pessoas e tomar decisões a respeito de suas próximas

atitudes. Antes de descrever algumas das características distintas dos dois lados do neocórtex, é necessário saber que num cérebro normal existe constante troca entre os hemisférios direito e esquerdo. Os dois hemisférios são conectados por um feixe de fibras nervosas, chamado corpo caloso, que funciona como via instantânea de transmissão de mensagens. Os dois lados, portanto, estão constantemente “interligados”.

Muitas habilidades, como compor uma música ou participar de uma aula na academia, exigem contínua cooperação dos dois lados do cérebro porque ambas as atividades precisam de uma reação emocional e estética, assim como a capacidade para raciocínios lógicos, análises e linguagem.

Para exemplificar, um estudo inglês constatou que os taxistas possuem um hipocampo (parte do cérebro ligada a orientação espacial) maior que o normal. Quem já pediu ajuda a um taxista sabe: ele conhece os caminhos para chegar a qualquer lugar, ou pelo menos acha que sim.

2.5. Considerações finais

O cérebro humano era tido pelos antigos egípcios como “sem utilidade”, o único órgão que era simplesmente jogado no lixo durante o processo de mumificação. Também já foi considerado no início do século XVII, por More¹³ como “esse miolo, tutano lasso ou carne inconsistente na cabeça do homem não demonstra mais capacidade para pensar do que uma barra de sebo, ou pote de coalhada”. Só no final deste século XVII, com os estudos de Willis¹⁴ é que a “carne inconsistente” passou a ser encarada como o centro das emoções e pensamentos.

Em linguagem imprecisa, mas sugestiva, o cérebro é como um hipercomputador, no qual cada neurônio é uma CPU. É graças ao cérebro, mais precisamente ao seu funcionamento, que o ser humano, ama, aprecia um bom vinho, corre, imagina o futuro, lembra do passado, nada, sonha e sofre. Amaro (2007) explica que o cérebro não é feito de várias gavetas, mas de redes que funcionam em paralelo ou sequencialmente.

O sistema pensante, também denominado de entidade eletrobiológica¹⁵, compõe-se de três partes principais, denominado de sistema triúnico de Mac Lean, que atuam em conjunto para definir o raciocínio diante das situações que vivemos: o cérebro reptiliano, o sistema límbico e o neocórtex. É nesta parte do cérebro que estão os responsáveis pelas tomadas de

¹³ Filósofo Henry More (1614-1687)

¹⁴ Médico Thomas Willis, da Universidade de Oxford (1662) realizou os primeiros estudos do cérebro humano.

¹⁵ Termo criado por Marcelo Gleiser professor do Dartmouth College, EUA.

decisão, pesando as emoções, e pela capacidade de projetar um esquema de causas e conseqüências dos atos e de liderar outros seres humanos.

Illes¹⁶ em uma entrevista em julho de 2007, afirma: “sabemos que temos (os seres humanos) diferentes padrões de ativação cerebral para pessoas que são mais energéticas e sociáveis, potencialmente líderes, e pessoas que são mais seguidoras”.

Damáσιο (1996) declara que "o cérebro humano e o resto do corpo constituem um organismo indissociável, e a emoção e os sentimentos constituem a base daquilo que os seres humanos têm descrito há milênios como alma ou espírito. A emoção está na essência da capacidade intelectual de pensar."

Para ilustrar o mito de que o ser humano utiliza somente 10% do cérebro, os especialistas afirmam que este mito surgiu entre os defensores da paranormalidade. Fonoff¹⁷ (2009), “sabemos que grande parte do cérebro é utilizada. Isso explica por que até microlesões podem causar danos graves e irreversíveis”.

Outro conceito superado é o da dominância cerebral, pelo qual um dos hemisférios faria tudo, sendo o outro coadjuvante um reserva.

Para o administrador tomar decisões e liderar, ou seja, trabalhar eficientemente, deve conhecer como funciona o cérebro, ou seja, compreender o fascinante processo de integração dos três sistemas. É importante equilibrar as reações de ambas as partes do cérebro do próprio administrador e de seus colaboradores. Esta talvez seja a chave mestra, a pedra filosofal desta brilhante e empolgante profissão que de descortina como a profissão deste novo milênio. Como veremos no próximo capítulo.

¹⁶ Judy Illes, neurocientista da Universidade de Stanford. Diretora do Programa de Neuroética.

¹⁷ Neurocientista e pesquisador do Hospital Sírio-Libanês em São Paulo BR.

3. O Maestro do século XXI: o administrador

3.1. Considerações iniciais

A cronologia histórica relata que os principais eventos da administração iniciaram-se no Egito antigo, mais precisamente entre 4.000 e 2.000 a.C, quando surge a necessidade de planejar, organizar, controlar, da descentralização na organização, da necessidade de ordens escritas, do uso de consultoria e de *staff*¹⁸. Na Grécia antiga, com Sócrates¹⁹, em 400 a.C surgiu o enunciado da universalidade da administração e a necessidade de relações humanas. No século XIV, na Itália Machiavelli²⁰ (1525) enuncia as qualidades da liderança. Já no século XVII Metcalfe (1886) nos Estados Unidos da América- EUA, atribui arte, ciência e a filosofia na administração. O desenvolvimento da tomada de decisão na sua forma atual foi apresentado por Bernouilli²¹ no século XVIII. E em 1900, Frederick W. Taylor, nos EUA, conceitua a administração científica.

A administração é uma ciência em desenvolvimento, busca na engenharia, na filosofia, na matemática, na psicologia, e na sociologia, entre outras ciências, contribuições importantes para o seu desenvolvimento.

Atualmente busca contribuições na neurociência²², através do estudo do sistema nervoso, contribuições para entender a emoção, a liderança, o processo decisório e a razão. Muito dos problemas decisivos não estão no mundo das coisas, mas nos indivíduos, ou seja, problemas que não podem ser resolvidos apenas por habilidades técnicas e científicas exigem também habilidades humanas e sociais, uma vez que o maior fracasso do ser humano tem sido a incapacidade para conseguir a cooperação e a compreensão das pessoas.

Entre a emoção e a razão, como citado no capítulo 2, existe uma infinidade de possibilidades, tais como o ajuste social, a criação artística, a liderança, o planejamento futuro e a tomada de decisões. Aí é que reside a importância de o administrador ter conhecimentos básicos sobre neurociência, principalmente no tocante às possibilidades, que são imensas, entre razão e emoção.

¹⁸ Conjunto de órgão e pessoas que trabalha no gabinete para assessorar, aconselhar e dar consultoria e recomendações sobre assuntos diversos.

¹⁹ Filósofo, expõe seu ponto de vista sobre a administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.

²⁰ Diplomata, historiador, músico e poeta do Renascimento. Reconhecido como fundador do pensamento e da ciência política moderna por escrever sobre o Estado e o governo como realmente são e não como deveriam ser.

²¹ Matemático Suíço.

²² Dentro das ciências biomédicas, o termo neurociência é recente. O seu emprego atual corresponde a integrar as contribuições de diversas áreas da pesquisa científica e das ciências clínicas para compreensão do sistema nervoso.

Administrar emoções é, provavelmente, o maior desafio do administrador, esse maestro do século XXI, ao formar equipes harmoniosas e produtivas, na concretização do lucro e da felicidade grupal.

3.2. Teorias da administração moderna

A ciência da Administração, quando criada por Fayol²³ e Taylor no início do século XX, foi concebida como uma forma de racionalização do processo de trabalho, dos recursos humanos e materiais. Os objetivos dessa nova forma de pensar as relações laborais por meio de técnicas e racionalização era encontrar o melhor modo de realizar as tarefas e as pessoas certas para as atividades certas. Administrar significava, então, conforme proposto por Fayol (1949) planejar, organizar, supervisionar e avaliar. Essas funções administrativas²⁴ têm orientado livros didáticos e técnicos sobre a ciência da administração através de Fayol (1949), Druker (1974), Chiavenato (2003) e George & Jones (2005) entre outros.

Conceito de administração científica

É a corrente administrativa iniciada por Taylor e que enfatiza a administração de tarefas, isto é, focaliza a racionalização do trabalho operário, a padronização e o estabelecimento de princípios básicos de organização racional do trabalho (CHIAVENATO, 2000, p. 80)

Já para Maximiano

Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos principais de decisões, também chamadas processos ou funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle. (MAXIMIANO, 2007, p. 6)

3.3. Funções

Passamos a descrever, de forma simplificada, estas quatro grandes funções propostas por Fayol:

3.3.1. Planejar

Estabelecer a melhor maneira de atingir as metas da organização, utilizando estratégias que possibilitem a excelência na alocação e utilização de recursos (financeiros e humanos).

²³ Henri Fayol, engenheiro francês, realizou contribuições na administração francesa e na teoria clássica da administração.

²⁴ São as funções relacionadas com a integração das outras cinco funções (técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas) para Fayol, as funções administrativas englobam: prever, organizar, comandar, controlar e coordenar. Modernamente, as funções administrativas envolvem: planejamento, organização, direção e controle. Em seu conjunto, as funções administrativas formam o processo administrativo.

Devido às incertezas e complexidade no planejamento, os administradores conseguem minimizar esses riscos quando ampliam seus conhecimentos sobre o comportamento organizacional, facilitando os processos gerenciais, pois passam a ter uma visão ampla sobre a organização e seu funcionamento. É a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório

3.3.2. Organizar

Distribuir os recursos (humanos e financeiros) de forma ordenada para que as metas organizacionais sejam alcançadas pelas equipes; formalizar alianças nos diversos departamentos da organização; estabelecer metas para a organização.

3.3.3. Supervisionar

Conduzir todos os colaboradores para um objetivo comum, unindo forças e objetivos, num esforço conjunto para atingir as metas da organização. As técnicas de liderança facilitam o trabalho dos administradores, pois tornam adequadas ao administrador as características da organização, facilitando os processos e proporcionando uma melhor interação com os recursos humanos disponíveis.

3.3.4. Avaliar

Observar se os objetivos propostos estão sendo alcançados, criando mecanismos para o acompanhamento e avaliação sistemática permanente e contínua dos processos e dos recursos (humanos e financeiros), propondo ajustes e soluções quando estes processos não funcionam ou tenham de ser reançados dentro do período de desenvolvimento, forma de observar o desempenho do planejado com o realizado.

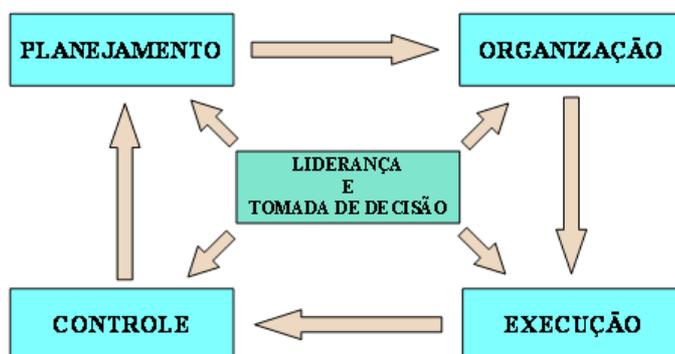


Figura 3 Principais funções do processo de gestão, adaptada de Chiavenato (2009).

Para ilustrar estas funções embasamo-nos num épico do cinema o filme “Gladiator” em português *Gladiador*, dirigido por Ridley Scot.

Nos dias finais do reinado de Marcus Aurelius, o imperador desperta a ira de seu filho Commodus ao tornar pública sua predileção em deixar o trono para Máximus, o comandante do exército romano. Sedento pelo poder, Commodus mata seu pai, assume a coroa e ordena a morte de Máximus, que consegue fugir antes de ser pego e passa a se esconder sob a identidade de um escravo e gladiador do Império Romano. Numa das cenas o gladiador encontra-se na arena com mais um grupo de escravos, numa luta desigual com adversários fortemente armados. Máximus incita-os a se organizar como no exército, utilizando o poder do grupo contra a ameaça externa. Fica evidente sua capacidade de avaliar, organizar, planejar e supervisionar, num curto espaço de tempo e numa situação de emergência, de organizar o grupo para trabalhar em equipe, utilizando-se de cooperação e foco num único objetivo: sobreviver.

FUNÇÃO	SIGNIFICADO
Planejamento	Processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	Processo de definir e dividir o trabalho e os recursos necessários para realizar os objetivos. Implica a atribuição de responsabilidades e autoridades a pessoas e grupos.
Liderança	Processo de trabalhar com pessoas para assegurar a realização dos objetivos.
Execução	Processo de realizar atividades e consumir recursos para atingir os objetivos.
Controle	Processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Tabela 1 Principais funções da administração, adaptado de Maximiano (2007).

Outro filme que retrata bem a teoria da administração científica é comédia “Modern times”, dirigida por Charles Chaplin, traduzida para o português *Tempos modernos*. Embora o filme tenha o 'status' de uma das maiores comédias de todos os tempos, não se pode ignorar o seu imenso conteúdo político. Chaplin realiza uma preciosa e inteligente sátira às técnicas modernas, usadas pela sociedade industrial da época, onde as máquinas substituem a mão-de-obra e os operários são marginalizados.

Numa grande fábrica, um operário, Carlitos, desempenha o trabalho repetitivo de apertar parafusos. De tanto repetir essa atividade, ele tem problemas de *stress* e, estafado, perde a razão de tal forma que pensa que deve apertar tudo o que se parece com parafusos, como os botões de uma blusa, por exemplo. Ele é despedido e logo em seguida internado em um hospital. Após algum tempo, sai de lá recuperado, mas com a eterna ameaça de estafa que a vida moderna impõe: a correria diária, a poluição sonora, as confusões entre as pessoas, os congestionamentos, as multidões nas ruas, o desemprego, a fome, a miséria...

Logo que sai do hospital, depara-se com a fábrica fechada. Ao passar pela rua, nota um pano vermelho caindo de um caminhão. Ao empunhar o pano na tentativa de devolvê-lo ao motorista do caminhão, atrai um grupo enorme de manifestantes que passava por ali. Por engano, a polícia o prende como líder comunista, simplesmente pelo fato de estar agitando um pano vermelho, parecido com uma bandeira, em frente a uma manifestação. Após passar um tempo preso, o operário é solto pela polícia por agradecimento, uma vez que ajudou na prisão de um traficante que tentava fugir da prisão.

Nesse momento, surge uma garota do cais que se recusa a passar fome. A jovem, vivendo na miséria, tem de roubar alimentos para comer, pois, além disso, mora com as suas duas irmãs menores, seu pai está desempregado e as três são órfãs de mãe. O pai morre durante uma manifestação de desempregados e as duas pequenas são internadas em um orfanato. A moça foge e volta a roubar comida. Numa de suas investidas, ela conhece o operário. Depois de roubar o pão de uma senhora, a polícia vai prendê-la e o operário assume a autoria do assalto. A polícia o prende, mas o solta em seguida após descobrir o engano. Quando vê a moça sendo presa, o operário arma um esquema para ser preso também: rouba comida em um restaurante. São colocados no mesmo camburão e, durante um acidente com o carro, os dois fogem e vão morar juntos.

O operário, Carlitos, procura emprego e consegue um como segurança em uma loja de departamentos. Logo é despedido por não ter conseguido evitar um assalto e por dormir no serviço. No entanto, consegue emprego numa outra fábrica, consertando máquinas. Durante uma greve na fábrica, Carlitos é preso mais uma vez, agora por "desacato à autoridade policial". Alguns dias depois, ele é liberado e a jovem o espera na saída da prisão para levá-lo à nova casa – um barraco de madeira perto de um lago. A jovem consegue, então, emprego em um café como dançarina e arruma outro para Carlitos, só que como garçom/cantor. Os dois são um sucesso, principalmente Carlitos que, durante uma improvisação de uma música, arranca milhares de aplausos dos presentes no Café.

Do início do século XX para esta primeira década do século XXI, novas exigências começaram a ser feitas no ambiente do profissional. Percebeu-se a importância de considerar o elemento humano no trabalho, ou seja, suas ansiedades, aspirações, emoções, expectativas e necessidades etc. Outras situações demonstravam a importância das organizações estabelecerem metas, a chamada administração por objetivos²⁵. Em outros momentos, foram induzidas técnicas de planejamento estratégico²⁶. Até que, com grande desenvolvimento dos tigres asiáticos (Japão, Coréia, Taiwan etc.) e o desenvolvimento da Comunidade Européia - CE, dos blocos econômicos como ALCA e MERCOSUL, a ciência da administração começou a destacar um elemento importante nas organizações: a participação do gestor administrador como elemento capaz de gerar conhecimento a partir da sua experiência, familiar, pessoal²⁷ e profissional, utilizando-se dessas informações na busca de uma melhor *performance* organizacional, em outras palavras, lucros e resultados maiores.

Em uma entrevista realizada, em fevereiro de 2009, Chiavenato afirma:

O administrador deve deixar sua formação nitidamente acadêmica e migrar cada vez mais para a realidade do mercado mundial. É necessário buscar um equilíbrio adequado entre a teoria e a prática. O administrador lida com organismos vivos e que estão continuamente em desenvolvimento e em mudanças que nem sempre se apresentam com nitidez suficiente para serem compreendidos claramente. Além disso, o administrador trata com pessoas. Ele precisa de competências

²⁵ Resultados futuros que se pretende atingir; são alvos escolhidos que se pretende alcançar dentro de certo espaço de tempo. Objetivos global e amplos da organização e formulados a longo prazo.

²⁶ Planejamento global projetado a longo prazo e que envolve a organização como uma totalidade.

²⁷ Intrapessoal é habilidade de olhar para dentro de si mesmo e entender as próprias intenções, objetivos e emoções.

comportamentais, como liderança, comunicação e resolução de problemas. E ainda, cria e agrega valor ao negócio (CHIAVENATO, 2009, p. 23).

Desta maneira já não bastam as funções de administrador é preciso ter habilidades²⁸ descritas abaixo.

3.4. Habilidades

Habilidades gerenciais são ferramentas utilizadas pelos administradores com objetivos de ampliar e melhorar suas capacidades e as dos outros de desempenharem de forma mais adequadas suas funções. George & Jones (2005) elencam três habilidades essenciais para os administradores, segundo estudos realizados por Katz²⁹ (1955), descritas abaixo:

3.4.1. Conceitual

Análise da situação como um todo, fazendo o administrador distinguir todas as fases do processo. As funções de planejar e organizar são beneficiadas por altos graus desta habilidade. Consiste na capacidade de utilizar ideias, conceitos, teorias e abstrações como guias orientadoras da ação administrativa

3.4.2. Humana

Permite ao administrador obter excelente desempenho na gestão e controle de colaboradores e equipes. Aprender a motivar, incentivar e coordenar colaboradores e influenciá-los. Consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e aplicar liderança eficaz. Facilidade de relacionamento interpessoal³⁰ e grupal.

3.4.3. Técnica

Conhecimentos específicos para o bom desempenho da função de administrador, como o domínio das últimas tecnologias e a habilidade para realizar tarefas peculiares à organização onde labuta. Consiste em saber utilizar métodos, técnicas e equipamentos necessários para realizar tarefas específicas relacionadas com a execução do trabalho.

²⁸ Consistem na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e aplicar liderança eficaz. Facilidade no relacionamento interpessoal e grupal.

²⁹ Robert L. Katz, retomando e aprofundando as idéias de Fayol.

³⁰ Capacidade de entender as intenções dos outros. Bastante necessária a quem coordena e executa trabalhos em grupo.

O ideal é que os administradores possuam as três habilidades, mas há situações em que a deficiência de uma das habilidades descritas pode comprometer o desempenho do administrador.

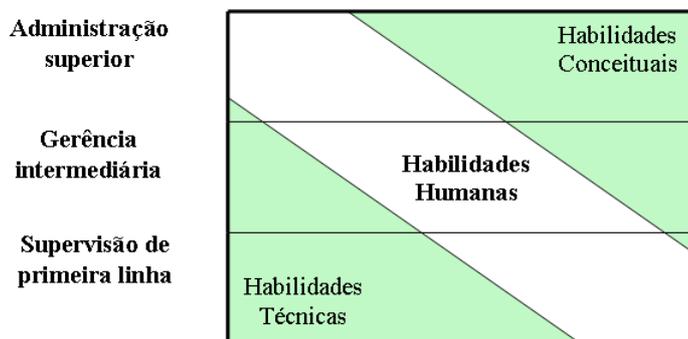


Figura 4 Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia, segundo Katz, adaptada de Maximiano (2007).

3.5. Papéis

Quinn e colaboradores (2003) e Maximiano (2007) descrevem as atividades dos administradores em termo de “papéis”. Segundo Maximiano, (2007, p. 138), Mintzberg definiu papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável.

Segundo Quinn *et al.* (2003), os administradores necessitam ser eficazes em oito papéis básicos, que devem ser executados dentro e fora da organização, descritos abaixo:

3.5.1. Coordenador

Dar crédito e confiança aos subordinados, auxiliando no bom desempenho das tarefas através da facilitação do trabalho das equipes como um todo, ou seja, buscar soluções, técnicas e organizacionais para o melhor desempenho e resultados dos subordinados.

3.5.2. Diretor

Responsável por dimensionar os objetivos e metas, dar diretriz, estabelecer procedimentos éticos e código de conduta dos colaboradores da organização.

3.5.3. Facilitador

Promove uma maior interação entre os membros da equipe e evita e administra conflitos de ordem interpessoais. Responsável por aglutinar o grupo em busca das metas da organização.

3.5.4. Inovador

Responsável pelo avanço da organização diante das mudanças do mercado, permanece atento às modificações, espera-se que tenham como características os *insights* criativos e que sejam visionários.

3.5.5. Monitor

Avaliar a execução dos processos, dos colaboradores e averiguar o bom andamento do departamento sob sua responsabilidade. É um analista, constantemente avaliando dados fatos do dia-a-dia.

3.5.6. Mentor

Desenvolver os recursos humanos, estimular treinamento, aprimoramento das competências deve ser sempre solícito e atencioso, demonstrando de forma legítima apreciação pelos desejos anseios de seus subordinados.

3.5.7. Negociador

Responsável por captar recursos financeiros fora da organização, tendo como características principais à astúcia, imagem e reputação, poder de persuasão e influenciar pessoas.

3.5.8. Produtor

Direcionar pessoas que estão sob seu comando. Decidir sobre a melhor maneira de alocar os recursos humanos e financeiros é responsável por motivar e contagiar os colaboradores.

3.6. Papéis segundo Mintezberg

Para Mintzberg, citado por Maximiano (2007) estudioso sobre atividades do administrador, agrupou os oito papéis em três: interpessoais, informacionais e decisórios.

3.6.1. Interpessoais

Envolve relações do gestor com indivíduos de dentro e de fora das organizações: colaboradores, colegas, chefes, clientes, autoridades, indivíduos da sociedade, fornecedores. Subdividem-se em: a) Imagem (símbolo), compreende todas as atividades nas quais o administrador age como um símbolo e representante de sua organização: falar em público,

comparecer a solenidades, relacionar-se com autoridades em nome da empresa. b) Líder, a liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Todas as tarefas que envolvem persuasão, negociação, motivação e, de forma geral, relações humanas, sempre têm conteúdo de liderança, mesmo aquelas que não estão relacionadas com a condução da equipe de trabalho. c) Ligação, envolve a teia de relações humanas que o administrador deve manter, principalmente com seus pares. Por meio dessa teia ele mantém sua equipe integrada a outras. Permite o intercâmbio de recursos e informações necessárias para se trabalhar.

Para Mintzberg,

Os papéis interpessoais (símbolo, líder e agente de ligação) são aqueles que existem como decorrência direta da autoridade e *status* concedidos ao administrador em função de sua posição hierárquica formal e envolve basicamente suas relações pessoais dentro e fora da organização. (MINTZBERG, 1973, *apud* MAXIMIANO p. 139)

3.6.2. Informativos

Ou seja, o processamento de informações em todas as suas atividades para tomar decisões, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar em grupos ou equipes. Subdividem-se em: a) Observador, compreende atividades que o administrador desempenha quando recebe ou procura obter informações sobre sua organização e no meio ambiente. Envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de informações, desde a literatura técnica até a informal denominada “Rádio-peão”. b) Difusor, da informação externa para dentro da organização, e da informação interna, de entre colaboradores. O administrador é responsável pela circulação interna das informações. c) Porta-voz, transmissão de informação de dentro para fora da organização.

Nos papéis informativos (observador, difusor e porta-voz) o administrador é colocado como centro da rede de informações, sendo este fato explicado em função dos contatos interpessoais decorrentes do papel essencialmente interpessoal por ele exercido. (MINTZBERG, 1973, *apud* MAXIMIANO p. 139)

3.6.3. Decisórios

Tomar decisões é a essência do trabalho de administrar. As tarefas de planejar, organizar, liderar, executar e controlar são todas feitas de decisões interligadas. Subdividem-se: a) Empreendedor, o administrador atua como iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. Podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de novos negócios. b) Controlador de distúrbios, que são situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, como eventos imprevistos, crises

ou conflitos. O administrador deve desempenhar o papel de controlador de distúrbios. c) gestor de recursos, alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização. A administração de recursos compreende administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros. d) Negociador, frequentemente é o administrador quem lidera negociações com clientes, credores ou empregados individuais. Para lidar com essas situações, o administrador desempenha o papel de negociador.

Ainda para Mintzberg,

Papéis decisórios (empreendedor, regulador, distribuidor de recursos e negociador), onde a autoridade formal do gerente exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização. A síntese desses papéis nega que o trabalho do gerente, no contexto da crise, seja ordenado, contínuo, seqüencial, homogêneo, além de não ser derivado de suas próprias iniciativas nem de sua vontade transformada em decisões. (MINTZBERG, 1973, *apud* MAXIMIANO pág. 140)

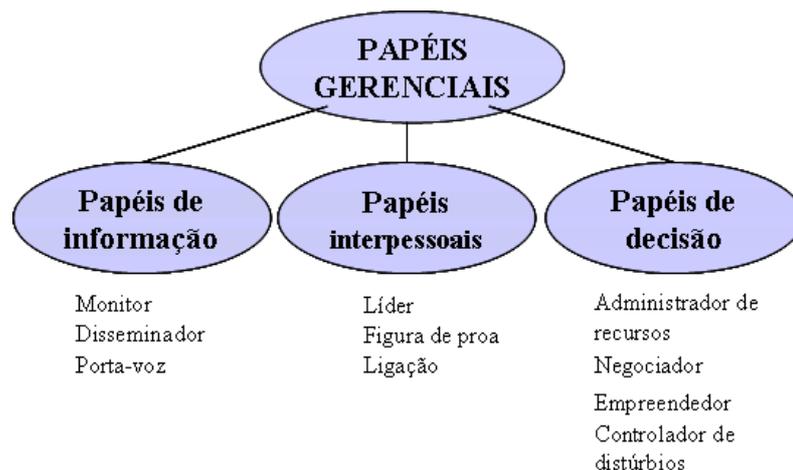


Figura 5 Papéis segundo Mintzberg, adaptada de Maximiano (2007).

Observa-se que competências interpessoais estão presentes e são inerentes nas habilidades e nos papéis. Por exemplo, no momento de exercer sua habilidade humana ou o papel produtor o administrador tem como uma de suas atribuições motivar os colaboradores, função que só poderá ser bem exercida se tiver excelente relacionamento interpessoal. Na habilidade técnica e no papel de coordenador é o responsável por passar credibilidade aos colaboradores, ajudar nos trabalhos em equipe, funções onde o relacionamento interpessoal é fundamental.

Para ilustrar esses papéis descrevemos um drama cinematográfico “Apollo 13” com tradução em português *Apollo 13 – do desastre ao triunfo*.

Durante uma missão espacial corriqueira da NASA, três astronautas americanos a caminho de uma missão na lua sobrevivem a uma série de problemas com a nave e

precisam retornar rapidamente ao planeta Terra, pois correm o risco de ficarem sem oxigênio. Além deste problema, mesmo retornando, a nave pode ficar seriamente danificada, por não suportar o imenso calor na reentrada da órbita terrestre. O líder da missão possuía objetivos individuais bem definidos para lutar por eles. Mostra também a forma como mentor validava sua equipe valorizando o grupo e o papel desempenhado pelos astronautas. Também demonstra o compromisso com a qualidade dos resultados apresentados, que é uma preocupação do líder. Uma das cenas evidencia a clareza do papel de facilitador sabendo utilizar a liderança situacional³¹ para coordenar sua equipe, ora adotando um estilo, ora outro.

Neste novo século, a riqueza é o produto do conhecimento, o chamado capital intelectual. O conhecimento e a informação – não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço – tornam-se matéria primas básicas e os produtos mais importantes da economia em seu período mundializado. Compramos e vendemos conhecimento, não podemos cheirar ou tocar, o clicar de um simples toque num controle de televisão é o resultado de uma administração inteligente. Hoje, os ativos capitais necessários à criação de riquezas não são a terra nem o trabalho físico, muito menos ferramentas mecânicas e fábricas: ao contrário, ativos baseados na somatória de conhecimentos que geram inteligência e sem a inteligência emocional e seus quesitos intra e interpessoal a economia está fadada ao caos.

Segundo Maria Tereza Fleury, diretora da escola de Administração da FGV em São Paulo:

[...] novas frentes de trabalhos se abrem neste século XXI e o administrador terá grandes chances de se sobressair pela sua visão global. Para isso o profissional deverá ser dinâmico a ponto de se envolver em ações políticas, sociais, econômicas, enxergando além dos muros corporativos. (FLEURY, 2009, p. 22).

Desta maneira podemos conceituar o administrador como um indivíduo cuja principal obrigação é dirigir, como um maestro, o comportamento dos outros; ele deve ser capaz de planejar metas do grupo que coordena e de organizar as atividades desse mesmo grupo de maneira eficaz que conduza às metas estabelecidas; deve possuir a aptidão de tomar constantes decisões que digam respeito a tais objetivos e aos meios escolhidos para alcançá-los, buscando, ainda, conquistar a aceitação para suas tomadas de decisões; e deve finalmente, conseguir torná-las efetivas na prática.

Para Chiavenato, em entrevista realizada em fevereiro de 2009,

[...] a crise mundial que enfrentamos agora, o futuro parece incerto e pouco animador. Por outro lado, em situações estruturais e duráveis o futuro do graduado em administração constitui um horizonte maravilhoso, uma espécie de céu de brigadeiro. Afinal boa parte de todo o incrível surte de desenvolvimento econômico e da melhoria da qualidade de vida aconteceu no decorrer do século XX foi alcançado graças ao surgimento da administração moderna. Para transformar suas

³¹ O papel do líder neste novo milênio é mais de mentor, de guia de orientador. Este estilo divide-se em direção, orientação, apoio e delegação.

invenções em produtos disponíveis para o mercado – seja na TI, engenharia, medicina, farmácia, as profissões precisam de organizações capazes de transladar suas descobertas e invenções em produtos e serviços que possam ser projetados, produzidos e comercializados. E é aí que entre o administrador moderno: o elemento indispensável para isso acontecer. (CHIAVENATO, 2009, p. 23)

Na verdade, e em poucas palavras, o administrador é o indivíduo a quem os outros recorrem para solucionar seus problemas.

3.7. Como “construir” o administrador do século XXI

Este estudo pretende identificar as funções, as responsabilidades, as atribuições e os encargos do decisor, do líder, do administrador, distribuindo-as em quatro áreas distintas, a saber: políticas, gerenciais, acadêmicas e institucionais. Como objetivo, propõe-se chegar a uma linguagem comum a respeito das funções do administrador, contribuindo para o seu aperfeiçoamento familiar, pessoal, profissional.

Parafraseando os escritos do Prof. Édson Raymundo Pinheiro de Souza Franco, reitor da Universidade da Amazônia, AM, Brasil, UNAMA em seu artigo para a ABMES³² em 2002, administrador tem que ser animador, diplomata, estudante, gestor, político, ter qualidade em todos estes padrões.

3.7.1. Funções

Quatro requisitos parecem despontar como básicos para o exercício das funções: a) titulação, no mínimo de graduado em administração, ou seja, que conte independentemente de sua função gerencial, com a titulação necessária e fundamental para que possa, conforme a quatro palavrinhas mágicas de Fayol, “planejar”, “organizar”, “supervisionar” e “avaliar”, os colaboradores sob sua responsabilidade; b) dedicado, permitirá maior desenvolvimento da organização. Não podem as instituições contratar indivíduos sem dedicação; c) estudioso, um eterno estudante da ciência da administração, proporcionando bom exemplo aos colaboradores; d) gerenciador (qualificação de comando) que tenha eficaz competência gerencial para fazer com que a organização seja bem e efetivamente administrada.

Apropriando-me de algumas expressões de Shinyashiki,

Reitero que o administrador deva ser uma pessoa ética, um estudante permanente cheio de grandes expectativas, com idéias claras, simples, com amplo relacionamento profissional, cercado de amigos vencedores, que saiba dizer adeus a quem não merece estar na organização, resolutor de problemas, com vida espiritual e familiar definida e que saiba planejar as mudanças que, a cada passo, são exigidas. (SHINYASHIKI 2002 , p. 166).

³² Caderno nº 08 da Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior

À medida que se apresentarão as funções do administrador, há que se ter consciência de que melhores condições de trabalho lhe devam ser proporcionadas. Dentre elas, destaca-se, de modo especial, a relação entre o administrador e as dimensões da organização a ser dirigida. É certo que a reflexão sobre a problemática exigirá contar com uma estrutura de trabalho mais bem dimensionada, sob pena de estar-se diante de uma miríade de qualidade, absolutamente inalcançável. O que é inaceitável é que se procure minimizar suas funções e encargos por não lhe conferirem as adequadas condições de trabalho.

A relação entre o tamanho da organização e a estrutura da mesma precisa ser considerada. Não se poderá exigir do administrador um trabalho impossível. O resultado será a improdutividade pela simples impossibilidade de acompanhamento efetivo dos colaboradores sob seu comando.

Segundo Blake & Mouton,

[...] o administrador deve ser um cientista de formação humanista, que examine situações e proponha soluções de problemas de acordo com princípios sistemáticos e não decida baseado em impulsos, ditatorialmente ou pela força da tradição ou convenção. (BLAKE & MOUTON, 1965, p. 11).

3.7.2. Qualidade

Juan Guaspari (1992) diz que “qualidade você sabe quando você vê”, tal a dificuldade havida para se defini-la. Clive Staples Lewis³³, no livro *The Screwtape Letters* (1960) traduzido para o português “Cartas de um diabo ao seu aprendiz” (1962), relata uma história interessante, supostamente ocorrida em uma festa de Colação de Grau, no inferno. Os jovens demônios estavam se graduando, após terem sido aprovados em todas as disciplinas obrigatórias do currículo de Treinamento para Tentadores. O orador é um velho e esperto demônio. Experimentado, dá os últimos conselhos aos jovens diabos, prontos para serem enviados ao mundo, a fim de cumprirem sua missão de tentar e desviar os homens. Avisa aos concludentes nas artes de tentar: “ireis encontrar uma situação favorável lá no mundo. O termo democracia não tem um sentido definido... Vós, jovens diabos, não deveis de modo algum tentar esclarecer ou definir esse termo, que encerra encantamentos, efeitos mágicos, irracionais; diz que todos são iguais. Portanto, cada qual deve exigir para si a condição de igual ao outro. Ora, como nem sempre são iguais, inicia-se as lutas, os ódios, as desavenças. E isso é ótimo para a causa do inferno!” O discurso do velho demônio continua com outros

³³ C. S. Lewis, (1898–1963) foi um escritor irlandês que se salientou pelo seu trabalho acadêmico sobre literatura medieval e pela apologética cristã que desenvolveu através de várias obras e palestras. É igualmente conhecido por ser o autor da famosa série de livros infantis de nome *As Crônicas de Nárnia*.

conceitos aos concludentes. Moral da estória: quando não se sabe realmente sobre o que se está, de fato, discutindo ou discorrendo, é impossível um entendimento, um progresso, uma ação.

A qualidade vem de um conceito de dimensão ampla, englobando a qualidade nas relações interpessoais, na administração, no trabalho, nas intenções. Isso leva a considerar que a qualidade, como diz Demo (1987), é uma conquista humana, uma produção intencional do ser humano, que procura direcionar da melhor forma suas ações no sentido de alcançar os melhores resultados.

Mezomo conceitua qualidade:

[...] uma propriedade ou conjunto de propriedades de um produto ou serviço que o torna adequado à missão específica da organização, da empresa, concebida para atender de forma efetiva e econômica as necessidades e legítimas expectativas de seus clientes internos e externos. (MEZONO, 1994, p. 41)

Afirma Schwartzman,

[...] as medidas de qualidade devem ser sempre cuidadosamente diferenciadas da intenção que as pessoas têm, das explicações ou causas de determinados resultados. (SCHWARTZMAN 1988, p. 85)

O conceito de qualidade está associado à idéia de conformar-se com o prometido, com sentimento de orgulho do que se faz, com o bem feito, com a satisfação daqueles que desfrutam os produtos ou os serviços que lhes são oferecidos. No entanto, eis que, nas organizações e principalmente nas instituições de ensino superior, nas academias, o importante é o processo de construir conhecimento, desenvolver inteligências e tudo que, efetivamente, o discente aprende para a vida acadêmica, principalmente no curso de administração, que é considerado o curso do milênio, devido o cenário de instabilidade que exige decisões apoiadas na administração, cujos resultados devem ser os melhores possíveis. Está cada vez mais próxima a real verificação da qualidade das organizações e o que não poderia faltar na instituição de ensino superior, através dos indivíduos (diretor geral, coordenador, docente, discente entre outros) e estes tem que ter ou adquirir este quesito, qualidade, para serem líderes, decisores, enfim administradores.

3.7.3. O “animador” de colaboradores.

Sintetiza-se um “animador” pelas características pessoais do administrador, que deve ser reconhecido no exercício de seu mister por sua atitude estimuladora, proativa, congregativa, participativa, articuladora. Alguém que saiba celebrar as vitórias de sua organização. É ele, em sua ação diuturna, quem faz com que os colaboradores internos e externos constituam um grupo entusiasmado. Para a “animação” dos integrantes de uma entidade é necessário que o administrador inspire otimismo e positividade; creia no que faz; demonstre estar a serviço daqueles que realizam a organização. Para isso, a disponibilidade é essencial e ele não poderá ser, portanto, um indivíduo que não sinta alegria pelo trabalho que desenvolve. Deve trabalhar com pessoas e gostar de pessoas. O ponto principal é gostar de pessoas para fazer com que a sua microcomunidade organizacional viva intensamente a organização. Costuma-se afirmar que não há liderança sem presença!

Estar a serviço é a palavra de ordem do bom administrador. Entusiasmar colaboradores internos e externos, destacando-lhes o conhecimento. Em suma, ele deve ser um indivíduo que pense à frente de seu tempo, um iluminado que traga para as reuniões temas candentes e que possibilitem o exercício do debate, do interesse por tudo aquilo que esteja vinculado à organização.

A “animação” enfatizada não pode circunscrever-se ao ambiente da organização. Deve estar projetada também para os setores da sociedade, interessados nos profissionais da organização. Chama-se a isto de “animação externa”, também é importante e necessária para a visibilidade da entidade.

3.7.4. O “diplomata” da organização.

Quando assim se intitula, imagina-se que, dirigindo a organização, o administrador realmente a represente interna *corporis*, na própria instituição e, externa *corporis*, fora dela. A representatividade se faz conseqüente da liderança que o administrador exerça em sua área de atuação profissional. No exercício de sua função, o administrador deverá estar afeito de tal modo a organização que dirige, sob pena de ser um estranho no ninho, alguém que não possua a suficiente liderança e o necessário comando, enfim, a representatividade da entidade.

É claro que a representação interna deve integrar normas e regras da organização. No regimento da entidade há as funções e os encargos do administrador, incluindo a representatividade dele nos órgãos, áreas e departamentos. A representação externa, porém, depende da visibilidade que o administrador detenha na sociedade onde a organização esta inserida. Exemplos de toda ordem poderiam ser mencionados. Isto exige que o administrador

esteja atento aos movimentos da sociedade. A representatividade deve traduzir-se também pelas ações de responsabilidade social dos integrantes da organização, na sociedade. A responsabilidade social quando bem exercitada qualifica o administrador.

3.7.5. O “estudante” da organização

As funções acadêmicas sempre estiveram mais próximas das atenções do administrador. Todavia, as atribuições, os encargos e as responsabilidades do administrador não se limitam a tais funções, cujo elenco de três explicita-se a seguir.

3.7.5.1. O mentor da elaboração e execução dos projetos.

Como gerente de produto ou serviços, o administrador deverá ser o mentor do projeto ou projetos que gerencia e, concomitantemente, o responsável pela sua execução.

Como já acentuado, o projeto deverá estabelecer com clareza os fundamentos e os objetivos da organização, chamados diferenciais de qualidade, que dão identidade a organização.

Em primeiro lugar, o projeto deverá guardar vínculo com a missão, visão, objetivos (gerais e específicos), vocação e princípios da organização. Neste sentido, o administrador, em articulação com colaboradores internos e externos, deverá tomar essas dimensões como a grande referência para a elaboração dos projetos. Um projeto assim concebido, singular em suas características, poderá servir de base para outros. Que não sejam esquecidas, porém, as especialidades próprias de cada organização.

Todo projeto é passível de revisão, desde que amplamente compartilhada. Projeto não é estático. Estabelecer diferenças que marcarão o curso e como tal podem e devem ser resumidas e explicitadas para quem quer que seja. Devem ser entendíveis. Quando se cogita diferenças, faz-se mister que elas sejam expressas de forma simples e compreensível. Limpidez e clareza de enunciação são diferenças estabelecidas que resultarão na comunicação do projeto e que poderão fazer o administrador avaliar se realmente acertou com aquilo que os colaboradores (internos e externos) desejavam. Em segundo lugar, que o problema central seja o do acompanhamento do projeto, sob pena do discurso do administrador ser um e a prática exercitada outra.

3.7.5.2. O responsável pelo desenvolvimento atrativo das atividades organizacionais.

A utilização da tecnologia é indispensável nas organizações do século XXI. A utilização da tecnologia não é algo que somente se tenha de fazer com o uso de equipamentos,

ou seja, com a utilização de equipamentos sofisticados ou não. A maioria dos problemas do desencanto das atividades repousa na débil concepção do capital humano utilizado nas organizações, na falta de vivência e de comunicação, por parte dos colaboradores, com aquilo que a organização prega. Oportunizar a junção entre a ciência da administração e prática na organização é caminho seguro para a consciente presença dos colaboradores. Por mais árida que seja a tarefa, é sempre possível criar atratividade no seu desenvolvimento. É preciso que os colaboradores “gostem” da organização e “gostem” da tarefa - as duas coisas são importantes, - pois se gostarem da organização e da forma como conduz a tarefa, gostarão do que realizam.

A junção entre teoria e prática é de responsabilidade do administrador. Para que isto seja estimulado por ocasião da discussão do desenvolvimento do projeto, é fundamental que administrador procure convencer os colaboradores da necessidade de trazer, para o campo prático, o conhecimento tácito e explícito. Assemelha-se à questão da democracia, tratada no começo deste capítulo, questão da qualidade. Entretanto, sabe-se, de pronto, se uma tarefa dentro de um projeto não está boa ou se está satisfatória. Daí a extrema preocupação com o trabalho do administrador que, neste caso, funciona também como pedagogo dos colaboradores.

3.7.5.3. O responsável pela qualidade, avaliação e regularidade das atividades desenvolvidas na organização.

Sabe-se que muitos são os colaboradores que têm preconceitos e/ou dificuldades para realizar avaliações inerentes às atividades que realizam.

Há a certeza também de que se conseguirá evitar, com um adequado trabalho do administrador, o famoso terrorismo que transforma os momentos de avaliação em momentos estressantes para os colaboradores. Vivência e discussão dos colaboradores com problemas práticos permitirão, com certeza, sucesso na organização. Nada há contra tal prática, no entanto, vale a pena levar em conta que trabalhos realizados em equipe acabam muitas vezes sendo elaborados por “eu-equipe”. O real sucesso no avaliar acontece quando a equipe atinge os seus objetivos, oportunizando aprendizagem significativa e proporciona o desenvolvimento de habilidades e aquisição de conhecimentos, que conduzem às competências almejadas. Porém, precisa estimular o desenvolvimento delas; precisa conhecer a programação estabelecida e/ou planejá-la e favorecer os colaboradores com atividades que realmente os entusiasmem ao aprendizado. As atividades, com absoluta certeza, proporcionam a apreensão da realidade e permitem sintonizá-la com a realidade da sociedade na qual a organização

esteja inserida. Aliás, a função do administrador como “animador” pode muito bem ser exercitada pela sua capacidade criativa

3.7.6. O “gestor” de sua organização

Identificadas e elencadas são seis as funções que se podem chamar de gerenciais, por revelarem a competência do administrador na gestão intrínseca da organização que dirige. É certo que é tênue, muitas vezes, a distinção entre funções políticas e funções gerenciais e as demais indicadas neste estudo. A distribuição e a distinção têm tão-somente uma finalidade didática. Tudo, porém, é uma questão de gradação, de interpretação e de reflexão que o administrador fará no exercício de seu mister. Afinal, um dos objetivos deste estudo é o de proporcionar ao administrador uma avaliação do trabalho que vem desenvolvendo ou a desenvolver.

3.7.6.1. O responsável pela supervisão das instalações físicas, estruturais e equipamentos da organização.

Os colaboradores (internos e externos) sentem prazer em contar com condições adequadas para o labor. Assim, as instalações e equipamentos em bom estado de funcionamento são considerados essenciais à boa aceitação dos colaboradores e ao trabalho a ser desenvolvido. Colaboradores diretos ou indiretos requerem boas condições de trabalho. Portanto, supervisionar sistematicamente as instalações e os equipamentos disponíveis para o funcionamento da organização é tarefa essencial de gerência da qual não pode descuidar o administrador. No entanto, ele precisará testar, ou mandar que o façam, tudo antecipadamente, providenciando a solução de eventuais pendências constatadas. Às vezes, um simples ranger de um ventilador num escritório é suficiente para dificultar a concentração dos colaboradores. Todavia, é possível, pela supervisão sistemática, promover a melhor ocupação dos espaços e a melhor utilização dos equipamentos e materiais de trabalho. Já se conhecem inúmeras instituições que têm sofisticado as condições de trabalho, proporcionando, por exemplo, disponibilidade de uso da internet e outros. Em termos de instalações e equipamentos, a falta de um adequado serviço de manutenção na instituição poderá prejudicar a atuação do administrador. Daí que se evidencia como sua função gerencial estar absolutamente atento em relação às condições ambientais e técnicas do funcionamento da organização.

