



Maria João Martins Rosa da Silva

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE NAS
RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Emoções, Expressões Corporais e Tomadas de Decisão

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO / MBA

Área Científica de Gestão de Recursos Humanos

UNIVERSIDADE ABERTA

Orientadora: Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis

Lisboa
2010

Maria João Martins Rosa da Silva

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FACTOR DETERMINANTE NAS
RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Emoções, Expressões Corporais e Tomadas de Decisão

Dissertação apresentada à Universidade Aberta, sob Orientação da Senhora Professora
Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, para a obtenção do Grau
de Mestre em Gestão na área científica de Gestão de Recursos Humanos

UNIVERSIDADE ABERTA

Lisboa

2010

Ao meu pai que fisicamente já não teve oportunidade de acompanhar este trabalho, mas que esteve sempre presente.

À minha mãe.

Ao meu filho Hugo e ao meu marido.

À Professora Doutora Felipa Lopes dos Reis.

Para cultivar a sabedoria, é preciso força interior. Sem crescimento interno, é difícil conquistar a autoconfiança e a coragem necessárias. Sem elas, a nossa vida complica-se. O impossível torna-se possível com a força de vontade.

Dalai Lama

Agradecimentos

À Professora Doutora Felipa Cristina Henriques Rodrigues Lopes dos Reis, agradeço a confiança que em mim depositou, ao ter aceitado a orientação da minha dissertação, e por toda a cooperação, disponibilidade, orientação e incentivo constantes, que se tornaram um precioso estímulo para a prossecução do trabalho.

Ao meu filho Hugo que me incentivou a avançar com esta dissertação.

À minha mãe e ao meu marido pela compreensão, muitas vezes silenciosa, que tiveram nos momentos mais críticos do trabalho.

Á minha prima Manuela pela disponibilidade e nas palavras que proferiu, nas ocasiões mais complicadas.

À Inês pelo apoio prestado, e disponibilização de documentação essencial ao desenvolvimento do trabalho.

Aos meus colegas e aos trabalhadores do C.R.P.C.C.G. que ao responderem ao questionário, proporcionaram a obtenção das informações essenciais à conclusão desta investigação.

Um muito obrigado a todas as pessoas não mencionadas, e que directa ou indirectamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O objecto deste estudo prende-se com a análise do nível de importância da inteligência emocional e das emoções na tomada de decisão, e em que medida são elementos intervenientes nas relações interpessoais. Neste sentido, o objectivo geral deste projecto de investigação centra-se no estudo das capacidades que o ser humano possui de forma a perceber e gerir as suas emoções, bem como de conduzir as dos outros, nas relações interpessoais verificadas nas organizações, tanto a nível endógeno como exógeno.

Foi realizada uma revisão da literatura, que forneceu contributos para um referencial teórico lógico, e que localizou reflexões sobre as temáticas das emoções, inteligência emocional, expressões faciais e tomada de decisão.

Para a prossecução da investigação, os procedimentos metodológicos utilizados consistiram no desenvolvimento, de um tipo de pesquisa descritiva, o estudo de caso, correlacional e transversal; o meio a que se recorreu foi quantitativo em razão da utilização de questionário.

Optámos por um processo de selecção da amostra, não probabilístico por conveniência, tendo estado sempre presente a inevitabilidade da representatividade da população escolhida, de modo a reflectir, de maneira adequada, as necessidades evidenciadas no estudo. A amostra foi limitada a 60 pessoas, a quem o questionário foi entregue pessoalmente, e não ocorreu não respondentes.

Posteriormente à recolha de dados, efectuada através de questionário, estes foram tratados por programa informático. Para obtenção de uma melhor leitura dos dados, facilitando a sua análise e interpretação foram elaborados quadros e gráficos.

Da análise aos dados recolhidos, foi possível a obtenção de uma resposta à questão colocada pelo estudo, evidenciando-se a necessidade da ocorrência de um estímulo para que haja uma emoção e uma consequente tomada de decisão, sendo a inteligência emocional um meio que deverá intervir positivamente, encontrando-se em consonância com os elementos retirados da análise efectuada à bibliografia consultada. Os resultados obtidos apoiaram as hipóteses formuladas.

A grande maioria dos inquiridos apresenta facilidade no contacto com outros indivíduos que os rodeiam, estabelecendo proximidades estáveis, verificando-se uma elevada predisposição para interagir, mesmo que dessa interacção surja necessidade de ajustes comportamentais. Infere-se que, com comportamentos desta natureza só podem ocorrer relacionamentos positivos, neste caso, a componente emocional dos indivíduos considera-se equilibrada, apresentando deste modo inteligência emocional.

Palavras-chave: Inteligência emocional, Emoções, Tomada de Decisão

ABSTRACT

The object of this study relates to the level of importance of emotional intelligence and emotions in the process of decision making, and how these elements intervene in interpersonal relationships. In this sense, the general goal of this investigation project is centred in the ability of the human being to understand and manage his emotions, as well as his capacity to conduct those of others, in the interpersonal relationships established in organizations, at both endogenous and exogenous levels.

An extensive revision was carried out, of the literature which contributed to the building of a logical theoretical frame, and which located reflections on the thematic of emotions, emotional intelligence, facial expressions and decision making.

To carry out this investigation, the methodological procedures used consisted in the development of a descriptive research, a case study, co-relational and transversal; and the method employed was quantitative, based on the use of a questionnaire.

We chose a sample selection process, non-probabilistic by convenience, having present the inevitability of the representation of the chosen population, in a way to adequately reflect the needs showed in the study. The sample was limited to 60 people, to whom the questionnaire was personally handed, and none were left unanswered.

After the data was gathered, through the use of questionnaires, these were treated by a computer program. To obtain a better reading of the data, in order to facilitate the analyses and interpretation, charts and graphics were prepared.

From the analyses of the generated data, it was possible to obtain an answer to the question posed by the study, having been shown the need for a stimulus to occur, in order to generate an emotion, and a consequent making of a decision, where the emotional intelligence is a means which should positively intervene, in compliance with the elements retrieved from the analysis of the referred bibliography. The results obtained supported the formulated hypothesis.

The greater part of the respondents showed ease in the contact with other individuals around them, having established stable proximities, and revealing an elevated predisposition to interact, even if that interaction should imply the need for behaviour

adjustments. One can infer that from behaviours of this nature only positive relationships can occur, in which case the emotional component of the individuals can be considered balanced, revealing emotional intelligence.

Keywords: Emotional intelligence, Emotions, Decision making.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO.....	vi
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE GERAL.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE QUADROS	xiv
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1. JUSTIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO TEMA.....	1
2. OBJECTO E OBJECTIVOS DO ESTUDO.....	3
3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	5
4. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO.....	6
5. CONTEÚDO E ESQUEMA CONCEPTUAL DO TRABALHO	7
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA.....	10
1. INTRODUÇÃO.....	10
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA.....	11
2.1 Emoções	11
2.2 Inteligência Emocional	21
2.3 Ekman e as expressões faciais	31
2.4 Tomada de Decisão.....	34