3.7.6.2. O responsável pela indicação da aquisição equipamentos, serviços e contratações necessárias ao desenvolvimento da organização.

Neste aspecto, não há o que duvidar. A ciência da administração como centro de aprendizagem, tal como se a entende, pode auxiliar o administrador nas indicações que devam ser feitas para aquisição de equipamentos, materiais e capital humano. Todavia, é da responsabilidade do administrador recrutar novos colaboradores, equipamentos e materiais, selecioná-los nos limites dos recursos disponíveis e cuidar para que ocorram, em realidade, as aquisições pretendidas, devidamente planejadas e programadas. Ao fazer as indicações para as aquisições, deverá cuidar o administrador para que elas sejam absolutamente explícitas e sigam as normas técnicas vigentes da organização. Caso contrário, tais indicações resultarão em maior desperdício de recursos (tempo, financeiro, material e humano) por parte da organização.

Estar conectado com as novidades do mercado é função do administrador e, tanto quanto possível, deverá ele prover os colaboradores com informações que venha a receber.

Deverá atentar o administrador para que a instituição defina, anualmente, recursos orçamentários com a qual deve ser contemplada sua área de atuação ou a própria organização, visando à ampliação e à atualização da mesma no ambiente em que esta inserida. Não é o administrador que contrata, adquire materiais e serviços. É a organização com a qual o administrador mantém o vínculo empregatício. Entretanto, a contratação, tal como a demissão, a aquisição de materiais e equipamentos devem constituir passos importantes na história da organização. Com o intuito de tornar realidade essa função, seria oportuno, na contratação de qualquer novo colaborador, procurar inculcar, de início, como são desejáveis o desenvolvimento das atividades. As questões mais significativa neste aspecto são a do recrutamento e da seleção de novos colaboradores, bem como da apresentação da organização, sua adaptação, além da explicitação dos ganhos a que terão direito ao serem contratados. Cabe ao administrador orientar sobre a documentação completa para efeito da contratação; apresentar o novo colaborador aos outros.

3.7.6.3. O responsável pelo estímulo e controle da frequência dos colaboradores.

Costuma-se imaginar ser essa uma função muito menos gerencial e mais política. Tal fato não acontece. Ela é gerencial no estrito sentido, pois que, não se pode oferecer “dezena de nove” na concretização de uma organização, ou seja, há que se cumprir – inclusive mediante reposições – a totalidade das cargas horárias previstas para o desenvolvimento de uma tarefa. Caso contrário, o colaborador é passível de punição regimental (trabalhista, até) a

qual poderá culminar, inclusive, com a pena de demissão. A atenção, o estímulo e o controle da frequência são de responsabilidade do administrador. Negociar antecipações de possíveis faltas ao trabalho é tarefa do administrador, assim como negociar reposições, também. Nesta matéria, o administrador não pode deformar, desvirtuar.

Esta é, pois, uma tarefa de supervisão, exercida pelo administrador, o qual necessitará contar com frequência dos colaboradores, estimulando-os total assiduidade a cada mês e a cada ano. A presença dos colaboradores, deste modo, é uma tarefa gerencial, ao passo que a qualidade das atividades realizadas resulta de tarefa política, típica da supervisão realizada pelo administrador. A empregabilidade é uma esfinge a ser decifrada, posto que sua redução resulta do próprio processo de automação e de globalização³⁴ reinante.

Conforme Mota, globalização é

Em termos gerais, pode-se descrever globalização como a integração dos mercados sob o controle das grandes empresas transnacionais. Os Estados nacionais acabam com as barreiras tarifárias que protegiam suas indústrias da concorrência externa, abrem-se ao comércio e aos capitais internacionais. As grandes corporações transnacionais pulverizam sua produção. Auxiliadas pela facilidade de transportes e comunicações, as empresas buscam mão-de-obra e matérias-primas onde elas são mais baratas, transferindo empregos para os países onde salário são baixos, a legislação é frouxa e os incentivos fiscais são abundantes. Isso provoca ondas de desemprego nos países ricos, onde os trabalhadores ganham salários melhores e a legislação trabalhista lhes garante benefícios e segurança. (MOTA, 1997, p.45)

É preciso estabelecer metas anuais a serem cumpridas em relação à frequência dos colaboradores. A tarefa, para todos os efeitos, é sem dúvida, o “horário nobre” de serviço da organização devido a sociedade. Claro está que a simples presença do colaborador não induz a que se tenha certeza da qualidade das tarefas. A averiguação dessa qualidade já é, por coerência, uma função administrativa, objeto de outras considerações específicas, neste estudo.

3.7.6.4. O responsável pelo processo decisório.

Ao expressar assim esta função, o intuito é de que o administrador tome a si a responsabilidade do despacho célere dos processos que lhe chegarem às mãos, discutindo com seu diretor ou colaboradores, se for o caso, ou outro superior existente na instituição, quanto às dúvidas que os pleitos apresentarem. Toda decisão deve ser explicitada e quando a autorização final dever ser efetuada no nível superior ao do administrador, maior explicitação

³⁴ Não há uma data que se possa apontar como a do início da globalização. Não há um dia, um mês, um ano, nem sequer uma década. A globalização é um processo, um conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial cujos sintomas se fizeram sentir mais fortemente nas últimas duas décadas, mas que a precedem em muito.

da proposta de decisão deverá ser feita para não haver dúvidas por parte da autoridade superior. Há muitas vezes receio de bem informar, porém, a informação adequada embasará a boa decisão. Costuma-se falar muito, em diversas organizações, a respeito da vasta burocracia, envolvendo as ações do administrador. Isso, entretanto, não parece ser verdadeiro, à medida que a distribuição de encargos e funções no âmbito da organização tenha sido adotada de modo adequado.

A simplificação burocrática é necessária. O que não deve ocorrer é o desconhecimento por parte do administrador sobre o que acontece na organização e no ambiente em que está inserida. Daí a necessidade de um bom sistema de comunicação (informatizado ou não) na organização, de tal sorte que todos aproveitem a informação.

3.7.6.5. O responsável pelo sucesso dos colaboradores e da organização perante a sociedade.

Sabe-se, também, que o sucesso de uma organização, depende dos resultados por ela obtidos. É coerente que todos os colaboradores sejam responsáveis pelo sucesso da organização. Essa responsabilidade coletiva precisa encontrar no administrador a função catalisadora para o sucesso. Daí que analisar, acompanhar as atividades e relatórios institucionais apresentados pelos colaboradores é de significativa importância para o administrador, levando-o, por certo, a propor alterações e modificações no projeto ou projetos a realizar, na prática. Haverá de ocorrer uma ação conjunta, planejada e continuada para que os colaboradores hajam da melhor maneira.

3.7.6.6. O responsável pelo vínculo da regionalidade da organização.

É impossível definir a regionalidade de uma organização sem o conhecimento da própria região. Tal definição não se faz somente pelo fato da inclusão do tipo cultura. Ela se faz pela consciência que se inocula nos colaboradores ao seu compromisso profissional para com a região em que atuarão, buscando soluções para os problemas existentes na organização. Nenhum projeto poderá estar dissociado da realidade regional.

3.7.7. O “político” de sua organização

Foram identificados e elencados três quesitos considerados de natureza política, podendo ocorrer que eles sejam até em maior número.

3.7.7.1. O líder reconhecido na área de atuação.

É certo que essa liderança a que se faz alusão resultará do conceito atribuído pelos pares do administrador, internos e/ou externos. Este reconhecimento poderá ser local, regional, nacional ou até mesmo internacional. Ele será reconhecido como líder na sua área de conhecimento à medida que se transforme em referência na área profissional da organização que dirige. Pela ação política interna e externa, se o enfoque for à área central de conhecimento do administrador. Um administrador, quando sistematicamente homenageado pelos colaboradores da organização, com certeza, responde positivamente à sua função e se esse reconhecimento ultrapassar os limites da organização, melhor ainda. É possível dizer-se que o exercício da liderança por parte do administrador seja talvez a condição primeira para o sucesso da organização. No mínimo, será exemplo para os colaboradores diretos e indiretos. Há inúmeras pesquisas atestando que, da qualidade de liderança do administrador, depende a qualidade da organização

No exercício da liderança na sua área de conhecimento, o administrador poderá realizar atividades complementares, mediante oferta de seminários, encontros, jornadas, e palestras ministrados por grandes luminares do saber, relacionados com a área de conhecimento pertinente.

Se o administrador consegue ser referência nacional, traduzida pelos convites que receba para participar de eventos de porte no âmbito do conhecimento de sua área de atuação, com certeza, engrandecerá a organização à qual pertença.

3.7.8. O “marketeiro” da organização.

Em outras palavras, o administrador deve dominar por inteiro as “diferenças” essenciais de sua organização, é o diferencial que ele procurará sempre ressaltar em relação aos concorrentes. O administrador deve ser um promotor permanente do desenvolvimento e do conhecimento da organização na sociedade. Não significa dizer que tenha de ser pregador de *out-door* nas ruas, que tenha de ficar no comércio da cidade com placas frente-e-costas ou que tenha de espalhar folhetos nas esquinas, nem que tenha de produzir uma campanha publicitária para a difusão da organização. Todavia, conhecendo a clientela existente e a potencial, ele deve saber chegar positivamente perante ambas, a fim de divulgar a organização, descobrir, conquistar e principalmente manter seus clientes. Isto é da essência do Marketing. (Dizem os entendidos que Marketing é descobrir, conquistar e manter clientes!). Deve ser, portanto, um “descobridor” e conquistador de nichos de clientes. Estimulador da demanda da sua organização, deve estabelecer, com clareza e objetividade, as “diferenças”

identificadoras. Tais “diferenças” não de ser reais, não de ser facilmente comunicáveis e comunicadas e não de refletir os anseios e gostos da clientela demandante. Ele deve ser, em suma, um “cativador” de talentos e um “descobridor” de oportunidades.

Aproveitar-se de situações que favoreçam a projeção da organização na sociedade é da responsabilidade do administrador. Pode ele, por exemplo, explorar com vantagens visando destacar a organização na sociedade e na própria organização.

3.7.8.1.O responsável pela vinculação da organização com os anseios e desejos do mercado.

Em vista disto, o administrador deverá manter articulação com empresas e organizações de toda natureza, públicas e particulares, que possam contribuir para o desenvolvimento da organização onde está inserido, para o desenvolvimento da prática profissional dos colaboradores, para o desenvolvimento e enriquecimento da própria organização. Nesse sentido, além de ser um indivíduo para dentro da organização ou da área em que labuta, terá de ser um indivíduo para fora da organização da área, proporcionando visibilidade plena da instituição diante do mercado. Como não há de se preparar o colaborador simplesmente para o emprego, mas também para ser empreendedor interno, é fundamental que o administrador tenha presente tal linha de trabalho, proporcionando aos colaboradores idéias do mercado emergente onde a organização atua, e estes atuar profissionalmente na condição de empreendedores internos. Numa época de caça ao emprego, toda ação empreendedorista que puder ser exercitada na organização será sempre oportuna. Vale dizer também que, ao cogitar-se da vinculação da organização com os anseios e desejos do mercado, deve o administrador sintonizar-se, ao lado dos colaboradores. Concentrar-se, especialmente, nas peculiaridades da região na qual a organização esteja inserida.

Claro está que o administrador nunca alcançará o pleno exercício de todas as funções políticas, mas deverá procurar abrangê-las ao máximo, de sorte que seja reconhecido na organização e fora dela, na função que exerce. Não se omite aqui a certeza de que as funções políticas descritas, quando em pleno exercício, farão com que o administrador assuma a responsabilidade política relativa à organização em que atua, ou seja, o direcionamento político.

3.8. Considerações finais

Neste capítulo foram analisados os encargos, as funções, as habilidades e os papéis do administrador em como regular os próprios sentimentos (intrapessoal), compreender emoções alheias, ser capaz de sentir empatia de trabalhar em grupo (interpessoal), qualidades que eram ignoradas pelo administrador científico. Ao analisar as relações intra e interpessoais o administrador poderá descobrir os pontos fortes e fracos, aperfeiçoar aqueles e superar estes. Importante é que o administrador não tema pelo exercício de seu mister e enfatize a emoção e razão na liderança e no processo decisório.

Não se imagina com este estudo “construir” um administrador perfeito e acabado. Pretende-se, sim, contribuir para que possa visualizar o que dele se espera.

Patente está que o administrador, na visão que se vislumbra, há de ser um diplomata e, como tal, revelar a liderança efetiva na sua área profissional, resultando no respeito da sociedade. Há de ser um gestor na essência e, como tal, produzir os resultados que dele se espera em vista da redução de custos que pratique e da ampliação de receitas que consiga, elevando sempre a qualidade da organização e da sociedade onde a mesma esta inserida. Há de ser um respeitado dirigente, mantendo com os seus colaboradores uma relação de otimismo sem afetação e sem exageros, granjeando assim a confiança dos colaboradores pelo domínio que possua sobre a essência de sua organização e da ciência da administração

Desta maneira passamos ao próximo capítulo a tratar de um fenômeno social e de influência interpessoal que ocorre exclusivamente nos grupos sociais a liderança.

4. Liderança

4.1. Considerações iniciais

Para um indivíduo se tornar líder, chegar à liderança, precisa olhar para dentro de si, para sua intra-pessoalidade³⁵ (capacidade de viver consigo mesmo) e entender como os outros seres humanos são motivados espiritualmente. Enquanto o indivíduo não trabalhar o seu intra-pessoal, continuará apegar-se a velhos hábitos, envolver-se em disputas desnecessárias não o levando a lugar algum, muito menos à liderança.

Além da intra-pessoalidade o fundamental é entender a inter-pessoalidade³⁶ (capacidade de viver com as diferenças) e aprender a identificar as necessidades das pessoas e saber responder a cada uma. O indivíduo que entende as hierarquias das necessidades das pessoas e dá as respostas terá êxito e se tornará líder. Fracassará aquele que busca somente dinheiro, meta de vida exterior, poder e vitória, pois falha em satisfazer seus seguidores.

Há muito aprendemos que as emoções devem ser sentidas e expressadas de modo cuidadosamente controlado, e apenas em certos ambientes e ocasiões. Isso vale principalmente no ambiente de trabalho. Na liderança, a emoção não é apenas importante, mas absolutamente necessária para agir de maneira ótima na solução de problemas, alcançar sucesso, enfrentar mudanças e tomar boas decisões. Na prática é substituir a visão convencional das emoções por uma visão inteligente e eficaz.

4.2. Jardineiro da organização: o líder

Este final da primeira década do século XXI remete a uma grande reflexão sobre as maneiras pelas quais as organizações devem ser administradas devido às constantes mudanças e turbulências do cenário mundial atual. A transformação das organizações centra-se no desempenho dos indivíduos por meio do compartilhamento dos resultados. Para tanto, o papel do líder, antes voltado simplesmente para a execução das tarefas, passa a exigir competências que estimulem o autogerenciamento e, por conseguinte, tornem as equipes de trabalho autônomas, empreendedoras e emocionalmente equilibradas, tornem-se decisoras. É importante que as culturas organizacionais também busquem uma mudança que permita a prática dessas competências, pois é necessário que haja um ambiente favorável para que o líder, decisor ou o próprio administrador possa conduzir os colaboradores, assim surge um novo modelo, o “líder emocional”. Dessa forma, através da ciência da administração, as organizações têm a opção de tratar os indivíduos como ativos valiosos a serem conservados e

³⁵ Capacidade de perceber, avaliar, exprimir, gerar e regular as emoções adequadamente.

³⁶ Compreensão das atividades interpessoais das dinâmicas dos grupos, da liderança, das relações e do social.

aperfeiçoados ou tratá-los como passivos dispendiosos, que exigem cada vez mais capital financeiro para compensar acidentes, licenças, mediocridade e reposições.

Para Scott, da Google e Jones, da Estend Fertility

O líder tem a imagem de um jardineiro que prepara o solo criativo e cuida do germe das ideias. Como seria de esperar, todo jardim tem ervas daninhas; cabe ao líder não só regar e fertilizar, mas também eliminar aquilo que não tem potencial. (HBR, 2008, p.26)

4.2.1. Conceitos de liderança

Na literatura acadêmica o tema liderança é debatido sob várias óticas. Existe uma infinidade de definições, centenas de escritos de vários autores, alguns até polêmicos, sobre este assunto tão fascinante que é ser líder. Dessa maneira, há muitas definições desse complexo processo social que é a liderança. Citamos algumas:

Líder, como consta no dicionário Houaiss (2004), é sinônimo de guia, chefe condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião etc.

Palmer conceitua líder como:

Pessoa que possui um grau inusitado de poder para criar as condições nas quais outras pessoas devem viver, se mover e ter o seu ser – condições que podem tanto ser tão iluminadas quanto o céu ou sombrias quanto o inferno. Um líder é uma pessoa que deve ter especial responsabilidade pelo que acontece dentro de si mesmo, dentro de sua consciência, para que o ato de liderança não crie mais mal do que bem (PALMER, 1990).

Já para Mattos

Liderança se estabelece quando alguém exerce influência sobre alguém, obtendo com isto o que se deseja ao interferir no comportamento, atitude, necessidade ou valor desta outra pessoa a quem esta influenciando. Inúmeras pesquisas têm constatado que esta influência interpessoal depende de situações específicas, pode ser mútua e pode variar quando à sua intensidade e duração. O fator nuclear da liderança é o poder diferencial que um exerce sobre o outro. Este diferencial cria uma assimetria no processo de influência e é esta assimetria que chamamos de liderança (MATTOS, 2004, p. 83)

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um professor pode ser influenciado por outro que nunca viu ou mesmo viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe ou têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um

grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Para exemplificar liderança apresentamos a descrição do drama “Elizabeth” com o mesmo título em português, filme dirigido por Sekhar Kapur.

Inglaterra, 1554. O país está dividido entre católicos e protestantes. Mary Tudor está no poder e é uma católica fervorosa, mas tem um tumor que a deixa com os dias contados. Sua meia irmã, Elizabeth, é uma protestante convicta e a primeira na linha de sucessão. Elizabeth é levada até a rainha, que tenta fazê-la prometer que o país seguirá o catolicismo, mas ela não concorda, pois diz que será fiel à sua consciência. Já no leito de morte de Mary Tudor, o Duque de Norfolk tenta fazer em vão com que a rainha assine a pena de morte da meia irmã, que com a morte de Mary, é coroada rainha. Entretanto, Elizabeth herda um país falido, sem exército e com inimigos por todos os lados, até mesmo na sua própria corte, forçando-a a calcular cada passo para permanecer no poder. Inicialmente, ela comete erros graves, mas gradativamente vai se firmando e, sempre aconselhada por Sir Francis Walsingham, planeja matar todos os seus inimigos para consolidar seu poderio e decide até sacrificar sua própria vida pessoal para enfrentar as ameaças ao seu reino.

Esta película ilustra a competência necessária ao líder, a determinação e firmeza de propósitos; muitas vezes é preciso abrir mão de projetos pessoais para defender causas maiores, interesses comuns de seus liderados, ou neste caso, de toda uma nação. Assim foi o reinado de Elizabeth I, que assume o trono inglês num período conturbado, precisando lutar para consolidar o seu poder. Demonstra que um líder (administrador) é aquele que consegue assumir suas causas profissionais como causas pessoais a fim de concretizar os objetivos almejados.

Não esquecer outro exemplo, o filme *Gladiator* apresentado no capítulo “O Maestro do século XXI: o Administrador”.

4.2.2. Estilos³⁷

Segundo Spréa (1989), existem quatro estilos de liderança convencional:

4.2.2.1. Autocrática³⁸

Neste caso o líder decide e assume toda a responsabilidade pela decisão; ordena que o grupo execute sem se preocupar com o que o grupo pensa. Atualmente costuma-se reagir desfavoravelmente à palavra autocracia pela variedade de sentidos que ela pode receber.

³⁷ Estilo de liderança é o padrão de comportamento adotado por um líder para dirigir os membros da organização em direção aos objetivos propostos.

³⁸ Liderança autocrática: é o estilo de liderança caracterizado pela autocracia e comando, qual o líder assume e centralizada todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem cegamente às suas ordens.

Porém, dependendo do tipo de pessoas, da situação, das circunstâncias esse método tem demonstrado certa dificuldade.

Drucker (1997) ressalta que em crise não há liderança partilhada. Quando o barco está afundando, o capitão não pode convocar uma reunião para ouvir os marinheiros, tem que dar ordens, agir imediatamente.

O método autocrático é aplicado com indivíduos relutantes no cumprimento do dever, que não assumem responsabilidades, que não colaboram. Também utilizado com indivíduos muito dependentes, que precisam de pulso forte de orientação firme que lhe inspire confiança. Sua utilização é geralmente necessária em situações de perigo, acidente, emergência etc.

Conforme Luz & Peternela:

Liderança autocrática: o líder, designado para a chefia do grupo por alguma autoridade, atua como dirigente e toma decisões. O líder autoritário determina os programas do grupo, faz planos mais importantes, só ele conhece a sequência de passos futuros nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações entre eles. É o encarregado de prêmios e castigos. Este tipo de líder não tem confiança em que as pessoas possam tomar decisões judiciosas, escolher os objetivos mais adequados, e poder vencer as dificuldades. Tende a “produzir”, depois de certo tempo, colaboradores imaturos. (LUZ & PETERNELA, 2004, p. 220)

4.2.2.2. Democrática³⁹

Também denominado participativo. Neste caso o líder procura ouvir as idéias e sugestões do grupo, consultando e conversando com os subordinados, o que os encoraja a participar, a colaborar, enfim oferecer o que tem e sabe aos demais.

O método democrático é aplicado com pessoas que assumem responsabilidades, que gostam de cooperar, que gostam de participar, enfim, cumpridoras do dever e adaptadas ao grupo de trabalho. Aplicado também em situações ditas normais, ou seja, que não exijam decisões imediatas, por exemplo, adiar a demissão de um colaborador.

Autores como Argyris (1957), Herzberg (1966), Likert (1967), McGregor (1996); prescreviam um estilo de liderança democrático que permitisse a participação dos empregados e principalmente o enriquecimento das tarefas, ou seja, descentralização e redesenho das atividades e tarefas de modo a permitir o aprendizado e o desenvolvimento dos colaboradores.

Conforme Rensis Likert:

Supervisores bem sucedidos não obrigavam seus subordinados a se prenderem a ciclos de trabalhos estritos. A concessão de maior autonomia aos seus empregados

³⁹ Liderança democrática: é o estilo caracterizado pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder.

como forma de estes se envolverem mais na organização e com os objetivos. Assim Likert desmistificou um dos princípios mais sagrados da administração científica o da amplitude de controle. (LIKERT 1967 *apud* MOTTA & VASCONCELOS 2006, p. 70)

4.2.2.3. Liberal ou *Laissez-faire*⁴⁰

Neste caso o líder fica à disposição do grupo de trabalho para prestar informações e fornecer explicações, exercendo pouco controle das atividades dos subordinados. Ainda o líder dá ao grupo o máximo de poder de decisão, cada membro do grupo age julgando ser mais eficiente. O método é utilizado com pessoas altamente competentes, que trabalham com um mínimo de orientação e controle. Com pessoas individualistas ou retraídas, mas cumpridoras do dever. Aplicado em trabalhos que exigem iniciativa ou emprego acentuados de imaginação, criatividade, inteligência e observação pessoal.

A visão de legitimidade da liderança, baseada na aceitação do líder pelo grupo, implica dizer que grande parte do poder do líder encontra-se no próprio grupo. Essa premissa fundamenta a maioria das teorias sobre a liderança (MOTTA, 1995).

Deve-se lembrar que um bom líder tem, portanto, que desenvolver um comportamento que estimule positivamente o grupo para o trabalho e para uma boa atmosfera grupal, servindo ele próprio de modelo a ser seguido, mantendo os subordinados satisfeitos e levando-os a apegarem-se as regras de conduta estabelecidas e necessárias.

Demagógica⁴¹

A demagogia ocorre quando o chefe procura conseguir a popularidade dos integrantes do grupo. Para isso ele utiliza-se do poder para conseguir favores e benefícios para aquelas pessoas que o bajulam e tratamento distante para os outros. As tarefas não são divididas igualmente entre os membros da equipe o que provoca descontentamento e possíveis conflitos, criando um clima hostil e pesado no ambiente de trabalho. No entendimento de Fuerstenthal⁴², é a liderança demagógica que nega a ética ao prometer mais do que o possível. “Assim como nos negócios, a liderança demagógica na política é antiética, como a guerra feita por Hitler mediante a promessa de garantir o paraíso para os alemães”, disse ele.

⁴⁰ Liderança Liberal: é o estilo de liderança caracterizado pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder.

⁴¹ A liderança demagógica é aquela na qual o líder costuma ter uma característica do tipo "falso *self*", sendo que a sua ideologia é construída mais em cima de frases retóricas do que de ações reais; essa liderança provoca decepções e, daí, um reforço no desânimo dos liderados, devido ao incremento do velho sentimento de desconfiança que eles devem ter tido em relação à credibilidade dos respectivos pais.

⁴² A.H. Fuerstenthal é um dos mais prestigiados psicólogos especializados em recursos humanos, com 65 anos de experiência na avaliação de pessoas.

4.2.2.4. Outros tipos de líderes convencionais

Existem ainda outros tipos de líderes convencionais, como:

4.2.2.4.1. Maquiavélico

Utiliza-se de intrigas. Nunca reúne o grupo para discutir, vive de cochichos.

4.2.2.4.2. Vaidoso e ambicioso

Torna-se chefe por causa do título e do prestígio que lhe dá a profissão. Não consegue ser imparcial, pois tem tendência a favorecer os que o bajulam.

4.2.2.4.3. Instável

Os subordinados não conseguem seguir instruções, pois ele as muda constantemente sendo difícil seguir o raciocínio.

4.2.2.4.4. Paternalista

Possui um relacionamento de pai para filho. É o tipo de líder que usa da bondade para obter o que quer de seus subordinados. Usa sempre “eu fui bom para você, então espero que você seja bom para mim”. Para autores como Luz & Peternela este é um subtipo da liderança autocrática.

Segundo Spréa (1989), esses quatro estilos de liderança citados acima, devem ser evitados, pois nas organizações deste século XXI não tem mais espaço para a negatividade.

	LIDERANÇA			
	Autocrática	Demagógica	Democrática	Laissez-faire
Divisão do trabalho	Líder determina	Líder determina submissão	Equipe determina	Equipe determina
Participação da equipe	Não existe	Fascinação e manipulação	Diretrizes são debatidas pela equipe	Total liberdade na tomada de decisões
Participação do líder	Líder é dominador é "pessoal"	Líder assegura as necessidades básicas	Líder é um membro normal da equipe	Líder não avalia, avalia somente quando consultado
Programação dos trabalhos	Determinada pelo líder	Líder determinada mascarando	Equipe esboça as providências e técnicas	Líder tem participação limitada apresenta alternativas
Tomada de decisões	Somente o líder	Líder decide Aparentemente não impõe	Líder estimula e dá assistência	Líder participação mínima

Tabela 2 Tipos de líderes convencionais, adaptada de Chiavenato (2000)

Para Hersey & Blanchard (1986), o líder não pode usar apenas de um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas. Ao contrário, precisa utilizar os vários estilos citados, conforme as diferentes necessidades suas e de seus colaboradores. Os administradores devem adaptar seu estilo de liderar ao nível de

desenvolvimento dos subordinados em cada tarefa específica, o que é denominada de liderança situacional. Um estilo de liderança utilizado por um docente para as turmas iniciantes na academia provavelmente não dará certo com as turmas concluintes.

O líder sempre deve ter as qualidades superiores à média do grupo, a fim de ser um exemplo. Um mestre que quer ser líder dos mecânicos tem que ser de preferência o melhor dos mecânicos, isto porque o líder também é educador.

O líder deve respeitar profundamente o ser humano. Tratar o subordinado com cortesia e delicadeza. A atitude de um líder tem uma importância fundamental no ambiente de trabalho, uma vez que uma característica do subordinado é sempre imitar o líder, portanto o exemplo é tudo.

Para Kottler (1997), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões fundamentais: estabelecer a direção estratégica da organização; comunicar essas metas aos recursos humanos; e motivá-los para que sejam cumpridas. Kottler ainda considera que “as capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a ser líderes”. Todos os líderes de sucesso têm uma grande paixão por algo, paixão essa que é mais forte do que eles e do que a organização.

4.3. Características

Possuir auto-controle, ou seja, conter suas reações, pensar não dez, mas mil vezes antes de emitir uma opinião de grande responsabilidade. Não se deixar levar pelos seus impulsos, quando alguém fica malcriado com ele, compreender que a pessoa, mesmo sendo seu subordinado, fica irritada.

O líder deve procurar sempre estar ciente dos problemas de cada um dos seus subordinados. Muitas vezes deve “fechar os olhos” quando alguém, que costuma trabalhar com calma e alta produção, ficar durante um ou mais dias com baixa produção e apresentar irritabilidade, simplesmente porque sua esposa está doente ou por dificuldades financeiras. O líder tem que procurar antes de tudo compreender seu subordinado, aproveitando suas qualidades em benefício dele e da organização.

O líder deve procurar obter o acordo de todos, evitando apoiar-se só na maioria, pois sabe que às vezes a minoria tem razão. Ocorrendo isso, o líder deve dar apoio total à minoria para que os convença que a realidade é outra.

Quanto mais o líder modifica seu estilo de comportamento, de modo a adaptá-lo a uma situação específica e às necessidades de seus seguidores, mais eficientes tenderá a ser sua atuação para atingir os objetivos pessoais e da organização.

Assim, é possível afirmar que a eficácia ou a ineficácia de liderança não depende somente do comportamento do líder, mas basicamente da utilização adequada desse comportamento em relação à situação em uso.

Baseado nas afirmações acima, cada indivíduo que lidere deve verificar e analisar o tipo de subordinado que possui, tipos de situações que a organização vive e procurar moldar a liderança sempre voltada para os objetivos pessoais do subordinado e da organização.

O ser humano deve ser tratado como tal.

Conforme Bennis (1996), as principais características que o líder deve possuir são:

4.3.1. Visão sistêmica

Corresponde a ter claro o que se quer e aonde chegar, tanto no nível pessoal e profissional. Dessa forma os líderes encontram forças para persistirem diante das dificuldades da vida e são capazes de estabelecer a missão organizacional, para que os colaboradores tenham clareza dos propósitos e dos objetivos da organização, de curto e longo prazo;

4.3.2. Paixão

Todo líder ama o que faz, coloca em seus empreendimentos uma dedicação baseada na paixão pelo que está fazendo. Dessa forma, consegue estabelecer uma relação de esperança e inspiração que traduz um entusiasmo empolgante entre os colaboradores;

4.3.3. Integridade

É a essência para haver a confiança e a habilidade fundamental para que ocorra o engajamento e o comprometimento dos colaboradores. A integridade depende de três características essenciais. A primeira diz respeito ao autoconhecimento que o líder dispõe perante si mesmo, sendo capaz de reconhecer com humildade seus pontos fortes e a desenvolver. A segunda é a sinceridade, chave para o autoconhecimento necessário para que o líder conheça a si mesmo e a terceira, a maturidade, é importante para que o líder exerça seu papel com base nas experiências passadas como colaborador e também mantenha um aprendizado contínuo com as experiências adquiridas no âmbito pessoal e profissional;

4.3.4. Curiosidade

O líder que procura o melhoramento contínuo, o aprimoramento, estará sempre disposto a correr riscos, experimentar e tentar coisas novas. Gosta de aprender com as adversidades e faz disso um aprendizado;

4.3.5. Audácia

Todo líder precisa ser audacioso na gestão de organização e em muitas ocasiões é através da audácia que se consegue o sucesso. Na gestão das organizações, é importante ter a ousadia necessária para enfrentar as adversidades do ambiente.

Ainda, o líder deve primeiramente conhecer a si mesmo. Antes de culpar os outros, numa situação conflitante, é recomendável analisar-se com cuidado necessário, a fim de verificar se a causa do atrito não provém do próprio temperamento ou da própria formação. Como exemplo, referente ao fato de acusar outrem de coisas que não fez é sinal de uma natureza desconfiada. Quem possui esta característica e sabe reconhecê-la deverá desconfiar antes de tudo de si mesmo.

4.3.6. Carisma⁴³

Resistiu ao tempo e permanece na sociedade deste início de século XXI na figura do líder. Essa característica de liderança baseia-se na crença, nas qualidades excepcionais de um indivíduo. Ligada a fenômenos psicanalíticos pelos quais o grupo social projeta seus anseios e expectativas na figura do líder. É um dos três tipos de autoridade de Max Weber (tradicional, carismática e racional-legal).

4.4. Habilidades

A administração de alto nível adquire um papel fundamental e insubstituível na articulação de interesses comuns e na garantia de que os objetivos serão alcançados de maneira adequada. O exercício eficiente das funções, dos gestores de alto nível, exige habilidades e conhecimentos que podem ser aprendidos e ou ensinados. Segundo Motta (1995), essas habilidades e conhecimentos são: a) estratégia: conhecer e desenvolver alternativas que respondam a demandas, necessidades e apoios comunitários – público e clientelas; b) racionalidade: administrativa agir segundo as etapas de uma ação racional calculada; c) processo decisório organizacional: tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos à medida que surgem; d) liderança e habilidades interpessoais: reativar e reconstruir constantemente a idéia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada.

⁴³ Carisma uma característica pessoal e especial da liderança que proporciona uma visão e um senso de missão e que emana orgulho, confiança e respeito. Significa uma pessoa com características pessoais extraordinárias e que influencia as demais

4.5. Liderança do século XXI, novos estilos.

O papel do líder neste século XXI é mais o de um guia, mentor e orientador do que propriamente o de um chefe. A liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguem suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais autogeridas e autogeradas.

A liderança é uma relação recíproca entre aqueles que optam por conduzir e aqueles que decidem seguir. Qualquer discussão sobre liderança deve atentar para a dinâmica dessa relação. Estratégias, táticas, aptidões e práticas não contêm nenhum significado, a menos que compreendamos as aspirações humanas fundamentais que ligam os líderes aos seus liderados. Se não existir nenhuma necessidade subjacente para a relação, não existirão líderes. (KOUZES & POSNER, 1994, p.1).

4.5.1. Liderança situacional⁴⁴

Na liderança situacional desenvolvida por Hersey & Blanchard (1986), segundo Levek & Malschitzky (2002), o líder deve ter presente a integridade pessoal que vem do envolvimento com a verdade e a disponibilidade em servir aos outros, bem como estar atento à situação em que se encontra para que possa adotar soluções adequadas.

Liderança Situacional se baseia em avaliar cada indivíduo separadamente, analisar sua performance e interagir com ele de forma a suprir suas necessidades. Essa liderança está baseada em algumas estratégias para manter a equipe motivada, entusiasmada, responsável e integrada aos objetivos e metas individuais e organizacional. Varia de acordo com o momento, devendo os gerentes adaptarem seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. Um estilo de liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente. Três fatores interagem para produzir resultados: a) intensidade da supervisão do líder em relação aos funcionários; b) intensidade do apoio que o líder proporciona aos funcionários; c) habilidade dos empregados para desempenhar atividades, funções e atingir objetivos. (LEVEK & MALSCHITZKY, 2002, pág. 40)

4.5.1.1. Estilos

A Liderança situacional divide-se em quatro estilos, especificados na tabela a seguir:

DIREÇÃO Muita supervisão e pouco apoio	ORIENTAÇÃO Muita supervisão e muito apoio
APOIO Muito apoio e pouca supervisão	DELEGAÇÃO Pouco apoio e pouca supervisão

Tabela 3 Estilos de liderança situacional, adaptada de Levek & Malschitzky (2002).

⁴⁴ Teorias situacionais de liderança: mostram que o padrão de liderança deve ajustar-se a cada situação específica.

Segundo Luz & Peternela (2004, p. 245) os estilos da liderança situacional são:

4.5.1.1.1. Apoio

Aplicado quando os colaboradores já desempenham suas atividades, mas ainda mostram insegurança, necessitando de apoio constante para dar continuidade às suas tarefas. A necessidade de supervisão é muito pouca. O líder deve proporcionar o estímulo à aprendizagem, apoiando as pessoas de maneira a aumentar seu grau de segurança com relação a suas habilidades e capacidades, tornando-as autoconfiantes. O Apoio consiste na demonstração de um comportamento de pouca supervisão por parte do líder, em detrimento da obtenção do conhecimento necessário dos colaboradores para realizar suas funções.

4.5.1.1.2. Delegação

Estilo mais adequado quando os colaboradores já demonstram habilidade e segurança na execução de suas atribuições, tornando-se independentes e possuindo autonomia de decisão, conforme o seu nível hierárquico. O líder é por excelência o profissional do *empowerment*⁴⁵, pois o que lhe compete é dar poder para que as pessoas efetivem mudanças necessárias em seu ambiente de trabalho e a tomada de decisões pertinentes ao seu nível hierárquico. Para proporcionar *empowerment* é necessário: a) deixar claro às pessoas quais são suas responsabilidades; b) dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades; c) estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho; d) identificar e oferecer treinamento e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos; e) fornecer informações e conhecimentos; f) oferecer *feedback*⁴⁶ sobre o desempenho de cada pessoa; g) reconhecer as pessoas por suas realizações; h) confiar na equipe de trabalho; i) dar permissão para errar, analisando os erros como referência para os futuros acertos; j) tratar as pessoas com dignidade e respeito.

4.5.1.1.3. Direção

Quando há a entrada de novos colaboradores na empresa, ou quando algum colaborador recebe uma nova atribuição. Nesses casos, é necessário que haja muita supervisão e pouco apoio por parte do líder no desempenho das atividades dos colaboradores. Estes precisam ser dirigidos até atingir os objetivos traçados, pois necessitam de direcionamento

⁴⁵*Empowerment*: É o estilo de dar aos funcionários autoridade, informações e ferramentas que eles necessitam para realizar suas tarefas com maior autonomia, liberdade e confiança. É um passo além do desenvolvimento de equipes.

⁴⁶*Feedback*, retroação é um mecanismo pelo qual parte da energia de saída de um sistema volta à sua entrada no sentido de alterá-la, é também denominada servomecanismo, retroalimentação ou realimentação.

constante para elaborarem suas tarefas até adquirirem segurança. Cabe ao líder dar direção e significado para aquilo que as pessoas fazem, pois cada uma delas possui personalidade, habilidades, atitudes, conhecimentos e sentimentos próprios que precisam ser direcionados para a socialização com a cultura da organização.

4.5.1.1.4. Orientação

Aplicado quando os colaboradores necessitam de orientação para a aprendizagem das tarefas, mas também de apoio e estímulos crescentes. O líder deve fazer o acompanhamento frequente dos colaboradores e, quando constatar que precisam de ajuda, seu papel é orientá-los mediante o estímulo e percepção de novas necessidades, promovendo o repasse de seus conhecimentos e incentivando a produção de novas ideias.

4.6. Feedback

O líder deve-se valer desse instrumento para acompanhar o desenvolvimento dos funcionários, orientando-os na eliminação dos seus erros e ressaltando e reforçando os seus acertos. Esta é quinta função mais importante da administração junto com as outras quatro funções de Fayol (1949): planejar, organizar, supervisionar, e avaliar.

4.7. Liderança emocional

Goleman (2004) aponta seis estilos de liderança, a saber:

Estilos	O líder	Relacionamento com os colaboradores	Competências emocionais	Impacto sobre o desempenho organizacional	Exemplos (melhores resultados)
Agregador	Cria harmonia e constrói laços emocionais.	“As pessoas em primeiro lugar”	Empatia, comunicação e construção de relacionamentos	Positivo	O moral da equipe é fraco. A organização carece de melhorias na comunicação, harmonia e confiança.
Agressivo	Enfatiza elevados padrões de desempenho.	“Faça o que eu faço, já”	Conscienciosidade, motivação para o sucesso, iniciativa	Modesto	É necessário obter resultados rápidos de pessoas altamente motivadas, competentes e que necessitam de pouca direção ou coordenação.
Coercivo	Exige imediata obediência.	“Faça deste modo”	Motivação para o sucesso, iniciativa, autocontrole	Fraco	A organização está em crise, e/ou carece de reestruturação rápida.
Confiável	Mobiliza as pessoas através de uma visão.	“Venha comigo; segue esta visão/missão e realizar-te-ás”	Autoconfiança, empatia, catalisador de mudança	Positivo	A organização necessita de indivíduo que direcione um novo rumo.
Conselheiro	Desenvolve as pessoas no sentido do seu	“Tente fazer deste modo”	Desenvolvimento de outros, empatia, autoconsciência	Positivo	Os empregados têm consciência das suas fraquezas, desejam ser

	futuro.				treinados e almejam melhorar o seu desempenho.
Democrático	Fomenta o consenso através da participação.	“O que pensa disto?”	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Positivo	O líder está inseguro quanto ao curso de ação apropriado. Problemas inéditos carecem de soluções criativas.

Tabela 4 Estilos de liderança de Goleman, adaptada de Cunha & Rego (2007)

4.7.1. Coercivo

“Faça o que digo” e ponto final. Esse estilo de liderança acaba se tornando o menos eficaz em muitas situações. A decisão extrema, de cima para baixo, de um líder, acaba com o nascimento de novas idéias de uma pessoa. As pessoas se sentem tão desrespeitadas que podem pensar: "Eu nem vou chegar a apresentar minhas idéias, porque sei que eles as derrubarão". De forma similar, o senso de responsabilidade das pessoas evapora: incapazes de agir por sua própria iniciativa, elas perdem seu senso de posse e sentem pouco responsabilizadas por seus desempenhos.

4.7.2. Confiável

“Venha comigo” conduz para cima todos os aspectos do clima, ele encoraja. As pessoas que trabalham para tais líderes entendem a importância do que fazem e o porquê. A liderança confiável também maximiza o compromisso com os objetivos e a estratégia da organização. Ao enquadrar a tarefa individual dentro de uma visão, o líder confiável define padrões que giram em torno dessa visão e, quando ele dá *feedback* de desempenho, seja positivo ou negativo, o único critério é se esses desempenhos favorecem a visão ou não. Um líder confiável determina o final, mas, geralmente, dá às pessoas suficiente espaço de ação para desenvolverem seus próprios meios além de liberdade para inovar, experimentar e assumir os riscos calculados.

4.7.3. Agregador

“As pessoas vêm primeiro”. Esse estilo de liderança gira em torno das pessoas, pois propõe valores individuais e suas emoções mais do que tarefas e objetivos. O líder agregador aspira por manter os colaboradores felizes e cria harmonia entre eles. Além de ter um efeito acentuadamente positivo na comunicação, ele passa a controlar os funcionários através da construção de fortes laços emocionais e, então, colhe os benefícios dessa abordagem denominada intensa lealdade. O estilo conduz para cima a flexibilidade; amigos confiam um no outro, permitindo inovações. A flexibilidade também se eleva porque o líder agregador,

como um pai que se ajusta às regras de um chefe de família para um adolescente em amadurecimento, não impõe desnecessárias censuras de como o funcionário consegue fazer o seu trabalho. Eles dão às pessoas a liberdade de fazer seu trabalho na forma que elas pensam ser a mais eficaz.

Para um senso de reconhecimento e recompensa pelo trabalho bem-feito, o líder agregador oferece amplo *feedback* positivo e são mestres em construir um senso de propriedade. Eles são, por exemplo, passíveis de levar seus subordinados diretos para um almoço ou um drinque fora do trabalho, a fim de verificar como estão. Eles poderão trazer um bolo para comemorar um feito do grupo e são construtores de relacionamentos naturais.

4.7.4. Democrático

Deixar os trabalhadores, por si só, terem uma palavra nas decisões que afetam seus objetivos e como fazer esse trabalho. O líder democrático conduz à elevação da flexibilidade e da responsabilidade. Ele despende de tempo para obter idéias das pessoas e abastecer-se, construindo confiança, respeito e compromisso. Ao ouvir as preocupações dos funcionários, o líder democrático aprende o que fazer para manter o moral alto. Mas o estilo democrático tem suas desvantagens, que determinam por que seu impacto no clima não é tão alto como alguns dos outros estilos. Uma das mais exasperadoras conseqüências podem ser as reuniões intermináveis nas quais as idéias são confundidas, o consenso permanece evasivo e o único resultado visível é marcar mais reuniões. Alguns líderes democráticos usam o estilo de adiar a tomada de cruciais decisões por temer que tantas coisas discutidas exaustivamente venham a provocar uma percepção cega. Na verdade, seu pessoal termina por se sentir confuso e sem líder. Esse tipo de abordagem pode até mesmo agravar conflitos.

4.7.5. Agressivo

Tem seu lugar no repertório do líder, mas deve ser usado de forma reduzida, pois sua marca de agressivo parece admirável. O líder estabelece padrões de desempenho extremamente altos e exemplifica a si mesmo neles. Ele é obsessivo a respeito de como fazer as coisas melhor e mais rápidas, e pede o mesmo de todos em torno dele. Com rapidez ele aponta, com exatidão, os desempenhos medíocres e exige mais dessas pessoas e se eles não se elevarem com a oportunidade, o líder os substitui por pessoas que possam fazer.

Esse estilo pode destruir climas, pois muitos funcionários podem sentirem-se sobrepujados pelas exigências agressivas por excelência, e seu moral cai. As linhas de direção de trabalho devem estar bem nítidas na cabeça dos líderes, mas elas não se expressam

claramente; eles esperam que as pessoas saibam o que fazer e até mesmo pensam: "Se eu tiver que dizer a você, você é a pessoa errada para o trabalho". Sendo assim, o trabalho não se torna uma questão de fazer o melhor em um claro percurso, mas de adivinhar subsequente o que o líder quer. Em contrapartida, as pessoas quase sempre sentem que o agressivo não confia nelas para trabalhar por sua própria conta ou para tomar iniciativas. Acreditamos que, infelizmente, uma abordagem ou um estilo como esse pode até melhorar os resultados, mas na somatória de todos os aspectos como, sentimentos das pessoas e liberdade de criar não melhoram, abafam.

4.7.6. Conselheiro

É o menos presente. Os líderes conselheiros ajudam os funcionários a identificar suas forças e fraquezas exclusivas e atá-las às suas aspirações pessoais e de carreira. Eles encorajam os funcionários a estabelecer um desenvolvimento de objetivos de longo prazo e os ajudam a idealizar um plano para alcançá-lo. Muitas vezes fazem acordos com seus funcionários a respeito de seus papéis e responsabilidades em desempenhar planos em desenvolvimento e dão suficiente instrução e *feedback*. Os líderes conselheiros sobressaem na delegação de poderes; eles dão aos funcionários tarefas desafiadoras, mesmo que isso signifique que as missões não serão executadas rapidamente. Em outras palavras, esses líderes concordam em erguer com falha em curto prazo se isso promover um aprendizado no longo prazo.

O foco do líder conselheiro, antes de tudo, é no desenvolvimento pessoal, não em tarefas imediatas relacionadas ao trabalho. Uma característica marcante desse estilo de liderança é empregar a flexibilidade. Quando um funcionário sabe que seu chefe o observa e se preocupa com o que ele faz, sente liberdade para experimentar. Afinal, ele tem certeza de conseguir *feedback* rápido e construtivo. Similarmente, o progressivo diálogo do conselheiro garante que as pessoas saibam o que é esperado delas e como seu trabalho se encaixa na visão da empresa, conseqüentemente, melhora os resultados.

“[...] o foco da liderança estratégica é na forma organizacional e nos processos para obter-se grande efetividade; contudo, isto é feito de uma particular maneira enfatizando a transformação dos membros da organização e do alinhamento dos interesses individuais com os interesses coletivos” (Pawar, 1997).

4.7.7. Elementos essenciais

Elementos essenciais da eficácia de liderança e correspondentes competências emocionais dos líderes:

Os cinco elementos essenciais	Ilustrações de competências emocionais pertinentes
Desenvolvimento de um sentido coletivo acerca de objetivos/metap a alcançar (visão) e do modo como atingi-los	<ul style="list-style-type: none"> • O líder pode usar as suas emoções para melhorar o processamento da informação acerca dos desafios, ameaças e oportunidades que se deparam à organização. • Sob estados de espírito positivos, o líder pode desenvolver maior pendor criativo, podendo gerar uma visão menos convencional, mais apelativa e mais desafiante do <i>status quo</i>. • Avaliando o modo como os seus seguidores se sentem, compreendendo por que tais sentimentos existem, e influenciando as respectivas emoções, o líder pode torná-los mais receptivos e apoiador da visão.
Instilar nos outros o conhecimento e a apreciação da importância das atividades e comportamentos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • O líder necessita de assegurar que os colaboradores têm consciência dos problemas e das oportunidades que se deparam à organização. • Necessita, também, de lhes inculcar a confiança suficiente para que se sintam capazes de lidar com tais problemas e oportunidades.
Gerar e manter a excitação, o entusiasmo, a confiança, o otimismo e a cooperação	<ul style="list-style-type: none"> • É importante que o líder descortine os sentimentos dos colaboradores, antecipe o modo como poderão reagir a determinadas circunstâncias e mudanças, compreenda se existem diferenças entre os sentimentos expressos e os efetivamente experimentados. • É também crucial que o líder denote pensamento construtivo, gere ideias criativas e procure soluções cooperativas de ganho-ganho. • É igualmente relevante que saiba desenvolver relações interpessoais de elevada qualidade.
Encorajar a flexibilidade na tomada de decisão e na mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrendo aos sinais emocionais, o líder é capaz de atender rapidamente às situações que exigem resposta célere. • Quando conhece e sabe gerir as suas emoções, o líder fica mais capacitado para abordar os problemas de modo flexível, considerar cenários e cursos de ação alternativa, evitar rigidez na tomada de decisão. • A IE também o ajuda a identificar as relações entre os assuntos, facultando-lhe pistas acerca do modo como pode responder-lhes simultaneamente.
Estabelecer e manter uma identidade organizacional significativa para os membros organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • É importante que o líder instile valores importantes na cultura da organização – pois é através desta que as pessoas desenvolvem uma identidade coletiva embebida de significado. • Para tal, é importante que o líder seja capaz de identificar as necessidades emocionais dos seus seguidores – de modo que a cultura possa satisfazê-las. • Uma cultura embebida de emoções relevantes para as pessoas é uma cultura mais conciliadora de entusiasmo e empenhamento.

Tabela 5 Elementos essenciais da eficácia da liderança, adaptada de Cunha & Rego (2003)

4.7.8. Comparação entre tipos de liderança

Comparação entre tipos de liderança e a liderança emocional

Líderes emocionais	Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes convencionais
<ul style="list-style-type: none"> • Observam e reconhecem seus próprios sentimentos • Constroem confiança nos relacionamentos pessoais • Reconhecem as diferenças com que as pessoas enxergam cada situação e que 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária • Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores • Supervisionam 	<ul style="list-style-type: none"> • São proativos, moldam idéias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário • Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos 	<ul style="list-style-type: none"> • São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado • Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de

<p>comportamentos adotam</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tornam-se um bom comunicador: saber ouvir, falar de sentimentos, questionar; • Identificam reações emocionais (próprias e das outras pessoas) • Reconhecem suas falhas e virtudes • Compreendem o que existe por trás dos sentimentos, e lidar com situações que envolvam medo, ansiedade, raiva e tristeza • Aprendem técnicas de relaxamento • Assumir responsabilidade sobre suas ações • Declararam sentimentos sem raiva ou passividade • Trabalham de forma cooperativa • Sabem solucionar conflitos interpessoais, lutando limpo com as outras pessoas • Examinar e reconhecer as consequências de suas próprias ações para tomada de decisão 	<p>responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo • Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à <i>performance</i> de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios • Valem-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico • Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização • Usam padrões de pensamento linear e não linear • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupam-se com idéias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva • Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas • Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização • Preocupam-se em garantir o futuro da organização, por meio do desenvolvimento e gerenciamento de pessoas • São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações • Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional • São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores • Dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo • Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo • Valem-se de pensamento não Linear • Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho 	<p>idéias e pessoas que interagem para definir estratégias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão • Acreditam ser conservadores e reguladores do <i>status quo</i>; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização • Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham • Envolvem-se em situações e contextos característicos de atividades do dia-a-dia • Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade • São especialistas na sua área Funcional • Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores • Apóiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a <i>performance</i> financeira • Concentram-se em gerenciar a troca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação • Valem-se de pensamento linear • Acreditam em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno
--	--	--	--

Tabela 6 Comparação entre tipos de liderança e a liderança emocional, adaptada de Rowe (2002)

4.8. Descrição do novo líder

Na história da humanidade havia um líder que já tinha as características do líder emocional, assim contaremos uma breve história deste líder.

No século II a.C. houve uma tribo irredutível que durante mais de 60 anos enfrentou e humilhou os romanos, que eram tão prepotentes quanto os americanos da década de 60 do último século, segundo Pedro Bandeira⁴⁷. Certa vez, apenas 600 bravos guerreiros venceram, enxotaram e perseguiram até a região que hoje é a Espanha um exército romano de mais de 10 mil soldados. Nos últimos 15 anos de resistência, essa tribo foi liderada por um guerreiro invencível como o Asterix⁴⁸, um estrategista genial chamado Viriato (179-139 a.C.)⁴⁹. Esse comandante derrotava os romanos com facilidade. Só após seu assassinato mandado realizar por Quintus Sevilis Scapião, pró cônsul romano, que a vitória foi obtida. Viriato era português, ou melhor, lusitano. Local atual da região chamada Lusitânia é Portugal.

Os administradores devem estar atentos às mudanças e inovações que o Século XXI está desenhando à sua volta. O exercício da gestão não se restringe mais apenas às pessoas do ambiente de trabalho. À medida que as pessoas estão descobrindo novas formas de interação, os administradores também devem descobri-las e interagir.

Em uma comunidade bem sucedida, lembremo-nos do conceito de corporação no qual, existe alto grau de sociabilidade e de solidariedade, o que resulta na formação de uma “cultura de comunidade”⁵⁰. Os indivíduos têm uma sensação de familiaridade, ao mesmo tempo em que existe um foco implacável sobre a conquista de objetivos. Os que se adaptam a essa cultura são pessoas que sentem necessidade de se identificar com algo maior que elas mesmas, gostam de trabalhar em equipe e estão dispostas, até mesmo, a colocar a comunidade acima de sua vida pessoal.

Os líderes são reconhecidos, por meio de suas ações, palavras e contribuições. Costumam ser inspiradores e carismáticos, com uma clara visão do futuro. As características desse novo tipo de gestor não são distintas das da liderança convencional. Em um sentido amplo, o administrador do Século XXI deve possuir um conjunto genérico de qualidades, que se encontram na liderança emocional e que permitem o seu reconhecimento:

⁴⁷ Pedro Bandeira de Luna Filho escritor brasileiro de livros infanto-juvenis. Recebeu vários prêmios, como o Prêmio APCA, da Associação Paulista de Críticos de Arte e o Prêmio Jabuti, da Câmara Brasileira do Livro, entre outros.

⁴⁸ Herói de quadrinhos As Aventuras de Asterix, o Gaulês, A Uderzo e R. Goscinny, Record

⁴⁹ Pouco se conhece sobre a vida de Viriato. Viriato viveu por volta de 179 a.C. na localidade de Aritius Vetium (atual Alvega). Pertencia à classe dos guerreiros, a ocupação da elite, a minoria governante. Ele era conhecido entre os romanos como *dux* do exército Lusitano, como *adsertor*, protector, ou como imperador provavelmente da confederação das tribos Lusitanas e Celtiberas. Ele foi descrito como um homem que seguia os princípios da honestidade e trato justo e foi reconhecido por ser exato e fiel à sua palavra nos tratados e alianças que fez. Diodoro disse que a opinião geral era de que ele tinha sido o mais amado de todos os líderes lusitanos

⁵⁰ conjunto de práticas sociais que têm como finalidade estimular a iniciativa, bem como a participação das comunidades no processo do seu próprio desenvolvimento e na dinâmica global da vida sócio-política em que estão integrados (UNESCO)

4.8.1. Carisma

Qualidade excepcional, em virtude da qual alguém se torna líder. Seja ele um herói um profeta ou um demagogo, justifica sua dominação por suas capacidades e façanhas extraordinárias.

4.8.2. Criatividade

O líder deve ser criativo a fim de encontrar soluções aos problemas e também traçar novos rumos e propor novas abordagens.

4.8.3. Empatia

Habilidade de perceber e compreender as reações das outras pessoas. Capacidade de entender o modo emocional de ser dos membros e assumir um interesse ativo em suas preocupações.

4.8.4. Firmeza

O mais comum em uma comunidade são as diferenças de opiniões. O líder deve ser flexível, respeitando o amplo direito de manifestação de todos, mas deve ser firme quando as ações de um membro forem nocivas aos interesses e objetivos coletivos.

4.8.5. Habilidade social

É a capacidade de gerenciar relacionamentos.

4.8.6. Humildade

A essência dos melhores líderes. Jamais falam na primeira pessoa. Os melhores líderes deixam seu ego completamente de lado a fim de revelar o melhor de seu time.

4.8.7. Integridade

Qualidade fundamental de qualquer líder. É através da integridade que as outras pessoas passam a acreditar nele.

4.8.8. Motivação

O líder deve demonstrar uma sincera paixão pela sua atividade e uma propensão a perseguir metas com energia e afinco.

4.9. Considerações finais

A defesa de apenas um estilo de liderança como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Fatores como crenças, diferentes tarefas a serem cumpridas, maturidade dos membros, prazos de execução, relacionamento grupal, e valores pessoais, entre outros, deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

Os líderes necessitam pensar como agentes de mudança. A questão não está em como adquirir estilos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à organização, e isto envolve ansiedade, atitudes defensivas, resistência a mudanças e o controle das emoções. É necessário refletir sobre os modelos administrativos existentes em algumas organizações, que não permitem a implementação dos conceitos de liderança convencionais e nem querem ouvir sobre os novos modelos por manterem uma cultura mecanicista, em que predomina o papel do chefe ou do gerente apenas para o acompanhamento dos processos e obtenção dos resultados.

A mudança deverá começar pelo comportamento do líder e pela incorporação de novas definições nos processos e rotinas da organização. O líder como agente de mudanças precisa aceitar, de forma corajosa, romper com concepções ultrapassadas de cultura organizacional e dar início a um novo processo de construção cultural, novos procedimentos. Surge assim a importância do líder caracterizado pela capacidade de realizar mudanças, inovações e de relacionamentos. Deve incentivar seguidores não apenas para guiar-se por ele de modo pessoal, mas para acreditarem na visão de transformação organizacional à nova visão e auxiliarem a institucionalizar um novo processo, comprometendo-se com os resultados alcançados. O líder deve ser persistente para conduzir a organização em direção a uma nova maneira de fazer as coisas, de sentir e de pensar.

Os líderes eficazes, da próxima década deste século XXI, deverão ter fortes valores de espiritualidade, de carisma e na capacidade de crescimento dos indivíduos. Capazes de construir uma imagem da sociedade na qual gostariam que suas organizações e eles mesmos vivessem. Este é o líder emocional.

Além dos aspectos relativos diretamente ao papel do líder, da liderança trouxemos à tona, neste capítulo questões que se relacionam com outro tema e que será o objeto de estudos do próximo capítulo: o processo decisório.

5. A tomada de decisão

5.1. Considerações iniciais

A intenção com este capítulo é demonstrar a evolução do processo decisório desde o início da civilização até os dias atuais, demonstrando as mudanças que esse processo sofreu com o passar dos séculos. O estudo da tomada de decisão é, portanto, uma mescla de várias ciências do saber, como ciências políticas, economia, filosofia, matemática, neurociência, psicologia e a sociologia entre outras. Não foi possível, e nem é a intenção nesse trabalho, demonstrar com mais detalhes os passos e as mudanças ocorridas. Porém, o que será abordado, é suficiente para se ter uma noção dos fatos ocorridos e a importância da tomada de decisões para a humanidade. Neste início do século XXI, é perceptível a influência das emoções em vários aspectos das organizações em todos os níveis, principalmente no processo decisório que se tornou complexo. Há mais fatores a serem considerados e que influenciam a tomada de decisões do que no passado; entretanto, a sobrevivência das organizações dependem da ação dos indivíduos, tanto interna como externamente, acompanhada de suas crenças, valores, sentimentos e emoções, observando-se que as instituições são constituídas por indivíduos que servem aos interesses de grupos ou pessoas, conforme a figura abaixo. Todos os colaboradores estão propensos a ter momentos de alegrias, mau humor, medo, raiva e tristezas. Portanto, o conhecimento das emoções não se deve ater aos administradores, e sim a todos os envolvidos no contexto empresarial.

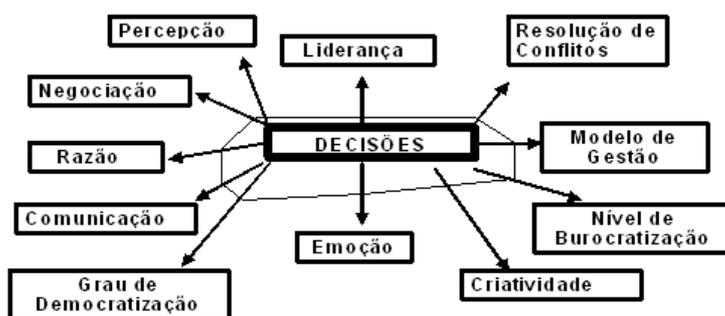


Figura 6 Processo decisório como um tema multidisciplinar, adaptada de Mota (2005)

Segundo Megee & Prusak (1994, p. 180) e Druker (1980), o papel do executivo, do administrador na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levam ao sucesso num futuro incerto, conforme a figura acima. Já o estudo do comportamento organizacional nasce de um desejo mais prático: ajudar o administrador a obter melhores resultados. Embora uma boa decisão não garanta um bom resultado, tal pragmatismo em geral compensa.

Ilustramos com a resenha do suspense “Copycat”, traduzido para o português como *Copycat – a vida imita a morte*, dirigido por Jon Amiel.

Após sobreviver ao ataque de um serial killer, a experiente psicóloga Helen Hudson passou a sofrer da síndrome do pânico, vivendo permanentemente trancada dentro de um apartamento. Quando um psicopata começa a fazer diversas vítimas pela cidade, a detetive Monahan procura ajuda de Helen, que no passado trabalhou num caso bastante semelhante. Relutante, a psicóloga passa a colaborar com as investigações e, após pesquisar nos seus arquivos pessoais descobre que possui uma assustadora ligação com o assassino. Ao explorar cenas como a sessão de treinamento da policial M. J. Monahan e seu parceiro Ruben (ambos simulam a invasão de uma área e Ruben dispara diversos tiros num alvo com forma humana), a detetive critica o uso excessivo de disparos pelo parceiro e discorre sobre as conseqüências dessa decisão, se fosse real a situação. Ruben pergunta-lhe o que teria feito e a policial demonstra que um tiro no ombro exposto do suspeito seria suficiente para que soltasse a arma. Em outra cena, numa delegacia, um policial, distraído por um distúrbio, deixa a chave da gaveta de sua mesa ao alcance de um jovem asiático que está algemado. O rapaz consegue pegar uma arma e faz de Ruben seu refém. Apontando a arma para a cabeça do policial, evita a reação de outro que ali está e dirige-se à saída. Monahan chega nesse instante sem que o rapaz a veja e sacando sua arma dispara contra ele. Como na cena do treinamento, opta por atingi-lo no ombro. Funciona, a princípio; mas o asiático, caído, volta a pegar a arma e atira à queima-roupa em Ruben, que não sobrevive. Mais tarde, conversando com seu chefe, a detetive diz que fez uma escolha errada e que um policial estava morto. O chefe diz “você tomou uma decisão e foi acertada. O resultado é que deu errado”.

Enquanto profissionais, tomamos muitas decisões, e algumas delas têm que ser rápidas. Nem sempre conseguimos, no entanto, controlar todas as variáveis.

O tomador de decisões, esteja motivado ou não pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão (RIBEIRO, 2003).

Podemos salientar que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas incluindo todos os “quem”, “que”, “onde”, “quando”, “como”, “quanto” e “por que”⁵¹, que aparecem nos processos de decisão, exemplificado no quadro abaixo. Com o intuito de evitar problemas futuros, os profissionais devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas.

	Pergunta	Exemplos
Q	Quem, quem ...	Responsável ator, sujeito ...
Q	Que, Que ...	Ferramenta, objeto, resultado ...

⁵¹ O método (truque mnemônico) permite a escolha exaustiva e rigorosa **QQOQCCP** dados precisos, adotando uma crítica construtiva baseada na análise sistemática interrogatório. Também ajuda a estruturar uma apresentação de fatos ou um problema em vez de perguntar (e responder) um mínimo de perguntas. Baseia-se na "circunstâncias", como definido pelo grego Hermagoras de Temnos e transmitido por Santo Agostinho

O	Onde	Localização, serviço ...
Q	Quando todos quando ...	Data, frequência, duração ...
C	Como, por que processo ...	Procedimento, técnica, ação ...
C	Quanto	Quantidades, orçamento ...
P	Por que	Justificação, motivo para

Tabela 7 O QQQQCP, adaptado do Livro Código do bom trato, comissão europeia (2008 p.55)

Assim sendo, tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos familiares, pessoais, profissionais até decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações.

5.2. Noções históricas

A tomada de decisão é, naturalmente, parte de um fluxo de pensamento iniciado nos tempos em que o ser humano, diante da incerteza, buscava orientação nos astros. Desde então, nunca cessou a busca de novas ferramentas decisórias, do sistema numérico indo-arábico ao empirismo sistemático de Aristóteles, dos avanços na lógica do frade Ockham⁵² ao raciocínio de Francis Bacon à aplicação do método de Descartes. A crescente sofisticação de risco, a compreensão das variações do comportamento humano e o avanço tecnológico que respalda e simula processos cognitivos melhora, em muitas situações, a tomada de decisão, sintetizada na cronologia abaixo.

Pré História	<ul style="list-style-type: none"> • Durante milênios o Homem se guia pela interpretação de coisas como vísceras de animais, fumaça e sonhos para tomar decisões. • Gerações de chineses seguem a sabedoria política e as instruções de adivinhação do I Ching. • Gregos consultam o Oráculo Delfos. • Profetas e visionários de toda a sorte predizem o futuro.
Século VI a.C	<ul style="list-style-type: none"> • Lao-Tsé prega o princípio da “ação sem intenção” para que as coisas sigam seu curso natural. • Confúcio explica que toda decisão deve ser influenciada pela benevolência, o ritual, a reciprocidade e a piedade filial.
Século V a.C	<ul style="list-style-type: none"> • Em Atenas, cidadãos do sexo masculino tomam decisões pelo voto, num dos primeiros exemplos de autogestão democrática.
Século IV a.C	<ul style="list-style-type: none"> • Platão diz que tudo o que é perceptível deriva de arquétipos eternos e é melhor apreendido pela alma do que pelos sentidos. • Aristóteles prega uma visão empírica do conhecimento que valoriza a informação obtida por meio dos sentidos e do raciocínio dedutivo.
399 a.C	<ul style="list-style-type: none"> • Numa das primeiras decisões por júri, 500 cidadãos de Atenas condenam Sócrates à morte.
333 a.C	<ul style="list-style-type: none"> • Alexandre, o Grande, corta com a espada o nó górdio, mostrando como um problema difícil pode ser resolvido com um golpe audaz.
49 a.C	<ul style="list-style-type: none"> • Júlio César toma a irreversível decisão de cruzar o Rubicão; nasce ali uma bela metáfora da tomada de decisão “Alea Jacta Est” - a sorte esta lançada. A tradição consagrou-a como sinônimo de decisão importante, tomada após reflexão e seguida de risco. É lembrada quando se quer ressaltar ou não há mais possibilidade de voltar atrás, nem que se queira. Célebre em razão de quem a pronunciou em situação tão dramática, tem sido com frequência para ilustrar decisões irrevogáveis.

⁵² Frade franciscano inglês William de Ockham (século XIV). A Navalha de Occam defende a intuição como ponto de partida para o conhecimento do universo. Ockham defende o princípio de que a natureza é por si mesma econômica, optando invariavelmente pelo caminho mais simples. A origem desta tese pode ser traçada desde John Duns Scotus (1265-1308), Robert Grosseteste (1175-1253), ou mesmo desde Aristóteles.

Século IX	<ul style="list-style-type: none"> • O sistema numérico indo-arábico, que inclui o zero, circula pelo império árabe, estimulando o crescimento da matemática.
Século XI	<ul style="list-style-type: none"> • Omar Khayyan usa o sistema numérico indo-arábico para criar uma linguagem de cálculo que abre caminho para o desenvolvimento da álgebra.
Século XIV	<ul style="list-style-type: none"> • Um frade inglês propõe a “navalha de Occam” um princípio básico para cientistas e quem mais analise dados: computadas todas as evidências, a melhor de todas as teorias é a mais simples.
Século XVII	<ul style="list-style-type: none"> • Dono de um estábulo, Thomas Hobson dá aos fregueses a “escolha de Hobson”: leva o cavalo mais próximo da porta – ou nenhum.
1602	<ul style="list-style-type: none"> • Hamlet, diante do dilema talvez mais famoso da literatura ocidental, lança a questão: “Ser ou não ser?”
1620	<ul style="list-style-type: none"> • Francis Bacon afirma superioridade do raciocínio indutivo na investigação científica
1642	<ul style="list-style-type: none"> • René Descartes propõe que a razão é superior à experiência na obtenção do conhecimento e estabelece o arcabouço para o método científico.
1654	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivado pela dúvida de um jogador profissional sobre o “problema dos pontos”. Blaise Pascal e Pierre de Fermata formulam o conceito de cálculo de probabilidades para eventos aleatórios.
Século XVIII	<ul style="list-style-type: none"> • Daniel Bernoulli, matemático suíço, no século XVIII, o qual contestou ser o montante numérico uma medida adequada de valor, uma medida numérica para descrever importância das consequências de uma decisão.
Século XIX	<ul style="list-style-type: none"> • Carl Friedrich Gauss estuda a curva do sino, antes descrita por Abraham de Moivre, e cria uma estrutura para a compreensão da ocorrência de eventos aleatórios.
1947	<ul style="list-style-type: none"> • Rejeitando a noção clássica de que quem toma decisões age com perfeita racionalidade, Herbert Simon diz que, devido ao custo de reunir informações, o executivo toma decisões com uma “racionalidade limitada”, contentando-se com decisões “boas o bastante”.
1960	<ul style="list-style-type: none"> • Edmundo Learned, C.Roland Christensen, Kenneth Andrews e outros desenvolvem o modelo de análise SWOT (vantagens, desvantagens, oportunidades e ameaças, na sigla e ameaçam na sigla em inglês), para a tomada de decisão em prazos curtos e circunstâncias complexas.
1961	<ul style="list-style-type: none"> • A expressão “catch-22”, do romance de Joseph Heller, vira sinônima, em inglês, do círculo ilógico da burocracia, que impede a boa tomada de decisão.
1970	<ul style="list-style-type: none"> • John D.C. Little desenvolve a teoria fundamental de sistemas de apoio à decisão e aumenta a capacidade destes.
1972	<ul style="list-style-type: none"> • Irving Janis cunha o termo “groupthink” – pensamento grupal - para a tomada de decisões falha que prioriza o consenso em detrimento do melhor resultado. • Michael Cohen, James March e Johan Olsen publicam “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, sugerindo que a empresa revire sua “lixeira de informações” atrás de soluções que foram parar no lixo por falta de um problema.
1973	<ul style="list-style-type: none"> • Fischer Black e Myron Scholes (numa tese) e Robert Merton (em outra) mostram como avaliar com precisão opções de ações, deflagrando uma revolução na gestão de risco. • Henry Mintzeberg descreve vários tipos de tomador de decisão e situa o processo decisório no contexto da atividade gestora. • Victor Vroom e Philip Yelton criam o modelo Vroom-Yelton, que explica como diferentes estilos de liderança podem ser usados para resolver diferentes tipos de problemas.
1979	<ul style="list-style-type: none"> • Amos Tversky e Daniel Kahneman publicam a teoria do prospecto, que demonstra que o modelo econômico racional não é capaz de descrever como alguém toma decisões diante das incertezas da vida real. • John Rockart trata das necessidades de dados de executivos, levando ao desenvolvimento de sistemas de informação para gestores.
1980	<ul style="list-style-type: none"> • A famosa frase “Ninguém nunca foi demitido por comprar um IBM”, simboliza decisões motivadas pela segurança.
1984	<ul style="list-style-type: none"> • W. Carl Kester promove o conceito de opções reais ao seguir que o gestor pense em oportunidades de investimento como opções sobre o futuro crescimento da empresa • Daniel Isenberg explica que o executivo costuma combinar planejamento rigoroso com intuição quando o grau de incerteza é elevado.
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Howard Dresner apresenta o termo “business intelligence” para descrever uma série de métodos de apoio a um processo decisório analítico sofisticado voltado a melhorar o desempenho da empresa.
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Max Bazerman e Margaret Neale fazem a conexão entre estudo sobre decisões comportamentais e negociações no livro <i>Negociando racionalmente</i>.
1995	<ul style="list-style-type: none"> • Anthony Greenwald cria o teste de associação implícita para revelar atitudes ou crenças inconscientes capazes de influenciar o julgamento.
1996	<ul style="list-style-type: none"> • Usuários da internet passam a decidir o que comprar com base no que já foi adquirido por indivíduos similares. O consumidor não precisa fazer “zilhões de cálculos” como pensa Simon para decidir.
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Em Blink. Malcolm Gladwell explora a tese de que decisões instantâneas são, às vezes, melhores do que as fundadas em longas análises racionais.

Tabela 8 adaptada do periódico Harvard Business Review (2006)

5.3. Conceitos

O ser humano vem decidindo há milhares de anos pelo uso do senso comum e métodos heurísticos; porém, a mais antiga contribuição para o desenvolvimento da tomada de decisão na sua forma atual foi apresentada por Bernoulli, matemático suíço, no século XVIII, contestou ser o montante numérico uma medida adequada de valor, uma medida numérica para descrever a importância das consequências de uma decisão.

Bernoulli mostrou que para o mesmo valor em montante numérico, a utilidade desse mesmo dinheiro variava de pessoa para pessoa, devendo-se considerar o seu valor *moral* o que, na terminologia moderna, é essencialmente a sua utilidade esperada. Embora a ideia de utilidade fosse aceita no século XVIII, a sua aplicação foi difícil, por não ser possível medir realmente e de maneira satisfatória a função de utilidade de um indivíduo.

Do século XVIII até o início do XX a teoria da decisão desenvolveu-se de maneira confusa. Conceitos, tais como, de diferença de valor, de valores ordinais e de utilidade foram embaralhados, diferenciados e confundidos. Na década de 1920, diversos economistas argumentaram que a teoria econômica poderia ser fundamentada com hipóteses menos fortes acerca da medida da utilidade. Ao invés de proporem hipóteses de que um número representava o valor de qualquer conjunto de bens (seria a chamada utilidade cardinal), podia-se simplesmente assumir que, para qualquer dois conjuntos de bens, era possível dizer qual deles era o preferido (dando origem à chamada utilidade ordinal).

As formas modernas da teoria da tomada de decisões de raízes antigas são devidas a Ramsey (1931), Neumann & Morgenstern (1947), Savage (1954) e Simon (1963) considerado o “progenitor moderno” da teoria da decisão, tomando corpo após a II Grande Guerra, época da pesquisa operacional e da ciência da Administração. Na escola clássica, ou racional, uma das abordagens da ciência da administração, que segundo os historiadores desenvolveu-se entre as décadas de 1910 e 1950, é que difundiu-se a tomada de decisão tratada de maneira técnica, fragmentada e unilateral. As decisões eram tomadas segundo o modelo do *Homo Economicus*⁵³, que com toda a complexidade de um problema consegue reduzi-los a variáveis controladas. A maioria dos estudiosos da época eram economistas e daí deduz-se, através da teoria das inteligências múltiplas de Gardner, que tinham suas inteligências lógicas-matemáticas desenvolvidas.

⁵³ *Homo Economicus* segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciada e exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um modo de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona. O homem é motivado a trabalhar pelo medo da fome e pela necessidade de dinheiro para viver. Assim, as recompensas salariais e os prêmios de produção influenciam profundamente os esforços individuais do trabalho.

Segundo Gardner:

Há oito diferentes pontos no cérebro humano onde se abrigariam diferentes inteligências. A este conjunto denominado de inteligências múltiplas, que seriam: linguística, verbal, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica-corporal, naturalista e as pessoais – intrapessoal e interpessoal. (GARDNER 1994).

Nesse período tão conturbado da história da humanidade, conseguiram-se avanços importantes não só nos fundamentos axiomáticos de preferência entre conjuntos, como também na avaliação do valor de um bem e de sua utilidade. No rastro desse estudo aprofundaram-se pesquisas a respeito de probabilidades subjetivas, análise de decisões coletivas sob a rubrica de teoria da escolha social. Mais ainda, desafios empíricos aos axiomas considerados básicos deram origem a novos modelos, resultando na axiomatização de outras teorias que tentavam acomodar os resultados experimentais sem perder muito a elegância matemática. As decisões até a década de 60 do século XX seguiam o modelo do *Homo Economicus*. Na década de 1960, importantes contribuições foram feitas ao aplicar-se a chamada “Teoria Estatística da Decisão” a problemas de Economia. Criou-se o termo “Análise da Decisão”, mais abrangente para o assunto que se desenvolvia de forma considerável. Já houve tempo em que sugerir que a teoria da decisão possuía aplicações provocava comentários duvidosos das pessoas. Porém, mais tarde, confirmou-se possuir importantes usos, chegando a constituir uma nova disciplina profissional. Nas academias, no curso de Administração, há várias disciplinas envolvendo este tema.

Para exemplificar o processo decisório apresentamos o drama “12 angry man”, com título em português *12 homens e uma sentença*, dirigido por Willian Friedkin.

Doze homens são convocados para formar o júri de um caso de assassinato, em que um jovem é acusado de apunhalar fatalmente o próprio pai. Para a promotoria, este é um caso cujo resultado deve ser definido rapidamente. Ou será que não? Quando chega o momento de decidir o destino do rapaz, as diversas personalidades dos jurados começam a se manifestar. Todos os detalhes são cuidadosamente revisados. A tensão aumenta a cada momento. E o impasse para chegar a um veredicto unânime continua! Os 12 jurados precisam deixar de lado seus preconceitos, medos e hipocrisia para chegar a uma difícil decisão: libertar o acusado ou condená-lo à morte.

Este filme demonstra de que forma o processo de Tomada de Decisão é diretamente influenciado pelos valores pessoais, paradigmas, preconceitos, formas de se relacionar com o mundo, na medida em que revela os elementos que estão influenciando cada um dos jurados. O processo de decisão que acontece aqui é claramente embasado pelos valores de cada um dos jurados. Também é possível observar os estilos de liderança de cada um dos personagens.

Outro filme para exemplificar o processo decisório é o apresentado no capítulo “O maestro do século XXI: o administrador é *Apolo 13 - do desastre ao triunfo*, já que comemoramos os 40 anos do homem na lua.

5.4. Planejar

Segundo Pereira & Fonseca (1997) a palavra *decisão* é formada pelo prefixo *de* (prefixo latino como o significado de parar, extrair, interromper) que se antepõe à palavra *caedere* (que significa cindir, cortar), ou seja, aglutinando-se o prefixo e a palavra significa “parar de cortar” ou “deixar fluir”.

De acordo com Shull

[...] a decisão é “um processo que envolve fenômenos tanto individuais como sociais baseados em premissas fatuais e de valores, que inclui a escolha de um comportamento, dentre uma ou mais alternativas, com a intenção de aproximar-se de algum estado de coisas desejadas.” (CARVALHAL *apud* SHUL, 1981, p. 03)

O processo decisório no início do século XX, quando surgiu a ciência da administração, como descrito no capítulo “Administrador: o maestro do século XXI”, era centrado, na maioria das vezes, no proprietário, que detinha as prerrogativas de escolher o melhor para o seu negócio e para os trabalhadores. Na escola clássica de Taylor partia-se do pressuposto que os trabalhadores eram passivos, preguiçosos e despreparados, não tinham capacitação e nem treinamento para decidirem, eram avaliados quantitativamente pelo que rendiam e descartados quando não fossem mais produtivos. O que traduz para o administrador moderno, decisor, a importância, conforme Chiavenato (2009), de agregar valor as organizações.

O conceito de decisor, segundo alguns autores:

Para a definição do termo decisor, baseiam-se no sentido etimológico da palavra. O decisor é aquele, dentre os atores, que está munido do poder institucional para ratificar uma decisão. (MINTZBERG (2000), GOMES (2002) E MONTANA (1999)).

Atores, segundo Moritz & Pereira

[...] indivíduos, corpo constituídos e coletividades, são chamados intervenientes, na medida em que, através de suas ações, condicionam a decisão em função do sistema de valores dos quais são portadores. Ao lado deles estão todos aqueles – administradores, contribuintes, consumidores, entre outros - que, de maneira normalmente passiva, sofrem as conseqüências da decisão (MORITZ & PEREIRA, 2006, p. 36)

5.5. Métodos e modelos

A tomada de decisão, para O`Donnell & Koontz (1972) e segundo Moritz & Pereira (2006, p. 11), está vinculada à função “Planejar”, conforme descrito no capítulo

“Administrador: o maestro do século XXI”, deste trabalho, além das outras três funções (organizar, supervisionar e avaliar) que formam o corpo maior da ciência da Administração. Planejar é considerado a essência da Administração e é o caminho que induz o administrador a produzir decisões, tanto na vida familiar, pessoal e profissional, conforme a figura seguir.

Para Kotler (2009), em sua última obra, “Chaotic”, traduzido para o português *Vencer no Caos*, o planejamento tradicional de três ou mais anos é anacrônico e inútil. Recomendável é fazer planos de curta duração, que sejam revistos periodicamente.

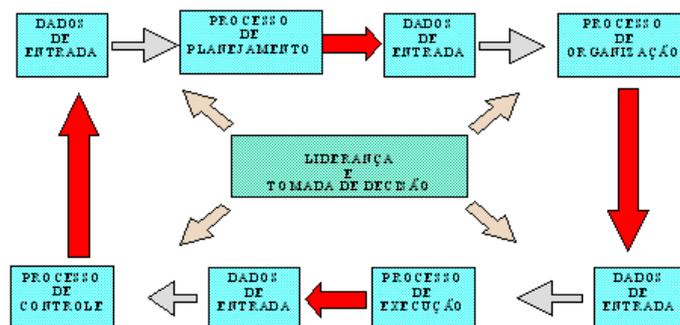


Figura 7 Fluxo da Liderança e Tomada de Decisão de Kotler adaptada de Maximiano (2006)

Classicamente, a teoria da tomada de decisão adota dois enfoques: o primeiro, normativo, e o segundo, descritivo. Um modelo considerado normativo determina como os atores devem decidir, enquanto um modelo descritivo prevê como realmente decidem.

Normativo e descritivo são apenas dois termos de um conjunto de modificadores semânticos que interpretam os usos intencionais da teoria da tomada de decisão. Cada um é sinônimo de outras palavras que possuem a mesma conotação, e deve-se considerá-los representantes de uma mesma família.

Estes modelos podem ser sintetizados como: a) burocrático ou exploratório, os procedimentos lógicos e formais são enfatizados, corroborando com quem decide examina primeiramente os fins e só depois verifica os meios para atingi-los, subordinando a eficácia da decisão à escolha da melhor alternativa; b) comportamental ou preditivo, concebe a organização como um sistema de decisões, o comportamento dos decisores na organização é muito acentuado e abrangente, os decisores procuram prevê-lo para evitar situações desagradáveis nas decisões; c) normativo, é o modelo dos grupos técnico-profissionais, o que deve ser feito é a preocupação central; d) racional, utilizado pela alta administração e acionistas tem como intuito maximizar os objetivos.

Conforme Leitão & Araújo (1995), *apud* Simão (2004, p.24-26), diversos pesquisadores contribuíram para o estudo no que se refere ao processo decisório, sugerindo métodos e modelos, citados e explicados resumidamente, a seguir:

Alocação	Problemas de alocação surgem quando os recursos disponíveis para a realização de determinadas tarefas não são suficientes para permitir que todas as tarefas sejam executadas da maneira mais eficiente possível.
Análise Estatística	A estatística indica a atividade humana, segundo Toledo & Ovalle, 1985, especializada ou um corpo de técnicas, ou ainda uma metodologia desenvolvida para coleta, a classificação, a apresentação, a análise e a interpretação de dados quantitativos e a utilização desses dados para a tomada de decisão.
Árvores de Decisão	Método gráfico, em forma de diagrama, que mostra cada alternativa ou estratégia como se fosse uma árvore. Cada uma mostram valores condicionais, pesos dados pelas probabilidades atribuídas e o valor final esperado para cada ramo.
Carnegie	Ou da Racionalidade Limitada, preconizado por Simon, trata da impossibilidade do administrador ter acesso a todas as possibilidades de ação, de modo a conseguir avaliar todas as alternativas, visto que é impossível, fisicamente, ter acesso e processar todas as informações referentes à decisão a ser tomada (AIDAR, 2006). Nessa perspectiva, a organização é vista como uma aliança entre os diversos interesses que a envolvem, em que o processo decisório advém de acordos entre os decisores, conforme suas preferências. As informações, bem como as alternativas, estão disponibilizadas de maneira limitada, sendo que as soluções são escolhidas através do processo de estabelecimento de regras, conforme os interesses e objetivos dos envolvidos nesse processo. Assim, a escolha da decisão se faz a partir da opção considerada satisfatória para a organização (RASKIN, 2006). Desta maneira, percebe-se nesse modelo que, apesar do administrador desejar agir com racionalidade nas organizações, suas ações são limitadas pela reduzida gama de informações necessárias para o processo decisório. Tampouco possui a capacidade de processamento necessária para assimilar todas as informações no devido momento, sendo também limitado pelas várias interposições causadas entre as partes que irão determinar a escolha.
Desestruturado	Proposto por Mintzberg, que denominou as decisões não-programadas de decisões estratégicas desestruturadas. Segundo esse modelo, no início do processo decisório, o administrador possui pouco conhecimento do problema, das alternativas e das possíveis soluções. Nesse modelo, o processo decisório é caracterizado como dinâmico e com interferências (CORNÉLIO, 1999). Esse modelo se aplica quando o nível de incerteza é alto. O processo decisório não é linear e desenvolve-se de forma desestruturada e não previsível. Ao se depararem com quaisquer dificuldades, as organizações reavaliam as alternativas, voltando atrás até que seja possível tomar a decisão final. Esse modelo é caracterizado como desestruturado, em função das constantes mudanças (RASKIN, 2006). Conforme Mintzberg (1995), nesse modelo, as fases que compõem o processo decisório são: Identificação, Desenvolvimento e Seleção. Na fase de Identificação, são efetuados o reconhecimento da situação e o diagnóstico; na fase do Desenvolvimento, existem as rotinas e pesquisa de soluções alternativas e de delineamento ou projeto da solução; e a fase da Seleção pode ser dividida em três etapas: pré-seleção; avaliação/escolha; autorização. Segundo o autor citado, ao final das três fases da tomada de decisão surgem as rotinas de apoio ao processo decisório: rotina de controle, que conduz o processo; rotina de comunicação, que fornece informações e elabora relatórios; e rotina de políticas, que permite ao tomador de decisão procurar uma solução própria em um ambiente cheio de influências. Nesse modelo, ao se depararem com obstáculos, os gestores reavaliam as alternativas e voltam atrás, se necessário, iniciando novamente o processo. São várias as etapas percorridas em um processo não linear, em que os decisores utilizam-se da intuição até alcançar a melhor decisão, o que demanda um bom período de tempo.
Fila de espera	Consiste de fórmula matemáticas e relacionamentos que podem ser usados para determinar características operacionais das filas de espera.
Grupo Nominal	Técnica verbal para decisões grupais desenvolvida por Delbecq e Ven, 1968. Baseia-se em processos nos quais os participantes se reúnem, mas sem que se permita comunicação verbal, daí a idéia de "nominal", um grupo apenas no nome. Mas a GN foi além dessa idéia, associando a um estágio não verbal outro verbal.
Lata de Lixo	Lata de Lixo ou decisão por omissão, de Cohen, March e Olsen, leva em conta a decisão tomada sem a devida consistência. O gestor não procura identificar e analisar o problema para, então, delinear as alternativas possíveis de solução (DACORSO, 2000). Conforme March e Olsen (1976, apud ZANELA, 1999), esse modelo trata do processo decisório em ambientes altamente ambíguos, denominados "anarquias organizadas". Essa ambigüidade aparece de três maneiras: a) Preferências problemáticas: os tomadores de decisão, às vezes, possuem preferências inconsistentes e mal definidas, sendo suscetíveis a descobrir suas metas e entender suas prioridades através da ação; b) As pessoas possuem apenas uma leve compreensão dos fins e dos meios. Os participantes da organização ganham conhecimento por tentativa e erro, mas sem um claro entendimento de causas subjacentes; c) Anarquias organizadas (as organizações) têm a característica de leve participação. Os tomadores de decisão vêm e vão através do processo. Entende-se que a decisão ocorre por escolhas, procurando por problemas; problemas, procurando por escolhas; soluções, procurando por problemas para responder; e decisores, procurando por alguma coisa para decidir. Neste sentido, as soluções são anteriores aos problemas. Na lata de lixo estão os problemas disponíveis, sendo que os indivíduos vão à lata de lixo procurar problemas para serem resolvidos. Percebe-se, nesse modelo, uma fragmentação da visão e estratégia global da empresa numa série de escolhas parciais, separadas no plano temporal, com os subsistemas obedecendo a diferentes calendários. Diante do exposto, compreende-se que, embora os modelos de tomadas de decisão sejam diferentes entre si, todos eles convergem para as etapas que deverão ser seguidas na resolução de cada problema organizacional. Possuem, todavia, características próprias em relação ao

	processo decisório, pois cada um delibera sua própria ordem nas fases do processo.
Matriz de Resultados	Método matemático para decisão sob condições de incerteza, em que uma matriz apresenta várias alternativas de decisão e os resultados esperados expressos, geralmente, em termos monetários. A cada resultado são associadas probabilidades subjetivas.
Kepner e Tregoe	Método verbal para o desenvolvimento de capacidade decisória, criado por Kepner e Tregoe, 1965. Sua concepção, o processo de solução de problemas deve seguir uma sequência lógica e inteiramente racional, começando com a identificação do problema.
Modelo de estoques	Problema de estoque pode ser definido como um problema no qual pelo menos um custo de cada tipo está envolvido, e em que a soma destes custos é afetada ou pela quantidade adquirida do recurso, ou pela frequência de aquisição, ou ainda por ambos. O problema então é selecionar a quantidade ou frequência de aquisição que minimize a soma dos custos relevantes.
Modelo de Simulações	Holanda conceitua simulação como sendo “a experiência ou ensaio realizado como o auxílio de modelos”. O exercício da simulação, ou mais conhecido como jogos de empresas, é um treinamento que permite trabalhar com dados e situações reais, proporcionando uma observação e o aprendizado através do comportamento da repetição.
Pert/Com	Método de grafos ou redes é um caso particular da pesquisa operacional. Método que consiste em figurar o projeto em uma rede ou grafo composta de nós ou eventos e flechas ou atividades que indiquem as relações de correspondência entre os eventos e acontecimentos relevantes do projeto.
Programação Linear	Método geral de tomada de decisões, quando muitas variáveis são desconhecidas e se quer encontrar o conjunto de valores que permita chegar a uma solução ótima. A partir da definição de um objetivo, que geralmente é a maximização ou a minimização de alguma quantidade, formulam-se estratégias para chegar a solução. Identificam-se, então, os limites ou restrições do que é possível fazer. Finalmente, monta-se e soluciona-se um sistema de equações.
Racional	Baseia-se na teoria microeconômica neoclássica, em que a racionalidade é fator fundamental para a tomada de decisão. Trata a informação objetivamente e evidencia a lógica no processo decisório, em que o tomador de decisão não pode deixar envolver-se por otimismo ou pessimismo (BERNSTEIN, 1997). Assim sendo, observa-se que as tomadas de decisão de modo racional levam os gestores a enxergar a organização de forma sistêmica, a considerar o cenário em que se insere a organização, sua cultura, bem como uma gama de alternativas possíveis, de modo a ponderar as conseqüências que podem vir a ocorrer, antes de tomarem suas decisões. Para Baron (1994 apud DACORSO, 2000), as tomadas de decisão de forma racional decorrem da utilização de métodos que levam o administrador à escolha da melhor solução para alcançar os objetivos pretendidos, sem que, necessariamente, deva existir ausência de erros. O autor entende que, apesar da utilização da racionalidade, o administrador poderá fazer suas escolhas baseado em crenças que, anteriormente, foram concebidas de modo irracional. Deste modo, considera-se que a racionalidade do processo decisório nasce conforme a escolha do administrador, a partir de alternativas possíveis. O processo de escolha racional, entretanto, demonstra as limitações do ser humano que conduz o tomador de decisão a não mais fazer escolhas que o levem à rigorosidade nos resultados, mais a resultados aceitáveis, dentro das metas organizacionais.
Reconhecimento de Problemas	Modelo verbal que auxilia um indivíduo a reconhecer problemas dentro do contexto organizacional. Método que pressupõe a existência de diferenças entre um processo iniciado com um problema e um iniciado a partir de uma oportunidade ou uma crise.
Regras Heurísticas de Decisão	Dividida em três técnicas verbais de grande simplicidade em sua concepção, aplicadas as decisões rotineiras: regras de decisão, baseia-se no princípio “na situação X proceda da forma Y”; listas de verificação, utilizada em situações repetitivas nas quais haja necessidade de se esquecer alguma etapa ou providência entre as muitas e serem cumpridas; e procedimentos operacionais padronizados, constituída de instruções sobre a forma de realizar uma tarefa, seguindo determinada sequência de atividade.
Suporte a Decisão	Suporte à Decisão, um sistema de informação computadorizado que provê informação a um campo de aplicação, através de modelos analíticos de decisão e acesso a dados, para apoio a decisões em problemas complexos e não estruturados.
Técnica Delphi	Método verbal de decisão, em que o decisor consulta um grupo de pessoas, comparando as soluções apontadas para o problema em duas ou mais rodadas de opiniões.
Teoria dos Jogos	Técnica matemática para tomada de decisões em situações de conflito que auxilia o decisor a chegar a uma escolha satisfatória. É apropriada para problemas nos quais o decisor não tem o controle absoluto dos fatores que influenciam o resultado, ou seja, estes dependem da ação de terceiros.