CAPÍTULO III – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	39
1. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO.....	41
2. TIPO DE ESTUDO	43
3. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	45
4. VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	49
5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	51
6. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS.....	54
CAPITULO IV - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES	59
1. APRESENTAÇÃO DE DADOS.....	60
2. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	81
3. PRINCIPAIS ASSERÇÕES.....	87
4. CONCLUSÕES FINAIS.....	89
5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	93
BIBLIOGRAFIA.....	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	95
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	97
ANEXOS	101
ANEXO I - Questionário	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA AMOSTRA SEGUNDO A IDADE.....	62
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA AMOSTRA SEGUNDO O GÉNERO.....	63
GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA AMOSTRA SEGUNDO A FUNÇÃO EXERCIDA	64
GRÁFICO 4 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA AMOSTRA SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO.....	66
GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DA AMOSTRA SEGUNDO AS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	67
GRÁFICO 6 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O GÉNERO E A FUNÇÃO EXERCIDA	68
GRÁFICO 7 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O GÉNERO E A IDADE.....	68
GRÁFICO 8 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO A IDADE E O TEMPO DE SERVIÇO .	69
GRÁFICO 9 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS QUESTÕES RELATIVAS AO FACTOR EXPERIÊNCIA EMOCIONAL.....	71
GRÁFICO 10 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS QUESTÕES RELATIVAS AO FACTOR EXPRESSÃO EMOCIONAL.....	72
GRÁFICO 11 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS QUESTÕES RELATIVAS AO FACTOR SENSAÇÃO FÍSICA	74
GRÁFICO 12 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS QUESTÕES RELATIVAS AO FACTOR EXPERIÊNCIA PRIMITIVA.....	75
GRÁFICO 13 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS QUESTÕES RELATIVAS AO FACTOR EMPATIA.....	76
GRÁFICO 14 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DAS QUESTÕES RELATIVAS AO FACTOR INTERACTIVIDADE.....	78
GRÁFICO 15 – DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE TODAS AS QUESTÕES COLOCADAS AOS INQUIRIDOS	80

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	42
FIGURA 2 – DIMENSÕES DA POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
FIGURA 3 – VARIÁVEIS DO ESTUDO	50
FIGURA 4 – DIMENSÕES E ELEMENTOS DO CONCEITO EMOÇÃO	53
FIGURA 5 – FORMA DE EXPRESSAR ORDENADAMENTE OS DADOS.....	61

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO A IDADE	62
QUADRO 2 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O GÊNERO.....	63
QUADRO 3 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO A FUNÇÃO EXERCIDA.....	64
QUADRO 4 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO O TEMPO DE SERVIÇO	65
QUADRO 5 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA SEGUNDO AS HABILITAÇÕES ACADÉMICAS..	66
QUADRO 6 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS RELATIVAS À EXPERIÊNCIA EMOCIONAL .	70
QUADRO 7 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS RELATIVAS À EXPRESSÃO EMOCIONAL	72
QUADRO 8 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS RELATIVAS À SENSAÇÃO FÍSICA.....	73
QUADRO 9 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS RELATIVAS À EXPERIÊNCIA PRIMITIVA	75
QUADRO 10 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS RELATIVAS À EMPATIA.....	76
QUADRO 11 – DISTRIBUIÇÃO DAS RESPOSTAS RELATIVAS À INTERACTIVIDADE	77
QUADRO 12 – DISTRIBUIÇÃO TOTAL DAS RESPOSTAS POR GÊNEROS	79

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. JUSTIFICAÇÃO E IMPORTÂNCIA DO TEMA

A gestão de Recursos Humanos é, inegavelmente, um domínio ideal para a investigação científica, mas é simultaneamente demasiado vasto e complexo para ser abordado de forma ampla.

Por este motivo, e visto serem várias as perspectivas e as razões pelas quais a temática da gestão pode ser analisada, é prática corrente a delimitação de áreas de investigação de âmbito restrito, susceptíveis de uma mais eficaz aplicação de métodos científicos, o que propicia, naturalmente, a obtenção de resultados mais conclusivos.

Com base neste pressuposto, optámos por dirigir esta investigação para uma área específica, confinando-se esta dissertação a apresentar o estudo de forma a evidenciar, em que medida o estímulo das emoções influencia a tomada de decisão nas relações interpessoais, ou seja, em que medida a inteligência emocional interfere na tomada de decisão do indivíduo inserido num grupo.

É possível adiantar, como objectivo primário deste projecto de investigação, o estudo das capacidades que o ser humano possui de forma a perceber e gerir as suas emoções, bem como de conduzir as dos outros, nas relações interpessoais verificadas nas organizações tanto a nível endógeno como exógeno.