Tabela 9 Métodos e modelos de decisão, adaptada de Simão (2004)

Este século XXI têm sido promissor para o desenvolvimento da Teoria da Decisão, embora experimentos continuem a demonstrar persistentes e sistemáticas violações das premissas geralmente aceitas da teoria da utilidade. Novas teorias tem se preocupado muito com a da elegância matemática e com o poder analítico do conceito de utilidade conservando

implicações com respeito à atitude quanto ao risco, dominância estocástica e outros fatores, como permitindo padrões de preferência que muitas pessoas consideram razoáveis. Para Moritz & Pereira (2006) “a ação humana é indeterminada, variada e depende das condições do momento de escolha ou da ocasião em que a decisão é tomada”.

[...] fatores emocionais - pressões afetivas, motivações, fatores de realização, expectativas pessoais e ambições - influenciam na tomada de decisão. Muito desses elementos são inconsistentes, mas estruturam a percepção humana em dado momento, influenciando a decisão. Sob condições diferentes, em outro ambiente ou sob outros tipos de pressões emocionais, as escolhas dos mesmos indivíduos podem transformar-se e suas ações serem diferentes. (MORITZ & PEREIRA, 2006, p. 65)

5.6. Natureza da análise

Pode-se dizer que problema é uma situação difícil ou duvidosa, e decisão é o processo de resolver tal situação. Howard (1980) afirma que “tomar decisões é aquilo que o ser humano faz quando não sabe o que fazer”. Keeney (1982) apresenta uma definição mais abrangente sobre a análise da decisão.

[...] uma filosofia, articulada com um conjunto de axiomas lógicos, uma metodologia e uma coleção de procedimentos sistemáticos baseados nestes axiomas, para canalizar de forma responsável as complexidades inerentes a problemas de decisão (KEENEY *apud* SILVA, 1990, p. 03).

De outro modo, a análise da decisão pode ser definida como uma formalização do senso comum para problemas de decisão que são muito complexos para o uso informal do bom senso. Ou seja, análise da decisão é, simplesmente, o termo que se refere ao estudo de cuidados que precede a uma decisão. Simon (1963) considera a tomada de decisão como “um processo administrativo”.

Os problemas de decisão podem ser classificados sob a dimensão segundo são estruturados (ou programados) e não estruturados (ou não programados). Decisões rotineiras, repetitivas e, normalmente, diretas, são consideradas programadas. Decisões únicas e complexas são vistas como não-programadas, não podendo ser lidadas de uma maneira intuitiva. Estas decisões podem ser efetivamente auxiliadas por uma análise formal, e mesmo algumas decisões pessoais precisam de cuidadosa reflexão como, por exemplo, saber onde aplicar um grande montante de dinheiro.

As decisões programadas caracterizam aos problemas que são bem compreendidos, altamente estruturados, rotineiros, repetitivos e que se prestam aos procedimentos e regras sistemáticos. Assim, estas decisões são sempre semelhantes. Quando o processo é produzido e gera soluções aceitáveis, cria-se um modelo matemático aplicado a administração. Criada variável matemática, gera-se uma repetição

estatística, na qual uma solução aceitável será sempre encontrada. (MORITZ & PEREIRA, 2006 p. 81).

As decisões não-programadas são consideradas as mais difíceis por terem uma ou mais das seguintes características: a) impacto ao longo do tempo; b) existência de inúmeras alternativas; c) influência em outras pessoas além do tomador de decisão; d) consequências incertas; e) dimensões múltiplas de valor.

As decisões não programadas destinam-se àqueles problemas que não são bem compreendidos, carecem de estruturação, tendem a ser singulares e não se prestam aos procedimentos sistêmicos ou rotineiros. A chave para entender essas decisões é lembrar que acontecem raramente, ou seja, existem poucos precedentes para a tomada de decisões. (MORITZ & PEREIRA, 2006 p. 82).



Figura 8 Características da decisão, adaptada de Costa (1996)

Em resumo, se a decisão é importante e complexa o bastante, e ainda se o tempo o permite, vale à pena tentar um estudo sistemático aprofundado.

A análise de uma decisão envolve a decomposição dos seus elementos de tal forma a permitir o seu estudo separada e detalhadamente, com vista aos objetivos maiores dos modelos: proporcionar discernimento a respeito dos problemas e dar apoio às decisões. Ao se pensar acerca do processo de tomada de decisão, deve-se proceder segundo o senso comum de que, na maioria das vezes, bons processos de decisão levam à melhores resultados que piores processos, e pode-se afirmar que uma análise racional e sistemática contribui para a tomada de boas decisões. Mais ainda, note-se que não se deseja substituir os processos intuitivos de resoluções de problemas por processos puramente analíticos. Ao contrário, busca-se combinar modos analíticos e modos intuitivos de tal sorte que a análise formal dê suporte à intuição.

Novos campos de estudo estão-se desenvolvendo rapidamente, por exemplo, as múltiplas inteligências, inteligência artificial e sistemas de suporte a decisão, os quais combinam as habilidades criativas do seres humanos com as habilidades lógicas e de

processamento da informação dos computadores, permitindo a ligação entre os modelos de decisão e uma grande massa de dados.

5.7. Etapas

Semelhante a outros processos de análise, também a análise da decisão segue o seguinte fluxo: a) formular o problema; b) construir o modelo; c) resolver o modelo; d) interpretar o resultado e tirar os resultados a respeito do problema; e) fazer uma análise da sensibilidade (usando-a para reformular o problema ou alterar o modelo); f) implementar a solução.

Para Simão (2004),

[...] costuma-se dizer que o processo decisório é composto por cinco etapas: a identificação de objetivos relevantes; a busca de curso alternativo de ação; a tentativa de prever as conseqüências que se derivam de cada alternativa; a avaliação de cada alternativa em termos de suas conseqüências para o alcance dos objetivos organizacionais e, finalmente, a escolha de um curso de ação. (SIMÃO, 2004, p. 23).

Simon (1963) aponta cinco elementos clássicos na teoria da tomada de decisão que considera um processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que o ator deve seguir: a) decisor, ator que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação; b) objetivos que o decisor pretende alcançar; preferência, escolhas que o decisor realiza; c) estratégia norteamento da ação para atingir os objetivos aliados aos recursos disponíveis; d) ambiente, situações ambientais que muitas vezes não estão ao alcance, controle ou conhecimento do decisor; e) resultado, conseqüências das alternativas, dos objetivos, dos recursos da estratégia utilizada.

Já para Chiavenato, envolve seis elementos:

1) tomador de decisão, é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação; 2) objetivos, são os objetivos que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações; 3) preferências, são os critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha; 4) estratégia, é o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos de que pode dispor; 5) situação, são os aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora de seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha; 6) resultado: é a conseqüência ou resultante de uma dada estratégia. (CHIAVENATO, 2000, p. 417)

Costuma-se considerar a análise da decisão como uma série de técnicas estatísticas (denominada Teoria Estatística da Decisão). Enquanto estas técnicas desempenham um papel

importante na solução de problemas, a visão atual é que, na prática, os decisores ou atores lucram mais da análise em si mesma do que das respostas que ela produz.

Dessa forma, a análise da decisão pode ser considerada por um enfoque de filosofia ou meta-decisão, combinando esta filosofia com metodologia e aplicações ao mesmo tempo em que provê a estrutura necessária para resolver problemas de maneira lógica. Seu objetivo é identificar uma decisão que se espera ser aquela que melhor satisfaz os objetivos especificados por quem deseja o problema resolvido.

Um critério ou uma regra de decisão é uma especificação de um procedimento que pode ser usada para identificar a melhor alternativa em qualquer problema. Todas as regras de decisão são estudadas com a finalidade de apontar uma escolha, chamada, de maneira geral, ótima ou ótimo.

Finalmente, o que vem a ser uma boa decisão ou, melhor ainda, uma boa análise da decisão? Uma boa decisão não é aquela que sempre leva a um final com bons resultados, pode-se tomar decisões consideradas corretas, mas fatores fora do controle são capazes de transformar resultados vistos como bons em maus. Ou seja, não se pode medir a qualidade de uma decisão apenas por seu resultado, porque a qualidade de uma decisão deve ser considerada igual à qualidade da análise feita para tomar aquela decisão.

5.8. Abordagem normativa e descritiva

Algumas vezes observa-se que há um conflito entre a visão descritiva, isto é, como as coisas acontecem, e a visão normativa, isto é como deve ser o comportamento ideal. Desta forma, modelos com poucos parâmetros e alto poder exploratório-preditivo são os mais desejados. Os dois enfoques buscam identificar as preferências de um indivíduo ou suas escolhas verdadeiras e, subsequentemente, desenvolver um modelo que caracterize esses padrões de comportamento e que possam ser usados para prever preferências ou escolhas ainda não reveladas.

A distinção entre os dois conceitos é suficiente para se conhecer que existem, mas quando se discute como as teorias normativas são usadas na teoria da tomada de decisão, a distinção fica mais difícil. Dizer que uma teoria vai obrigar o ator a um certo comportamento, é garantir um poder ditatorial, porém o papel da análise da decisão é proporcionar um caminho e um conselho, não uma prescrição.

Deve ser lembrado que o resultado de uma análise da decisão não é uma ordem pela qual uma escolha deve ser feita, mas o entendimento do problema, cuja análise traz uma compreensão de como crenças e preferências se combinam, e a análise da sensibilidade pode

ajudar ao ator a verificar se este ajuste é adequado. A análise da sensibilidade é útil porque possibilita examinar as escolhas de uma família de modelos, muito dos quais possuem algo em comum com o decisor. Se o modelo escolhido é adequado ao uso do tomador de decisão, tudo bem. Caso contrário, deve-se pensar um pouco mais, analisar mais profundamente. Em qualquer uma das situações, o decisor compreenderá melhor o problema que deve resolver.

5.9. Níveis

Conforme a figura abaixo, o processo de tomada de decisão é dividido, dentro da organização, com o objetivo de alcançar as metas, em três tipos: estratégico, tático e operacional. Para melhor compreensão também dividem a organização em três níveis: alto, intermediário e de supervisão.



Figura 9 Moritz e Pereira, (2006 p. 42)

Druker, considerado o patrono da administração moderna, denomina:

[...] as decisões de táticas e estratégicas. As táticas são simples, podendo-se confiar na capacidade intuitiva de tomar a decisão acertada. As estratégicas são difíceis, pois o problema e a solução são desconhecidos, fazendo com que a tomada de decisão seja obtida visando a solução do problema ou otimizar a oportunidade. (DRUCKER 1972)

Ansoff define a finalidade dos tipos de decisão

[...] o nível estratégico se preocupa principalmente com os problemas externos ou coma a empresa e seu ambiente. O nível tático preocupa-se com a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar alternativas de execução que visam os melhores resultados. O nível operacional visa a maximização da eficiência do processo de conversão dos recursos rentabilidade das operações correntes. Embora distintas, todas as decisões interagem entre si, são interdependentes e complementares (ANSOFF 1977).

No nível organizacional alto ou decisão do tipo estratégico determina os objetivos da organização como um todo, propósitos e direção, sendo função exclusiva dos decisores no

nível organizacional mais alto, por exemplo, um reitor de uma universidade. O decisor supremo, neste caso o reitor, tem uma visão geral de todos os elementos do negócio e precisa integrar em um todo coerente no ambiente onde a universidade está inserida. As decisões nesse âmbito também determinarão como a organização se relacionará externamente. No nível alto as políticas estratégicas afetam a empresa como um todo, elas são mais adequadas quando tomadas nesse nível. Essas políticas e metas não são muito específicas, porque precisam ser aplicadas em todos os níveis e departamentos.

No nível organizacional intermediário ou tipo de decisão tático, também denominado administrativo, são formados tipos de decisões tomadas em um nível abaixo dos estratégicos. Normalmente são tomadas pelos decisores intermediários, por exemplo, um coordenador acadêmico. Essas decisões envolvem o desenvolvimento de táticas para realizar as metas estratégicas definidas pelos decisores de alto nível. Esse tipo de decisões é mais específico e concreto dos que as estratégicas e mais voltadas para a ação.

No nível organizacional de supervisão ou tipo de decisão operacional é onde são tomadas as decisões de nível mais baixo da organização, por exemplo, um docente quando solicita uma alteração em seu conteúdo programático. Essas decisões determinam como as operações devem ocorrer – operações desenhadas a partir de decisões táticas tomadas pelos decisores de nível intermediário, e referem-se à maneira mais eficiente de realizar as metas estabelecidas no nível intermediário ou médio.

5.10. Estilos

Estudiosos, dos estilos decisores, tais como Motta & Vasconcelos (2002) classificam o administrador, como:

5.10.1. Averso

Procura preservar o *status quo* e age para evitar mudanças. Trabalha para manter as condições atuais já que, mesmo não sendo o resultado ideal de um processo de decisão gerencial, são mais práticas para ele. Quando enfrenta dificuldades, busca minimizar os conflitos ou simplesmente ignora-os; assim, é frequentemente conhecido por encobrir as coisas. Pode não reconhecer os problemas, “fazer-se de cego” diante das dificuldades e possivelmente será a pessoa que mais resistirá às mudanças, mesmo que elas ocorram no melhor interesse da organização. Os contrários a problemas são indivíduos bons para manter uma organização em curso calmo e estável. Esse pode ser o estilo decisor mais eficaz em ambientes nos quais existem poucas necessidades de mudanças.

5.10.2. Solucionador

O mais comum. Espera ser confrontado com problemas e solucioná-los no curso normal das atividades. Reconhece que mudanças desnecessárias são infundadas, servem tão somente para dilacerar recursos da organização e fomentar uma ilusão de progresso, confundindo a todos. Entende e aceita que a organização, neste século XXI, opere em condições de risco e incerteza. Isso significa que a gestão da organização estará frequentemente em um ambiente muito agitado e competitivo, como o imperativo de se adaptar às circunstâncias em transformação. Os gestores e as organizações que falham ou demoram a se adaptar comprometem o lucro e, eventualmente, podem colocar a organização em risco. A crítica a este estilo é que esse tipo de decisor preocupa-se com os problemas atuais. No geral, esse indivíduo está sempre reagindo aos problemas à medida que vão surgindo. Frequentemente, estes teriam sido mais bem gerenciados se tivessem sido previstos quando eram menores e podiam ser administrados com mais eficácia. O decisor solucionador raramente prevê os problemas, mas é muito eficaz em lidar com eles quando se tornam conhecidos.

5.10.3. Previsor

Busca ativamente antecipar os problemas e tenta lidar com eles antes que se transformem em uma dificuldade maior para a organização. Esse decisor é estusiasmado e envolvido como o planejamento futuro e a criação de alternativas. Ele não apenas reconhece a necessidade de mudanças, mas acredita que a melhor maneira de se lidar com elas é prevenendo-as e não raramente reagindo às necessidades atuais. Esse tipo de decisor faz uso de análise de dados, não simplesmente para compreender o presente, mas também para prospectar o futuro.

5.11. Pensamentos: linear e sistêmico

Existe um consenso crescente entre os estudiosos da ciência da administração de que o processo decisório deve considerar a natureza incerta dos negócios, uma vez que as organizações atuantes neste século XXI tornam-se cada vez mais complexas.

No entanto, a abordagem mais simplista para a solução de problemas, o pensamento linear, supõe que cada problema tem uma única solução, que afetará apenas o ambiente do problema e não o restante da organização e que, uma vez implementada, permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos da resolução do problema, conforme a figura XX. Apesar dos administradores serem fascinados pela simplicidade das soluções do pensamento

linear, pois os problemas são vistos como discretos, singulares e únicos, muitas vezes esta não é a maneira mais eficaz de tratar problemas organizacionais.

Segundo Simão

As cinco etapas clássicas do processo decisório não seriam mais do que uma série de atividades lineares que começaria na identificação de um item ou assunto para terminar em ação. Esta definição leva implícita uma série de características a respeito da tomada de decisão nas organizações: a) existiria uma opção em relação às ações a serem tomadas, o que sugere a idéia de incerteza ou risco; b) existe uma intenção de atuar; e c) a tomada de decisão envolve um número significativo de indivíduos, então, dificilmente as decisões importantes são tomadas por uma única pessoa. Essa visão “clássica”, segundo Butler (1991) vê a decisão como um processo linear e reduz sua complexidade (SIMÃO, 2004, p. 23 e 24).

No ambiente organizacional atuante, neste início de século XXI, existem três grandes dificuldades solucionar problemas: a) uma vez que a solução afeta não apenas a área do problema, mas também toda a organização, os resultados não podem ser previstos; b) mesmo que os resultados sejam apenas esperados e desejados, se o administrador focalizar uma única área do problema acabará ignorando os inter-relacionamentos entre os indivíduos da organização e isso poderá levar a uma solução simplista, mas que não resolve como um todo; c) e o pensamento linear acredita que os problemas, uma vez definidos, e as soluções, uma vez implementados, são sempre válidos, ignorando a natureza rápida das mudanças dos ambientes de negócios deste novo século.

Os estudiosos da ciência da administração do final do século XX e início do XXI, frente a estas dificuldades do pensamento linear, abordaram o processo decisório de forma diferente utilizando-se de pensamento sistêmico.

O pensamento sistêmico é uma abordagem contemporânea de soluções de problemas. Supõe que os problemas são complexos e relacionados a uma situação, e que as soluções terão impacto no restante da organização. Devem ser avaliados em termos de qual a melhor forma dos resultados intencionais serem resolvidos no microambiente e como os resultados involuntários afetam o macroambiente. Uma das etapas do pensamento sistêmico não relaciona os problemas como singulares, mas os vê como relacionados a todos os aspectos da organização. Organizações são compostas de sistemas e processos inter-relacionados e quaisquer mudanças em um dos aspectos organizacionais afetam todos os outros. Portanto, o administrador que atua com o pensamento sistêmico considera o inter-relacionamento entre os sistemas e os processos de uma organização antes de solucionar um problema ou otimizar uma oportunidade. Assim é necessário, após apresentar a solução, avaliar os efeitos e fornecer a retroalimentação para a organização, para que ela possa ajustar a solução de problemas futuros.

5.12. Novos modelos

Além do Modelo Carnegie (tabela 9), que apresenta restrições, outros enfoques foram estabelecidos, abrangendo outras variáveis tais como os fatores psicológicos e emocionais – pressões afetivas, emoções, fatores de realização, expectativas intra e interpessoais e ambições – que influenciam no processo decisório. Podemos destacar os seguintes modelos:

5.12.1. Comportamental

Considera o processo decisório subordinado a diferentes expressões da razão, associadas aos sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição;

5.12.2. Incremental

Difere do modelo racional-compreensivo, visto que altera drasticamente as premissas que norteiam qualquer decisão. Logo, ele é apenas um incremento para correção da decisão anterior, segundo os objetivos pré-defenidos. Outro fator distintivo na tomada de decisão incremental refere-se à dimensão do incremento a ser adotado sobre a decisão de um período anterior. Entre as situações que inviabilizam as soluções incrementais, encontram-se: a insatisfação com as políticas adotadas, a descontinuidade da natureza dos problemas e dos meios existentes para lidar com eles.

5.12.3. Político

A tomada de decisão a ser implementada precisa de cooperação de todos os indivíduos que serão atingidos. Este modelo consiste em determinar o poder para se produzir efeitos por intermédio das pessoas. Para compreensão da decisão política, de acordo com Lindblon, é necessário separá-la em seus componentes e analisá-los separadamente.

Afirma Lindblon que

[...] o papel da análise no processo de decisão política é inevitavelmente limitado na medida em que a análise é falível; não se podem resolver completamente os conflitos a respeito de valores e interesses; é por demais lento e custoso e não se pode determinar, de modo conclusivo, quais os problemas que precisam ser abordados. (LINDEBLON *apud* MOTTA & VASCONCELOS, 2006 p. 119)

É necessário dar atenção para o risco de admitir, implicitamente, que o processo decisório ocorre de forma relativamente ordenada, considerando que cada parte esteja associada logicamente às outras.

5.12.4. Alerta

Os estudiosos que se baseiam em Fremont & Rosenzweig (1976) enumeram as seguintes percepções: a) ressalta a importância de ver um problema como alerta emitido pelo ambiente, sinais de mudança que chegam ao decisor. Estes podem dar idéia de novas metas, podem ser indício de um problema, mas também o presságio de uma oportunidade; b) estar atento a estes sinais, o decisor pode agir por antecipação, considerando, antes da ação, as implicações positivas e negativas desta; c) deduções feitas a partir de dados quantificados são referências importantes, mas não devem decidir no lugar do decisor; d) nem sempre a decisão é relevante. O decisor deve se perguntar sobre a importância da decisão antes de se preocupar com ela e das consequências se ela for descartada.

5.12.5. Intuição e decisão

Outros estudiosos, baseados em Motta e Vasconcelos (2002) e Fremont & Rosenzweig (1976), afirmam que: a) decisão é uma sequência de análises e comparações, da qual resulta indicação das possíveis alternativas de ação, produzindo uma ou mais soluções para o problema; b) alternativas são submetidas a critérios e só são levantados os dados da alternativa que satisfazer o critério estabelecido; c) não há como separar a preferência pessoal de cada um em escolher uma entre várias alternativas que parecem igualmente boas; d) julgamento pessoal necessário na maioria das vezes porque não conhecemos a realidade por completo, devido à sua complexidade e ao tempo limitado para descobri-la.

5.12.6. Emocional

Tomamos decisões contrárias a nossos interesses econômico, mesmo cientes disso. Já na ausência de emoção é simplesmente impossível decidir. Conforme Damásio (1996) a formulação errada de Descartes ameaça a confiança das escolhas neste Século XXI. Não podemos nos surpreender, então, quando um guru como Malcolm Gladwell⁵⁴ vem pregar – apesar do crescente acesso à informação trazido pela tecnologia – as virtudes da decisão instintiva tomada, literalmente, num piscar de olhos?

⁵⁴ Malcon Gladwell, jornalista britânico, autor de “Blink, a decisão num piscar de olhos” (Blink The Power of Thinking Without Thinking,) analisa, de forma detalhada e fascinante, a importância do que chamamos de intuição. Trata das decisões instantâneas, da parte do nosso cérebro, conhecida como inconsciente adaptável, capaz de realizar raciocínios imediatos e chegar a conclusões antes que tomemos noção consciente do que está acontecendo. Trata a intuição como importante ferramenta de decisão, um diferencial que deve ser cada vez mais valorizado no mercado de trabalho e na vida pessoal.

Damásio (1996) demonstra em seus estudos que na ausência de emoção é impossível tomar qualquer decisão. Formulação errada de questões, conhecimento limitado, excesso de otimismo: a derrocada do homem racional de Descartes ameaça a confiança em nossas escolhas. O modelo teórico “Hipótese do Marcador Somático”, de Damásio, vem embasando estudo dos substratos neurológicos da Tomada de Decisão. Segundo concepções deste modelo, sinais emocionais atribuem valor a determinadas opções e cenários, funcionando como tendências ocultas ou evidentes, que induzem à decisão. Diante de uma situação de decisão, antes de aplicar qualquer análise de custo e benefício às situações e raciocinar visando à resolução do problema, o indivíduo depara-se com uma sensação corporal automática, que são os marcadores somáticos. Segundo Damásio (2003), a Teoria da decisão é processada a partir de duas rotas complementares: a) pressupõe ponderar opções para ação e antecipar resultados futuros através de estratégias de raciocínio; b) em paralelo, induz a ativação de experiências emocionais anteriores em situações semelhantes. Neste último, a recordação de material emocionalmente relacionado, seja manifesto ou oculto, influencia o processo de Tomada de Decisão focando a atenção na representação de resultados futuros ou interferindo nas estratégias de raciocínio. Às vezes, o caminho B pode levar diretamente à decisão, como por exemplo, quando uma sensação somática incita uma resposta imediata. Desta forma, este modelo pressupõe uma clara integração entre os processos cognitivos e os processos emocionais.

Em *A Quinta Disciplina*, Peter Senge (1990) condensa com elegância a abordagem holística: “Indivíduos com alto nível de domínio intra e interpessoal evitam escolher entre a razão e a intuição, ou entre a cabeça e o coração, assim como não preferem caminhar com uma perna só ou ver com um olho só.” Afinal, piscar fica mais fácil quando usamos os dois olhos.

Para dois dos principais economistas da atualidade, Akerlof⁵⁵ e Shiller, há explicação das emoções na tomada de decisão “Para entender como as economias funcionam e como gerenciá-las e prosperar, devemos prestar atenção nos padrões de pensamento que movem os “espíritos animais” e as idéias das pessoas.

⁵⁵ George A. Akerloff, economista, professor e prêmio Nobel de Economia em 2001

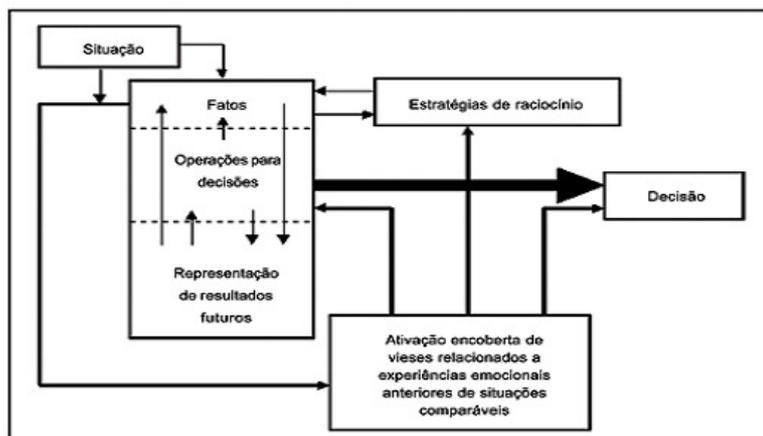


Figura 10 modelo teórico “Hipótese do Marcador Somático de Damásio”, (1996)

Foram registradas, nas duas figuras a seguir, as decisões tomadas, a cada duas horas, para melhor compreensão, num dia normal de trabalho, por seis importantes gestores de conceituadas empresas. Percebe-se as áreas distintas (políticas, gerenciais, acadêmicas e Institucionais) verificadas no capítulo “O maestro do século XXI: o administrador”. Verifica-se como os administradores lidam com suas emoções e com as das pessoas (familiares, colaboradores, amigos) ao seu redor. Isto implica autoconsciência, motivação, persistência, empatia e entendimento e características sociais como persuasão, cooperação, negociações e liderança. Esta é uma maneira alternativa de ser esperto, não em termos de QI, mas em termos de qualidades humanas.

A eficácia do líder deve envolver, de um lado a qualidade das decisões e de outro a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados.(...) Basicamente esse modelo supõe que a participação do interessado na decisão aumenta sua motivação em implementá-la. Essa cooperação deverá ser conseguida fornecendo ao subordinado o maior número possível de informações sobre o assunto ou tarefa em jogo. (Bergamini, 1994, p. 63)

5.13. Decisões tomadas em um dia normal de trabalho

	Miguel Gellert Krigsner	Sergio Chaia	Silvio Genesini
06h00	<ul style="list-style-type: none"> • Programar café com fornecedores ou marcar um almoço? • Ir para a aula de Pilates ou fazer esteira vendo noticiário? • Responder e-mails ou ligar para assistente? 	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar quando o despertador toca ou ficar mais 5 minutos com a esposa? • Chegar à escola no horário ou jogar um pouquinho de bola com o filho antes de sair? • Ouvir uma música no rádio ou meditar a caminho do escritório? 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar participação no evento de entrega do prêmio ou eleger representante? • Revisar apresentação do lançamento da nova solução da empresa ou pedir que seja reformulada?
08h00	<ul style="list-style-type: none"> • Ir direto para o escritório? • Remarcar reuniões ou manter agenda? • Marcar uma visita à fábrica para esta semana para a próxima? • Agendar a visita a lojas na viagem ao Rio de Janeiro? 	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o dia agora ou resolver as urgências? • Telefonar a todos os aniversariantes ou mandar mensagem. Cumprimentando? • Checar os e-mails agora ou depois da reunião? • Dividir as reportagens com a 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar almoço com consultor de mercado para amanhã ou semana que vem? • Agendar call com o diretor financeiro ou esperar ele ligar? • Convoca reunião com todo o Comitê Executivo? • Discutir os assuntos pendentes

	<ul style="list-style-type: none"> • Ler últimas notícias on-line ou responder alguns e-mails pendentes? • Responder mensagens ou retornar telefonemas? • Antecipar reunião do conselho ou manter agenda? • Realizar leituras 	<p>equipe ou apenas comentar na reunião?</p>	<p>com cada diretor individualmente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocar comitê de cidadania Corporativa para conference call ou remarcar para próxima semana?
10h00	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliar progresso dos projetos em andamento ou redefinir novos prazos? • Aprovar investimentos ou avaliar novas propostas do “Programa Inovação”? • Agendar reunião do Conselho Fundação o Boticário de Proteção à Natureza? 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar os novos canais de vendas agora ou no final do dia? • Checar o plano de ampliação das áreas de cobertura da Nextel agora? • Encaminhar já a aprovação de investimento adicional de 100 milhões de reais pra o plano de aceleração de crescimento. • Remarcar vídeo conferencia com o managers regionais ou manter a data? • Confirmar a reunião com os colaboradores já para a próxima semana? 	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir pauta de reunião com cliente ou entrar em contato antes? • Redigir novo post para blog interno agora ou amanhã? • Enviar um comunicado para os colaboradores? • Comparecer ao jantar de família ou remarcar para outro dia? • Revisar roteiro da gravação do vídeo interno para colaboradores ou solicitar ao diretor de Comunicação Corporativa para que o faça? • Modificar apresentação para reunião em Miami? • Nas próximas férias vou para a praia ou para as montanhas?
12h00	<ul style="list-style-type: none"> • Recolher documentos para análise na reunião? • Direcionar conversa para uma perspectiva global com relação aos interesses da empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Almoçar com os amigos ou confirmar aquele almoço de negócios? 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar um novo material para o encontro bimestral? • Entrevistar candidato à vaga na diretoria ou promover alguém de dentro? • Reunir-se com o diretor de Recursos Humanos para a escolha do candidato? • Confirmar participação nos eventos com a imprensa? • Agendar reunião com diretor de Recursos Humanos ou com a área toda? • Rever material do workshop de Cidadania Corporativa ou já está bom?
14h00	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar plano mais ambicioso para equipe comercial ou seguir com a proposta? • Rever planos de trabalho para cada projeto com CEO ou aguardar novos dados de mercado? • Aprovar novos projetos de expansão ou manter os atuais? • Marcar viagem para São Paulo amanhã de manhã ou hoje à noite? • Agendar encontro informal com grupo de empresários em São Paulo? • Conhecer agora as fragrâncias para novo perfume ou analisar em cãs com calma? • Parar para ver novo filme publicitário ou manter agenda? • Solicitar que incluam novos dados no site da empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminar hoje o discurso para a apresentação de resultados ou amanhã após a reunião? • Analisar o relatório final de resultados agro ou após a reunião de board? • Revisar os talking points para reunião com os investidores hoje? • Preparar o e-mail de agradecimentos sobre o recorde de vendas para a equipe ou comunicar pessoalmente? • Refletir sobre como dar uma bronca construtiva – ser mais incisivo ou dar exemplos brandos? • Reconhecer ou justificar o erro? • Aceitar o convite para palestrar naquela universidade ou enviar representante? 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar consultoria para reunião ou call? • Viajar no fim de semana ou ficar na cidade? • Responder os e-mails pendentes ou deixar para depois? • Solicitar agendamento de encontro com colaboradores ou web conference? • Ir ao jantar com o diretor de alianças e Canais ou Sozinho? • Preparar discurso para evento com clientes ou falar de improviso? • Iniciar treinamento físico na academia na próxima semana ou deixar para o semestre que vem? • Levar a família para assistir à estréia daquela peça de teatro ou daquele filme recomendado pela crítica? • Discutir plano com diretora de marketing ou com todos os membros de Comitê Executivo?
16h00	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar ou não nova proposta 	<ul style="list-style-type: none"> • Rir um pouco mais de mim 	<ul style="list-style-type: none"> • A parede do quarto fica melhor na

	<p>da área de Responsabilidade Social</p> <ul style="list-style-type: none"> Participar da apresentação sobre planos da área internacional ou entrar via call? Responde últimos e-mails ou responder chamadas não atendidas? Remarcar reuniões em São Paulo ou enviar representante? 	<p>mesmo ou dos outros?</p> <ul style="list-style-type: none"> Confirmar aquele jantar no sábado? Devo preparar o risoto em vasa ou reservar um restaurante? Checar já as ações da Nextel na Bolsa ou esperar o fechamento? Interromper a reunião para dar minha opinião ou dar uma respirada a mais? Ler o estudo sobre emerging markets agora ou primeiro marcar a reunião de <i>feedback</i> com os vice-presidentes? Começar hoje a revisão do programa de desenvolvimento de liderança ou esperar pela revisão do RH? Concluir a apresentação de <i>quarter review</i> ou ler artigo sobre os efeitos da crise no Brasil? 	<p>cor branca ou gelo?</p> <ul style="list-style-type: none"> Gravar a entrevista para a TV ou realizar leitura Responder e-mail do vice-presidente executivo para a América Latina ou ligar? Responder os comentários dos colaboradores feitos no blog interno ou agendar reunião com cada um deles? Solicitar revisão do relatório de vendas para amanhã?
18h00	<ul style="list-style-type: none"> Rever agenda para os próximos dias ou remarcar viagens? Levar os últimos relatórios para ler em casa ou analisar de manhã no escritório? Analisar últimos resultados ou analisar dados sobre a concorrência? 	<ul style="list-style-type: none"> Deixar minha esposa escolher o cinema de hoje ou convencê-la de ver o que eu quero mesmo? Ir para academia amanhã ou confirmar o futebol com os amigos da Nextel? 	<ul style="list-style-type: none"> Consulta as ações na NASDAQ no fim do dia ou agora? Ligar para o diretor da filia de Brasília? Ligar para o diretor de Porto Alegre?
20h00	<ul style="list-style-type: none"> Jantar com a família ou remarcar reunião com grupo de empresários? Acabar de ler relatório ou trocar idéias com esposa e filhas? Participar ou de reunião com lideranças comunitárias? Ira ao cinema ou assistir a um DVD em casa? 		
22h00	<ul style="list-style-type: none"> Ouvir música ou meditar? 	<ul style="list-style-type: none"> Contar para esposa ou deixar que a viagem seja surpresa? Agradecer pelo dia ou simplesmente dormir? 	
24h00	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir
02h00	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir
04h00	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir
06h00	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir
	Presidente do Conselho de Administração do Boticário, a registrar as decisões que tomou num dia normal de trabalho.	CEO da Nextel, a registrar as decisões que tomou num dia normal de trabalho.	Presidente da Oracle do Brasil, a registrar as decisões que tomou num dia normal de trabalho.
Decisões	38	32	37

Tabela 10 Decisões tomadas em um dia normal de trabalho, entrevista realizadas entre abril e maio de 2009. Exame periódico quinzenal, ano 43, nº 43-44 edições 941-942 (2009)

Decisões tomadas em um dia normal de trabalho

	Ricardo Pelegrini	Cledorvino Belini	João Cox
06h00	<ul style="list-style-type: none"> Tomar café da manhã em casa ou na IBM? Ler notícias sobre política e economia ou aprofundar leitura 	<ul style="list-style-type: none"> Participar de conference call com a matriz em casa ou no escritório? Tomar café da manhã com os 	<ul style="list-style-type: none"> Levantar agora para fazer exercícios? Correr na esteira do prédio ou na pista?

	<p>do caderno de tecnologia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manter agenda do dia ou remarcar alguns compromissos? • Antecipar reunião com cliente para quarta ou quinta-feira? • Rever pauta de reunião externa ou começar reunião com CFO? 	<p>netos ou seguir para a fábrica, em Betim?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ler as notícias do dia ou checar agenda com a secretaria? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ler jornal no café da manhã ou levar para o escritório?
08h00	<ul style="list-style-type: none"> • Checar e-mails ou ligar para o diretor de Recursos Humanos? • Atender ligação pessoal ou continuar revisão da agenda da semana? • Pedir mais dados sobre o último trimestre ou aguardar o fim da reunião? • Aprovar investimento agora ou pedir mais informações? • Aceitar o convite de um cliente para almoçar na próxima semana ou tentar antecipar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar número de vendas e mercado no Smartphone ou imprimir relatório? • Acompanhar dados da evolução da produção ou dos estoques? • Analisar o mix de produção ou convocar reunião com diretores? • Rever relatórios econômico-financeiros agora ou enviar para a Itália? • Checar e-mail pelo celular ou pelo computador? • Preparar workshop sobre sustentabilidade durante a semana ou no sábado? • Responder e-mails dos funcionários ou dos clientes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar primeiras notícias do mercado nacional ou internacional pelo celular? • Revisar agenda com a secretaria ou assinar documentos? • Checar e-mails agora ou deixar para depois? • Resolver assuntos com diretor do banco pelo telefone ou marcar almoço? • Ir à reunião com fornecedor ou delegar a tarefa? • Contratar os serviços da empresa ou pedir para reverem o contrato?
10h00	<ul style="list-style-type: none"> • Retornar ligações ou acompanhar abertura do mercado americano? • Submeter o caso para a Corporação ou convocar mais uma reunião com o board? • Utilizar notícias e matérias de periódicos para dar início à reunião como o time de vendas? • Programar viagem a Nova York para a próxima quinzena ou deixar para o próximo mês? • Rever abertura do evento de amanhã agora ou no fim do dia? • Incluir autoridades ou parceiros de negócios na próxima visita ao Centro de Tecnologia? • Anunciar novos executivos na reunião estratégica ou antecipar por e-mail? • Acompanhar atualizações da Bolsa de Valores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar de toda a reunião com os fornecedores ou apenas da fase conclusiva? • Fazer nova visita surpresa à linha de montagem ou só no final do dia? • Assistir à apresentação dos novos designs hoje ou remarcar? • Aprovar campanha publicitária ou pedir alterações? 	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir com o Diretor de Marketing pesquisa com consumidores ou pedir relatórios? • Ver agora o plano de lançamento do Instituto Claro ou deixar para mais tarde? • Definir nomes dos conselheiros do Instituto Claro ou solicitar mais tempo? • Atender telefonema da sede da companhia no México, agora ou retornar mais tarde? • Na ligação comentar sobre a notícia da Claro em periódico de renome ou pedir um clipping? • Assinar relatório de Orçamento Anual ou discutir com o board? • Reunir equipe para conversar sobre pedidos da sede, no México, ou desenvolver um plano de metas?
12h00	<ul style="list-style-type: none"> • Almoçar com jornalista que está pesquisando sobre soluções para um planeta inteligente ou convidá-lo para uma visita ao Centro de Soluções? • Avaliar relatórios ou convocar reunião? • Ler e-mails no Smartphone no caminho ou se concentrar na notícia da rádio sobre pacote econômico americano? 	<ul style="list-style-type: none"> • Discutir o briefing da próxima campanha com o Marketing ou aguardar resultados das pesquisas? • Agendar reunião com bancos ainda esta semana? • Avaliar propostas do grupo de inovação ou aguardar encontro com a diretoria? • Definir agenda de viagens com a secretaria ou esperar confirmações de algumas reuniões? • Marcar viagem para a Argentina ou para o México? • Almoçar com clientes no restaurante habitual ou sugerir um novo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ler relatórios internos ou ligar para o Diretor Regional para ter mais detalhes? • Sair para almoço de trabalho com presidente de uma empresa fornecedora ou almoçar em casa?
14h00	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o horário da reunião sobre planos de expansão ou 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder pesquisa empresarial ou fazer isso em 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar entrevista para um jornal ou remarcar para amanhã?

	<p>atender chamada urgente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pedir mais dados sobre novo prédio ou aguardar relatório de investimentos? • Interromper a reunião para aprovar a entrevista interna ou delegar aprovação? 	<p>casa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ver apresentação sobre tendências de comportamento e consumo? • Antecipar lançamento de um novo produto ou manter a data prevista? • Enviar memorando ou cumprimentar a equipe no programa “café com os funcionários”? • Ver pessoalmente o andamento das obras na fábrica ou pedir um status report? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandar cartão cumprimentando ex-aluno promovido a Diretor Financeiro em uma grande empresa ou telefonar? • Enviar memorando sobre matéria lida em um periódico de renome ou guarda para usa na próxima reunião? • Ligar para casa e falar com o filho ou pedir para a secretária dar o recado? • Fazer uma reunião só com o Diretor de TI ou chamar os gerentes? • Assinar pedidos da área de TI ou levar para analisar? • Discutir com o marketing as linhas da próxima campanha ou esperar reunião com a agência de publicidade?
16h00	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovar hoje ou amanhã o calendário de eventos? • Pedir dados para CTO ou consultar em apresentações recebidas? • Trabalhar uma semana no escritório do Sul do país neste mês ou no próximo? • Ligar para o Vice-Presidente de Serviços ou esperar pela reunião de amanhã? 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar desempenho da equipe agora ou daqui 15 minutos? • Marcar reunião estratégica com a diretoria hoje ou esperar a conclusão do relatório? • Preparar encontro mensal com lideranças ou revisar a mensagem aos colaboradores? 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar uma ida à livraria no fim de semana ou pedir para à secretária comprar os livros de economia e tendências tecnológicas? • Atender chamada do Diretor da empresa agora ou depois de terminar os relatórios? • Pedir para a esposa combinar jantar com amigos amanhã ou depois? • Receber visita de fornecedor estrangeiro que está de passagem por São Paulo ou delegar a tarefa? • Terminar de ler e-mails ou atualizar a agenda de amanhã com a secretária?
18h00	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar evento presencial com gerentes ou fazê-lo por videoconferência? • Separar matéria de periódicos para executivos sobre exportações de Serviços? • Preparar novos casos de investimento ou expandir existentes? • Aceitar convite para participar do grupo ou aguardar mais dados? • Prever encontro somente como ONGS ou também com empresários para discutir o tema “sustentabilidade”? • Reunir time para celebrar resultados ou agendar jantar de comemoração? • Verificar e-mails ou retornar ligações do dia? • Levar documentos para leitura em casa ou deixar para amanhã? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer teste drive do protótipo do próximo lançamento sozinho ou chamar o diretor de engenharia? • Programar reunião com concessionários antes o no final do mês? • Participar da reunião sobre índice de satisfação dos clientes ou ler pesquisa depois? • Verificar índice de qualidade de produtos ou acompanhar andamento? • Sugerir alterações ou manter o cronograma de desenvolvimento de novos produtos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar entrevista com jovem talento para vaga na Claro? • Ler relatório sobre expansão da rede da Claro ou convocar o Diretor da área para discutir mais detalhes? • Sugerir alterações no relatório de expansão da rede ou dividir com o México antes? • Conformar a presença no evento em que a empresa irá receber um prêmio ou mandar representante? • Ligar para os aniversariantes do dia já ou quando terminar de ler e-mails? • Conferir com a secretária a agenda da viagem internacional hoje ou deixar para amanhã?
20h00	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar almoço com casal de amigos no novo restaurante japonês ou no italiano? • Verificar e-mails antes ou depois do jantar com a família? 	<ul style="list-style-type: none"> • Levar staff ou ir sozinho à Reunião do Projeto Minas pela Paz? • Consultar assistente para tirar uma dúvida ou ir direto para casa? • Jantar em casa ou levar a 	<ul style="list-style-type: none"> • Decidir as férias no jantar com a família ou falar sobre as notas do filho?

		família a um restaurante aqui perto?	
22h00	<ul style="list-style-type: none"> Continuar a leitura do livro ou ver uma entrevista na TV? 	<ul style="list-style-type: none"> Separa matéria de periódicos para dividir com a equipe ou pedir para a secretaria? Rever a agenda de amanhã agora ou pela manhã bem cedo? Ler relatório sobre cenários globais ou acabar o livro? 	<ul style="list-style-type: none"> Relar livro de Joseph Schumpeter ou começar um novo?
24h00	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir
02h00	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir
04h00	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir
06h00	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir 	<ul style="list-style-type: none"> Dormir
	Presidente da IBM, a registrar as decisões que tomou num dia normal de trabalho.	Presidente da Fiat, a registrar as decisões que tomou num dia normal de trabalho	Presidente da Claro, a registrar as decisões que tomou num dia normal de trabalho
Decisões	40	39	38

Tabela 11 Decisões tomadas em um dia normal de trabalho, entrevista realizadas entre abril e maio de 2009. Exame periódico quinzenal, ano 43, nº 43-44 edições 941-942 (2009)

5.14. Modelo Proposto *Homo Cordatum*

Os processos administrativos tradicionais foram descartados e desmantelados. Os novos ainda não estão confortavelmente instalados. Aprender a administrar no mundo pós-estruturado tornou-se uma prioridade vital.

Segundo Arruda (2000), o comportamento do novo administrador está relacionado à inteligência, nível social, sexo, religião, costumes, crenças, ética, organização, saúde e a família, entre outros e a um maior: emocional. Continuando com Arruda, “muitas vezes é o fator emocional que desempenha maior influência no momento da tomada de decisão, o que pode levar o administrador a escolher não necessariamente a melhor alternativa”.

Schutte e colaboradores (1998), o gerenciamento reflexivo das emoções refere-se às estratégias efetivas e das experiências emocionais para poder alterá-las, em si e nos outros, de forma produzir efeitos desejados e condizentes com a solução de problemas, ou seja, a tomada de decisões e na liderança.

Durante muito tempo foi o coeficiente de inteligência - QI de Binet que serviu de instrumento de referência para medir as capacidades individuais. Contudo, este método não era acompanhado por um sucesso nos resultados e rapidamente se compreendeu que, não obstante a importância da componente racional e cognitiva, a componente emocional é a principal responsável pela diferenciação dos desempenhos.

Os efeitos das emoções podem influenciar todos os níveis da organização. A criação de um ambiente organizacional emocionalmente positivo impulsiona o desempenho e a iniciativa dos colaboradores, o que acaba por se traduzir num aumento da própria produtividade.

Segundo Goleman (2001), a inteligência emocional pode ser compreendida através de uma descrição resumida dos traços e características que são consideradas como as mais importantes na vida daqueles que são os melhores profissionais ou que exibem um desempenho elevado. Esses traços são característicos de dois tipos: a) pessoal, que são o autoconhecimento e o autocontrole; b) social, que são a empatia e as aptidões interpessoais.

Homo Cordatum: é capaz de identificar e controlar com clareza seus sentimentos e emoções, de se colocar no lugar do outro, criando *rapport* que contagia o ambiente onde está inserido (familiar, pessoal, profissional e social). Sabe de um lado ler emoções nos outros e, de outro, transmiti-las. As características básicas a esse modelo são: conciso, prudente, avisado, sensato, cordato e sagaz; conhece os próprios sentimentos, dotado de empatia, remediar danos emocionais e a integração de tudo.

As premissas básicas deste modelo, são:

Avisado	que recebeu aviso, circunspecto, discreto, sensato, sábio.
Cordato	que se põe de acordo, que tem bom senso, prudente, sensato.
Prudente	que saber intervir e decidir em situações difíceis e necessárias aos indivíduos e as circunstâncias; que tem ou revela prudência, moderado, comedido, cauteloso, previdente, precavido, circunspecto, judicioso, ponderado.
Sagaz	que tem agudeza de espírito; perspicaz, penetrante, arguto (de espírito vivo, engenhoso, sutil).
Sensato	que tem bom senso, judicioso, prudente, cauteloso, discreto, reservado, circunspecto (que olha a volta de si), ponderado, prudente.

Tabela 12 Premissas básicas do modelo proposto *Homo Cordatum* (2009)

5.15. Considerações Finais

Há duas correntes, uma afirma que as emoções usadas inteligentemente revolucionam o comportamento familiar, pessoal, profissional e social. A segunda acredita que não passa de mais um modismo, assim como foi a Reengenharia⁵⁶. O conceito de que QI não garante sucesso, que não é hereditário e que o autocontrole sobre as emoções faz a diferença entre crescer ou estagnar na vida vem de encontro às incertezas pelas quais passa o administrador deste início de século XXI. A velocidade das transformações está provocando uma verdadeira convulsão de dúvidas e decisões nem sempre bem sucedidas. Desta maneira, no próximo capítulo, passamos a descrever um quesito de maior importância na vida das pessoas e das organizações e como desenvolvê-lo de forma a maximizar todo o potencial latente ao ser humano, as emoções.

⁵⁶Consiste em repensar e redesenhar de maneira radical os processos de trabalho com o objetivo de obter melhorias dramáticas nas medidas contemporâneas críticas da performance da empresa, seja nos custos, na qualidade, no serviço ou no tempo". Michael Hammer e James Champy - "*Reengineering the corporation*"

6. Emoções

6.1. Considerações iniciais

Filósofos, neurologistas, pedagogos e psicólogos entre outros, no século passado, principalmente nas últimas décadas, já indicavam que padrões e modelos iriam ser rompidos neste século XXI. Estudos atuais sobre o cérebro humano, sobre a liderança, sobre a tomada de decisão, sobre inteligência têm despertado muito interesse, norteiam este caminho e abrangem uma melhor interação do administrador, do decisor e do líder, além da construção do conhecimento, estimulando as inteligências e levando-os a tornarem-se aptos na resolução de problemas ou maximizar as oportunidades validas para o ambiente e a cultura onde estão inseridas. Neste capítulo, além de apresentar de maneira singela como a emoção e suas variáveis são a pedra angular da existência humana, não de se preservar, mas criar, realizar. Também apresentar-se um apanhado geral sobre os múltiplos tipos de inteligência e as contribuições trazidas por estudiosos, fornecendo um panorama teórico do que é inteligência.

6.2. Medindo a inteligência

6.2.1. Quociente de inteligência – QI

Albert Binet ⁵⁷, psicólogo francês, na década de 1900 desenvolveu testes capazes de identificar se crianças tinham problemas de aprender para ajudá-las a melhorar, sem impor limites ou rotulá-las, qualquer que fosse seu desempenho. Hipoteticamente, se as crianças com problemas de aprendizagem pudessem ser identificadas, poderiam então ser alocadas em turmas especiais onde métodos adequados seriam empregados na aprendizagem. O resultado de Binet foi o primeiro teste de inteligência. Binet e Simon⁵⁸ preocupavam-se, naquela época, em desenvolver testes que relacionassem a idade cronológica com a mental das crianças e não as rotularem para o resto das suas vidas. Os estudos avançaram. Stern⁵⁹ divide a idade mental (IM) pela idade cronológica (IC), multiplicando este coeficiente por 100; desta forma obteríamos o quociente de inteligência (QI).

$$\text{QI} = \text{IM} / \text{IC} \times 100$$

Os estudos de Binet começaram a ser modificados e deteriorados quando da divulgação dos resultados dos primeiros testes foram apresentados na comunidade científica,

⁵⁷ Alfred Binet (1857-1911) foi um pedagogo e psicólogo francês. Ele ficou conhecido por sua contribuição à psicomетria, a saber, foi o inventor do primeiro teste de inteligência, a base dos atuais testes de QI.

⁵⁸ Théodore Simon (1796-1842) foi filósofo francês.

⁵⁹ William Lewis Stern (1871-1938) foi psicólogo e filósofo alemão pioneiro no campo da psicologia da personalidade e inteligência. Inventor do conceito de quociente de inteligência, ou QI, mais tarde utilizado por Lewis Terman e outros investigadores no desenvolvimento do primeiro teste baseado no trabalho de Binet.

especialmente nos EUA, passando a taxar e rotular a pessoa testada, com um índice, formando um tipo de padrão. E passaram a chamar “teste de quociente de inteligência” ou teste de QI. Para Goleman (1995), houve excessiva valorização do QI, do puramente racional

Conforme Lindzei

[...] a palavra padrão caracteriza o teste como sendo exatamente o mesmo para todos. Além do mais, um teste é apenas uma amostra de comportamento, não cobre toda a amplitude de um conhecimento em um dado domínio. (LINDZEI, 1977 p. 481)

Desde aquela época, década de 1910, os testes de inteligências têm sido usados, fundamentalmente, a fim de que possam predizer o êxito ou não na realização intelectual. Os resultados de tais testes se concentram num número total de tarefas realizadas corretamente. Por definição, os itens de um teste de inteligência seguem princípios orientadores. Este teste mede as aptidões intelectuais e não as temperamentais, motoras entre outras.

Gardner (1994) percebeu que os testes de QI privilegiavam duas áreas, a linguística e a lógico-matemática, as escolas, as academias, as organizações e a própria sociedade em geral também as privilegiavam concluindo que os bons resultados nas avaliações dos estudantes e profissionais selecionados para o ingresso nas universidades apresentaram alto QI.

Para Damásio, em uma entrevista (Revista Veja, Ano 34, Nº. 25, p. 92-99, 2001), um dos maiores pesquisadores da mente humana, o teste tradicional de medida do quociente de inteligência, o QI, é expressão de uma capacidade geral de inteligência. Ele é especialmente útil se considerar que a maior parte das pessoas que sobressaem num tipo específico de inteligência (artística, emocional, ou motora, por exemplo) tem também um QI elevado. Isso porque toda a atividade humana é resultado de uma combinação de fatores intelectuais e emocionais. Ou seja, a sensibilidade é muito importante, mas a capacidade de raciocínio, que está ligada à inteligência, também tem um enorme papel a desempenhar.

A seriedade de Damásio, nas linhas acima, refere-se que os testes de QI ainda são o único meio de se medir a inteligência, pois a teoria das Inteligências Múltiplas ainda não encontrou uma forma de medição. Para Gottfredson⁶⁰ (2008), “não fica claro se o conceito de inteligências de Gardner mede mais traços de personalidade e habilidades motoras que faculdades mentais de fato”

⁶⁰ Linda S. Gottfredson, professora de estudos educacionais da Universidade de Delaware.

Conforme Gould⁶¹

[...] que as intenções de alguns pesquisadores ao usar os testes eram boas, mas que na maioria das vezes foram utilizados de maneira estigmatizante, para rotular e posicionar pessoas e fazer julgamentos sobre suas limitações. O uso dos testes de QI caminhou junto com a crença de que as forças intelectuais eram herdadas e de que a inteligência seria uma capacidade singular e inviolável, uma propriedade especial dos seres humanos. Nessa perspectiva, cada indivíduo nasceria com uma determinada quantidade de inteligência, o que permitiria a elaboração de testes para qualificar e classificar pessoas em termos de seu intelecto. (GOULD, 1999)

A proposta de um teste de inteligência é medir aptidões do intelecto e não outras, por exemplo, temperamentais, motoras, auditivas; assim, só podemos concluir que os itens de um teste devem ser de natureza intelectual. Quando um item está sendo considerado para a inclusão em um teste de inteligência, existem outros, como idade e a correlação com a realização do teste, ou seja, seria a resposta ou a confirmação do teste de inteligência do dia-a-dia.

6.3. Inteligências

6.3.1. Conceitos

A palavra inteligência é um conceito usado e definido de muitas maneiras diferentes. Conforme DAVID & RICHARD (1974 *apud* BÖNMANN⁶², 2001, p. 07) algumas pessoas definem inteligência como a capacidade de adaptar-se a novas circunstâncias; e outras definiriam como a capacidade para lidar com material complexo e abstrato.

6.3.2. Inteligência geral

Piéron (1969, p.233), descreve a inteligência com quatro significados diferentes: a) as faculdades, b) a inteligência, c) a sensibilidade, d) a vontade correspondida. Há todo um conjunto de funções, abrangendo todos os aspectos da vida mental. No estudo do desenvolvimento de sua medida, se designa, muitas vezes, por inteligência o nível mental, globalmente considerado, a inteligência “global”. O termo “inteligência geral” tem sido muitas vezes usado para designar um fator geral, comum a todas as operações mentais, fator “g” de Spearman⁶³ ou “fator inato das atividades cognitivas” de Burt⁶⁴. Na psicologia

⁶¹ Stephen Jay Gould (1941- 2002), paleontólogo e biólogo dos EUA. Autor da Falsa medida do homem membro de Harvard 1967. Ajudou a desenvolver a teoria do equilíbrio pontuado (1972), segundo a qual as mudanças evolucionárias ocorreriam de forma acelerada em períodos relativamente curtos, em populações isoladas, intercalados de períodos mais longos, caracterizados pela estabilidade evolutiva.

⁶² Bönmann, Rosana Dias. Mestre em engenharia pela UFSC, 2001

⁶³ Charles Edward Spearman (1863-1945) foi um psicólogo inglês conhecido pelo seu trabalho na área da estatística, como um pioneiro da análise fatorial e pelo coeficiente de correlação de postos de Spearman. Ele

comparada, diferencial, inteligência designa (com especificações variáveis) a capacidade de resolver problemas, de encontrar solução para situações novas de qualquer espécie. Opõe-se às capacidades instintivas, mais ou menos automatizadas. Essa capacidade de natureza complexa dependeria essencialmente de uma adaptação hereditária

David & Richard (1974) baseiam-se na crença de uma inteligência geral:

[...] esta abordagem baseia-se na crença de que a inteligência é um fator geral “g”, importante na realização de todos os tipos de trabalho. Dúvidas foram lançadas quanto a essa suposição, e foram a partir daí planejados testes de aptidão, especializados, para cada uma das categorias mais importantes de ocupação. No entanto, os resultados dos testes de inteligência apresentam elevada correlação com a maioria dos tipos de eficiência no trabalho. (DAVID & RICHARD, *apud* BÖNMANN, 2001, p.09)

As diferentes capacidades do homem, quando se exprimem na família, no trabalho ou na academia revelam até certo ponto a inteligência tal como é medida pelos testes.

Segundo David & Richard, o fato de que os resultados nos testes de inteligência apresentam correlação com uma variedade de resultados em realizações poderia ser considerado como prova de que a inteligência é uma capacidade geral e unitária do indivíduo. Na realidade, esses autores dizem que muitos psicólogos sustentam exatamente essa posição. Outros, no entanto, sustentam que o resultado nos testes de inteligência representa a composição de muitas capacidades mentais, diferentes e separadas, tais como raciocínio, memória e aprendizagem. Pesquisas foram feitas com relação a este assunto, e levaram à conclusão, na época, de que os testes de inteligência não medem uma única qualidade unitária do indivíduo, mas também não medem um simples conjunto de traços separados e não relacionados. A principal maneira utilizada para estudar esses problemas tem sido a correlação de vários testes mentais entre si, através de dados estatísticos.

Spearman (1923) descreve o fator de inteligência geral

[...] acreditava que “g” media um poder ou uma energia com base neurológica que associava a capacidade de realizar trabalhos intelectuais. Entretanto para compreender seu trabalho, precisa-se considerar a correlação, que é uma medida da extensão em que duas variáveis estão associadas ou seria também o grau que duas variáveis, tais como peso e altura, riqueza e realização escolar, variam juntas (SPEARMAN *apud* BÖNMANN, 2001, p.10).

também fez bons trabalhos de modelos da inteligência humana, incluindo a descoberta de que escores em testes cognitivos incompatíveis exibiam um fator geral único, batizado de fator "g".

⁶⁴ Sir Cyril Burt Lodowic (1883-1971), psicólogo inglês alegou ter desenvolvido o método de análise fatorial em estes psicológicos, sucessor e discípulo de Spearman na Universidade College de Londres. Burt é conhecido por estudos sobre o efeito da hereditariedade na inteligência. Após sua morte seus estudos de hereditariedade e inteligência entraram em descrédito.

Já Nogueira (1998) escreve que um indivíduo pode apresentar bons resultados em matemática e maus resultados em comunicação escrita; pode ser criador e imaginativo em música e relativamente um desastre em química. Mas, normalmente, os que são superiores em uma atividade mental tendem a ser relativamente superior em muitas outras atividades. Tende a ser uma correlação positiva entre quase todas as capacidades do ser humano. Parece que a organização mental, que determina as habilidades humanas, parece ser complexa e merecedora de atenção.

Este é um momento de discussão no qual a inteligência, respaldada nos testes de QI, está sendo repensada; questionamentos e estudos atuais a este respeito apontam possivelmente para a quebra do antigo paradigma. Na área da educação está sendo colocado em discussão e até se sugere uma revolução na prática do processo do ensino-aprendizagem o conceito das múltiplas inteligências, através dos estudos de Gardner na última década do século XX. Gardner apresenta outro enfoque de estudar a inteligência.

Aponta Nogueira o caminho que segue a escola:

[...] mais uma vez é o meio empresarial quem dita às regras e necessidades ao meio educacional, que corre atrás do prejuízo tentando se preparar às novas demandas de mercado. Neste caso, especificamente, acreditamos que esta demanda fará que quebre velhos paradigmas e migre para uma formação mais pluralista do alunado. A pergunta é como ficam os indivíduos que não conseguiram QI alto na avaliação, onde serão colocados, será possível o QI determinar o futuro destes elementos? (NOGUEIRA 1998, p. 3)

Segundo este estudioso, mais de uma vez a regra é quebrada. Muitos indivíduos, considerados de QI baixo possuem carreira de sucesso, gerenciando grupos, atuando como comerciantes ou administradores bem sucedidos.

Gardner (1994) em sua Teoria das Inteligências Múltiplas propõe:

[...] a Inteligência passa a ser encarada como um espectro de competências, e não só a inteligência como sendo algo único, determinada pelo QI e norteada pela lógica e lingüística. Nesta visão pluralista, propõe a inteligência como: “A capacidade de resolver problemas ou de criar produtos que sejam valorizados dentro de um ou mais cenários culturais” (GARDNER 1994 *apud* NOGUEIRA, 1998, p.5)

O resultado de um teste de inteligência tende a exercer um considerável efeito sobre o futuro do indivíduo testado, influenciando a maneira como os docentes pensaram sobre ele. Segundo Gardner (1994), o score em um teste de inteligência de fato prevê a habilidade do indivíduo de haver-se com conteúdos escolares embora não preveja sobre o sucesso na vida. Percebe-se uma lacuna nos atuais métodos de avaliação do intelecto, eles não são

suficientemente afiados a ponto de permitir a avaliação dos potenciais ou conquistas de um indivíduo, como desenvolver meios educacionais que alavanquem satisfatoriamente e prazerosamente este potencial?

Ainda Gardner (1994) pontua a existência de diversas competências intelectuais humanas relativamente autônomas, que seriam as “Inteligências Humanas”. Cada estrutura individual não foi até o momento satisfatoriamente determinada, nem o número preciso de inteligências foi estabelecido. Segundo Gardner, parece difícil negar a convicção de que há pelo menos algumas inteligências e que estas são relativamente independentes uma das outras, podendo ser modeladas e combinadas numa multiplicidade de maneira adaptativas por indivíduos e culturas.

Em seus estudos Gardner revisou um grande número de fontes e estudos de prodígios, indivíduos talentosos, pacientes com danos cerebrais, *idiots savants*⁶⁵, crianças normais, adultos normais, especialistas em diferentes linhas de pesquisas e indivíduos de diversas culturas.

“Convenci-me da existência de uma inteligência na extensão em que ela pode ser encontrada em relativo isolamento em populações especiais; na extensão que pôde tornar-se altamente desenvolvidas em indivíduos específicos ou em culturas específicas; e na extensão em que psicometristas, pesquisadores experimentais e/ou especialistas em disciplinas específicas ou em culturas específicas põem postular habilidades centrais que, de fato, definem a inteligência. A ausência de alguns ou de todos estes índices evidentemente elimina uma inteligência candidata. Na roda comum, estas inteligências trabalham em harmonia, então sua autonomia pode ser invisível. Mas quando as lentes de observação adequadas são elaboradas, a natureza de cada inteligência emerge com suficiente (e não raro com surpreendente) clareza” (GARDNER, 1994, p.45)

A inteligência não é constituída da hereditariedade e componentes neurológicos isolados, mas também do ambiente onde está inserida. A neurobiologia, atualmente, aponta para a presença de áreas no cérebro humano representativas de um setor específico de competência e de processamento de informações. Para Antunes (1998), já existe um consenso de que estas áreas expressem uma forma diferente de inteligência, e que cada uma seja responsabilizada pela solução específica de problemas ou oportunidades válidas para uma cultura.

⁶⁵ O termo *idiot savant* surgiu em 1985. Nome dado ao quadro apresentado por pessoas com habilidade extraordinária em uma área específica, apesar de desempenho geral bastante limitado. São pessoas que apesar de suas limitações mentais apresentam uma habilidade extraordinária em uma área específica, por exemplo: demonstrando originalidade, criatividade, em seu desempenho artístico (música, pintura, escultura, teatro, dentre outros), raciocínio lógico-matemático, boa memória, dentre outras áreas.

Segundo Gardner:

Há oito diferentes pontos no cérebro humano onde se abrigariam diferentes inteligências. A este conjunto denominado de inteligências múltiplas, que seriam. Inteligência linguística, verbal, lógico-matemática, espacial, musical, cinestésica corporal, naturalista e as pessoais – intrapessoal e interpessoal. (GARDNER 1994).

Bönmann(2001)

[...] destaca oito critérios apontado por Gardner, como essências para que uma competência possa ser incluída como uma inteligência. Estes são os critérios: identificação da “morada” da inteligência por dano cerebral: um dano em parte do cérebro pode afetar as habilidades inerentes a esta Inteligência; existência de indivíduos excepcionais em áreas específicas da solução de problemas ou criação; gatilho neural pronto para ser disparado em determinados tipos de informações interna ou externa: a capacidade momentânea de “disparar” a inteligência a partir de um estímulo; suscetibilidade à modificação de inteligência por treinamento; história de plausibilidade evolutiva; exames específicos por meio de tarefas experimentais; exames psicométricos: mostram resultados claros de indícios de inteligência específica, ou seja, habilidade lógico-matemática mais desenvolvida, fracasso em habilidade espacial; e criação de um sistema específico, exemplo, as “letras”, as notas musicais, sinais cartográficos e faciais, são sistemas simbólicos diferentes que estão representando uma comunicação e na representação de cada grupo a que se destina. (BÖNMANN, *apud* ANTUNES, 2001 p.15)

Estes oito critérios permitem identificar o elenco das inteligências múltiplas e os meios pelos quais podem ser julgados estes sinais que possibilitam o conhecimento das inteligências, visto que a localização cerebral destes pontos não constitui tarefa fácil, este suporte então parece clarear o caminho para a sua identificação.

Exemplificamos com o drama “Rain man”⁶⁶ com mesmo título em português, dirigido por Barry Levinson.

Ao ficar sabendo que seu pai faleceu, Charlie Babbit vai ao enterro e ao cuidar do testamento, fica sabendo que herdou um Buick 1949 e roseiras premiadas. Já um “beneficiário” tinha herdado três milhões de dólares. Logo ele descobre que quem herdou aquela fortuna foi seu irmão, que até então desconhecia. Ele viaja até um asilo a fim de aproximar-se de seu irmão Raymond que é autista (*idiots savants*), mas pode calcular problemas matemáticos complicados com grande velocidade e precisão. Charlie seqüestra seu irmão da instituição onde está internado, pois planeja levá-lo para Los Angeles e exigir metade do dinheiro, nem que para isto tenha que ir aos tribunais. Durante esta viagem, cheia de pequenos imprevistos, os dois acabam redescobrendo antigos sentimentos e descobrindo o significado de serem irmãos. Raymond é autista e relaciona-se com o mundo de uma forma a colocar em xeque os valores e paradigmas de muitas pessoas, entre elas seu irmão Charlie, que se aproxima interessado unicamente na fortuna herdada por ele, mas que a partir deste contato irá descobrir que existem valores que nenhum dinheiro compra e que aqueles sim são verdadeiramente preciosos. Raymond embora apresente uma extrema dificuldade de relacionamento e de comunicação, possuindo a inteligências intra e interpessoal comprometidas, é capaz de decorar todos os nomes, números e endereços da lista telefônica, assim com fazer cálculos complexos, somente possíveis com auxílio de uma calculadora, com extrema velocidade.

⁶⁶ Filme foi inspirado em Kim Pekk, que sabe tudo de tudo. Mas mal consegue falar, não sabe abotoar a camisa. Um savant.

Isto nos aponta para a necessidade de relativizar o conceito de Inteligência utilizando em escolas, onde só são valorizadas as Inteligências Linguística e Matemática.

Um conceito interessante trazido por estudiosos em neurobiologia é o das “janelas de oportunidades”⁶⁷. Pesquisas realizadas em laboratório de neurologia comprovaram que o cérebro da criança possui etapas definidas de desenvolvimento e que o cérebro humano possui aproximadamente 100 bilhões de neurônios (os mesmos encontrados no nascimento até o ser adulto) e que o diferencial importante entre o bebê e o adulto está no fato de que as ligações telencefálicas não estão desenvolvidas ou completadas, as sinapses (as conexões entre os neurônios) ainda não estão totalmente acabadas. No cérebro de um recém-nascido as fibras nervosas capazes de ativar o cérebro precisam ainda ser construídas. Os desafios e estímulos a que a criança é submetida em suas experiências levam-na à aprendizagem.

Com este estudo os neurobiólogos começaram a mapear a inteligência, ou melhor, concluíram que para o desenvolvimento de certas habilidades existem épocas propícias e férteis, o que não impedirá seu desenvolvimento posterior, porém ele ocorrerá com maior dificuldade em dados momentos.

Na tabela, os neurobiólogos destacam os períodos de maior abertura de cada uma das janelas conhecidas.

INTELIGÊNCIA	ABERTURA DA JANELA	O QUE ACONTECE NO CÉREBRO	QUE GINÁSTICA DESENVOLVER
Espacial (lado direito)	Dos 5 aos 10 anos	Regulação do sentido de lateralidade e direcionalidade. Aperfeiçoamento da coordenação do corpo no espaço	Exercícios físicos e jogos operatórios que explorem a noção de direita, esquerda, em cima e em baixo. Natação judô e alfabetização cartografia
Linguística ou verbal (lado esquerdo)	Do nascimento aos 10 anos	Conexão dos circuitos que transformam os sons em palavras	As crianças precisam ouvir muitas palavras novas, participar de conversas estimulantes, construir com palavras imagens sobre a composição como objetos, aprender, quando possível uma língua estrangeira.
Sonora ou musical (lado direito)	Dos 3 aos 10 anos	As áreas do cérebro ligadas aos movimentos dos dedos da mão esquerda são muito sensíveis e facilitam a execução de instrumento de corda.	Cantar junto com a criança e brincar de aprender a ouvir a musicalidade dos sons naturais são estímulos importantes, como também habituar-se a deixar um som de CD no aparelho de som com música suave quando a criança estiver comendo, brincando ou até mesmo dormindo.
Cinestésica corporal (lado esquerdo)	Do nascimento aos 5 ou 6 anos	Associação entre olhar um objeto e agarrá-lo assim como passagem de objeto de uma mão para outra	Desenvolver brincadeiras que estimulem o tato, o paladar e o olfato. Simular situações de mímica e brincar com a interpretação dos movimentos. Promover jogos e atividades motoras diversas.
Pessoais (intrapessoal E interpessoais)	Do nascimento à puberdade	Os círculos do sistema límbico começam a se conectar e se mostram muito	Abraçar a criança carinhosamente, brincar bastante. Compartilhar de suas admirações pelas descobertas. Mimos e estímulos na

⁶⁷Janelas de Oportunidade, termo denomina os momentos mais propícios de estimulação do cérebro para que assimile informações de determinada natureza. O conceito abarca os aspectos emocionais.

(lobo frontal)		sensíveis, provocados por outras pessoas	dosagem e na hora correta são importantes
Lógico-matemática (lobos parietais esquerdo)	De 1 a 10 anos	O conhecimento matemático deriva inicialmente das ações da criança sobre os objetos do mundo (berço, chupeta, chocalho) evoluiu para suas expectativas sobre como esses objetos se comportarão em outras circunstâncias.	Acompanhar com atenção a evolução das funções simbólicas para as funções motoras, exercícios com atividades sonoras que aprimorem o raciocínio lógico-matemático, estimular desenhos e facilitar a descoberta das escalas presentes em todas as fotos e desenhos mostrados.
Pictórica (lado direito)	Do nascimento até 2 anos	A expressão pictórica está associada à função visual e neste curto período de dois anos ligam-se todos os circuitos entre a retina e a área do cérebro responsável pela visão	Estimular a identificação de cores. Usar figuras, associando-as a palavras descobertas. Brincar de interpretação de imagem. Fornecer figuras de revistas e estimular o uso das abstrações nas interpretações.

Tabela 13 Período de maior abertura da inteligência, adaptada de ANTUNES (1998, p. 22-24)

O ser humano tem muitos tipos de inteligência. A hipótese do psicólogo Howard Gardner, formulada em 1982, o tornou conhecido mundialmente. Passados 27 anos, ele sustenta haver, além das reconhecidas habilidades lingüística e lógico-matemática, outras seis formas de inteligência: espacial (mais presente em navegantes e engenheiros); corporal-cinestésica (desenvolvidas em atletas ou dançarinos); interpessoal (representada pela capacidade de compreensão dos sentimentos do outro); intrapessoal (expressa pelo autoconhecimento); naturalística (referente à relação da pessoa com a natureza) e musical.

Já Antunes, (1998, p. 24) destaca que “a grande investigação que marca o final do século XX é aquela que o homem faz sobre si mesmo e sobre o incrível potencial de diferenças existentes entre as pessoas. A descoberta de si mesmo e a lenta percepção da complexidade do outro constituem um desafio sedutor para todos nós”.

Detalhando as inteligências múltiplas, através de Celso Antunes⁶⁸(2000):

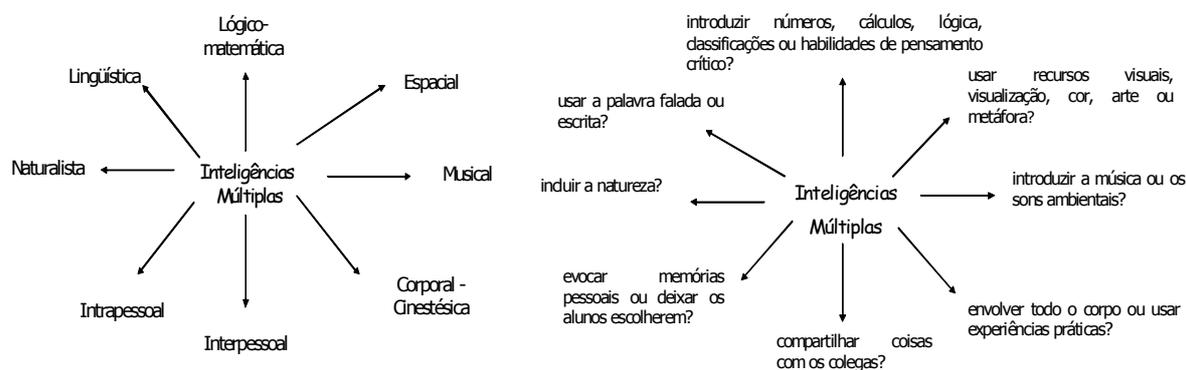


Figura 11 Inteligências Múltiplas, adaptada de Gardner, (1996)

⁶⁸ Celso Antunes nasceu em São Paulo em 1937. Bacharel e licenciado em Geografia pela Universidade de São Paulo, mestre em Ciências Humanas e especialista em Inteligência e Cognição, além de Técnicas de Ensino e Aprendizagem, membro consultor da Associação Internacional pelo Direito da Criança Brincar, reconhecida pela UNESCO.

6.3.3. Lógico-matemática

A inteligência lógico-matemática é considerada como uma das inteligências de maior prestígio dentro das conquistas da sociedade. Segundo Gardner (1994), a competência desta inteligência desenvolve-se no confronto do sujeito com o mundo dos objetos, pois confrontando-se, ordenando-os e avaliando sua quantidade, a criança pequena adquire seu conhecimento inicial e mais fundamental sobre o domínio lógico-matemático. Neste experienciar, o desenvolvimento da criança prossegue. O indivíduo se torna mais capaz de apreciar as ações, as afirmativas (ou proposições) que se pode fazer sobre ações reais ou potenciais e os relacionamentos entre estas afirmativas.

Esta inteligência se manifesta na facilidade para o cálculo, na capacidade de perceber a geometria nos espaços, no prazer específico que algumas pessoas sentem ao “descansar” resolvendo um quebra cabeça que requer pensamento lógico ou ao inventar problemas lógicos enquanto estão no trânsito congestionado ou aguardando em uma longa fila.

Todas as inteligências estão presentes em todas as pessoas, mas em algumas a inteligência lógico matemática mostra-se mais acentuada como, por exemplo, em Newton, Einstein e em alguns engenheiros, economistas, matemáticos, advogados etc.

6.3.4. Inteligência espacial

Esta inteligência caracteriza-se pela capacidade de perceber formas e objetos mesmo quando vistas de diferentes ângulos, de perceber e admirar a idéia do espaço, elaborar e utilizar mapas, plantas e outras formas de representação, de identificar e de se localizar no mundo visual com precisão, de efetuar transformações sobre as percepções, imaginar movimentos ou deslocamentos internos entre as partes de uma configuração e ser capaz de recriar aspectos da experiência visual, mesmo sem estímulo físico relevante.

Ao que tudo indica, a inteligência espacial localiza-se no lado direito do cérebro. Esta forma de inteligência é muito importante para o geógrafo, o arquiteto, o historiador, para o publicitário e os artistas de vários gêneros

No cotidiano das pessoas, a inteligência espacial é muito importante, pois é ela quem traduz a orientação em diversas localidades, favorece o reconhecimento de cenas e objetos, mapas gráficos, diagramas ou formas geométricas, na sensibilidade de perceber metáforas e, quando, pela imaginação, se constrói uma fantasia com aparência real.

6.3.5. Inteligência lingüística ou verbal

Esta competência caracteriza-se pela capacidade de lidar bem com a linguagem, tanto na expressão oral quanto escrita. Manifesta-se pela capacidade em organizar palavras em uma sentença, pela clareza com que estas pessoas usam as palavras para formar idéias e despertar emoções, por meio de mensagens expressivas, lúcidas, completas e mesmo sem usar muitas palavras

A manifestação desta inteligência nem sempre se faz através da forma escrita, ela se manifesta em oradores, vendedores ou pregadores, que sensibilizam o ouvinte pela clareza com que usam as palavras.

Um exemplo é o de Cartola, famoso compositor carioca que se utiliza do vocabulário lúdico para criar imagens, mesmo com o uso de vocabulário restrito. Usando palavras simples e expressões populares, Cartola tinha a capacidade de criar fortes, comoventes e belas imagens do cotidiano do morro em que vivia.

A aquisição do vocabulário da criança compreende a sua capacidade auditiva, que é um fator indispensável à aprendizagem da leitura e da escrita e a capacidade de ouvir e discriminar sons diferentes.

Pontua Glavam (2009) que a aquisição do vocabulário da criança está diretamente ligada ao que ouve, principalmente de seus pais, o que é verificado quando se compara uma criação em um lar onde muito se fala com a criança e numa creche. O falar bastante com a criança passa pela sensibilidade de alguém que procura um interlocutor para colher suas impressões, estimulando com audição atenta a expressão de suas opiniões. Mesmo que suas opiniões ou ideias fiquem distantes da realidade, é essencial que a criança opine, cante, invente e, sobretudo, disponha de ouvintes estimulantes dispostos a “arrancar” depoimentos. Com um ano e oito meses as crianças criadas em um ambiente estimulador ao vocabulário apresentam cerca de 130 a 150 palavras a mais que as crianças oriundas de instituições emudecidas, e com dois anos esta diferença chega a quase 300 palavras.

Gardner (1994, p. 61) destaca quatro aspectos do conhecimento lingüístico que seriam notáveis e de fundamental importância na sociedade humana: a) os aspectos retóricos da linguagem: capacidade de usar a linguagem para convencer outras pessoas a respeito de determinado assunto ou atitude. Um exemplo são os líderes políticos, religiosos ou advogados. É interessante notar esta competência na tenra idade quando uma criança busca argumentos para continuar sua atividade lúdica ou tomar seu segundo sorvete. Aqui ela começa a cultivar esta competência; b) potencial mnemônico da linguagem: é a capacidade de lembrar informações abarcando os mais diversificados conteúdos experimentados pelo

indivíduo, como as regras de jogos e instruções para operar equipamento eletrônico; c) papel da linguagem na explicação: a linguagem permanece como meio ideal para transmitir os conceitos e as metáforas que são importantes para lançar e explicar um novo desenvolvimento científico; d) capacidade de usar a linguagem para refletir: direcionar, ou não, o emissor a refletir sobre um uso anterior da linguagem. Por exemplo, “o que você quis dizer com isso?”; “Você quis dizer X ou Y?”. Estratégia utilizada com frequência pelos psicólogos.

É incontestável o nível de “dependência” para a comunicação oral e escrita que a competência lingüística desempenha numa sociedade complexa como a nossa e é por meio dela que executamos nossas diversas atividades.

“O indivíduo deve ser capaz de indicar ou transmitir o conteúdo com palavras que expressem o assunto que deseja apresentar fornecendo contexto para o entendimento do que está sendo escrito já que determinadas fontes de lingüística (gestos, tom de voz) não estão presente” (GARDNER, 1994 p. 74).

O uso da linguagem é vital na realização de um trabalho, seja para um cientista, comunicando para os outros seus achados, ou o novelista escolhendo palavras para apresentar um conjunto de idéias, temas, humores ou cenas. Transmitindo com obsessão pela clareza e para atingir a essência da linguagem, no sentido de convencer outros de que sua opinião e sua interpretação de situação adequada, precisa transmitir ao leitor de forma completa e mais efetiva possível.

Gardner (1994, p.76) descreve que, uma vez que isso tenha sido transmitido, as palavras reais usadas tornam-se menos importantes. Embora, segundo o autor, para os poetas continue inerente a importância das suas palavras, pois neles a musicalidade na escolha das palavras é um componente significativo para o reconhecimento de um poema, evidente também segundo ele, um poeta treinado para escrever de determinada forma e que já tenha dominado a habilidade, pode usar automaticamente as palavras, e assim a prática do poeta pode levá-lo a adquirir tal fluência para escrever versos à vontade, com a mesma facilidade que outras falam prosa.

No entanto esta produção não deve aproximar-se da loquacidade superficial, mas fluir sempre para a crescente profundidade encontrada no conhecimento intuitivo para escolha das palavras que irão tocar o leitor (GARDNER, 1994, p. 76).

6.3.6. Inteligência musical

Considerações significativas pontuando que “inteligência musical, assim como as demais, não pode ser confundida com talento e que sua competência manifesta-se desde muito

cedo, pela facilidade em identificar sons diferentes, perceber as nuances de sua intensidade”. Para Gardner (1994, p. 162) “este divórcio entre “mente” e o “físico” não raro esteve aliado à noção de que se faz com o corpo é o resultado que as rotinas de resolução de problemas desempenhada principalmente através do uso da linguagem, da lógica ou de algum sistema simbólico relativamente abstrato”.

A inteligência corporal completa um trio de inteligências relacionadas a objetos manipulados ou transformados, como a inteligência lógico-matemática, que cresce a partir da padronização de objetos em conjunto numéricos; a inteligência espacial, que focaliza na capacidade do indivíduo de transformar objetos dentro do seu meio e de orientar-se em meio a um mundo de objetos no espaço; e a inteligência corporal, que, focalizando internamente, é limitado ao exercício, acarreta ações físicas sobre objetos no mundo (GARDNER, 1994)

6.3.7. Inteligência naturalista

É a capacidade de realizar qualquer tipo de discriminação no campo da natureza, reconhecendo, respeitando e estudando outros tipos de vida que não só a humana. É característica notada nos biólogos, principalmente nos ecologistas.

A inteligência naturalista foi descrita por Gardner em 1996, somando a oitava no grupo já existente. No ano de 1997, Gardner explicou, em importante seminário, como as inteligências se manifestam: pessoas que possuem em intensidade maior do que a maioria das outras, uma atração pelo mundo natural, a sensibilidade para identificar e entender a paisagem e sentimento de êxtase ao mundo não construído pelo homem (ANTUNES, 1998, p.62).

Darwin, Mendel, Villas-Boas e Burtle Marx estão presentes entre as muitas pessoas que se destacam com esta inteligência, mas que também podem ser percebidas nos botânicos, geógrafos, paisagistas e jardineiros.

[...] o estímulo da inteligência naturalista caminha ao lado do exercício cinestésico corporal e interage olfativa e auditiva e com emprego de múltiplas habilidades operatórias: “a criança, ao descobrir o mundo maravilhoso da natureza, acaba por comparar, relacionar, deduzir, classificar, analisar e sintetizar”. Cabe aos professores e pais sugerir, por exemplo, atividades de caminhada, observação da chuva (que cheiro tem, que cor fica céu), ouvir o canto dos pássaros, o barulho das ondas quebrando na areia e nas pedras, as nuvens correndo e firmando desenhos no céu, a temperatura e a umidade do ar e como os animais se comportam diante disso. E estimular a criança a perceber o seu meio e como ela faz parte deste todo. (ANTUNES, 1998, p.63).

Estas atividades simples propiciam um treinamento valioso para a sociedade e a empatia, fazendo crescer oportunidades para jogos também estimuladores das inteligências pessoais

6.3.8. Inteligência pictórica

A inteligência pictórica surge com Machado (1996) que coloca que os recursos pictóricos tornam-se elementos fundamentais na comunicação e na expressão de sentimentos, manifestando personalidade, características ou sintoma diversificados de desequilíbrio psíquicos.

A inteligência pictórica é identificada por meio do traçado, pela sensibilidade para dar movimento, beleza e expressão a desenhos e pinturas, seja uma apresentação clássica ou um desenho publicitário. (ANTUNES, 1998).

Entre Machado e Gardner identifica-se uma polêmica, pois este acredita que a inteligência pictórica é o fluxo de três inteligências (espacial, linguística e musical) atuando de forma simultânea e não acredita que essa possibilidade caracterize uma inteligência, a menos que ela passe pelos oito pontos básicos para sua existência, como analisado.

Ao descrever as inteligências, está-se lidando com capacidades que podem ser mobilizadas pelos valores de uma cultura, e não pelos comportamentos que são, eles próprios, valorizados de uma maneira ou outra. (GARDNER, 1995, p.46)

Esta maneira de falar (inteligência pictórica), segundo Gardner(1995) é uma abreviatura para inteligência musical, espacial, linguística e ainda outras. A cultura pode favorecer ou impedir a possibilidade de usos artísticos da inteligência. A inteligência espacial pode ser explorada esteticamente por um escultor, não-artisticamente por um geômetra ou cirurgião. Um sinal musical pode funcionar não-artisticamente, como acontece com os toques de corneta nas forças armadas. Picasso é um ícone caracterizador das inteligências espaciais, cinestésica corporal e interpessoal. Antunes (1998) acrescenta que o pintor o ilustrador ou mesmo o especialista em computação gráfica não expressa a qualidade específica da inteligência pictórica, pois ele tem a sensibilidade (inteligência espacial) para captar a composição que ilustra, a destreza (inteligência cinestésica) para executar essa composição e a capacidade para perceber como outras pessoas podem valorizar os traços ou pintura apresentada (inteligência interpessoal).

6.3.9. Inteligência pessoal

Dentro de cada cultura a simbolização da inteligência pessoal representa sentimentos de seus próprios meios, que se tornam diferentes entre si. O que poderia ser patológico em um

cenário pode ser considerado normal em um outro. Esta competência está dividida em inteligência interpessoal e intrapessoal.

A separação das duas inteligências é meramente artificial, em circunstâncias comuns, nenhuma das duas formas pode desenvolver-se sem a outra.

A cobrança é muito maior, muito mais forte em torno das inteligências pessoais “é incomum o indivíduo que não tente desenvolver seu entendimento da esfera pessoal para melhorar seu próprio bem estar ou seu relacionamento com a comunidade” (GARDNER, 1994, p.187) .

Gardner afirma que um sentimento de “eu” prova ser um elemento chave na esfera das inteligências pessoais, ele emerge de uma combinação ou fusão do nosso conhecimento intrapessoal e interpessoal, as diferenças nos sentidos de “eu” refletem o fato de que a fusão ocorre de maneira amplamente divergente, dependendo dos aspectos da pessoa e nas diferentes culturas.

O termo “senso de eu” refere-se ao equilíbrio atingido por cada indivíduo – e cada cultura – entre os estímulos de “sentimentos internos” e as pressões de “outras pessoas” (meio). As inteligências correspondem à capacidade de informação – uma direciona para dentro e outra para fora – e se encontram disponíveis para qualquer bebê humano como parte do seu direito de nascimento em sua espécie.

6.3.9.1. Inteligência interpessoal

Baseia-se na capacidade de observar e fazer distinções entre outros indivíduos, a diferença em seus estados de ânimos, suas motivações, suas intenções e seu temperamento. Caracteriza-se também as pessoas preocupadas com aparência e desempenho social e com a intensidade com que são positivamente lembradas (ANTUNES, 1998).

É poder discriminar entre os indivíduos seus vários humores. Para um adulto hábil, é fazer a leitura das intenções e desejos, mesmo ocultos, de muitos indivíduos, possibilitando para este indivíduo influenciar este ou outro grupo. Exemplos de pessoas que usavam a inteligência interpessoal são os líderes religiosos, políticos carismáticos e certos escritores. Antunes (1998) diz que, em níveis mais profundos, essa inteligência permite que o adulto e o adolescente identifiquem intenções, simulações e desejos em outras pessoas, mesmo que elas não os tornem muito explícitos.

6.3.9.2. Inteligência intrapessoal

Gardner (1994, p.185) a define como voltada para o “acesso à nossa própria vida sentimental”. É a capacidade de efetuar instantaneamente discriminações entre sentimentos, basear-se nela como um meio de entender e orientar nosso comportamento, discriminando-o. Com base nesta percepção, o indivíduo torna-se mais envolvido ou retrai-se de uma situação. Essa inteligência permite que se detectem sentimentos mais complexos, como exemplo a do romancista – Proust ou no velho sábio que se baseia em sua riqueza de experiência interna para aconselhar os membros de sua comunidade.