A escolha de um tema que possa ser objecto de uma dissertação de mestrado, não é, normalmente, um processo fácil e imediato, pois tende a ser influenciado por factores de diversa natureza.

Assim, antes de iniciar a preparação deste documento, que visa elaborar uma dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão / MBA com vista à obtenção do grau de Mestre, ocorreram algumas preocupações que nos pareceram ser inevitáveis e oportunas nesta fase do trabalho, ligadas à razão da escolha do tema.

Dado o âmbito do trabalho, optámos por um tema circunscrito, contemporâneo, em que os documentos se encontram disponíveis numa área restrita e podem ser consultados com relativa facilidade¹. Actualmente, já se encontra alguma literatura sobre este assunto, no entanto, ressalva-se a necessidade de ter um olhar crítico sobre o que se lê.

As outras razões prendem-se com três factos: de a natureza do tema se encontrar no horizonte dos assuntos que mais interesse nos tem despertado, e para o qual nos últimos anos tem sido direccionada a nossa atenção, na medida do possível, efectuando leitura de bibliografia específica, bem como analisando, no dia-a-dia, atitudes comportamentais verificadas com indivíduos tanto no ambiente social como no profissional; ao escolher este tema e no sentido de dar corpo a um desafio que não é fácil, dado o alto nível de cientificidade da matéria em apreço, proporciona-nos a possibilidade de efectuar um estudo aprofundado sobre a inteligência emocional, as emoções e a tomada de decisão e, conseqüentemente, alargar os nossos conhecimentos; a natureza do tema é de uma enorme actualidade, uma vez que as últimas décadas têm sido palco de diversos estudos relativos à componente emocional em detrimento da racional, tanto aos níveis do indivíduo como do indivíduo/organização, o que tem suscitado várias paixões, verificando-se mesmo uma crescente aplicação, por diversas organizações, das teorias que têm sido formuladas sobre esta matéria.

Trata-se de um trabalho de natureza teórica uma vez que "... se propõe encarar um problema abstracto que pode já ter sido ou não objecto de outras reflexões..." (ECO, 2008: 39) e também científico, visto que:

¹ ECO, Umberto, (2008). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 14ª ed., Lisboa, Editorial Presença, 235 pp.

- ✓ A pesquisa debruça-se sobre um objecto reconhecível e definido de tal modo que seja igualmente compreensível pelos outros;
- ✓ A pesquisa diz coisas que não tenham já sido ditas ou apresenta uma outra perspectiva;
- ✓ Disponibiliza ideias motivadoras de reflexão;
- ✓ É útil aos outros;
- ✓ Fornece elementos para a confirmação e para a rejeição das hipóteses que apresenta;
- ✓ Disponibiliza perspectivas que são o ponto de partida para alterações comportamentais.

2. OBJECTO E OBJECTIVOS DO ESTUDO

Quando se desenvolve um trabalho de investigação é imperioso efectue-se um planeamento cuidado, ou seja, devem ser definidos rumos do trabalho que se pretende desenvolver. Uma das etapas mais importantes neste percurso é a definição do objecto de estudo, que servirá de referência para o posterior progresso da investigação.

A definição do objecto de estudo deve ser efectuada num campo específico evidenciando obviamente a sua pertinência científica, devendo ser sempre colocada a seguinte questão, “o que se quer investigar?”

Assim, o objecto de estudo desta investigação prende-se com a análise do nível de importância da inteligência emocional e das emoções na tomada de decisão, e em que medida são elementos intervenientes nas relações interpessoais.

Como já referi, é possível avançar como objectivo geral deste projecto de investigação, o estudo das capacidades que o ser humano possui de forma a perceber e gerir as suas

emoções, bem como de conduzir as dos outros, nas relações interpessoais verificadas nas organizações tanto a nível endógeno como exógeno.

Dada a natureza deste estudo, pretende este projecto de investigação procurar encontrar pontos de convergência dentro da bibliografia disponível, ou a que foi possível consultar, para comprovar, como as emoções e a inteligência emocional, constituída por várias competências que serão referidas no Capítulo II, adquirem uma efectiva e determinante relevância nas tomadas de decisão e consequentes relações sociais verificadas nos ambientes envolventes ao ser humano. No intuito de tentar confirmar as reflexões expostas pelos diversos autores que serão referidos, será desenvolvido um questionário (Anexo I) composto por frases que apresentarão situações passíveis de poder analisar as competências emocionais das pessoas seleccionadas para a amostra.

Assim, são objectivos específicos deste trabalho

- ✓ Compreender como estabelecer uma relação intra e interpessoal positiva
- ✓ Compreender até que ponto a inteligência emocional é um factor relevante para as relações intra e interpessoais
- ✓ Contribuir para a divulgação dos conceitos inerentes à temática das emoções e comportamentos emocionais
- ✓ Averiguar as percepções existentes sobre Inteligência Emocional
- ✓ Reconhecer o tipo de estratégias de gestão emocional dos seres humanos
- ✓ Identificar e analisar as relações existentes entre emoções, inteligência emocional e tomada de decisão
- ✓ Avaliar os níveis de importância da inteligência emocional no comportamento dos seres humanos
- ✓ Observar o grau de influência das emoções nas tomadas de decisão

3. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A modificação na orgânica das sociedades contemporâneas não pode ser ignorada, bem como toda a decorrente influência provocada nos comportamentos dos seres humanos. Estas alterações originam novos desafios sociais, e conseqüentes transformações nos comportamentos, pelo que se torna imprescindível uma aprendizagem emocional, que possa possibilitar relações intra e interpessoais equilibradas.

Nesta perspectiva, as pessoas devem desenvolver competências, de forma a conseguirem mobilizar a energia das suas emoções numa vertente motivadora positiva, ou seja, o ser humano a partir do meio ambiente envolvente percebe estímulos que na maioria das situações desencadeiam emoções negativas, resultando em tomadas de decisão desajustadas, criando assim interações conflituosas. Se as pessoas efectuarem uma aprendizagem emocional adequada, por certo, os ambientes instáveis e conflituosos tenderão a diminuir, verificando-se uma interacção harmoniosa.

O estudo da problemática emocional tem sido uma matéria apaixonante e envolvente, tendo surgido diversas reflexões, que apontam cada vez mais para o constructo de inteligência emocional como fenómeno processual de emoção em interacção relacional humana, ou seja, parte-se da ratificação das emoções como processo adaptativo da pessoa ao ambiente, e a inteligência emocional é percebida e representada, como um processo adaptativo do homem aos contextos dinâmicos humanos.

Após uma breve análise sobre as transformações da sociedade e os conseqüentes reflexos no ser humano, no que concerne a componente emocional, tentando deste modo efectuar uma ligação entre a sociedade e o ser humano e os comportamentos intra e inter-relacionais, e tendo sido já referidos os objecto e objectivo deste projecto de investigação, deve proceder-se à definição do problema.

Refere-se ainda que a definição do problema deve evidenciar uma frase clara, precisa e sucinta demonstrando a questão/problema a ser investigada, na perspectiva de encontrar uma resposta ou solução.

Assim, pensamos dever ser colocada a questão a que se pretende dar resposta com esta investigação:

“Qual o nível de influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais?”.

Perante a questão apresentada, pretende-se saber como é que a tomada de decisão nas relações interpessoais é influenciada pelo estímulo nas emoções.

4. QUESTÕES DA INVESTIGAÇÃO

Este trabalho de investigação surge, assim, no âmbito da elaboração da dissertação, inserido no Mestrado em Gestão/MBA, pretendendo dar corpo a um documento que seja a base de trabalho para o desenvolvimento da dissertação de mestrado.