Baseado em Gardner, apresentamos na figura a seguir, um resumo e exemplos das inteligências:

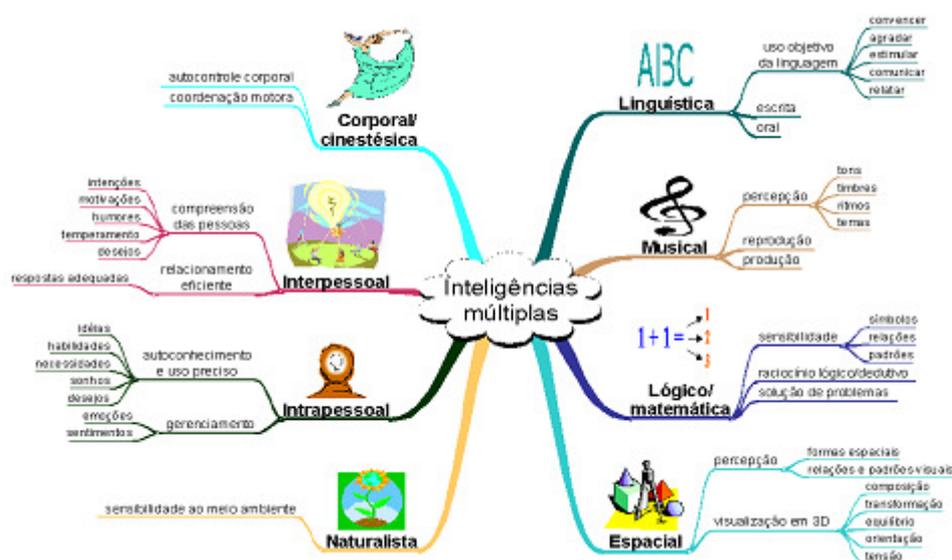


Figura 12 Inteligências múltiplas de Gardner, adaptada de Vilella (2002)

Linguística	Relaciona-se com as palavras, com a linguagem escrita ou falada. Usa-se esta inteligência para ouvir, falar, ler, escrever e interpretar a linguagem. É um ponto forte no orador, no escritor, no político, no professor, nos especialistas em direito e em todas as pessoas que lidam criativamente com as palavras, que usam as palavras para convencer indivíduos e também para lembrar de informações e para dar explicações.
Lógico-Matemática	Trata do raciocínio dedutivo e indutivo, número e relacionamento. Ajuda a organizar, hierarquizar e sistematizar todas as coisas, encontrar ordem no caos. Auxilia ainda na capacidade de construir ou acompanhar cadeias causais, vislumbrar soluções de problemas, cálculos e transformações.
Musical	É a habilidade de reconhecer padrões sonoros, melodias, tons e ritmos. O indivíduo portador dessa habilidade possui grande sensibilidade a sons ambientais, voz humana e em reconhecer e utilizar instrumentos musicais. As pessoas dotadas dessa inteligência gostam de estudar música, de tocar instrumentos e aprendem facilmente qualquer assunto ouvindo.
Espacial	É a capacidade de representar o mundo internamente em sua mente. O indivíduo portador desta habilidade se locomove facilmente por lugares, encontra caminhos, observa pequenos detalhes, reconhece rostos, cenas ou objetos, interpreta imagens com facilidade. É a habilidade necessária para profissionais ligados à arte e às ciências.
Corporal-cinestésica	É a habilidade de usar o corpo inteiro ou parte de seu corpo para fazer algo ou simplesmente para gerar um tipo de produção. Expressam seus sentimentos através de movimentos e

	aprendem mais facilmente usando movimentos corporais.
Interpessoal	Responsável pelo relacionamento pessoa-a-pessoa. Habilidade de comunicar-se com os outros, de ter empatia por seus sentimentos e convicções. O portador desta inteligência compreende melhor os outros, seus sentimentos, estado de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Sabe a maneira de atingir seus objetivos em relação ao outro. É de grande importância para o professor.
Intrapessoal	Refere-se a compreensão de si mesmo, saber quem é, saber o que pode fazer, como reage às coisas, a fatos e o que deve evitar. Os portadores dessa inteligência tendem a não errar, pois conhecem seus pontos fortes e fracos. Administram os próprios humores, os sentimentos, as emoções e seus projetos.
Naturalista	Capacidade de entender e preservar o mundo. Nela estão relacionados todos os ecologistas, as pessoas que se preocupam com a natureza e com o ecologicamente correto.

Tabela 14 Inteligências múltiplas de Gardner, adaptada de Vilella (2002)

Além das inteligências acima mencionadas, Gardner (1995) menciona uma possível candidata à nona inteligência: a inteligência moral ou espiritual. Segundo ele, esta inteligência pode ser considerada como uma componente da inteligência pessoal, visto que o que é moral ou espiritual depende imensamente dos valores culturais ligados ao meio ambiente onde o indivíduo está inserido, não sendo classificada como uma inteligência à parte.

6.4. Emoções

Damáσιο (1996) a emoção está ligada à cognição, ela contribui para a tomada de decisões e é fundamental para as relações do indivíduo consigo e com o mundo exterior.

Emoção significa “movimento para fora” e descreve o efeito visível das emoções na musculatura do ser humano.

Damáσιο (1996 e 2000), apresenta três níveis de emoção: a) primário: emoções primárias ou básicas, são aquelas tratadas pelos trabalhos de Darwin e seguidores: alegria, tristeza, medo, raiva, surpresa e repugnância. b) secundário: emoções secundárias ou sociais incluem embaraço, ciúme, culpa, orgulho entre outras. c) fundo: emoções de fundo como bem-estar ou mal-estar, calma ou tensão. Emoções são adaptações que integram os mecanismos pelos quais os sujeitos regulam a vida, quer numa reação específica a uma situação quer na regulação do estado interno do indivíduo. Emoções são conjuntos complexos de reações químicas e neurais, formando um padrão; todas as emoções têm algum tipo de papel regulador a desempenhar, levando, de um modo ou de outro, à criação de circunstâncias vantajosas para o organismo em que o fenômeno se manifesta; as emoções estão ligadas à vida de um organismo, ao seu corpo, para ser exato, e seu papel é auxiliar o organismo a conservar a vida (Damásio, 2000, p. 74-75). O aprendizado e a cultura alteram a expressão das emoções e lhes conferem novos significados. Assim temos, por um lado, os processos biológicos determinantes das emoções e, por outro, os aspectos sócio-culturais. Existem reações emocionais universais que são o resultado da evolução biológica, mas em pessoas

adultas elas são subsumidas às reações mais complexas que refletem a cultura e o desenvolvimento individual. Nessa abordagem heterogênea (Griffithis, 1997, p. 132-136) temos a conjugação dos aspectos individuais e dos aspectos sócio-culturais das emoções.

Cada emoção tem um comportamento muscular: a) alegria, de expansão, b) prazer, de compartilhamento, c) tristeza, de encolhimento, d) raiva, de agressão, e) medo, de contração.

Estudiosos dividem as emoções em negativas e positivas: a) negativas: impaciência, arrogância, crueldade, violência, ansiedade. b) positivas: alegria, honra, sinceridade, criatividade, entusiasmo, bom humor, alegria, descontração, interesse em melhorar o rendimento;

6.4.1. Inteligência emocional – QE

O conceito de inteligência emocional foi consagrado no livro do mesmo título escrito por Daniel Goleman, psicólogo Ph.D de Harvard (EUA) e, desde a década de 80, jornalista do The New York Times. Goleman credita a expressão “inteligência emocional” ao doutor Peter Salovey, da Universidade Yale, mas foi a partir da repercussão de seu livro, em 1995, e do movimento de estudos do cérebro humano, que caracteriza a década de 90 do século XX, que o tema alcançou dimensão muito mais expressiva, sendo essas pesquisas reconhecidas pela Universidade de Harvard, para as quais o diferencial competitivo pode estar no gerenciamento das forças emocionais, ou seja, na forma como os indivíduos lidam com a raiva, motivação, fé, disciplina, superação de limites e frustrações.

Posteriormente à popularização do termo por Goleman, o conceito de inteligência emocional foi aprimorado, tendo sido descrito por meio de capacidades, a saber:

[...] a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando elas facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER & SALOVEY, 1999, p. 23).

Baseada na idéia de alfabetização emocional, ou seja, de que todo indivíduo é capaz de aprender a lidar de forma competente com as emoções, essa teoria refere-se à mente emocional como uma estrutura, a sede das “habilidades do coração”, e reconhecê-la é a melhor maneira rever o sucesso em qualquer área.

Segundo Goleman (1995),

[...] inteligência emocional é uma qualidade não mensurável no teste do QI, formando um conjunto de habilidades como autoconsciência, administração das

emoções, automotivações, empatia e a arte do relacionamento, que inclui a capacidade de trabalhar em grupo. A proposta do autor é levar inteligência à emoção; e levar a cognição para o campo do sentimento. As emoções enriquecem; um modelo mental que as ignore se empobrece. (GOLEMAN, 1995, p.54).

É a ênfase aos pensamentos (metacognição) sobre os sentimentos. Goleman reconhece os estudos das Inteligências Múltiplas, mas acrescenta que a dimensão da inteligência pessoal é pouco explorada por Gardner, basicamente é fortemente calcado no modelo mental da ciência cognitiva, enfatizando assim a percepção - a compreensão de si e dos outros nas motivações, nos hábitos de trabalho e no uso dessa intuição na própria vida e na relação com os outros. No entanto, Goleman destaca que o campo da emoção também se estende ao alcance da linguagem e da cognição. Para ele, falta investigar mais detalhadamente o papel do sentimento nessas inteligências. Desta forma Goleman (1995),

[...] deixa inexplorado o mar de emoções que forma a vida interior e os relacionamentos tão complexos, tão absorventes e muitas vezes, tão desconcertantes que deixa de lado o que há de intelectual nas emoções e o que há de emocional na inteligência (GOLEMAN, 1995, p.52).

Goleman (1995) escreve para Gardner e reflete a psicologia da época, com ênfase na psicologia da cognição, com a psicologia acadêmica ainda dominada pelos behavioristas como Skinner⁶⁹, onde só o comportamento objetivamente constatado poderia ser estudado com precisão científica, e toda a vida interior, inclusive as emoções, estaria interdita à pesquisa científica.

Com a chegada da “revolução cognitiva”, o foco da ciência psicológica voltou-se para como a mente registra e armazena informação e a natureza da inteligência. A idéia de estudar as emoções continua calada, as emoções não têm lugar na inteligência e apenas confundem nosso esquema de raciocínio, segundo os cientistas cognitivos.

Goleman (1995) continua dizendo que os cientistas cognitivos tenderam a estudar o computador como modelo operacional da mente, o conhecimento de como a mente processa informação. O modelo cognitivo é, nesse aspecto, uma visão empobrecida da mente, uma visão que não explica os sentimentos que dão sabor ao intelecto (GOLEMAN, 1995, p.53).

⁶⁹ **Burrhus Frederic Skinner** (1904-1990) autor e psicólogo americano. Conduziu trabalhos pioneiros em psicologia experimental e foi o proponente do Behaviorismo Radical, abordagem que busca entender o comportamento em função das interações entre história filogenética e ambiental do indivíduo. Também escreveu trabalhos controversos nos quais advoga o uso de técnicas para a modificação de comportamento (principalmente o condicionamento operante) com o intuito de melhorar a sociedade e tornar o homem mais feliz. Contudo, a maior originalidade de seu trabalho (pouco reconhecida) é o tratamento dado à subjetividade humana, analisada segundo fatores histórico-ambientais envolvidos com o chamado comportamento verbal.

Parte de um diálogo entre estes dois pensadores:

Quando perguntei a Gardner por que ele dá mais ênfase aos pensamentos sobre os sentimentos, ou metacognição, do que às emoções em si, ele admitiu que tendia a ver a inteligência de uma maneira cognitiva, mas disse: quando escrevi pela primeira vez sobre inteligências pessoais, eu estava falando de emoção, sobretudo em minha idéia de inteligência intrapessoal: um dos componentes é a sintonia emocional consigo mesmo. Os sinais de sentimento-visceral que recebemos é que são essenciais para a inteligência interpessoal. Mas, em seu desenvolvimento prático, a teoria da inteligência múltipla evoluiu e se concentrou mais na metacognição, ou seja, na consciência que se tem do próprio processo mental, do que em toda gama de aptidões emocionais. Ainda assim, Gardner reconhece como essas habilidades emocionais e relacionais são cruciais no corpo-a-corpo da vida. Gardner ressalta. Muitas pessoas com 160 de QI trabalham para outras com 100 de QI, caso as primeiras tenham baixa inteligência intrapessoal e as últimas, alta. E no dia-a-dia, nenhuma inteligência é mais importante do que a intrapessoal. Se não temos, faremos escolhas errôneas sobre quem desposar, que emprego arranjar, e assim por diante. Precisamos treinar crianças em inteligência interpessoal na escola. (GOLEMAN, 1995, p.54).

Gardner concluiu que o antigo conceito de QI gira em torno de uma estreita faixa de aptidão lingüística e matemática e que o bom desempenho em teste de QI faz uma previsão direta do sucesso em sala de aula, mas os caminhos da vida se desviam da academia. Deve-se adotar uma visão mais ampla de inteligência, trazendo a investigação ao reconhecimento de como é crucial a inteligência pessoal ou emocional.

Salovey (*apud* Goleman, 1995 p.55) incluiu as inteligências pessoais de Gardner em sua definição básica de inteligência emocional, expandindo essas aptidões em 5 domínios principais: 1) conhecer as próprias emoções: autoconsciência, reconhecer um sentimento quando ele ocorre – é a pedra de toque da inteligência emocional; 2) lidar com emoções: lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência, é a capacidade de confortar-se, de livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade; 3) motivar-se: pôr emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, o autocontrole emocional – saber adiar a satisfação e conter a impulsividade; 4) reconhecer emoções nos outros: empatia é a capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a aptidão pessoal fundamental. É escutar as emoções do mundo externo, que indicam o que os outros precisam ou o que querem; 5) lidar com relacionamento: é aptidão de lidar com as emoções dos outros. Esta aptidão reforça a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. Os indivíduos interagem tranquilamente uns com os outros.

Segundo Goleman (1995) as falhas em aptidão emocional podem ser remediadas, cada campo representa um conjunto de hábitos e respostas que, com o devido esforço, pode ser aprimorado, mesmo sendo as aptidões de ordem neural, o cérebro é flexível e está em constante aprendizagem.

6.4.2. Habilidades das pessoas emocionalmente inteligentes

Para Goleman, existem cinco habilidades que caracterizam a trajetória de pessoas consideradas emocionalmente inteligentes.

Autoconsciência:	Capacidade de saber o que se está sentindo. As próprias emoções parecem óbvias para as pessoas, mas não é rara a confusão de sentimentos diferentes, como raiva e frustração. Também comum é se deixar dominar por estados de ânimo confusos: nutrir mau humor, por exemplo, quando nem se lembra o que levou à chateação. Noção precisa dos sentimentos permite a tomada de decisões.
Automotivação	Faculdade de colocar as emoções a serviço de uma meta. Quando conseguimos estabelecer um objetivo, fica mais fácil conter a ansiedade e controlar os impulsos coloca-lo em risco. O resultado é a persistência. A capacidade de motivar-se está associada à crença de que, se nos empenharmos, atingiremos resultados. É a característica dos grandes atletas.
Capacidade de se relacionar	Habilidade de lidar com as emoções dos outros de maneira adequada. Em qualquer relacionamento, as pessoas enviam sinais verbais e não verbais que afetam os demais. O controle adequado dessa sinalização permite elevar o grau de bem-estar aos outros. Essa bagagem humana nos líderes e nas chamadas “estrelas sociais”, pessoas que todos consideram encantadoras.
Empatia	Sensibilidade para perceber as emoções do outro e colocar-se no lugar dele. Esse sentimento, básico nas manifestações de solidariedade, relaciona-se com comportamento de futuro ético. Empatia deixa clara o quanto é doloroso ser injustiçado. Assim, as pessoas compreendem que os outros têm sentimentos semelhantes e se esforçam para não cometer injustiças ou agressões.
Lidar com as emoções	Administrar o que se sente. Esse controle não significa negar as emoções, mas dar a elas sua devida dimensão, procurando uma maneira de superá-las ou de conviver com elas. É preciso estabelecer uma estratégia para lidar com os sentimentos.

Tabela 15 Habilidades das pessoas emocionalmente inteligentes segundo Goleman, adaptada de

6.4.3. Classificação das emoções

É uma das funções mais complexas de que o cérebro humano é capaz, a outra é a razão. No dia-a-dia do ser humano, ao ativar as operações mentais uma ou outra função é ativada, mas os mecanismos neurais correspondentes são diferentes.

Classificar a emoção não é uma tarefa fácil, mas em uma contribuição singela podemos realizar a seguinte classificação: emoção a) um sentimento, que pode ser positivo e negativo, b) um comportamento, atos motores característicos de cada emoção, c) um ajuste fisiológico.

6.4.4. Tipos de emoções

As emoções são divididas em dois tipos: as negativas e positivas. As negativas são mais conhecidas que as positivas e essas podem tipificá-las subjetivamente, mas ainda não é possível atribuir-lhes uma base neural segura.

Como tudo o que acontece no sistema nervoso é levado para todas as células do organismo, ficou claro que cada célula sabe o que se passa em todas as outras células do nosso corpo.

A produção de emoções vai influenciar, portanto, o estado de todo o organismo pelas vias de comunicação mente/corpo e as células vão sentir e se comportar de acordo com o tipo de emoção que esteja predominando no momento.

Emoções positivas causam alegria, calma, descontração e felicidade, fazem muito bem para o organismo.

Emoções negativas causam infelicidade, medo e tensão, fazem as células funcionar com deficiência, despendendo e desperdiçando energia para o reequilíbrio, afetam o rendimento normal e, conseqüentemente, conduz à doença.

Amor	Aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão.
Ira	Revolta, ressentimento, raiva, indignação, vexame, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, ódio.
Medo	Ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror, pânico.
Nojo	Desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância, repulsa.
Prazer	Felicidade, alegria, alívio, contentamento, diversão, orgulho, emoção, gratificação, satisfação, bom humor, euforia.
Surpresa	Choque, espanto, pasmo.
Tristeza	Sofrimento, mágoa, desânimo, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, desespero, depressão.
Vergonha	Culpa, vexame, mágoa, remorso, humilhação, arrependimento.

Tabela 16 Tipos de emoções

As moléculas das doenças produzidas pelos pensamentos (criados a todo momentos) vão influenciar e determinar o estado de saúde ou de doença.

Para exemplificar como as emoções agem no ser humano, extraímos do texto “Você está demitido” de Luisa Destri (2009, p.70 a 73) as seguintes fases: a) choque: o cérebro percebe que tem algo errado no ambiente. Passa a interpretar a situação (desligamento) como uma ameaça, e passa ativar mecanismos de defesa, presentes em qualquer mamífero. Mesmo que a reunião seja só uma ameaça simbólica, e não haverá agressão física, mas o organismo se prepara para uma briga. O coração começa a acelerar e irrigar os músculos para tornar o ser humano, naquele momento, mais ágil e as células do sistema imunológico se concentram na superfície do corpo. Assim inicia o estresse⁷⁰ que sempre aparece quando o ser humano é pressionado. b) dias seguintes: desamparo, pois o cérebro desativa o sistema de recompensa, como se fosse o luto, justamente para que as memórias ruins não se repitam e aparece o sentimento de tristeza. Para o ser humano se sentir assim o cérebro arma uma armadilha e a região central do cérebro informa para enfrentar o transtorno. Após isto a parte frontal do cérebro avalia a situação e digere-a. Por fim esta parte faz com que o corpo se retraia e aparece a letargia. Tudo isto com intuito de concentrar para resolver o problema. Outro clássico sentimento que aparece nesta fase é a vergonha. Isto acaba com a auto-estima e o cérebro faz o corpo se retrair e a andar cabisbaixo. c) meses seguintes: os sintomas físicos aparecem, tais como, dores musculares, dores estomacais, problemas de pressão arterial,

⁷⁰ No ser humano pode ser compreendido como aquele incômodo nas costas e na base do pescoço quando é pressionado. Dor que vem do tempo em que os humanos eram quadrúpedes, diante de uma ameaça, os músculos que sustentam a cabeça se contraíam para manter a atenção no ambiente. Até hoje os seres humanos fazem isto, mesmo sem ter mais motivos.

devido contração muscular, produção de substâncias ácidas, vasos sanguíneos contraídos, respectivamente.

Nem só de choro vive um demitido. O corpo não dispara todos esses alertas contra a demissão sem motivos: o cérebro quer proteger. Na dose certa, as reações ajudam. Ao ficar triste, o ser humano se concentra no problema, o que permite encontrar soluções. Os sintomas da ansiedade fazem antecipar os problemas do futuro e, portanto, deixa o sujeito preparado.

Os três passos acima demonstram resumidamente como o ser humano reage, e se não conseguir melhoras entra em estado de estresse e depressão.

6.5. Estresse e Depressão

O estresse e a depressão são dois desequilíbrios emocionais que se transformam em doença com muita facilidade, quando não tratados em tempo.

6.5.1. Estresse

É um dos problemas que está tirando o sono de muita gente nos dias de hoje.

Todos os dias, tudo sempre igual. Acordar cedo, trabalhar, dormir, acordar cedo, trabalhar e dormir. Entre o espaço de acordar cedo, trabalhar e dormir acontecem mil e uma atividades, preocupações, pressões, cobranças internas e externas.

Quem agüenta essa sobrecarga, essa pressão, esse corre-corre? Com isso, nosso organismo se debilita, começa a doer a cabeça, a insônia aparece, o corpo sofre, os nervos ficam à flor da pele e, devagarzinho, o estresse vai se instalando.

Quando enfrentamos uma situação inesperada (um grande perigo ou uma enorme preocupação), quando surge na vida uma nova paixão muitas vezes proibida, o corpo reage de várias maneiras: o ritmo cardíaco e a pressão sanguínea se alteram e nossa capacidade de concentração passa a ser prejudicada. O conjunto de algumas destas reações físicas e psicológicas é conhecido como estresse.

O estresse está presente na vida de todas as pessoas, sem exceção, com menor ou maior intensidade. É sinal de desequilíbrio, dependendo do que nosso organismo suporta, percebe e sente. O estresse deixa uma postura pessimista e derrotista frente aos nossos problemas e desafios.

A pessoa fica excessivamente ansiosa, extremamente irritada e insatisfeita com a vida de um modo geral.

A etapa inicial do estresse é quando o corpo fica mais aberto, com o seu metabolismo mais acelerado. Inicia-se então o agente estressor, que atua sobre a resistência do organismo,

deixando-o desgastado e cansado devido ao grande consumo de energia utilizado na etapa inicial.

Aparecem sintomas como taquicardia, sudorese excessiva (a pessoa passa a suar muito mais), perda de concentração, impotência sexual, alergias, gripes duradouras, perda de cabelo.

O corpo fica exausto, abaixam a resistência e a imunidade, o organismo vai se debilitando cada vez mais. Essa fase é muito perigosa pois, em alguns casos, pode até ocorrer a internação hospitalar devido ao aparecimento de doenças mais sérias como hipertensão arterial crônica, úlcera gástrica, diabetes e depressão (que é uma fase ainda mais adiantada, porque vai desencadeando vários sintomas - uns de mãos dadas com outros, puxando a pessoa para baixo).

Prevenir o estresse pode eliminar todos estes problemas, mas o melhor a fazer é procurar ajuda psicanalítica, que pode auxiliar nos episódios de estresse e na sua prevenção.

Uma das causas do estresse não acontece somente por motivos de sobrecarga no trabalho, mas também pela insatisfação e pela falta de prazer naquilo que se faz (estafa é somente cansaço físico, estresse é bem mais complicado).

Alguns fatores podem contribuir para o estresse como barulho, poluição do ar, locais muito quentes ou muito frios, falta de espaço.

A má alimentação, o comer correndo e logo voltar às atividades, a falta de exercícios e o sedentarismo também são fortes candidatos ao estresse, além da ingestão excessiva de medicamentos, a automedicação, o uso de drogas, álcool e cigarro.

Outros fatores desencadeantes do estresse: situação econômica atual (contas, cobranças, dívidas) e danos familiares (brigas, desentendimentos, separações, perda de entes queridos ou mesmo de um animal de estimação).

6.5.2. Depressão

A depressão é uma doença caracterizada por um estado em que o humor fica melancólico, "para baixo". O indivíduo pode sentir angústia, desânimo, falta de energia, tédio, apatia, enfim, uma tristeza profunda.

Quando usamos o termo depressão, estamos falando de uma condição em desequilíbrio comum, com sintomas muito específicos. Esses sintomas têm intensidade e duração expressivas e podem afetar de várias formas as funções e o bem-estar de uma pessoa. Segundo a neurocientista Houzel (2007) “a depressão mata dois coelhos com uma cajadada só: dificulta a felicidade e facilita a tristeza”

O sofrimento que essa doença provoca é difícil de medir, o que muitas vezes acaba retardando o diagnóstico e, conseqüentemente, o tratamento. Isso porque a pessoa depressiva geralmente não sabe como ou onde procurar auxílio, sentindo-se culpada e não tendo energia ou vontade para agir. Se a depressão não for tratada, pode provocar um grande abalo em sua vida familiar e todos sofrerão por causa disto.

A depressão não é uma "fossa", como se dizia antigamente, ou um "baixo astral", como se diz hoje. Também não é um sinal de fraqueza ou uma condição que possa ser superada pela vontade ou pelo esforço próprio. As pessoas com depressão não podem simplesmente recompor-se e melhorar por conta própria, elas não são capazes e não têm condições para isso sozinhas. Há necessidade de um acompanhamento profissional para que a depressão não se instale no inconsciente de uma forma duradoura e permanente, pois com certeza ela retornará mais tarde e com mais força.

Em geral a pessoa com depressão percebe que não está bem, mas não aceita o diagnóstico, diz que não é nada para enganar a si própria.

Alguns sintomas da depressão: a) humor deprimido; b) aquela risadinha amarela, sem graça e sem vida; c) tristeza, melancolia ou sensação de vazio; d) perda do interesse em atividades anteriormente prazerosas, inclusive na atividade sexual; e) sentimentos de autodesvalorização ou de culpa; f) dificuldade em se concentrar, raciocinar ou tomar qualquer decisão; g) perda de energia ou sensação de contínuo cansaço.

Muitas vezes ficamos mergulhados em nossa dificuldade íntima e totalmente envolvidos pelos problemas que a nós parecem não ter solução, com causas geradoras de efeitos desagradáveis em nossas vidas que nos tiram o sono e a alegria de viver. Porém, muitas vezes não entendemos que os problemas mais aflitos e desesperadores que possam nos parecer se acham inseridos em um processo de busca e de aperfeiçoamento das nossas qualidades, sejam elas morais, intelectuais ou materiais. Esses problemas e dificuldades trazem certamente uma bagagem de experiências que nos desarmonizam e nos desequilibram diante das situações na qual vivemos, e nas novas que surgirão em nossas vidas.

6.6. Ansiedade

A ansiedade é um sentimento de apreensão desagradável e vago, acompanhado de sensações físicas como vazio (ou frio) no estômago ou na espinha, opressão no peito, palpitações, transpiração, dor de cabeça, falta de ar etc.

A ansiedade é um sinal de alerta, que adverte sobre perigos iminentes e capacita o indivíduo a tomar medidas para enfrentar ameaças. O medo é a resposta a uma ameaça conhecida, definida; a ansiedade é uma resposta a uma ameaça desconhecida, vaga.

A ansiedade prepara o indivíduo para lidar com situações potencialmente danosas, como punições ou privações, ou qualquer ameaça à unidade ou à integridade pessoal, tanto física como moral. Desta forma, a ansiedade prepara o organismo a tomar as medidas necessárias para impedir a concretização desses possíveis prejuízos, ou pelo menos diminuir suas conseqüências. Portanto, a ansiedade é uma reação natural e necessária para a autopreservação. Não é um estado normal, mas é uma reação normal (assim como a febre não é um estado normal, mas uma reação normal a uma infecção). As reações de ansiedade normais não precisam ser tratadas por serem naturais e autolimitadas. Os estados de ansiedade anormais, que constituem síndromes de ansiedade, são patológicos e requerem tratamento específico. Os animais também experimentam ansiedade. Neles, a ansiedade os prepara para a fuga ou para a luta, pois estes são os meios de se preservarem.

Medo é a resposta emocional a um perigo real. Ansiedade é uma reação de temor ou apreensão diante de situações inócuas, podendo ser também uma resposta desproporcional ao grau real de 'estresse' externo.

Ansiedade é a expressão sintomática de um conflito emocional interno que ocorre quando certas experiências, sentimentos e impulsos muito perturbadores são suprimidos da consciência.

Mesmo fora da consciência, os conteúdos mantidos no inconsciente retêm grande parte da catexia psíquica original. A liberação de lembranças ou impulsos proibidos, que buscam gratificação, provoca ansiedade por ser ameaçadora para o ego. O mesmo ocorre quando experiências traumáticas, profundamente soterradas, assolam o ego, exigindo uma elaboração mais aprofundada.

A ansiedade é normal para o bebê que se sente ameaçado se for separado de sua mãe, para a criança que se sente desprotegida e desamparada longe de seus pais, para o adolescente no primeiro encontro com sua pretendente, para o adulto quando entra na velhice e para qualquer pessoa que enfrente uma doença. A tensão oriunda do estado de ansiedade pode gerar um comportamento agressivo sem, com isso, se tratar de uma ansiedade patológica.

A ansiedade é um acompanhamento normal do crescimento, da mudança, da experiência de algo novo e nunca tentado e do encontro da nossa própria identidade e do significado da vida. Por outro lado, a ansiedade patológica caracteriza-se pela excessiva intensidade e prolongada duração proporcionalmente à situação precipitante. Ao invés de

contribuir com o enfrentamento do objeto de origem da ansiedade, atrapalha, dificulta ou impossibilita a adaptação.

Existem algumas situações que denominam nossa era como a “Era da Ansiedade”. Com tanta turbulência, competitividade, dificuldades de relacionamento, consumismo desenfreado, atrocidades, discrepâncias sociais, injustiça, globalização e outros agentes poderosos, seria praticamente impossível não ser contaminado por este acontecimento psíquico.

A ansiedade está relacionada com o daqui a pouco, com algo daqui a cinco minutos ou daqui a seis meses (a pessoa está sempre preocupada com o vir a ser e não com o agora). É antecipar o futuro, estar ansioso para que algo aconteça sem, ao menos, ter a sensação de controle sobre esse resultado (não sabe se vai conseguir). Não há segurança, não há controle. É uma espera constante, e não se sabe até quando. A ansiedade nos coloca em um estado de tensão intensa e, muitas vezes, em estresse. É uma prisão: você quer agir, mas se sente preso, pois não há como se movimentar. É uma verdadeira loucura! Uma briga interna, criando um nó, um bolo no estômago...

Quando a pessoa está perturbada por alguma coisa, sua tendência natural é concentrar-se naquilo até que a ansiedade a respeito disso comece a dominar todo o seu ser. Sua preocupação a incomoda dia e noite, aborrece-a e finalmente começa a definir-se em termos de seu medo. Em sua imaginação, o medo assume proporções imensas: está realmente convencida de que ninguém pode imaginar a extensão de seus problemas. Sua ansiedade, dessa maneira, serve para ativar seu inconsciente, que é acionado e identifica-se com o medo. Na verdade, o ansioso sente muito medo e fica imaginando como tudo poderá acontecer.

Às vezes há uma causa concreta e facilmente identificada, mas em outras ocasiões sequer sabemos o motivo de não pararmos de nos preocupar, pois a ansiedade nem sempre é causada por uma ameaça externa, podendo ser desencadeada pelo próprio medo. A maioria das pessoas talvez nem saiba o motivo de sua ansiedade, podendo ser identificada com o diálogo interno, ou seja, conversando muito consigo mesma e fazendo uma análise do que a preocupa.

Preocupar-se e ficar ansioso não é apenas uma reação normal. O estado de ansiedade, perturba a visão que a pessoa tem a respeito de si mesma e a respeito do que acontece em seu ambiente. Devido a isso, é necessário que esse diagnóstico seja sempre feito por um especialista, por um terapeuta psicanalítico ou por um outro especialista que não ele próprio. A informação das características da ansiedade generalizada não é suficiente para que uma pessoa se autodiagnostique.

A ansiedade generalizada se manifesta da mesma forma que a ansiedade normal, ou seja, de múltiplas maneiras, tanto física como mentalmente. Além de amplamente variáveis, os sintomas mudam ao longo do tempo e oscilam, permitindo que a pessoa se sinta completamente bem em algumas ocasiões e pior em outras (em períodos em que os pacientes tentaram algo para melhorar seu mal-estar, seja através de coisas simples como mudar a cor das roupas que vestem, seja por meios mais complexos como medicações naturais ou florais). A aparente melhora que muitas vezes obtém só faz confundir o paciente pela coincidência que aconteceu entre uma melhora espontânea e temporária da ansiedade. Depois de alguns dias, quando a ansiedade volta, o paciente fica confuso pois a tentativa inicialmente havia funcionado e depois perdeu a eficácia. As mesmas tentativas são reforçadas ou modificadas e a ausência de resultado ou a falta de correlação entre novas tentativas com o resultado vão deixando o paciente embaraçado (nos casos dessas tentativas de “autotratamento”). Geralmente após alguns meses as pessoas se cansam e procuram um especialista. Por enquanto, não sabemos se esse atraso no início do tratamento torna-o mais difícil de ser solucionado.

A ansiedade ainda é acompanhada por muitos sintomas: cansaço fácil, suor excessivo, inquietação, dificuldade de concentração, sensação de estar "ligado" ou "no limite", irritabilidade, tensão excessiva, boca seca, aperto na garganta. Quer mais? Pressão no peito, respiração ofegante (como se falasse no ar).

Certamente há muita ansiedade em nossa volta e, principalmente, em nosso íntimo.

A ansiedade pode manifestar-se de várias maneiras: como ataques de pânico, de fobias (medos específicos), como consequência de experiências traumáticas (assaltos, acidentes) e de maneira generalizada (quando os sintomas persistem constantemente ao longo do tempo).

De forma geral, podemos afirmar que a maioria dos distúrbios psicológicos originam-se na ansiedade.

Em um nível mais simples, a tensão e a pressão que acompanham as preocupações, mesmo sobre os assuntos mais básicos, como saúde e dinheiro, por si só causam e agravam muitos problemas psicológicos.

Em um nível mais profundo, um exame mais acurado revela que quase todo problema psicológico origina-se em algum tipo consciente ou inconsciente de fobia ou medo, ou de frustração decorrente do inevitável conflito entre as necessidades básicas e animais do homem e suas aspirações mais elevadas.

Em todos os casos, é possível lidar com a ansiedade, utilizando técnicas terapêuticas psicanalíticas adequadas para cada caso em específico; além desses recursos, há a necessidade

consciente do paciente para se ajudar e para combater com eficácia esta ansiedade que o perturba e o incomoda.

6.6.1. Sintomas da ansiedade

A preocupação com a possibilidade de vir a adoecer com algo grave ou de sofrer um acidente (embora não existam indicativos de que essas coisas possam vir a acontecer realmente) é o foco mais comum das pessoas com ansiedade generalizada. Algumas pessoas temem mais que os entes queridos sofram alguns desses males, como os pais ou os filhos. Esses pacientes estão sempre imaginando situações como essas e freqüentemente se consideram incapazes de lidar com elas, caso realmente venham a acontecer.

As variedades dos sintomas de ansiedade são enormes e muitas vezes pessoais. Ganho de peso, por exemplo, pode ter relação com ansiedade para determinadas pessoas, sendo a manifestação mais freqüente para elas. Por exemplo: você quer eliminar alguns quilinhos e fica pensando quando conseguirá, ou ainda dúvida que conseguirá. Procura antecipar o resultado, desejando que ele aconteça imediatamente, porque, no fundo, sente medo de não conseguir o resultado que deseja. Apega-se apenas ao negativo, bloqueando sua capacidade de agir. Assim, sua atenção é desviada para o “não conseguir emagrecer” e se sente frustrada, insegura e com a auto-estima baixa (pois se sente totalmente incapaz). É uma verdadeira bola de neve.

No entanto, com certeza você tem condições de enfrentar o que sente e agir de maneira a conseguir o que quer. Procure ocupar-se e manter seus pensamentos no momento presente, não se "pré-ocupando" com o que poderá ou não acontecer. Isso é gasto de energia desnecessária. Você só vai emagrecer se mudar hábitos e não se "pré-ocupar" com os resultados.

6.6.2. Grupo de risco

As mulheres são duas vezes mais acometidas pela ansiedade generalizada do que os homens. A prevalência desse transtorno na população é relativamente alta, em torno de 3% da população geral, sendo também o tipo de transtorno de ansiedade mais freqüente do grupo dos transtornos de ansiedade. Nos períodos naturais de estresse os sintomas tendem a piorar, ainda em situações em que o estresse seja positivo (como em seu próprio casamento ou em um novo emprego). As mulheres abaixo de 20 anos são as mais acometidas de ansiedade, podendo, contudo, começar antes disso, desde a infância, ou, pelo contrário, em idades mais avançadas.

A terapia psicanalítica proporciona bons resultados, sendo muitas vezes recomendada com a combinação de várias outras técnicas.

Sentir-se ansioso é uma experiência comum a qualquer ser humano. Quem já não se sentiu apreensivo, com dor de cabeça, palpitações, respiração rápida, aperto no peito, desconforto abdominal ou inquietação?

Pensamento gera sentimento, que gera comportamento. É essencial aprender a policiar nossos pensamentos, escolhendo os mais agradáveis.

A ansiedade impede as pessoas de usufruírem o prazer do momento presente, fazendo com que se angustiem com o instante futuro.

A ansiedade leva a pessoa a produzir muita adrenalina no organismo e, como consequência, a perder a medida exata das coisas. A pessoa sofre e faz os outros sofrerem. A ansiedade diminui seu brilho interior, tornando-a uma pessoa nervosa e preocupada com fatos futuros. Torna-se tão egoísta e preocupada com razões de sua própria ansiedade que acaba indiferente aos problemas daqueles que amam.

Por trás da ansiedade estão escondidos o seu medo e a sua insegurança. Por isso, você deseja ardentemente que aquilo com que você sonha aconteça rapidamente, num piscar de olhos. É a maneira inconsciente de tentar não perder aquilo que tanto deseja.

Por que se preocupar tanto?

Aquele que cuida muito do amanhã acaba se esquecendo de aproveitar o agora, desperdiça tempo e energia e, no final das contas, fica sem nada.

Por que desprezar as etapas preparatórias e somente almejar o resultado final?

No Universo, nada se consegue sem mérito. Para obter o que deseja, é preciso trilhar e vivenciar plenamente cada uma das etapas necessárias para a conquista de seu sonho.

Para alcançar o que é seu por direito divino, pratique um pouco da arte da paciência. A ansiedade não ajuda em nada - na verdade, ela só aumenta as barreiras e as dificuldades.

6.7. Tipos mais comuns de emoções

6.7.1. Alegria

A Alegria é a emoção mais prazerosa de se sentir. O ser humano nasce para ser feliz, então ele vive na busca dessa emoção.

Ao contrário do que muitos pensam, não é preciso muito para nos sentirmos felizes, alegres. Não existe uma vida plena, constantemente feliz. O que existe é momento feliz. A vida é constituída destes momentos. Pequenas coisas nos deixam alegres e devemos realmente

buscar momentos de alegria em nossas vidas. Às vezes, uma situação bobá que faz com que a gente dê risada já é algo que nos fez felizes por um momento.

A Alegria é uma das emoções que engloba o amor, paixão, amizade, bom humor, felicidade. É a emoção mais “procurada” pelo ser humano. A emoção que ajuda a ultrapassar dificuldades, ódio, rancor, ciúme, e muitos outros sentimentos negativos. A alegria não se manifesta apenas num sorriso. Por exemplo, as crianças quando estão alegres adotam um jeito de andar diferente, pulam e saltam, não precisam mostrar um sorriso para mostrarem a sua felicidade. Por vezes as pessoas quando muito felizes choram. Por quê? Choram porque se sentem extasiadas de tanta felicidade, por exemplo, a alegria do reencontro, ou mesmo da vitória num jogo de futebol. Uma das coisas mais importantes para aceitar ou procurar a felicidade é a personalidade. Tomemos como exemplo uma pessoa extrovertida. Se assim é tem uma sensibilidade maior perante acontecimentos agradáveis e exprime a sua felicidade mais facilmente do que uma pessoa que não seja tão aberta a este nível. (SEQUEIRA, CASANOVA & SILVA, 2009)

Existem dois tipos de alegria: a alegria de curto prazo e a alegria de longo prazo.

6.7.1.1. Curto prazo

É um tipo de alegria fundamental para a nossa vida. É uma alegria momentânea. A sentimos quando vamos a uma festa, ouvimos uma piada, vemos um filme engraçado. No momento dessa alegria soltamos a criança que existe dentro de nós. Quando somos criança, somos extremamente criativos, não temos vergonha. Manter esse tipo de atitude é ótimo para nossa vida. Muitas pessoas supõem que para amadurecer é necessário deixar de lado toda a criança que existe em você. Isso não é verdade, não precisamos abandonar toda a criança que temos conosco para alcançar a maturidade. A maior prova de maturidade é saber cuidar de nossas “cinco saúdes” e não matar a criança que existe em você.

Esse tipo de alegria é excelente, porém requer um certo cuidado. O que pode ocorrer com a alegria de curto prazo é a falta de limite. Sair um dia da semana para bater um papo com os amigos e dar risada é fundamental e devemos realmente possuir esse tipo de hábito. O que acontece é que você sai uma, duas, três, quatro vezes por semana e quando percebe esta saindo todos os dias com os amigos. Isso com certeza não causará um bom resultado com o seu parceiro, ou mesmo com sua mãe. Como a sensação que você sente é prazerosa, a tendência é continuar. Isso pode ocasionar em um certo arrependimento futuro. Algumas pessoas acabam caindo em estados mais drásticos: drogas, bebidas alcoólicas, podemos até mesmo citar o ato sexual sem os cuidados necessários, o que pode ocasionar em doenças ou em um filho no momento inadequado. A alegria de curto prazo pode fazer com que a pessoa perca coisas preciosas de sua vida por essa falta de limite, que é uma de suas características. É necessário ficar atento.

6.7.1.2. Longo prazo

Essas são aquelas alegrias que vamos conquistando ao longo de nossas vidas. Conforme caminhamos na busca de nossa missão. As conquistas que vamos realizando em cada passo que damos nesse caminho, cada passo vai gerando esse tipo de alegria. Esse caminho é prazeroso.

6.7.2. Medo

O medo é uma emoção que surge para protegermos nossa vida. Você não sobreviveria á sua infância, por exemplo, se não sentisse medo. Sempre que vamos executar uma ação que coloca, de alguma maneira, nossa vida em risco, sentimos o medo. Se formos saltar de paraquedas, por exemplo, sentiremos medo no momento do salto. A intenção é apenas proteger sua vida.

O Medo é conhecido como a emoção mais estudada entre os cientistas. É a emoção do perigo. Esta emoção causa um forte impacto fisiológico, o coração começa a bater mais forte, a respiração acelera, os músculos contraem, as mãos tremem. Todas estas sensações derivam do sistema nervoso simpático, adrenalina e noradrenalina que agem sobre o nosso corpo quando temos medo. Estas sensações vão obrigar-nos a enfrentar o perigo ou a fugir dele. O corpo é preparado para uma ação física, fuga ou luta. Por vezes a expressão do medo pode ser confundida com surpresa, ou seja, quando o indivíduo se assusta também se surpreende. O medo pode ser confundido com ansiedade, mas as diferenças são muitas. O medo é uma reação ao perigo que acontece naquele momento, a ansiedade é o “medo” sentido por antecipar perigos que podem ou não ocorrer. Na emoção medo, este sentimento de medo passa em breves instantes e a ansiedade pode tornar-se crônica. Na ansiedade, enquanto que as manifestações são psicológicas (preocupação), no medo são físicas (arrepios). (SEQUEIRA, CASANOVA & SILVA, 2009)

A função principal do medo é proteger, porém ao mesmo tempo em que ele te protege, ele também bloqueia, impede realizações. Muitas vezes o medo pode te prejudicar por te impedir de fazer algo. É normal uma pessoa sentir medo de altura, isso vai te proteger de uma possível queda. Um empreendedor que possui várias empresas possui medo de comprar uma nova empresa. Nesse caso o medo surge por falta de informações. Esse tipo de medo é absolutamente plausível. Quando você deseja fazer algo novo e sente medo, por exemplo, comprar uma empresa, um relacionamento amoroso novo, essas são coisas que você deseja fazer porém sente medo porque falta informação, por enquanto. Você ainda se sente inseguro em relação a essas coisas. O medo está tentando te proteger de uma situação não apropriada. Na sua última relação amorosa você sofreu demais. A pessoa com quem você se relacionou te magoou muito, então quando surge um novo relacionamento você sente medo de sentir tudo aquilo novamente. Ele está tentando te proteger, mas ao mesmo tempo te impedindo de ter um

possível relacionamento amoroso fantástico. Em casos assim, o ideal é você se munir de informação e perceber quais os cuidados deve tomar para não acontecer tudo o que te fez sofrer novamente. Mas você deve tomar cuidado para não acabar desistindo das coisas que você deseja por medo.

Um segundo caso comum é a pessoa sentir medo de falar em público. O medo está protegendo a pessoa de se expor. Ele está protegendo a auto-estima da pessoa, pois ela pode se expor a uma situação ridícula. Mesmo trabalhando com público há muitos anos, levei algum tempo para perder totalmente o medo antes de falar para um número muito grande de pessoas. Porém, eu sempre me preocupei em não permitir, de forma alguma, que o medo me impedisse de realizar o meu trabalho e mesmo sentindo um pouco de medo, falar em público é uma das coisas que sempre executei bem. O que é preciso fazer para perder medo é ganhar segurança. Tomar o maior conhecimento da matéria, ter controle sobre o assunto, estudar técnicas para se falar em público. Quando você estiver dominando esse assunto o medo desaparece e assim você consegue realizar o que deseja.

É também o caso da pessoa que tira carta de motorista e não dirige por causa desse sentimento. Se a pessoa tirou carta significa que sabe dirigir um carro, mas ela se sente insegura no trânsito. O medo está a protegendo de uma possível batida. Essa pessoa deve começar aos poucos, dirigindo com uma outra pessoa, alguns minutos por dia. Uma hora ela vai ganhar segurança, então perderá o medo e começará a dirigir sozinha.

Devemos tomar cuidado com essa emoção, pois ela pode tornar-se algo limitante. Sentir medo é algo absolutamente normal, porém você deve ser ponderado e saber quando esse sentimento está atrapalhando sua vida. Você pode começar a desistir de muitas coisas por causa do medo e é nesse momento que se deve ficar atento. Faça uma reflexão dos últimos tempos, e observe quantas coisas você deixou de fazer por causa de tal sentimento. Para vencer o medo duas dicas básicas: aprendizagem e treinamento.

6.7.3. Raiva

A raiva é uma emoção intensa e possui uma característica destrutiva. Pode aparecer em diversos graus de intensidade, desde uma leve irritação até explosões que pode causar danos maiores. Em momentos de raiva, as pessoas falam sem pensar e normalmente direcionam essa raiva para cima de outra pessoa. De modo geral essa emoção é mal utilizada. Geralmente é direcionada para a pessoa amada ou para aquelas que estão mais próximas, família e amigos. Dizemos palavras de raiva para as pessoas mais próximas, pessoas que mais amamos, que não diríamos para um estranho na rua.

Certa vez foi colocada uma câmera escondida na casa de um traficante. A polícia analisava a vida desse traficante para que pudesse dar um flagrante. Um dia ele estava brigando com a esposa e seu filho, uma criança, estava brincando com um carrinho. Nervoso, quando o filho passou perto dele, ele gritou: “Sai daqui moleque!”. A criança tem o costume de testar então ela continua e dessa vez ele gritou: “Sai daqui seu burro e idiota!”. A criança já começa a acreditar no que ele diz. Numa terceira vez ele chuta a criança de forma tão agressiva, que ela cai na parede e perde o ar. Nesse momento a polícia entrou e o prendeu. Esse traficante jogou a raiva que estava sentindo em cima de uma criança que nada tinha a ver com a situação. Bater em uma criança nada mais é que descontar sua raiva. Você bate quando não tem mais o que fazer. Fala, pede, briga, dá bronca, nada adianta então você se irrita e para descontar sua raiva bate. Bater em criança é falta de recurso do pai. É possível utilizar outros recursos para convencer uma criança sem bater. Usar a raiva dessa maneira gera cicatrizes nas pessoas. Às vezes nem cura e já vem outra marca.