Após alguma análise de temas possíveis de abordar na elaboração desta dissertação, a nossa escolha recaiu no tema:

“A Inteligência emocional, a emoção, o ser humano, e a tomada de decisão”

Todas as questões de investigação e, particularmente, as que surgem na abordagem à problemática emocional devem ser o mais sereno e reflectido possível, pelo facto de tratar-se dum assunto revestido de enorme subjectividade. Uma investigação sobre estas matérias acarreta muitas incertezas, no entanto, no decurso dos trabalhos e após serem definidos o objecto e objectivo do estudo, o problema, bem como, a delimitação da abordagem e especificação do tema, consegue-se atingir uma base de orientação para o desenvolvimento dos trabalhos, fornecendo um crescente de ideias que vão sendo complementadas ao longo do desenrolar da investigação, dando forma ao estudo, permitindo mesmo chegar ao seu objecto principal.

Assim esta investigação desenvolve-se, efectuando uma pesquisa de documentação existente sobre as temáticas referidas, verificando-se uma exaustiva selecção dos conceitos que se entendam enquadráveis na apresentação efectuada no trabalho,

disponibilizando o ensejo de dar uma resposta à questão apresentada anteriormente na definição do problema.

Como já foi referido, a temática escolhida para o estudo reveste-se de enorme subjectividade, havendo necessidade da operacionalização dos conceitos, para que seja possível efectuar um estudo quantitativo.

Nesta investigação foi escolhido o questionário como instrumento de análise de dados, no sentido de obviar imprecisões, e possibilitando a quantificação dos resultados obtidos, com o propósito de minimizar as distorções ou mesmo eventuais interferências que possam surgir no desenvolvimento do processo.

5. CONTEÚDO E ESQUEMA CONCEPTUAL DO TRABALHO

Neste ponto pretende-se apresentar uma breve sinopse das temáticas contidas neste trabalho de investigação, bem como, o seu delineamento.

O desenvolvimento do trabalho a apresentar, incidirá nas matérias expostas nos pontos anteriores, e compreenderá, para além deste primeiro capítulo, onde já foram referidos assuntos como: a delimitação da abordagem, justificação e importância do tema, o objecto e objectivo do estudo, a definição do problema e as questões da investigação; neste ponto menciona-se o conteúdo e esquema conceptual do trabalho, apresentando-se ainda, mais três capítulos.

No segundo capítulo, procura-se reflectir sobre alguns conceitos e formulações teóricas acerca das componentes emocionais dos seres humanos, nomeadamente, no que concerne à inteligência emocional, bem como, sobre alguns mecanismos inerentes às emoções e consequentes expressões faciais e tomadas de decisão. Abordam-se: as emoções no sentido em que se apresentam como um processo fundamental no funcionamento humano, constituindo um elemento organizador no desenvolvimento cerebral, e noutros domínios como o psicológico, o social e o cultural, influenciando-os e comportando intervenções de várias dimensões do desenvolvimento, assim como das

diversas experiências de vida a que os seres humanos vão sendo expostos, das quais vão adquirindo níveis de aprendizagem importantes para o seu desempenho emocional, reflectindo-se nos comportamentos verificados nas relações interpessoais; a inteligência emocional sendo uma aptidão adquirida, é entendida como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, considerando-se mesmo que o estado emocional de uma pessoa ajuda-a a determinar a forma como entende e se posiciona na sociedade onde se insere. Será abordada a inteligência emocional como componente fundamental nas relações interpessoais, bem como, um elemento de excelência para uma liderança eficaz; as expressões faciais na medida em que evidenciam as possíveis mudanças fisiológicas decorrentes das emoções; a tomada de decisão, como a etapa final, e o culminar das sucessivas influências observadas pelas componentes emocional e/ou racional.

O terceiro capítulo, metodologia da investigação, incluirá as fases subsequentes à revisão bibliográfica efectuada no capítulo anterior, e apresentará os princípios metodológicos a utilizar no estudo, e que serão integralmente desenvolvidos na elaboração da dissertação de mestrado. Será apresentado o desenho da investigação e o tipo de estudo utilizado. Serão, ainda, referidas todas as premissas que devem constituir o desenrolar do processo em estudo. Efectua-se a caracterização da amostra escolhida para análise, referindo os perfis necessários para a sua possível constituição e integração. Apresentam-se as variáveis definidas para o estudo, bem como, a técnica possível para redução das noções abstractas em comportamentos observáveis, que é a operacionalização de variáveis. Após serem delimitadas as variáveis, serão formuladas as hipóteses, obtidas de forma dedutiva, a partir do estudo e análise da informação documentada. Este capítulo compreenderá ainda a referência ao instrumento de recolha de dados escolhido, o questionário.

O quarto capítulo e último, tentará apresentar os dados obtidos através de questionário, (Anexo I) efectuada junto da amostra seleccionada na população escolhida, com recurso a tratamento informático, utilizando o S.P.S.S. – Statistical Package for Social Sciences versão 17.0, Microsoft Office Excel 2007 e Microsoft Office Word 2007. Na posse de resultados decorrentes do estudo quantitativo, realiza-se a sua análise e interpretação. Serão mencionadas as principais asserções constantes deste trabalho de investigação. Para finalizar este capítulo, tentará efectuar-se uma conclusão do trabalho desenvolvido

nesta dissertação, bem como, a apresentação de algumas limitações que o mesmo apresenta, e que aliás é característica deste tipo de estudos. Por fim, expõem-se algumas sugestões para a elaboração de trabalhos futuros sobre a matéria em apreço.

E para finalizar o trabalho, é apresentada a bibliografia utilizada e/ou consultada na elaboração do estudo, e os anexos necessários, sendo que o Anexo-I evidenciará o questionário elaborado e que foi entregue aos elementos que compõem a amostra previamente seleccionada na população escolhida para o estudo mencionado.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

A revisão bibliográfica é importante, na medida em que deve ser específica e expressar o pensamento mais actualizado sobre o tema em estudo, evitando a dispersão de raciocínio do investigador com bibliografias diversificadas. Por outro lado, é uma forma do investigador poder localizar as ideias e conceitos que irá desenvolver na sua análise, dando continuidade e acréscimo ao seu conhecimento.

A pesquisa bibliográfica teve como objectivo tentar localizar reflexões sobre as temáticas da inteligência emocional, das emoções e da tomada de decisão, para que fosse possível prosseguir com uma investigação, e que permitisse avançar os conhecimentos nesta área.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO DA PROBLEMÁTICA

2.1 Emoções

Como introdução, e mera curiosidade, refere-se a componente etimológica da palavra emoção, derivando esta de *e+movere* o que significa “mover para fora” ou “sair de si”. Numa forma simples, pode depreender-se que, quando um indivíduo se emociona, transmite para o exterior algo que indicie a sua emoção, podendo ser através da voz, do corpo onde se inclui as expressões faciais ou movimentos de outra ordem.

Nesta abordagem sobre as emoções é inevitável, na perspectiva de alguns autores, uma primeira definição de emoção e uma clarificação do conceito de sentimento, os quais sendo diferentes se interligam, facto que determina a referência do segundo quando se menciona o primeiro.

Uma definição de emoção, numa simplificação do processo neurobiológico, conforme Damásio (2003), consiste numa variação psíquica e física, desencadeada por um estímulo, subjectivamente experimentada e automática e que coloca num estado de resposta ao estímulo, ou seja, as emoções são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e de reagir de forma adaptativa.

Por seu lado, Goleman (1997: 310) refere: “...emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios aí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a acção. Há centenas de emoções, incluindo respectivas combinações, variações, mutações e tonalidades”.