É necessário tomar cuidado com as marcas causadas em outras pessoas. Acontece também, em outros casos, da pessoa ser treinada para não sentir raiva, o que é impossível. Vimos que a raiva é caracterizada como destrutiva, imagina como será guardar algo destrutivo dentro de você por algum tempo. Com certeza essa ação não trará bons resultados. Se não for bem canalizada, a raiva pode levar a doenças como úlcera gástrica, hipertensão, disfunções cardíacas entre outras. Mal dirigida, a raiva pode ainda se tornar intensa a ponto de fazer com que uma pessoa perca o limite de uma conduta razoável e tenha comportamentos dos quais possa vir a se arrepender.

A raiva é uma emoção humana completamente normal, saudável, e numa determinada quantidade é necessária a sobrevivência. A raiva surge quando nos sentimos fracos e frustrados ao ter de reconhecer nossos limites internos e externos. Inspira os sentimentos e os comportamentos poderosos e agressivos, que permitem ao ser humano lutar e se defender quando atacado. A raiva pode ser causada por fatores externos e internos, e como outras emoções, ao sentir esta emoção, o batimento cardíaco e a pressão sanguínea aumenta, além dos níveis hormonais adrenalina e noradrenalina. Apesar de a raiva se expressar mediante a força da agressividade, ela, pelo contrário, enfraquece-nos tomando conta de todo o nosso sistema nervoso. Para desfazer a raiva, é preciso saber atravessá-la. O segredo está em observar o incômodo que ela produz em nós, sem nos deixarmos contagiar pela negatividade da autocrítica. Como um cientista que é capaz de analisar uma essência venenosa sem se deixar contaminar por ela. (SEQUEIRA, CASANOVA & SILVA, 2009)

A raiva surge quando algo contraria as intenções das pessoas. Ela deve ser usada para corrigir esse desvio. A forma adequada de se utilizar a raiva é canalizá-la para a conquista de seus objetivos. Para isso, é necessário usar a raiva contra o problema que a causou. Usando-a assim você poderá ter ganhado imensos.

Vamos supor que você esteja próximo ao final do ano e tenha uma prova de uma matéria que odeia. Você necessita tirar uma nota alta, mas não suporta nem a idéia de ter que estudar aquilo. Essa prova surge contra as suas intenções conseqüentemente surge a raiva. Um amigo mesmo sabendo que você necessita tirar uma boa nota te chama para tomar uma cervejinha. Jogar a raiva pra cima desse amigo não trará resultados, pode sim acabar com uma amizade. Você deve utilizar a raiva para corrigir o que a causou. Se tirar uma boa nota pode se ver livre da matéria. Você fica com muita raiva por não poder sair com os amigos e tomado por essa raiva você pode conseguir forças para estudar e alcançar o êxito na matéria. Assim a raiva será bem canalizada. Ela está sendo canalizada para a conquista de um objetivo: passar de ano. Você a joga em cima do problema que a causou.

6.7.4. Tristeza

A tristeza é uma emoção que te faz refletir. Ela é um mecanismo de alerta para mostrar quando algo não vai bem na nossa vida e tem a intenção de nos fazer solucioná-los. Embora não seja agradável sentir-se triste, é importante darmos atenção a essa emoção, a esse mecanismo de alerta. A tristeza é um verdadeiro alarme.

Pense na tristeza como uma lâmpada vermelha que se acende quando algo não conveniente acontece, quando algo não está legal. Se você perdeu seu emprego, por exemplo, você sente-se triste, a lâmpada acendeu, o alarme está ligado. O que indica que você deve encontrar uma solução para o problema. Qualquer outro tipo de problema: financeiro, pessoal, relacionamento, fatores que levam à tristeza. Você sente-se triste, a lâmpada acendeu. Ela está te induzindo a buscar uma solução. Ninguém gosta de sentir-se triste, sendo assim a pessoa procura achar uma solução para dar fim a esse sentimento desagradável. Quando a solução para o problema é encontrada, a lâmpada então se apaga. Algumas soluções são mais fáceis, outras requerem um pouco mais de cuidado e atenção. O grande problema dessa emoção é que algumas pessoas não dão atenção ao alarme. Elas não buscam uma solução e seguem a vida na esperança de que um dia ela se apague. A pessoa segue a vida sem buscar uma solução ao que causou a tristeza. Então a lâmpada começa a brilhar ainda mais forte, mostrando que realmente algo não está correto. Neste caso, a tristeza tende a aumentar. Continuar nesse caminho pode levar a algo bem pior, a uma tristeza muito mais forte, o que pode ocasionar uma forte depressão. Portanto, é necessário buscar uma solução para o problema. Sempre há uma maneira de se resolver um problema. É importante lembrar que a tristeza é um alarme. Ela não resolve o problema e sim o ajuda a identificá-lo.

De modo geral, encontrar problemas e solucioná-los é uma tarefa fácil, basta dedicar tempo a você mesmo e empenho em encontrar uma solução. Na grande maioria das vezes conseguimos resolver nossos problemas sozinhos. Porém, em alguns casos, a procura de pessoas especializadas para a busca de soluções em determinados momentos pode ser necessário. Resolver as tristezas que surgem em nosso cotidiano faz parte do caminho para a felicidade.

A vergonha é uma das emoções que mais nos acompanham durante toda a vida, desde a infância que sentimos esse tipo de emoção. A vergonha só é sentida quando se tenta mostrar ao grupo a que se pertence que não conseguimos atingir as normas do mesmo, tais como sexualidade, competição ou estatuto, compreensão e ajuda. Para se sentir vergonha, o grupo tem de não aceitar o que o indivíduo é, e até mesmo ele não se aceita a si próprio. Quando se sente vergonha, o rosto fica corado, ou seja, ocorre uma vasodilatação nos vasos sanguíneos do rosto. Normalmente as pessoas ao sentirem vergonha baixam o olhar e inclinam a cabeça para a frente como que a querer esconder-se. Por vezes a vergonha é atenuada e sente-se um simples embaraço (olhar de lado e um sorriso nervoso). Sentir vergonha não é uma doença, mas em excesso ou em insuficiência podem demonstrar algum tipo de perturbação psicológica ou de personalidade, por exemplo a depressão. A depressão manifesta-se por uma profunda tristeza mas outras perturbações estarão presentes também, tais como a vergonha de se sentirem daquela maneira, de se culparem por aqueles acontecimentos. (SEQUEIRA, CASANOVA & SILVA, 2009)

6.8. Processo decisório e emoção

O processo decisório, comumente, tende a ser entendido como racional. Acredita-se que para fazer uma escolha o sujeito deve manter-se longe de qualquer afeto: identificar possibilidades, analisar custos e benefícios, verificar conseqüências de curto e longo prazo. Porém, se todo este processo for realizado para cada decisão o tempo despendido é muito grande. Empiricamente, no entanto esta demora não se verifica. Normalmente o indivíduo decide se gosta ou não de um objeto ou pessoa, por exemplo, em poucos instantes. Em face desta constatação, Damásio (1996) propõe a hipótese dos marcadores-somáticos. Estes consistem em estados do corpo (viscerais e não viscerais) associados a resultados previstos de determinados cenários, por meio de aprendizagem. Os marcadores-somáticos servem como filtros, diminuindo o número de possibilidades que serão analisadas adiante no processo. Assim, “o estado negativo associado ao cenário do futuro contraria a perspectiva tentadora de um lucro imediato.” Damásio, 1996, p. 206. A hipótese do marcador-somático evidencia a constante presença e influência dos estados emocionais nos processos cognitivos.

6.9. Considerações finais

Este capítulo discorre sobre as Inteligências Múltiplas. Por ser uma área de estudo muito ampla, não abordamos todas as subáreas que a formam. Através das informações extraídas de diversos autores e livros que abordam o tema, fica difícil imaginar o determinado

momento em que o cérebro humano atua de maneira multifuncional com as inteligências. GARDNER, 1999 ressalta: "Algumas inteligências são bem mais fáceis de simular no computador do que outras. Aspectos das inteligências musical e lingüística são facilmente simulados. As inteligências pessoal e corporal seriam mais difíceis". A Inteligência Emocional complexa está ligada aos aspectos intangíveis do ser humano, visto não haver métodos para se medir a mesma.

As organizações devem apostar no desenvolvimento da Inteligência Emocional (IE) e do Capital Intelectual, colaborando com os colaboradores a assumir as emoções, especialmente as positivas, e aliando-as à razão. A IE - capacidade de reconhecer, avaliar e controlar as emoções próprias, dos outros e o conjunto de capacidades emotivas como auto-confiança, otimismo, esperança e resiliência - são conceitos cada vez mais valorizados nas organizações. Para além de potenciarem a criatividade e a energia positiva dentro das organizações, permitem traçar desafios ambiciosos e potenciar novas formas de sucesso.

O capital intelectual (talento), o capital social (confiança e cooperação) aliado ao otimismo e expectativas são assim agregados dentro da organização pela IE. Colaborador com auto-confiança e esperança possui uma motivação elevada, que lhe permite resistir e encontrar alternativas estratégicas às dificuldades. Também um colaborador resiliente encara a vida com significado e tem capacidade de adaptação à mudança, mesmo quando se encontra em estresse.

As competências citadas e estabelecidas são na verdade requisitos necessários para que o ser humano possa adequar-se às transformações que estão ocorrendo, e outras que ainda irão ocorrer nos próximos séculos ao Quociente Emocional e Intelectual. No próximo e último capítulo apresentamos a pesquisa empírica.

7. Pesquisa Empírica

7.1. Considerações iniciais

No contexto empresarial, os estudos científicos concentram-se nos aspectos da liderança e da decisão, ignorando os das características individuais do líder e do tomador de decisão. Algumas literaturas mais recentes destacam o impacto decisivo que o perfil da inteligência pode ter nos resultados de liderança ou na decisão. Os sujeitos da pesquisa caracterizam-se por serem indivíduos adultos, de ambos os sexos, ocupantes de diferentes categorias de engajamento profissional de uma Instituição de Ensino Superior. Os sujeitos foram divididos em principais e secundários. Os principais são os alunos (ingressantes e concluintes) além dos professores, coordenadores e o diretor geral. Os secundários são demais colaboradores dos departamentos administrativos (biblioteca, comunicação, jurídico, CPD, motoristas, tesouraria, recursos humanos, manutenção; *call center*, segurança, secretaria acadêmica) de uma Instituição de Ensino Superior do Estado de São Paulo-Brasil. A segunda etapa da pesquisa exploratória-descritiva, cuja coleta de informações foi de caráter quantitativo através do questionário e a análise dos resultados foi qualitativa. Oportunizando uma abordagem quanti-qualitativa da produção científica, de forma que possa viabilizar novas pesquisas. Para Minayo (2000, p. 22), “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos, não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage, dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.” Outro ponto importante a se destacar, é que “[...] o objeto das Ciências Sociais é, essencialmente, *qualitativo*” (MINAYO, 2000, p. 21). Segundo Vergara (2003), este estilo de estudo se caracteriza como quanti-qualitativo e deu-se nas dependências da própria Instituição, onde os sujeitos foram observados, com o objetivo, de verificar as respostas apresentadas nos questionários aplicados, nas quais identificou-se as possíveis ressonâncias emocionais na criatividade produtiva.

Os resultados revelam que os respondentes atribuem importância aos aspectos emocionais, sugerindo que o controle das emoções e da sua visibilidade é determinante para o êxito da liderança e da decisão. Com esta pesquisa descritiva e exploratória pretende-se lançar pistas para investigações futuras sobre a importância da emoção e da inteligência nos processos decisórios e de liderança.

7.2. Quociente Emocional (QE)

Quociente emocional (QE) é a capacidade de sentir, compreender e aplicar efetivamente o poder das emoções para construir relações compatíveis e como evitar relações desagradáveis. Demonstra como melhorar o desempenho familiar, pessoal e profissional.

Num certo sentido, o QE é denominado de “inventário das emoções” e também auxilia o controle e consciência das emoções no labor.

Com o QE pretende-se medir o nível de inteligência emocional. Ao conhecer o QE dos indivíduos podemos entender melhor como as emoções afetam decisões e escolhas. Um QE elevado pode ajudar a melhorar a liderança e a tomada de decisões, utilizando a inteligência e não só as vísceras.

Existem cinco áreas de quociente emocional que se inserem no âmbito de duas categorias - intrapessoais e interpessoais: 1) QE intrapessoal é a habilidade de entender de forma precisa um conceito de si mesmo, e ser capaz de usar esse conceito para tornar a vida (familiar, pessoal e profissional) eficaz a) Auto-consciência: a capacidade de reconhecer e compreender o humor, as emoções e seus efeitos sobre os outros indivíduos. b) A auto-regulação: capacidade de controlar ou redirecionar impulsos perturbadores do humor e pela capacidade de tomar uma decisão e pensar antes de agir. c) Motivação: paixão para o trabalho por motivos que vão além do dinheiro ou *status*, e a capacidade de perseguir objetivos com energia e persistência. 2) QE Interpessoais é a capacidade de compreender outras pessoas de forma eficaz, para entender o que as motivam, como funcionam, e como trabalham cooperativamente. Melhorar o QE é a maneira de melhorar as habilidades sociais. d) Empatia: habilidade de compreender o emocional de outros indivíduos. e) Habilidades Sociais: uma proficiência em gestão de relações e construção de redes.

Com um alto QE pode-se ajudar a construir relações fortes, reduzir o estresse, e motivar-se para obter o que pretende., na organização, um alto QE é a forma de melhorar o desempenho. Pode ajudar a ser mais produtivo, melhorar a tomada de decisão e tornar-se um executor melhor, mais assertivo. Como nas palavras de Sheppard, “tornar-se o funcionário que a empresa não pode viver sem”, ou nas palavras de Goleman, no livro “Trabalhar com Inteligência Emocional”, eu queria fazer um case de negócios, e os melhores resultados foram aqueles indivíduos fortes nestas habilidades – nas habilidades emocionais”.

7.3. Tipo de Gráfico

Deve-se tomar muito cuidado no momento da escolha do tipo de gráfico mais apropriado para dar suporte ao interpretar a análise dos dados dos respondentes. Os gráficos mais utilizados são apresentados na tabela a seguir. Optou-se usar o gráfico de dispersão devido ao conjunto de dados que contém muitos pontos relacionados ao tamanho do gráfico.

O gráfico de dispersão⁷¹ exibe uma série como um conjunto de pontos. Os valores são representados pela posição dos pontos e usados para comparar dados agregados por categorias no gráfico. As características deste tipo de gráfico são: a) normalmente, usados para exibir e comparar valores numéricos, como dados científicos e estatísticos; b) usar ao comparar grandes números de pontos de dados sem considerar a temporalidade. Quanto mais dados forem inseridos, melhor para as comparações criadas; c) ideais para controlar a distribuição de valores e *clusters* de pontos de dados. É o melhor tipo de gráfico se o conjunto de dados contiver muitos pontos (por exemplo, centenas de pontos). Deve-se tomar o cuidado ao exibir várias séries em um gráfico de pontos, pois pode causar distração visual; d) o padrão é exibir pontos de dados como círculos.

Nesta pesquisa empírica apresentam-se várias séries, e optou-se por alterar o tipo de marcador das categorias tais como quadrado, triângulo, losango, etc.

Exibir dados	de taxa	de estoque	lineares	multi-valor
Tipo Gráfico				
Área	X	X	✓	X
Barras	X	X	✓	X
Colunas	X	X	✓	X
Dispersão	✓	X	✓	X
Estoque	X	✓	X	✓
Forma	✓	X	X	X
Intervalo	X	X	✓	✓
Linhas	X	X	✓	X
Pizza	✓	X	X	X
Polares	✓	X	X	X

Tabela 17 adaptada de tipos de gráficos, adaptada de (2009)

7.4. Tipo de Escala

Segundo Oliveira⁷² (2001), a escala de Likert baseia-se na premissa de que a atitude geral se remete às crenças sobre o objeto da atitude, à força que mantém essas crenças e aos valores ligados ao objeto.

A escala de Likert tem semelhança com a de Thurstone, pois dizem respeito a uma série de afirmações relacionadas com o objeto pesquisado, isto é, representam várias

⁷¹ Os gráficos de dispersão XY, trabalham com eixos específicos e pontuam quando os dados numéricos se cruzam. Este gráfico é específico para a representação de várias séries de dados. É interessante usá-lo em situações em que é preciso mostrar como determinadas sequências (ou séries) podem ser parecidas e por isso agrupadas; fazer uma comparação de dados sem preocupações com o eixo de tempo (caso exista um); alterar a escala do eixo horizontal ou torná-lo uma escala logarítmica. É importante lembrar que o gráfico dispersão (XY) precisa de pares de valores para trabalhar. Se não houver valores em par, é impossível determinar um ponto.

⁷² FECAP, 2001, Tânia Modesto Veludo de Oliveira no artigo: Escalas de Mensuração de Atitudes: Thurstone, Osgood, Stapel, Likert, Guttman, Alpert.

assertivas sobre um assunto. Porém, ao contrário da escala de Thurstone, os respondentes não apenas respondem se concordam ou não com as afirmações, mas também informam qual seu grau de concordância ou discordância. É atribuído um número a cada resposta, que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. O somatório das pontuações obtidas para cada afirmação é dada pela pontuação total da atitude de cada respondente. Chisnall (2004, p.174-176) coloca que as escalas de Likert são mais populares que as escalas de Thurstone porque além de serem confiáveis, são simples de construir e permitem obter informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, o que dá mais liberdade à eles, que não precisam se restringir ao simples concordo/ discordo, usado pela escala de Thurstone.

Uma vantagem da escala de Likert é que ela fornece direções sobre a atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa.

7.5. Questionário

O questionário aplicado foi adaptado do Jornal Americano USA weekend (1996), da Revista Exame (abril de 1996) e do livro “A inteligência Emocional na Construção do Novo Eu”, de Goleman (1996) e de Antunes (2000), respectivamente.

A análise dos questionários foi realizada sem levar em conta informações relativas ao perfil dos respondentes, tais como, escolaridade, idade, sexo, tempo na organização ou na instituição, tempo no cargo, etc.

O objetivo da pesquisa foi mapear as habilidades concernentes à Inteligência Emocional, das emoções dos colaboradores e dos discentes. O único critério usado para seleção dos respondentes foi separar os colaboradores por departamento e os alunos em ingressantes e concluintes. A partir daí foram distribuídos 150 questionários e identificados 129 (cento e vinte e nove) respondentes, 86% dos questionários distribuídos foram efetivamente respondidos e participaram da pesquisa.

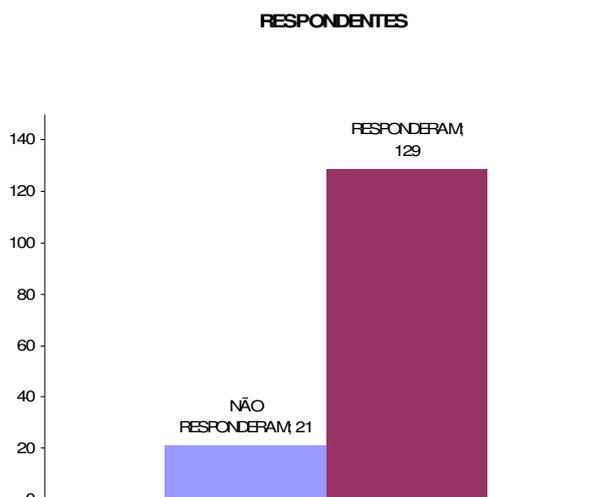


Gráfico 1 Respondentes

O questionário apresentou um total de 22 questões, separadas em 12 para inteligência intrapessoal e 10 de interpessoal.

Em cada pergunta o funcionário ou o aluno assinalou uma alternativa entre as seis apresentadas: “sempre”, “quase sempre”, “às vezes”, “raramente”, “jamais” ou “não sei”. Para a sua capacidade de demonstrar a aptidão descrita, posteriormente essas questões foram organizadas em dois componentes distintos da vida emocional: a inteligência intrapessoal e a inteligência interpessoal, que são os dois quesitos da inteligência emocional pessoal.

As questões de 1 a 12 apresentaram perguntas sobre a inteligência intrapessoal, que trata da experiência emocional, ou seja, como o ser humano se vê.

INTELIGENCIA INTRAPESSOAL	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
Tenho consciência de minhas emoções, assim que acontecem.	65	51	12	1	0	0	129
Uso os sentimentos para tomar decisões importantes no meu dia-a-dia.	11	29	63	13	11	2	129
Ao ficar com raiva, posso até explodir, mas não fico remoendo por muito tempo.	26	23	40	29	8	3	129
Uma derrota deixa-me aborrecido(a), mas não me perturba muito. Sei que vou melhorar na próxima vez.	53	38	23	10	4	1	129
Sempre que alcanço meus objetivos espero receber elogios e cumprimentos sinceros.	51	18	32	21	6	1	129
Elogios não me sobem à cabeça.	13	15	31	29	40	1	129
Jamais fico muito ansioso(a) pelo sucesso final de uma atividade a ponto de prejudicar meu desempenho.	18	13	41	26	23	8	129
Na maioria das vezes ao tomar uma decisão acho-me correto(a).	25	70	28	4	2	0	129
Acredito que a maioria das pessoas com me relaciono consideram-me simpático(a).	33	41	43	9	2	1	129
Acredito que as pessoas sabem me compreender e me avaliam de acordo com os meus valores.	18	45	41	12	4	9	129
Felicidade, afeição, orgulho e alegria são atitudes mais presentes em minha vida que desgosto, culpa, inveja, tristeza e arrependimento.	64	34	14	3	7	7	129
Não acho muito difícil construir um futuro em que eu venha amar muito uma pessoa e ser plenamente correspondido(a).	49	24	34	8	2	12	129
TOTAL	426	401	402	165	109	45	1548

Tabela 18 Inteligência intrapessoal elaborada pelo autor, dados coletados na pesquisa empírica (2008).

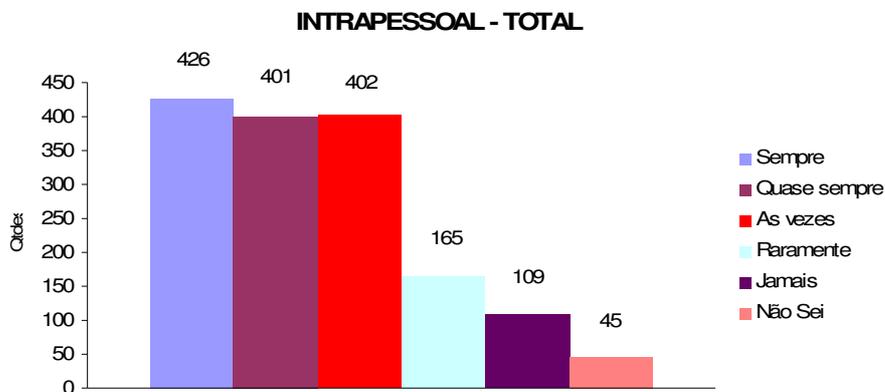


Gráfico 2 Intrapessoal Total

As questões de 13 a 22 apresentaram perguntas sobre a inteligência interpessoal, que trata da expressão emocional, ou seja, a forma como o ser humano demonstra as emoções ao falar, gesticular (fazer determinados gestos). A capacidade de entender as intenções, os desejos alheios e de se relacionar bem com os outros

INTELIGENCIA INTERPESSOAL	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
As pessoas não precisam me falar o que sentem. Percebo sozinho(a).	18	39	54	13	4	1	129
Sou bastante compreensivo(a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa.	54	50	18	6	1	0	129
Sou ótimo(a) para lidar com conflitos e quase sempre levanto o astral nos relacionamentos.	27	49	42	8	3	0	129
Posso perceber os sentimentos de um grupo ou de relações entre pessoas.	17	54	48	6	1	3	129
Não é necessário que as pessoas digam se me estimam ou não, percebo e dificilmente erro.	20	48	35	16	2	8	129
Fico sinceramente aborrecido(a) quando esqueço datas importantes para outras pessoas.	44	35	30	13	7	0	129
Não tenho dificuldades em acalmar ou conter sentimentos aflitivos sem prejudicar as obrigações que tenho que cumprir.	28	43	38	11	6	3	129
É muito difícil eu perder a paciência com as pessoas que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.	54	39	19	14	3	0	129
Não gosto da solidão. Sinto-me bem ao redor de pessoas amigas, mesmo que não estejam particularmente interessadas nos meus assuntos.	44	32	34	15	1	3	129
Quando alguém me agride ou diz coisas que me magoam acabo achando que ele(a) simplesmente descarregou seu mau humor em alguém que não tinha nada com isso.	15	31	45	25	7	6	129
TOTAL	321	420	363	127	35	24	1290

Tabela 19 Inteligência interpessoal elaborada pelo autor, dados coletados na pesquisa empírica (2008).

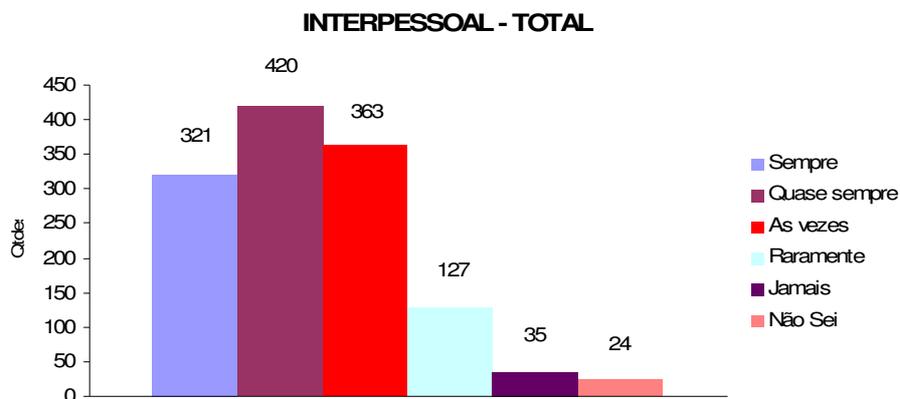


Gráfico 3 Interpessoal Total

7.6. Tabulação

Os questionários foram tabulados da seguinte maneira: por departamentos, denominados de categoria, onde os colaboradores estavam lotados e por salas onde os alunos foram matriculados, ou seja, em uma turma entrante, 1º ano, e uma concluinte, 4º ano. Conforme: a) professores, b) alunos ingressantes, c) alunos concluintes, d) coordenadores, e) diretor geral, f) demais.

Outros questionários também foram solicitados aos departamentos: comunicação, biblioteca, secretaria, tesouraria, segurança, motoristas, limpeza, *call center* (telefonistas), recursos humanos, jurídico, manutenção e CPD, constituindo-se apenas em uma categoria.

Após a tabulação dos dados já separados nos dois componentes distintos da vida emocional: as inteligências intra e interpessoal, foi realizada atribuição de pontos para cada alternativa apresentada: Sempre = 5, Quase sempre = 4, Às vezes = 3, Raramente = 2, Jamais = 1 e Não Sei = 0 e elaborados dois gabaritos um para a inteligência intrapessoal e outro para a interpessoal, apresentados abaixo.

Gabarito Inteligência Intrapessoal

Pontos	Descrição
49 a 60	Bastante Alta. Manter sobre controle e aprimorar alguns pontos negativos.
37 a 48	Bastante Desenvolvida. Continuar a viver bem consigo mesmo, mas moderar a presunção.
25 a 36	“Deslanchar”. Conversar consigo mesmo, ouça o que os outros dizem com sinceridade de você.
13 a 24	Autoconhecimento e, conseqüentemente, sua auto-estima precisa crescer bastante. Liberte-se, aos poucos, de suas amarras.
0 a 12	Pessoa “amarrada”, verdadeira ostra fechada em torno de si mesmo. Goste mais de você, liberte sua auto-estima, ganhe confiança.

Tabela 20 Gabarito Inteligência Intrapessoal , adaptada de Antunes 2000, pesquisa empírica (2008).

Gabarito Inteligência Interpessoal

Pontos	Descrição
41 a 50	Bastante alta. Não deve ter dificuldades para fazer amigos, mas deve conservá-los com muito carinho. Eles são mais importantes para você do que você pode imaginar.
31 a 40	Bastante desenvolvida. Aprender a observar atentamente as pessoas pode ainda melhorá-la.
21 a 30	“Deslanchar”. Conversar consigo mesmo, ouça o que os outros dizem com sinceridade de você. Treinar sentimentos de empatia e aprenda a observar com mais respeito os defeitos de outras pessoas. Algumas vezes, você projeta nos outros o que não gosta em você.
11 a 20	Grau de empatia e relacionamentos não é bom. Procurar ouvir mais e falar menos. Saiba gostar até mesmo de particularidades que outras pessoas apresentam e que você critica.
0 a 10	Bastante baixa. Vive como uma “Ilha” cercada de você mesmo. Procure trabalhar seu egoísmo e aprenda a dividir suas coisas, seus sentimentos. Acredite que melhorar seus relacionamentos não é difícil, mas exige trabalho persistente.

Tabela 21 Gabarito Inteligência Interpessoal , adaptada de Antunes (2000), pesquisa empírica (2008).

Ao cruzar as informações dos dois gabaritos podemos elencar um para a inteligência emocional, que é a somatória das inteligências intra e interpessoal descrito abaixo:

Gabarito Inteligência Emocional

Pontos	Descrição
41 a 60	“BA”- Bastante Alta. Não deve ter dificuldades para fazer amigos, mas deve conservá-los com muito carinho. Eles são mais importantes para você do que você pode imaginar. Bastante Alta. Manter sobre controle e aprimorar alguns pontos negativos.
40 a 31	“BD”- Bastante Desenvolvida. Aprender a observar atentamente as pessoas pode ainda melhorá-la. Continuar a viver bem consigo mesmo, mas moderar a presunção.
30 a 21	“DD”- “Deslanchar”. Conversar consigo mesmo, ouça o que os outros dizem com sinceridade de você. Treinar sentimentos de empatia e aprenda a observar com mais respeito os defeitos de outras pessoas. Algumas vezes, você projeta nos outros o que não gosta em você.
20 a 12	“EA” Grau de empatia e relacionamentos não é bom. Procurar ouvir mais e falar menos. Saiba gostar até mesmo de particularidades que outras pessoas apresentam e que você critica. Autoconhecimento e, conseqüentemente, sua auto-estima precisa crescer bastante. Liberte-se, aos poucos, de suas amarras.

0 a 11	“IA” Bastante baixa. Vive como uma “Ilha” cercada de você mesmo. Procure trabalhar seu egoísmo e aprenda a dividir suas coisas, seus sentimentos. Acredite que melhorar seus relacionamentos não é difícil, mas exige trabalho persistente. Pessoa “amarrada”, verdadeira ostra fechada em torno de si mesmo. Goste mais de você, liberte sua auto-estima, ganhe confiança.
--------	---

Tabela 22 Gabarito Inteligência Emocional , adaptada de Antunes (2000), pesquisa de empírica (2008).

Se correlacionarmos os gabaritos e as notas alcançadas nos questionários aplicados na Grade Gerencial de Blake & Mouton (1989) que combina estilos de liderança, observa-se que o gabarito intrapessoal fica da seguinte forma:

Blake & Mouton,

[...] procuraram representar os vários modos de usar autoridade ao exercer a liderança através do Grid Gerencial. Esta representação possui duas dimensões: a) preocupação com a produção: refere-se ao enfoque dado pelo líder aos resultados, ao desempenho, à conquista dos objetivos. O líder com este tipo de preocupação empenha-se na mensuração da quantidade e da qualidade do trabalho de seus subordinados. b) preocupação com as pessoas: diz respeito aos pressupostos e atitudes do líder para com seus subordinados. Este tipo de preocupação revela-se de diversas formas, desde o esforço em assegurar a estima dos subordinados e em obter a sua confiança e respeito, até o empenho em garantir boas condições de trabalho, benefícios sociais e outras vantagens. (BLAKE & MOUTON 1989, p. 13)

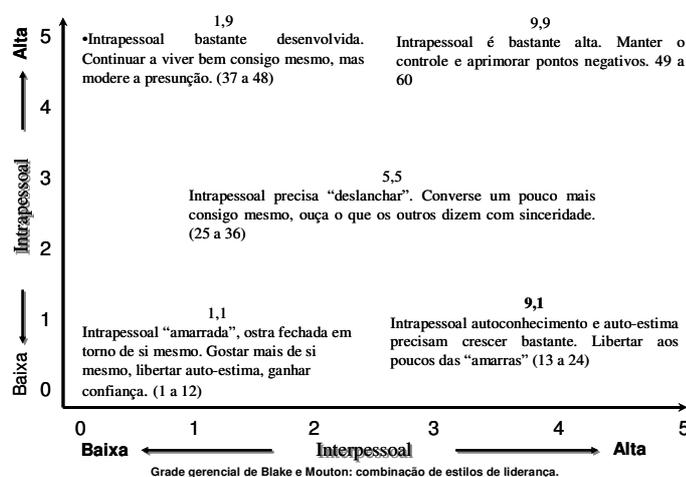


Figura 13 Estilos de liderança de Blake & Mouton, adaptada para pesquisa empírica (2008).

E o gabarito interpessoal fica da seguinte forma:

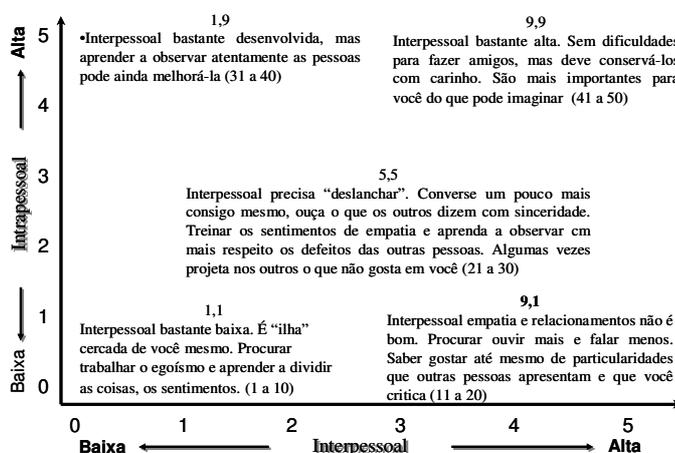


Figura 14 Estilos de liderança de Blake & Mouton, adaptada para pesquisa empírica (2008).

Ao aplicarmos os resultados alcançados em um gráfico de dispersão encontraremos para os professores os seguintes resultados:

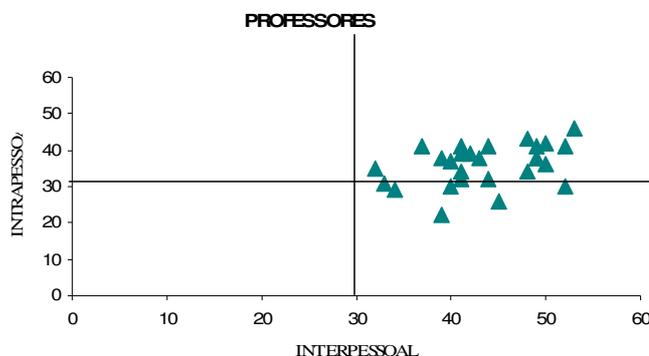


Gráfico 4 Professores

A grande maioria dos professores, 89% esta no quadrante onde as inteligências intra e interpessoal se encontram bastante altas, "BA", e somente 11% se encontram na região da inteligência emocional "EA" com as inteligências intra e interpessoal com "amarras" e "baixa empatia".

Ao acompanhar a evolução dos professores respondentes, podemos exemplificar dois casos verificados durante o período de observação. a) docente mesmo tendo conhecimento e sendo alertado e trabalhado ao longo do semestre letivo apresentou problemas de relacionamento com colegas de profissão e com os alunos sob seu comando, não obteve

melhoras e não “saiu” deste quadrante de baixa empatia, e baixo relacionamento, sendo desligado da instituição. b) professora respondente que soube ouvir os outros com sinceridade e conseguiu “enxergar” as pessoas (alunos e colegas de profissão) à sua volta pode melhorar muito sua conduta, sendo a professora mais jovem a ser homenageada numa colação de grau.

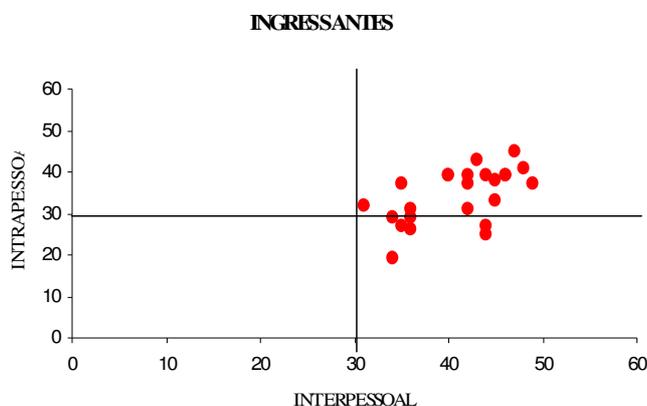


Gráfico 5 Ingressantes total

Dos alunos ingressantes, primeiro ano, assinalado 71% no quadrante Alto, ou seja, um emocional equilibrado, pois apresentaram resultados acentuados. No quadrante “BA” foi entre os 29% dos alunos ingressantes encontrados no quadrante baixa empatia que foi encontrado o menor resultado deste trabalho de campo, um quadrante de 31 pontos para o intrapessoal e 19 para interpessoal. Como é uma turma pequena se observou, ao longo do semestre, que os discentes aqui exemplificados não conseguiram concluir este primeiro ano de academia. Um caso chamou a atenção. Aluno, transferido, vindo de outra instituição de ensino superior e atendido pelo coordenador apresentou ser na entrevista um aluno fechado. No período de provas, não conseguiu realizar nenhuma prova apresentando atestados de internação por problemas ignorados pelos médicos que o atenderam. Num dos atestados apresentados alertava para o quadro clínico emocional. Nos outros períodos de aulas o mesmo desenvolveu suas atividades normais. Podemos “dizer” que o aluno apresenta “síndrome de prova”.

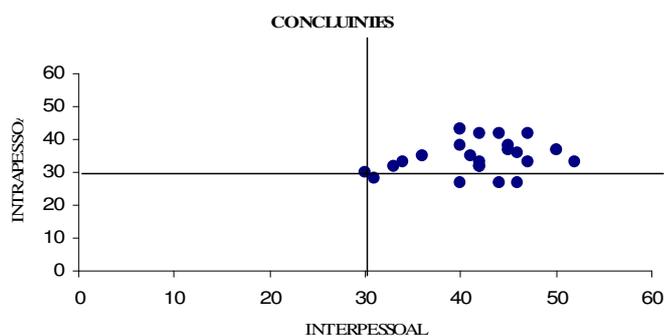


Gráfico 6 Concluintes total

Dos alunos concluintes, quarto ano, assinalado um percentual de 79% no quadrante Alto, ou seja, um emocional equilibrado, pois apresentaram resultados acentuados. No quadrante “deslanchar” assinalado 8% dos alunos com tendências de baixo estima e 13% dos alunos concluintes se encontram no quadrante baixo estima. Com também é uma turma pequena, observou-se ao longo do semestre que dos alunos concluintes aqui exemplificados, 5 discentes não conseguiram colar grau com sua turma devido ao baixo rendimento. Um caso a considerar foi de um aluno que, ao ser avaliado o histórico dos quatro anos em todos os semestres, no momento das provas, o aluno sempre apresentou algum problema correlacionado ao seu emocional, ao longo dos quatro anos tais como: acidente automobilístico, acidente físico, internações por motivo de fortes dores pelo corpo, entre outros tipos.

Em compensação, o melhor aluno da sala soube ao longo dos quatro anos de convivência com os colegas e docentes, entre outros, melhorar e muito, pois no primeiro ano foi um aluno problemático, que encontrou na ciência da administração seu equilíbrio, principalmente o emocional.

Outra observação interessante é que os alunos concluintes obtiveram um resultado maior que os alunos ingressantes, mas não ultrapassaram os resultados dos professores, conforme verificado ao analisar os dois gráficos.

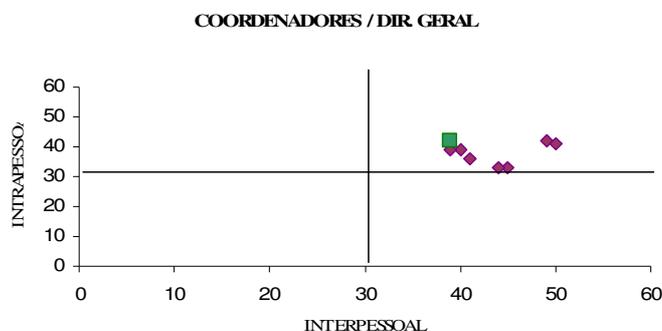


Gráfico 7 Coordenadores e diretor geral

Dos coordenadores e do diretor geral da instituição analisada o gráfico acima demonstra que todos estão no quadrante alto “BA”. A todos os 8 analisados, sete coordenadores e um diretor geral estão no quadrante onde as inteligências intra e interpessoal se encontram bastante altas. No semestre analisado obteve-se resultados acadêmicos mais que satisfatórios, que é reflexo de liderança e decisões assertivas.

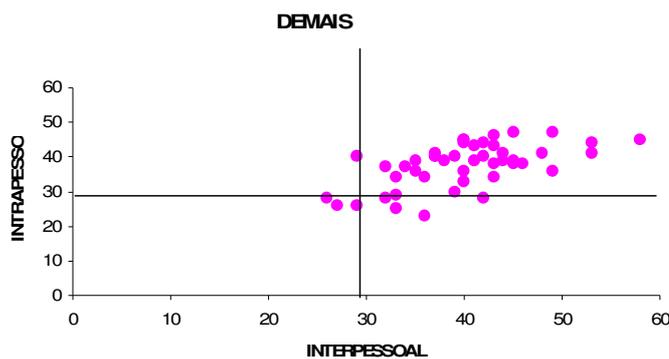


Gráfico 8 Demais

Dos demais colaboradores analisados, podemos verificar que 46% encontram-se no quadrante “BA” e outros 46% encontram no quadrante “BD” e 4% encontram-se no quadrante “DD”.

Até o final do século XX, os estudos de Binet foram deturpados e virou moda avaliar o Quociente de Inteligência QI de um indivíduo de modo frio. Este indivíduo, após ser avaliado, passava a ser mais um número para os critérios de seleção e do recrutamento de pessoal nas organizações. Com estudos das emoções de forma séria e científica, o QE vem ganhando espaço e propõe um estudo mais preciso, ajustado e intuitivo de personalidade. Baseia-se sobre um melhor controle das emoções e autoconhecimento.

7.7. Considerações Finais

A intenção deste estudo foi verificar os níveis de IE em estudantes concluintes e ingressantes bem como nos coordenadores, diretor geral e professores de um curso universitário.

Foram distribuídos 150 testes e aplicados em 129 sujeitos, da seguinte forma: 1 diretor geral, comunicação, jurídico, cpd; 2 biblioteca, motoristas, 3 tesouraria e recursos humanos e manutenção; 4 *call center*; 5 segurança; 7 coordenadores; 8 secretaria acadêmica; 24 para concluintes e ingressantes; 27 para professores.

Os resultados obtidos confirmam a hipótese inicial desta pesquisa, segundo a qual os concluintes obteriam pontuações maiores, enquanto que os ingressantes obteriam pontuações menores. Deve-se ressaltar que a QE é uma capacidade relacionada à compreensão e ao manejo das emoções nas relações sociais.

Também se encontrou que, em relação aos respondentes, não há diferenciação de sexos. Esse resultado leva a supor que, pelo menos no âmbito acadêmico, ambos os sexos possuem capacidades equivalentes no que diz respeito à QE.

O objetivo principal foi atingido que é o de verificar as necessidades para amenizar o impacto das emoções nos processos decisórios e na liderança. E os objetivos secundários também, pois ao investigar os tipos de emoções (positivas e negativas) mais frequentes nas organizações e como essas emoções influenciam o comportamento dos indivíduos nos processos decisórios e na liderança.

Com este estudo empírico, os respondentes foram convidados a testar as suas inteligências intra e interpessoal o seu próprio QE. Pretendeu-se, também, lançar pistas para investigações futuras sobre a importância da emoção e da inteligência nos processos decisórios e de liderança.

8. Conclusões

Percorremos um caminho longo, mas gratificante, desde a ampliação do cérebro humano, máquina invejável, mas como visto construída de forma acochambrada.

A emoção abrange uma área imensamente variada e complexa. Vimos algo como das marés oceânicas, dos fluxos e refluxos de tentativas de aprender conceitualmente o significado deste conjunto difícil de fenômenos: instintos, motivos intrínsecos; teorias das inteligências; homeostase; funcionamento cerebral e efetuação biológica; motivos aprendidos e não aprendidos; determinantes fisiológicos, sociais e culturais. Novas e excitantes descobertas, para os administradores, tais como: centros de prazer e dor do cérebro; motivos para a curiosidade e a exploração e as atividade lúdicas; e a primazia do amor, afeição e conforto pelo contato.

A teoria das múltiplas inteligências de Gardner traz uma convicção de que o domínio da emoção atravessa um período de fluxo criador, conduzindo os administradores gradualmente a se prepararem para compreender e atender adequadamente a uma nova imagem da natureza laboral, e por que não dizer, do ser humano esta máquina absolutamente perfeita, dotada de uma complexidade e inteligência incalculável.

No passado, o terreno da emoção estava dominado por duas imagens. A imagem de que o homem era de uma criatura impulsionada pelos instintos sexuais e destrutivos, herdados e inconscientes, procurando-se libertar-se num meio social de frustração. A outra imagem, do homem, era de uma criatura metabolizando tranquilamente à sombra, ocasionalmente espicaçada para entrar em ação.

A velha batalha entre hereditariedade e meio está com seus dias contados ou praticamente extinta neste século XXI. O ser humano não é lançado ao mundo com instintos espontâneos e inflexíveis, nem é uma passiva peça de barro que as sociedades modelam de acordo com sistemas claros de valor. O ser humano nasce com inúmeras potencialidades que interatuam com um mundo físico, social e cultural complexo para formar toda uma gama de emoções. Provavelmente não existe um único motivo que seja inteiramente inato ou inteiramente aprendido. As potencialidades biológicas são canalizadas, ampliadas ou contraídas. Ainda não sabemos qual é a total potencialidade do ser humano.

Verifica-se um crescente acordo em que o potencial do homem depende, em grande parte, de seu incrivelmente intrincado cérebro. A emoção não é, simplesmente, uma questão de tensões viscerais e necessidades dos tecidos. A emoção depende de um cérebro que contém

mecanismos para o prazer e a dor, que controla o seu próprio nível de excitação e que é sensível aos eventos externos e internos. Provavelmente todas as emoções contêm características internas e externas. É neste ambiente de potencial humano que o administrador moderno processa as decisões e desenvolve a liderança no intuito primário de atingir os objetivos organizacionais e de lucro e secundário e não menos importante as necessidades humanas de progresso.

O administrador moderno, ao relacionar-se com os indivíduos sob seu comando, tanto familiar, pessoal e profissional, não se limita a proteger-se dos estímulos nocivos e a procurar a paz da morte ou nirvana. Interatua de um modo ativo com o ambiente em que age, seja este interno ou externo. O administrador moderno é curioso, divertido e criador. Concebe grandes idéias, busca significados e imagina novas metas para a organização e que aprimoram a sociedade como um todo; esses produtos da sua própria inteligência influenciam sua própria labuta, seu próprio esforço, seu padrão emocional no aprimoramento do curso da civilização.

Finalmente, o calor e a comunhão humana não constituem epifenômenos enxertados num ritmo peristáltico. Dar e receber amor faz tanto parte da natureza humana quanto defecar e urinar. O homem tem apetites sexuais, mas também procura a afeição. O ser humano odeia, mas também procura intimidade e estima. O homem atual procura amar e estimar a si próprio.

O administrador deste século XXI trabalha com todos estes fenômenos e ainda possui dimensão adequada do tempo, visão sistêmica e estratégica. Deve ser um indivíduo sinérgico, aberto à inovação e um agente de mudanças. Ter capacidade de integrar as diversas áreas laborais administrando conflitos; relacionar-se com culturas diversas, integrar o saber e o fazer, antecipando ameaças e oportunidades. Deve ainda ter capacidade de negociação, delegação, decisão, relacionamento interpessoal, liderança, autogerenciamento, resolução de problemas, apresentando soluções para os clientes (internos e externos).

A imagem do homem é emergente, mas talvez o próprio homem esteja surgindo, ressurgindo. Ao decorrer desses anos de mestrado aprendemos que muitos seres humanos não se ajustam a esta imagem. O psicopata brutal, nos Estados Unidos, que dispara sua arma contra alunos numa instituição de ensino parece consumado pelo ódio, nojo e talvez pelo medo. Os povos esfomeados, na África, não poderiam interessar-se menos pela capacidade criadora e, por vezes, nem mesmo pelo amor dos que lhes são mais próximos. Algumas emoções terão que ser satisfeitas antes que outras surjam. É possível que exista uma espécie de hierarquia de emoções.

Maslow descreve que o ser humano tem motivos primários, instintivos, que vão desde os motivos inferiores aos superiores. Estão organizados, os motivos, numa hierarquia que

corresponde ao suposto nível de evolução das emoções. Primeiro, temos as emoções fisiológicas, como a fome; depois, as emoções de segurança como o medo; a seguir, as emoções de amor, de estima e, finalmente, as emoções de auto-realização. Quanto mais baixa for a emoção, em uma escala semelhante à de Maslow, tanto mais crucial a emoção é para a sobrevivência e mais cedo aparece na evolução. A hierarquia refere-se também à ordem de aparecimento das emoções no desenvolvimento do homem: emoções fisiológicas aparecem na base, em segundo os de estima, a de auto-realização por último se por ventura surgir.

Apesar de tudo, sabe-se tão pouco sobre as emoções humanas que é “um conjunto complexo de reações químicas e neurais, formando um padrão” (DAMÁSIO, 2000, p.74). que está longe de se considerar concluído. Talvez o futuro, neste enigmático século XXI, leve a pesquisa ao âmago da tendência auto-realizadora da humanidade. Da emoção para os esforços filosóficos, religiosos éticos do homem e de sua busca de um significado para sua existência, da espiritualidade de onde vem e pra onde vai. Essas são fronteiras distantes e incertas de um domínio em rápido desenvolvimento e ainda não possuímos respostas, mas pretendemos investigar a espiritualidade do administrador num futuro.

Lista dos Anexos

[A] - Questionário.....	159
[B] - Carta de Autorização.....	162
[C] - Professores.....	163
[D] - Coordenadores.....	164
[E] - Diretor Geral.....	165
[F] - Ingressantes	166
[G] - Concluintes.....	167
[H] - Demais.....	168

ANEXO [A]

Responda as perguntas, abaixo, com o máximo de sinceridade possível. O importante não é ter um bom desempenho, mas sim descobrir qual o seu nível de consciência emocional. As questões, abaixo são relativas a dois componentes distintos da vida emocional. Um é a inteligência intrapessoal que trata sobre a experiência emocional, ou seja, a forma como o ser humano se vê, questões de 1 a 12.

O outro componente é a inteligência interpessoal, que trata da expressão emocional, ou seja, a forma como o ser humano demonstra as emoções ao falar, fazer determinados gestos, questões de 13 a 22.

Apesar de algumas questões parecerem semelhantes, diferem em diferentes componentes. Se não conseguir decidir na sua resposta, responda “Não sei”.

As questões de 1 a 12 relacionam-se com Inteligência intrapessoal, ligada à maneira como o ser humano se vê e como percebe suas limitações, seu potencial, as aspirações e o modo como usar as informações para alcançar objetivos pessoais.

1. Tenho consciência de minhas emoções, assim que acontecem.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

2. Uso os sentimentos para tomar decisões importantes no meu dia-a-dia.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

3. Ao ficar com raiva, posso até explodir, mas não fico remoendo por muito tempo.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

4. Uma derrota deixa-me aborrecido(a), mas não me perturba muito. Sei que vou melhorar na próxima vez.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

5. Sempre que alcanço meus objetivos espero receber elogios e cumprimentos sinceros.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

6. Elogios não me sobem à cabeça.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

7. Jamais fico muito ansioso(a) pelo sucesso final de uma atividade a ponto de prejudicar meu desempenho.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

8. Na maioria das vezes ao tomar uma decisão acho-me correto(a).

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

9. Acredito que a maioria das pessoas com me relaciono consideram-me simpático(a).

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

10. Acredito que as pessoas sabem me compreender e me avaliam de acordo com os meus valores.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

11. Felicidade, afeição, orgulho e alegria são atitudes mais presentes em minha vida que desgosto, culpa, inveja, tristeza e arrependimento.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

12. Não acho muito difícil construir um futuro em que eu venha amar muito uma pessoa e ser plenamente correspondido(a).

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

As questões de 13 a 22 relacionam-se com a inteligência interpessoal, que é a capacidade de entender as intenções, os desejos alheios e de se relacionar bem com os outros

13. As pessoas não precisam me falar o que sentem. Percebo sozinho(a).

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

14. Sou bastante compreensivo(a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

15. Sou ótimo(a) para lidar com conflitos e quase sempre levanto o astral nos relacionamentos.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

16. Posso perceber os sentimentos de um grupo ou de relações entre pessoas.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

17. Não é necessário que as pessoas digam se me estimam ou não, percebo e dificilmente erro.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

18. Fico sinceramente aborrecido(a) quando esqueço datas importantes para outras pessoas.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

19. Não tenho dificuldades em acalmar ou conter sentimentos aflitivos sem prejudicar as obrigações que tenho que cumprir.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

20. É muito difícil eu perder a paciência com as pessoas que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.

- Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

21. Não gosto da solidão. Sinto-me bem ao redor de pessoas amigas, mesmo que não estejam particularmente interessadas nos meus assuntos.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

22. Quando alguém me agride ou diz coisas que me magoam acabo achando que ele(a) simplesmente descarregou seu mau humor em alguém que não tinha nada com isso.

Sempre Quase sempre Às vezes Raramente Jamais Não sei

**Obrigado pela sua valiosa colaboração! Joseney Spréa
Presidente Prudente, outubro de 2008.**

ANEXO [B]

A
B. L. Franco
Digníssimo Diretor Geral
Faculdade de Presidente Prudente

Presidente Prudente, 10 de outubro de 2008.

Prezado senhor

Sou aluno do curso de Mestrado em Gestão de Empresas do convênio entre a Fundação Getulio Vargas (FGV), com sede no Brasil, e o Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), com sede em Portugal. Tal convênio foi redigido segundo as diretrizes do Acordo de Bolonha.

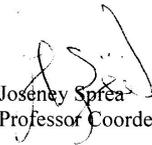
Estou em fase conclusiva da dissertação denominada "Inteligência Emocional: o diferencial nas organizações Educacionais Competitivas". Para a finalização desta, solicito a V.Sª a permissão para a aplicação do questionário anexo, que tem como objetivos investigar qual tipo de inteligência emocional (intra ou inter) as pessoas utilizam com mais frequência no ambiente de trabalho e mostrar que usar as emoções é um fator crucial para o sucesso das organizações modernas.

A escolha desta renomada instituição de ensino superior, se deve ao fato de que, na atualidade, a Faculdade de Presidente Prudente – FAPEPE - tem apresentado um papel relevante na formação dos profissionais de Administração na região do oeste paulista. É notório que a empresa esta consciente das constantes mudanças e o rápido desenvolvimento que as organizações modernas exigem no mundo do trabalho. Para isso, prepara com competência esses profissionais.

Considero-a, portanto, um excelente referencial para a aplicação do questionário, cujas respostas, analisadas, fornecerão material de interesse para a pesquisa e também para maior conhecimento, pela IES, do material humano de que dispõe.

Sem mais para o momento, antecipo os agradecimentos.

Cordialmente,


Joseney Sprea
Professor Coordenador do Curso de Administração da FAPEPE


B. L. Franco
10/10/08
Diretor Interino

ANEXO [C]

PROFESSORES

INTELIGENCIA INTRAPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	Tenho consciência de minhas emoções, assim que acontecem.	14	10	3	0	0	0	27
2	Uso os sentimentos para tomar decisões importantes no meu dia-a-dia.	2	8	13	2	2	0	27
3	Ao ficar com raiva, posso até explodir, mas não fico remoendo por muito tempo.	7	2	9	7	2	0	27
4	Uma derrota deixa-me aborrecido(a), mas não me perturba muito. Sei que vou melhorar na próxima vez.	11	8	4	3	0	1	27
5	Sempre que alcanço meus objetivos espero receber elogios e cumprimentos sinceros.	11	5	6	4	1	0	27
6	Elogios não me sobem à cabeça.	4	6	7	5	5	0	27
7	Jamais fico muito ansioso(a) pelo sucesso final de uma atividade a ponto de prejudicar meu desempenho.	2	6	8	8	3	0	27
8	Na maioria das vezes ao tomar uma decisão acho-me correto(a).	5	16	4	1	1	0	27
9	Acredito que a maioria das pessoas com me relaciono consideram-me simpático(a).	4	8	13	2	0	0	27
10	Acredito que as pessoas sabem me compreender e me avaliam de acordo com os meus valores.	4	13	9	1	0	0	27
11	Felicidade, afeição, orgulho e alegria são atitudes mais presentes em minha vida que desgosto, culpa, inveja, tristeza e arrependimento.	16	8	1	1	1	0	27
12	Não acho muito difícil construir um futuro em que eu venha amar muito uma pessoa e ser plenamente correspondido(a).	13	5	6	1	0	2	27
TOTAL		93	95	83	35	15	3	297

INTELIGENCIA INTERPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	As pessoas não precisam me falar o que sentem. Percebo sozinho(a).	2	8	14	2	1	0	27
2	Sou bastante compreensivo(a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa.	12	10	4	1	0	0	27
3	Sou ótimo(a) para lidar com conflitos e quase sempre levanto o astral nos relacionamentos.	5	9	13	0	0	0	27
4	Posso perceber os sentimentos de um grupo ou de relações entre pessoas.	4	9	13	1	0	0	27
5	Não é necessário que as pessoas digam se me estimam ou não, percebo e dificilmente erro.	2	11	6	6	1	1	27
6	Fico sinceramente aborrecido(a) quando esqueço datas importantes para outras pessoas.	8	7	8	2	2	0	27
7	Não tenho dificuldades em acalmar ou conter sentimentos aflitivos sem prejudicar as obrigações que tenho que cumprir.	9	8	7	1	1	1	27
8	É muito difícil eu perder a paciência com as pessoas que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.	11	7	4	4	1	0	27
9	Não gosto da solidão. Sinto-me bem ao redor de pessoas amigas, mesmo que não estejam particularmente interessadas nos meus assuntos.	8	6	8	5	0	0	27

COORDENADORES

INTELIGENCIA INTRAPESSOAL							
	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	Tenho consciência de minhas emoções, assim que acontecem.	3	4	0	0	0	7
2	Uso os sentimentos para tomar decisões importantes no meu dia-a-dia.	0	0	4	3	0	7
3	Ao ficar com raiva, posso até explodir, mas não fico remoendo por muito tempo.	1	4	1	1	0	7
4	Uma derrota deixa-me aborrecido(a), mas não me perturba muito. Sei que vou melhorar na próxima vez.	5	1	0	0	1	7
5	Sempre que alcanço meus objetivos espero receber elogios e cumprimentos sinceros.	1	0	2	3	1	7
6	Elogios não me sobem à cabeça.	1	1	1	3	1	7
7	Jamais fico muito ansioso(a) pelo sucesso final de uma atividade a ponto de prejudicar meu desempenho.	1	2	2	1	1	7
8	Na maioria das vezes ao tomar uma decisão acho-me correto(a).	4	3	0	0	0	7
9	Acredito que a maioria das pessoas com me relaciono consideram-me simpático(a).	1	4	2	0	0	7
10	Acredito que as pessoas sabem me compreender e me avaliam de acordo com os meus valores.	0	5	1	1	0	7
11	Felicidade, afeição, orgulho e alegria são atitudes mais presentes em minha vida que desgosto, culpa, inveja, tristeza e arrependimento.	5	1	1	0	0	7
12	Não acho muito difícil construir um futuro em que eu venha amar muito uma pessoa e ser plenamente correspondido(a).	3	2	1	0	0	7
TOTAL		25	27	15	12	4	77

INTELIGENCIA INTERPESSOAL							
	Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	As pessoas não precisam me falar o que sentem. Percebo sozinho(a).	0	4	3	0	0	7
2	Sou bastante compreensivo(a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa.	3	3	1	0	0	7
3	Sou ótimo(a) para lidar com conflitos e quase sempre levanto o astral nos relacionamentos.	1	4	2	0	0	7
4	Posso perceber os sentimentos de um grupo ou de relações entre pessoas.	0	5	2	0	0	7
5	Não é necessário que as pessoas digam se me estimam ou não, percebo e dificilmente erro.	0	3	3	1	0	7
6	Fico sinceramente aborrecido(a) quando esqueço datas importantes para outras pessoas.	3	2	2	0	0	7
7	Não tenho dificuldades em acalmar ou conter sentimentos aflitivos sem prejudicar as obrigações que tenho que cumprir.	3	3	1	0	0	7
8	É muito difícil eu perder a paciência com as pessoas que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.	4	3	0	0	0	7
9	Não gosto da solidão. Sinto-me bem ao redor de pessoas amigas, mesmo que não estejam particularmente interessadas nos meus assuntos.	1	2	2	1	0	7

ANEXO [E]

DIRETOR GERAL

INTELIGENCIA INTRAPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	Tenho consciência de minhas emoções, assim que acontecem.		1					1
2	Uso os sentimentos para tomar decisões importantes no meu dia-a-dia.			1				1
3	Ao ficar com raiva, posso até explodir, mas não fico remoendo por muito tempo.	1						1
4	Uma derrota deixa-me aborrecido(a), mas não me perturba muito. Sei que vou melhorar na próxima vez.		1					1
5	Sempre que alcanço meus objetivos espero receber elogios e cumprimentos sinceros.			1				1
6	Elogios não me sobem à cabeça.				1			1
7	Jamais fico muito ansioso(a) pelo sucesso final de uma atividade a ponto de prejudicar meu desempenho.				1			1
8	Na maioria das vezes ao tomar uma decisão acho-me correto(a).		1					1
9	Acredito que a maioria das pessoas com me relaciono consideram-me simpático(a).			1				1
10	Acredito que as pessoas sabem me compreender e me avaliam de acordo com os meus valores.			1				1
11	Felicidade, afeição, orgulho e alegria são atitudes mais presentes em minha vida que desgosto, culpa, inveja, tristeza e arrependimento.		1					1
12	Não acho muito difícil construir um futuro em que eu venha amar muito uma pessoa e ser plenamente correspondido(a).	1						1
TOTAL		2	4	4	2	0	0	11

INTELIGENCIA INTERPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	As pessoas não precisam me falar o que sentem. Percebo sozinho(a).			1				1
2	Sou bastante compreensivo(a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa.		1					1
3	Sou ótimo(a) para lidar com conflitos e quase sempre levanto o astral nos relacionamentos.		1					1
4	Posso perceber os sentimentos de um grupo ou de relações entre pessoas.		1					1
5	Não é necessário que as pessoas digam se me estimam ou não, percebo e dificilmente erro.		1					1
6	Fico sinceramente aborrecido(a) quando esqueço datas importantes para outras pessoas.	1						1
7	Não tenho dificuldades em acalmar ou conter sentimentos aflitivos sem prejudicar as obrigações que tenho que cumprir.			1				1
8	É muito difícil eu perder a paciência com as pessoas que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.	1						1
9	Não gosto da solidão. Sinto-me bem ao redor de pessoas amigas, mesmo que não estejam particularmente interessadas nos meus assuntos.	1						1

ANEXO [F]

ALUNOS INGRESSANTES

INTELIGENCIA INTRAPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	Tenho consciência de minhas emoções, assim que acontecem.	13	8	2	1	0	0	24
2	Uso os sentimentos para tomar decisões importantes no meu dia-a-dia.	2	5	12	3	1	1	24
3	Ao ficar com raiva, posso até explodir, mas não fico remoendo por muito tempo.	7	6	7	1	2	1	24
4	Uma derrota deixa-me aborrecido(a), mas não me perturba muito. Sei que vou melhorar na próxima vez.	10	6	5	3	0	0	24
5	Sempre que alcanço meus objetivos espero receber elogios e cumprimentos sinceros.	12	3	5	4	0	0	24
6	Elogios não me sobem à cabeça.	1	3	8	8	4	0	24
7	Jamais fico muito ansioso(a) pelo sucesso final de uma atividade a ponto de prejudicar meu desempenho.	3	2	13	5	1	0	24
8	Na maioria das vezes ao tomar uma decisão acho-me correto(a).	2	15	6	1	0	0	24
9	Acredito que a maioria das pessoas com me relaciono consideram-me simpático(a).	3	8	8	5	0	0	24
10	Acredito que as pessoas sabem me compreender e me avaliam de acordo com os meus valores.	0	5	12	2	2	3	24
11	Felicidade, afeição, orgulho e alegria são atitudes mais presentes em minha vida que desgosto, culpa, inveja, tristeza e arrependimento.	10	7	5	0	2	0	24
12	Não acho muito difícil construir um futuro em que eu venha amar muito uma pessoa e ser plenamente correspondido(a).	6	4	10	1	1	2	24
TOTAL		69	72	93	34	13	7	264

INTELIGENCIA INTERPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	As pessoas não precisam me falar o que sentem. Percebo sozinho(a).	4	6	8	5	1	0	24
2	Sou bastante compreensivo(a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa.	6	14	4	0	0	0	24
3	Sou ótimo(a) para lidar com conflitos e quase sempre levanto o astral nos relacionamentos.	4	8	6	5	1	0	24
4	Posso perceber os sentimentos de um grupo ou de relações entre pessoas.	5	10	5	3	0	1	24
5	Não é necessário que as pessoas digam se me estimam ou não, percebo e dificilmente erro.	2	5	13	2	0	2	24
6	Fico sinceramente aborrecido(a) quando esqueço datas importantes para outras pessoas.	8	4	6	4	2	0	24
7	Não tenho dificuldades em acalmar ou conter sentimentos aflitivos sem prejudicar as obrigações que tenho que cumprir.	3	8	9	2	1	1	24
8	É muito difícil eu perder a paciência com as pessoas que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.	7	6	5	5	1	0	24
9	Não gosto da solidão. Sinto-me bem ao redor de pessoas amigas, mesmo que não estejam particularmente interessadas nos meus assuntos.	9	4	6	3	1	1	24

ANEXO [G]

ALUNOS CONCLUINTE

INTELIGENCIA INTRAPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	Tenho consciência de minhas emoções, assim que acontecem.	6	14	4	0	0	0	24
2	Uso os sentimentos para tomar decisões importantes no meu dia-a-dia.	2	7	13	2	0	0	24
3	Ao ficar com raiva, posso até explodir, mas não fico remoendo por muito tempo.	3	5	7	9	0	0	24
4	Uma derrota deixa-me aborrecido(a), mas não me perturba muito. Sei que vou melhorar na próxima vez.	4	12	4	3	1	0	24
5	Sempre que alcanço meus objetivos espero receber elogios e cumprimentos sinceros.	9	5	6	3	0	1	24
6	Elogios não me sobem à cabeça.	2	2	11	5	4	0	24
7	Jamais fico muito ansioso(a) pelo sucesso final de uma atividade a ponto de prejudicar meu desempenho.	5	1	6	6	3	3	24
8	Na maioria das vezes ao tomar uma decisão acho-me correto(a).	2	14	6	1	1	0	24
9	Acredito que a maioria das pessoas com me relaciono consideram-me simpático(a).	9	8	5	1	1	0	24
10	Acredito que as pessoas sabem me compreender e me avaliam de acordo com os meus valores.	7	6	9	2	0	0	24
11	Felicidade, afeição, orgulho e alegria são atitudes mais presentes em minha vida que desgosto, culpa, inveja, tristeza e arrependimento.	8	7	3	1	1	4	24
12	Não acho muito difícil construir um futuro em que eu venha amar muito uma pessoa e ser plenamente correspondido(a).	11	4	4	2	1	2	24
TOTAL		68	85	78	35	12	10	264

INTELIGENCIA INTERPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	As pessoas não precisam me falar o que sentem. Percebo sozinho(a).	3	5	11	5	0	0	24
2	Sou bastante compreensivo(a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa.	7	11	2	3	1	0	24
3	Sou ótimo(a) para lidar com conflitos e quase sempre levanto o astral nos relacionamentos.	4	8	9	3	0	0	24
4	Posso perceber os sentimentos de um grupo ou de relações entre pessoas.	2	12	9	1	0	0	24
5	Não é necessário que as pessoas digam se me estimam ou não, percebo e dificilmente erro.	3	10	5	5	0	1	24
6	Fico sinceramente aborrecido(a) quando esqueço datas importantes para outras pessoas.	5	10	3	6	0	0	24
7	Não tenho dificuldades em acalmar ou conter sentimentos aflitivos sem prejudicar as obrigações que tenho que cumprir.	3	7	8	6	0	0	24
8	É muito difícil eu perder a paciência com as pessoas que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.	7	9	7	1	0	0	24
9	Não gosto da solidão. Sinto-me bem ao redor de pessoas amigas, mesmo que não estejam particularmente interessadas nos meus assuntos.	9	6	6	3	0	0	24

ANEXO [H]**DEMAIS**

INTELIGENCIA INTRAPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
	Tenho consciência de minhas emoções, assim que acontecem.	29	14	3	0	0	0	46
2	Uso os sentimentos para tomar decisões importantes no meu dia-a-dia.	5	9	20	3	8	1	46
3	Ao ficar com raiva, posso até explodir, mas não fico remoendo por muito tempo.	7	6	16	11	4	2	46
4	Uma derrota deixa-me aborrecido(a), mas não me perturba muito. Sei que vou melhorar na próxima vez.	23	10	10	1	2	0	46
5	Sempre que alcanço meus objetivos espero receber elogios e cumprimentos sinceros.	18	5	12	7	4	0	46
6	Elogios não me sobem à cabeça.	5	3	4	7	26	1	46
7	Jamais fico muito ansioso(a) pelo sucesso final de uma atividade a ponto de prejudicar meu desempenho.	7	2	12	5	15	5	46
8	Na maioria das vezes ao tomar uma decisão acho-me correto(a).	12	21	12	1	0	0	46
9	Acredito que a maioria das pessoas com me relaciono consideram-me simpático(a).	16	13	14	1	1	1	46
10	Acredito que as pessoas sabem me compreender e me avaliam de acordo com os meus valores.	7	16	9	6	2	6	46
11	Felicidade, afeição, orgulho e alegria são atitudes mais presentes em minha vida que desgosto, culpa, inveja, tristeza e arrependimento.	25	10	4	1	3	3	46
12	Não acho muito difícil construir um futuro em que eu venha amar muito uma pessoa e ser plenamente correspondido(a).	15	9	13	4	0	5	46
TOTAL		169	118	129	47	65	24	552

INTELIGENCIA INTERPESSOAL		Sempre	Quase sempre	As vezes	Raramente	Jamais	Não Sei	TOTAL
1	As pessoas não precisam me falar o que sentem. Percebo sozinho(a).	9	16	17	1	2	1	46
2	Sou bastante compreensivo(a) em relação aos momentos difíceis na vida de outra pessoa.	26	11	7	2	0	0	46
3	Sou ótimo(a) para lidar com conflitos e quase sempre levanto o astral nos relacionamentos.	13	19	12	0	2	0	46
4	Posso perceber os sentimentos de um grupo ou de relações entre pessoas.	6	17	19	1	1	2	46
5	Não é necessário que as pessoas digam se me estimam ou não, percebo e dificilmente erro.	13	18	8	2	1	4	46
6	Fico sinceramente aborrecido(a) quando esqueço datas importantes para outras pessoas.	19	12	11	1	3	0	46
7	Não tenho dificuldades em acalmar ou conter sentimentos aflitivos sem prejudicar as obrigações que tenho que cumprir.	10	17	12	2	4	1	46
8	É muito difícil eu perder a paciência com as pessoas que gosto. Se perco, logo recupero e me arrependo de ter perdido.	24	14	3	4	1	0	46
9	Não gosto da solidão. Sinto-me bem ao redor de pessoas amigas, mesmo que não estejam particularmente interessadas nos meus assuntos.	16	14	12	3	0	1	46

Lista de Tabelas

Tabela 1	- Principais funções da administração, adaptada de Maximiano (2007)...	35
Tabela 2	- Tipos de líderes convencionais, adaptada de Chiaventao (2000).....	61
Tabela 3	- Estilos de liderança situacional, adaptada de Levek & Matschitzky (2002).....	65
Tabela 4	- Estilos de liderança de Goleman, adaptada de Cunha & Rego (2007)...	68
Tabela 5	- Elementos essenciais da eficácia da liderança, adaptada de Cunha & Rego (2003).....	71
Tabela 6	- Comparação entre tipos de liderança e a liderança emocional, adaptada de Rowe (2002).....	71
Tabela 7	- O QQQQCP, adaptado do Livro Código do bom trato, comissão européia (2008 p.55)	77
Tabela 8	- Cronologia da tomada de decisão, adaptada do periódico Haward Business Review (2006).....	78
Tabela 9	- Métodos e modelos de decisão, adaptado de Simão (2004).....	84
Tabela 10	- Decisões tomadas em um dia normal de trabalho.....	97
Tabela 11	- Decisões tomadas em um dia normal de trabalho.....	99
Tabela 12	- Premissas básicas do modelo proposto <i>Homo Cordatum</i> (2009).....	103
Tabela 13	- Período de maior abertura da inteligência, adaptada de Antunes (1998)	111
Tabela 14	- Inteligências múltiplas de Gardner, adaptada de Vilella (2002).....	119
Tabela 15	- Habilidades das pessoas emocionalmente inteligentes, Goleman	124
Tabela 16	- Tipos de emoções	125
Tabela 17	- Tabela 17 adaptada de tipos de gráficos, adaptada de (2009).....	143
Tabela 18	- Inteligência intrapessoal elaborada pelo autor, dados coletados na pesquisa empírica (2008).....	145
Tabela 19	- Inteligência interpessoal elaborada pelo autor, dados coletados na pesquisa empírica (2008).....	146
Tabela 20	- Gabarito Inteligência Intrapessoal, adaptada de Antunes (2000), pesquisa empírica (2008).....	147
Tabela 21	- Gabarito Inteligência Interpessoal , adaptada de Antunes (2000), pesquisa empírica (2008).....	147
Tabela 22	- Gabarito Inteligência Emocional , adaptada de Antunes (2000), pesquisa de empírica (2008).....	147

Figura 1	- Hemisférios cerebrais – direito e o esquerdo, adaptada de Lente (2001)..	21
Figura 2	- Cérebro humano, adaptada de Castro (2007).....	25
Figura 3	- Principais funções do processo de gestão, adaptada de Chiavenato (2009).....	34
Figura 4	- Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia, segundo Katz, adaptada de Maximiano (2007).....	38
Figura 5	- Papéis segundo Mintzberg, adaptada de Maximiano (2007).....	41
Figura 6	- Processo decisório como um tema multidisciplinar, adaptada de Mota (2005).....	76
Figura 7	- Fluxo da liderança e tomada de decisão de Kotler adaptada de Maximiano (2006).....	83
Figura 8	- Características da decisão, adaptada de Costa (1996).....	87
Figura 9	- Níveis de tomada de decisão Moritz & Pereira (2006, p. 42).....	90
Figura 10	- Modelo teórico Hipótese do marcador somático de Damásio (1996).....	97
Figura 11	- Inteligências Múltiplas, adaptada de Gardner (1996).....	112
Figura 12	- Inteligências Múltiplas de Gardner, adaptada de Vilella (2002).....	119
Figura 13	- Intrapessoal – estilos de liderança de Blake & Mouton, adaptada para a pesquisa empírica (2008).....	148
Figura 14	- Interpessoal – estilos de liderança de Blake & Mouton, adaptada para a pesquisa empírica (2008).....	149

Gráfico 1	- Respondentes.....	144
Gráfico 2	- Intrapessoal total.....	145
Gráfico 3	- Interpessoal total.....	146
Gráfico 4	- Professores total.....	149
Gráfico 5	- Ingressantes total.....	150
Gráfico 6	- Concluintes total.....	150
Gráfico 7	- Coordenadores e Diretor Geral.....	151
Gráfico 8	- Demais.....	152

Lista de Quadros

Quadro 1	- Hemisfério esquerdo – funções específicas – lado direito do corpo.....	22
Quadro 2	- Hemisfério direito – funções específicas – lado esquerdo do corpo.....	22

Lista de Filmes

12 HOMENS e uma sentença, Direção Sidney Lumet, Roteiro, Reginald Rose, Produção Henry Fonda, Reginald Rose Estúdio United Artists, EUA-1957 (120 minutos).

AMISTAD, Direção: Steven Spielberg Produção: Debbie Allen, Steven Spielberg e Colin Wilson Roteiro: David H. Franzoni Estúdio: DreamWorks SKG / HBO, EUA-1997 (154 minutos).

APOLLO 13, Direção: Ron Howard Produção: Brian Grazer Roteiro: William Broyles Jr. e Al Reinert, baseado em livro de Jim Lovell e Jeffrey Kluger, Estúdio: Universal Pictures / Imagine Entertainment, EUA-1995, (138 minutos).

COPYCAT, Direção: Jon Amiel Produção: Arnon Milchan e Mark Tarlov Roteiro: Ann Biderman e David Madsen Estúdio: Warner Bros. / Regency Enterprises / New Regency Pictures, Distribuição: Warner Bros, EUA: 1995, (123 minutos)

ELIZABETH: The Golden Age, Direção: Shekar Khapur Produção: Tim Bevan, Jonathan Cavendish e Eric Fellner, Roteiro: William Nicholson e Michael Hirst Estúdio: Studio Canal / Working Title Films , Distribuição: Universal Pictures / UIP, Inglaterra / França: 2007, (114 minutos)

GLADIATOR, Direção: Ridley Scott , Produção: David H. Franzoni, Steven Spielberg e Douglas Wick Distribuição: DreamWorks Distribution L.L.C. / Universal Pictures, Roteiro: David H. Franzoni, John Logan e William Nicholson, EUA-2000, (155 minutos)

HEART AND Souls, Direção: Ron Underwood, Produção: Sean Daniel e Nancy Roberts Roteiro: Brent Maddock, S.S. Wilson, Gregory Hansen e Erik Hansen, baseado em estória de Gregory Hansen, Erik Hansen, Brent Maddock e S.S. Wilson, Estúdio: Universal Pictures / Alphaville Films / Stampede Entertainment , EUA-1993 (104 minutos)

MODERN Times, Direção: Charles Chaplin, Produção: Charles Chaplin Roteiro: Charles Chaplin, Estúdio: United Artists / Charles Chaplin Productions EUA-1936 (87 minutos).

RAIN Man, Direção: Barry Levinson Produção: Mark Johnson, Roteiro: Ronald Bass e Barry Morrow, baseado em estória de Barry Morro, Estúdio: United Artists / Mirage Entertainment / Star Partners II Ltd., EUA-1988, (133 minutos)

VERTICAL Limit, Direção: Martin Campbell, Produção: Martin Campbell, Robert King e Marcia Nasati Roteiro: Robert King, baseado em roteiro de Robert King e Terry Hayes, EUA-2000, Estúdio: Columbia Pictures Corporation

Bibliografia

ADAMS, J. **Managing people in organizations. Contemporary theory and practice.** Birkinshaw, J. & Crainer, S. **Liderança ao estilo de Sven - Goran Eriksson.** Monitor, 2005.

BLANCHARD, K. & MUCHNICK, M. **O comprimido da liderança. O ingrediente secreto para motivar as pessoas.** Lisboa: Pergaminho, 2004.

AGUIAR, M. A. F.. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar.** São Paulo: Saraiva, 2005.

AKERLOF, G. A. & SHILLER R. J. **Exuberância animal.** Princeton Press, XXXX.

ANTUNES, Celso. **As inteligências múltiplas e seus estímulos.** Campinas: Papyrus, 1998.

ARAÚJO, L.C.G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BARÇANTE, L. C. & CASTRO, G. C.de. **Ouvindo a voz do cliente interno.** Rio de Janeiro: Qualitymark , 1999. 3ª edição

BAUER, M. W.; GASKELL, (eds.) **Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som: um CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

BLAKE R. R. & MOUTON J.S. **Como tomar decisões: uma dinâmica de grupo.** São Paulo: Herder, 1965. 1ª edição. Tradução portuguesa de CAPELLATO M.H.S., do original **Key to decision making.**

BLANCHARD, K., LACINAK, T., TOMPKINS, C. & BALLARD, J. **Bom trabalho. O poder do relacionamento positivo.** Pergaminho, 2003

BOHLANDER, G., SNELL, S., SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson Learning, 2003.

BÖNEMANN, R. D. **O uso da gestalpedagogia no desenvolvimento das inteligências múltiplas aplicada no processo de ensino-aprendizagem.** Florianópolis, UFSC 2001.

BOOG, G. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** Vol.I e II. São Paulo: Gente, 2002.

BRAFMAN, O. & BECKSTROM, R.. **A estrela-do-nar e a aranha. O Fenómeno das organizações sem líder.** Editorial Presença, 2008.

BURT, C. (1940). **Porque é que o psicólogo necessidade fatores.** Butcher & Lomax (Ed). Leituras na inteligência humana. London: New Feller Lane, Methuen, 1972.

_____ (1949) **A estrutura da mente.** Wiseman S. (Ed.) **inteligência e habilidade.** Inglaterra, Penguin: Books Ltd, 1973.

_____ (1949) **The structure of the mind: the results of review of factor analysis.** *Brit.J. Educ Psych.* 1949, A estrutura da mente: o resultado do fator de análise.

_____ (1955) **As provas para o conceito de inteligência.** S. Wiseman (Ed). *Intelligence e habilidade.* Inglaterra, Penguin: Books Ltd, 1973.

BYHAM, W. C., COX, J. ZAPP! **O poder da energização: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação dos funcionários.** Ed. Campus, 1992, 7ª edição.

CAMARA, P., GUERRA, P. & RODRIGUES, J. **Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.** D. Quixote, 2007

CARLZON, J. **A hora H. como conquistar o cliente nos momentos decisivos.** Lua de Papel, 2006

COLLINS, J. & PORRAS, J. **De excelente a líder.** Casa das Letras, 2007.

CHAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000, 6ª edição, 3ª tiragem

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional.** A dinâmica do sucesso

_____ **Gerenciando com as pessoas – Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____ **Gestão de pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas.** São Paulo: Atlas, 1996.

_____ **Recursos humanos na empresa.** São Paulo: Atlas, 1989, V.1.

CHISNALL, P. *Marketing research: analysis and measurement.* McGraw-Hil, 1973.

_____ *Marketing research: analysis and measurement.* McGraw-Hill, 2004.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** SP. Cortez, 2001 5ª edição.

COOPER, R. **Inteligência emocional na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997 9ª edição.

COOPER, R. & SAWAF, A. **A Inteligência emocional na empresa.** Rio de Janeiro: Campus 1997. 5ª edição.

COUTO, L & DIAS E. **Três estratégias para turbinar a inteligência organizacional.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

CUNHA, M.; REGO, A. & CUNHA, R.. **Organizações Positivas.** Lisboa: Dom Quixote, 2007

CUNHA, M.; REGO, A., CUNHA, R. & CARDOSO, C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. RH Editora, 2003.

CURY, Augusto Jorge. **Inteligência Multifocal** – Análise da construção dos pensamentos e da formação de pensadores. São Paulo: Cultrix, 2006.

DAMASIO, A.R. **O Erro de Descartes – emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Cia. das letras, 1996.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

DEMO, P. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. São Paulo: Cortez, 1990.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, A. **Administração inteligente: novos caminhos para as organizações do século XXI**. São Paulo: Futura, 2001.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, A.C. L. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____ **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, F. A. de, NORONHA, A. P. Porto. **Inteligência emocional e avaliação de alunos e supervisores: evidências de validade**. *Psicol. teor. prat.*, 2006, vol.8.

GARDNER, H. **Estruturas da mente. A teoria das inteligências Múltiplas**. Trad. COSTA S. *Original Frames of mind: The theory of multiple intelligences.*, Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODIN, S. **Tribos. Precisamos de um Líder**. Lua de Papel, 2008.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & MCKEE, A. **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. & MCKEE, A. **Os Novos Líderes. A Inteligência Emocional nas Organizações**. Gradiva, 2008

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

_____ **O poder das relações humanas: inteligência social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

- _____ **Trabalhando com a inteligência emocional.** São Paulo: Objetiva, 1999.
- _____ **Daniel Goleman na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª reimpressão
- _____ **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- _____ **Inteligência emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** 64ed. Rio de Janeiro, Objetiva, 1995.
- _____ **O poder da inteligência emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GOULD, S. J. **A falsa medida do homem.** Martins Fontes, 1999, 2ª edição.
- GREENFIELD, S.A. **O cérebro humano.** Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- GUASPARI, J. **A empresa que parou no tempo: uma fábula sobre a descoberta da qualidade.** São Paulo: Makron Books, 1992.
- HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., ZACCARELLI, L. M. (org.). **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- HERMAN, R. E. **Como manter bons funcionários.** Makronbooks, 1993.
- HESSELBEIN, F., GOLDSMITH, M., BECKHARD, R. **O líder do futuro.** . In: Peter Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1996
- HOFFMAN Ronald. **Inteligência visual: como criamos o que vemos.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HOUAIS, A. VILLAR, M. S., FRANCO M.M.F. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa,** Rio de Janeiro: Moderna, 2004, 2ª edição
- HOUZEL, S. H. **Fique de bem com o seu cérebro: guia pratico para o bem-estar em 15 passos.** São Paulo, Sextante 2007 In: WITTER, G. P. (Org.). **Produção científica.** Campinas: Alínea, 1997.
- JÚLIO, C. A.; NETO, José S. **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis.** São Paulo: Publifolha, 2002.
- KIEL, F., LENNICK, D.. **Inteligência moral: descubra a poderosa relação entre os valores morais e o sucesso nos negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999, 7, ed
- KOTLER, P.. FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais.** São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001.

KUHN, T.S.A. **A estrutura das revoluções científicas**. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1990

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos – Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LE COADIC, Y. F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2004.

LEDOUX, J. **O cérebro emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

LEITE, L. A. M. C., CARVALHO, I. V., OLIVEIRA, J. L. C. R. de, ROHM, R. H. D. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LEITE, F. L.; COSTA, S. M. de S. **Repositórios institucionais e a gestão do conhecimento científico**. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6, 2005, Florianópolis. **Anais...** Brasília, ANCIB, 2005. 1CD

LIMA, S. M. B. L. & ALBANO, A. G. B. **Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores**. Campinas: 2002.

LIMEIRA, M. do S. C. **O (des)conhecimento da série “Iniciados” produzida pela UFPB e a disseminação da produção científica no CCSA**. 2007, 55 f. Monografia (Curso de Graduação em Biblioteconomia) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2007. Atlas, 2003

LODI, João Bosco. **História da administração**. São Paulo: Pioneira 1981, 7ª edição

LOPES, A. **Apostila do curso de mestrado**: Lisboa: ISCTE, 2007

MACÊDO, I. I. de; RODRIGUES, D. F., JOHANN, M. E. P., CUNHA, N. M. M. da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

MARSHALL, I. J., CIERVO, A. A., ROCHA, A.V., MOTA, E. B.. **Gestão da Qualidade – Série Gestão Empresarial**. 4ª edição. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

MARTINS, Antonio Colaço. **Qualidade e autonomia na universidade**. Revista Humanidades, ano 12, nº 10. dez. 1995.

MARTNEAUD, S. **Teste A Sua Inteligencia Emocional: Aprenda na prática a desenvolver seu QE**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2008.

MASLOW, A.H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualymark, 2000.

MATTOS, R. A. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Livres, 1992

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2007, 6ª edição, 2ª reimpressão

MAYER, J. D., SALOVEY, P. **O que é inteligência emocional?** In: SALOVEY P.; SLUYTER D. J. (Orgs.). *Inteligência emocional na criança: aplicações na educação e no dia-a-dia.* Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MEADOWS, A. J. **A comunicação científica.** Brasília: Briquet de Lemos, 1999.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 17. ed. Petrópolis: Vozes, 2000. Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work.* New York: Harper & Row, 1973

MORITZ, G. O. & PEREIRA M. F. **Processo Decisório.** Florianópolis: UFSC, 2006. 1ª edição

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro. José Olympio, 1997.

MOTTA, F. C. P. & VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Thomsom, 2006. 3ª edição revisitada

MURRAY E. J. **Motivação e emoção: edição nas organizações.** Rio de Janeiro: Zahar, 1967. 1ª. Edição e Elsevier, 2005.

NELSON, B., ECONOMY, P. **Gestão empresarial: novos conceitos e as mais avançadas ferramentas para gerenciar pessoas e projetos.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, J. F. de. **Profissão líder: desafios e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

PRAHALAD, C. K. **Estratégia e planejamento: a competência essencial.** São Paulo: Publifolha, 2002. – (Coletânea HSM Management)

PERKINS, D. N. T. **Liderança no limite.** São Paulo: Makron Books, 2002.

PORRAS, J. EMERY, S. & THOMPSON, M. **Sucesso para durar.** Centro Atlântico, 2007

REGO, A., CUNHA, M.. **A Essência da liderança. Mudança. Resultados. Integridade.** RH Editora, 2003.

_____. **Liderar.** Biblioteca de Economia & Empresas. Publicações D. Quixote, 2005

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração**: guias de estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. R dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHULZ, M. L. **Despertando a intuição**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

SENAC DN. **Formação e trabalho**. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 1997.

SEYMOUR, J. **Como usar a inteligência emocional**. São Paulo: Publifolha, 2001.

SHINYASHIKI, G. **O processo de socialização organizacional**. In: Fleury, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

SÍTIMA, L. **Organizações em Mudança. Tudo se perde quando nada se transforma**. Silabo, 2005.

SILVA, P. A. L. **Fundamentos da teoria da decisão**. São Paulo: IME/USP, 1990, 1ª edição.

SIMÃO, V. A. **Exame da decisão no ensino superior**. Paraná: Edunioeste, 2004, 1ª edição.

SOEIRO, Alfredo. **Realidade emocional: Ajudando o homem a conquistar a realidade desejada**. São Paulo: Senac, 1999.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2004.

STONER J.A.F. & FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P., FORTUNA, A. A. M.. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicado às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TEIXEIRA, G. M., SILVEIRA, A. C., BASTOS NETO, C. P. S., OLIVEIRA, G. A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TRACY, D. **10 passos para o empowerment: um guia sensato para a gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo:

WAGNER III, J. A., HOLLONBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ZOHAR, ED. & MARSHALL, I. **Inteligência Espiritual**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

Internet:

<http://www.facioliconsultoria.com.br/noticia/noticia.aspx?IDPagina=92> acesso em 15 de janeiro de 2008. SPANGHER, C. Inteligência emocional no trabalho.

<http://www.abqv.org.br/servicos.php?id=22> acesso em 14 de abril 2007. ABQV - Associação Brasileira de Qualidade de Vida tem como VISÃO ser uma associação de vanguarda em assuntos de Qualidade de Vida, influenciadora.

<http://www.artigos.com/.../artigo> acesso em 10 de maio de 2007. RÊGO, C. C. A. B. A Inteligência Emocional da Liderança e seu Impacto na Satisfação dos Seus Colaboradores.

<http://www.ffclrp.usp.br/paideia/artigos/33/09.pdf> acesso em 13 abril de 2007 Inteligência emocional: validade discriminante. entre MSCEIT e 16 PF. 1. DANTAS, M. A. Universidade de Alfenas.

<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/lideranca-emocional-sua-contribuicao-para-a-gestao-de-pessoas-519132.html> acesso em 21 de abril de 2008. SOARES, V. P. A cultura organizacional e seus componentes.

http://sigarra.up.pt/fep/disciplinas_geral.formview. Acesso em 16 de janeiro de 2008. SEQUEIRA, J. Competências Psicológicas e Treino Mental. Dissertação de Doutorado: Universidade do Minho.

<http://www.abmes.org.br/publicacoes/cadernos/08/index.asp> acesso 06 de outubro de 2008. Caderno ABMES Associação brasileira de mantenedoras do ensino superior no Caderno nº 8 Edson Franco

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104 acesso em: 25 abril. 2007. MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Fecundando o processo da interdisciplinaridade na iniciação científica. **Rev. Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto v. 9, n.4, 2001.

http://www.administradores.com.br/artigos/jogos_como_estimuladores_das_inteligencias/32676/ acesso em 11 de agosto 2009. GLAVAM. R. B. **Jogos como estimuladores das inteligências**

<http://msdn.microsoft.com/pt-br/library/bb630439.aspx> acessado em 1º de maio de 2009 **tipos de gráficos**