Pinto (2001: 243) defende: “ A emoção é uma experiência subjectiva que envolve a pessoa toda, a mente e o corpo. É uma reacção complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reacções orgânicas e sensações pessoais. É uma resposta que envolve diferentes componentes, nomeadamente uma reacção observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjectiva”.

No que concerne ao conceito de sentimento, Damásio (1999) afirma que, é o momento em que tomamos consciência da representação assumida pelo corpo e identificamos o

sentimento específico para designar aquilo que verdadeiramente “sentimos”, ou o momento em que “...a consciência permite que os sentimentos sejam conhecidos...” permitindo “...que a emoção permeie o processo do pensamento pela mão do sentimento”. Para Damásio (2000: 159): “um sentimento depende da justaposição de uma imagem do corpo propriamente dito com uma imagem de alguma outra coisa, tal como a imagem visual de um rosto ou a imagem auditiva de uma melodia”.

Segundo Pinto (2001: 246): “O sentimento é um sentir consciente, uma impressão, uma experiência, às vezes com uma dimensão mais sensorial como dor ou bem-estar, outras vezes com uma dimensão mais afectiva como tristeza, melancolia, agrado. O sentimento é um estado similar à emoção, menos intenso e mais prolongado”.

Após a citação de algumas perspectivas sobre emoções e sentimentos infere-se que, as emoções são uma área central da vida humana, fazem parte das conversas correntes e não existe necessidade do conceito ser definido para que as pessoas se entendam. No entanto, se o cidadão comum não necessita no seu dia-a-dia, na maioria das ocasiões, de definir o que é uma emoção para comunicar eficazmente, o mesmo não acontece a nível científico, sendo necessário elaborar uma plataforma conceptual a partir da qual os investigadores possam analisar, argumentar, especular, desenvolver e elaborar os seus estudos, com vista à obtenção de novas teorias, se possível inovadoras, e que possam enriquecer o leque de ideias para futuras investigações.

As emoções desempenham um papel central no funcionamento psicológico humano, o que tem sido pelo menos avocado por vários teóricos, no entanto, nem sempre a sua definição é clara e atinge unanimidade, dependendo da ênfase dada pelas diferentes teorias e a especificidade das componentes em que se baseiam, ou em factores como os genéticos, ambientais, relacionais e culturais.

Por tudo isto, verifica-se por vezes, alguma confusão entre os conceitos de sentimentos e emoções, dois termos que significam processos que se relacionam, no entanto distintos, e que de uma forma continuada são usados como se do mesmo se estivesse a falar, o que provoca alguma desordem, se eventualmente estivermos a efectuar uma leitura dos resultados de um estudo, ficamos sem saber ao que o autor se quer referir.

Assim, parece-nos que as condições actuais da ciência psicológica das emoções necessita de encontrar pontos de convergência, na tentativa de possibilitar a sua clarificação, bem como o seu objecto de estudo, para que os saberes adquiridos possam ser integrados num conjunto coerente.

Procuraremos rever algumas das definições disponibilizadas por alguns autores que adquiriram maior visibilidade no campo do estudo das emoções, apresentando as linhas mestras das suas propostas.

Quanto à sua definição neurobiológica, as emoções são reacções químicas e neurais complexas que “*formam um padrão*” (Damásio, 1999: 72). Elas existem como elementos que ajudam a regular o organismo, com o objectivo da manutenção da sua sobrevivência, mais concretamente da sobrevivência do corpo, e encontram-se entre os “*dispositivos bio-reguladores*” que o corpo possui (Damásio, 1999: 74). Para tal, as emoções surgem através de complexos processos biológicos que estão dependentes de estruturas e modos de funcionamento cerebrais, inscritos no ser humano. A origem geográfica das emoções humanas encontra-se na parte central do cérebro humano (tronco cerebral), alastrando para as partes superiores do cérebro.

António Damásio aborda a questão das emoções numa perspectiva neurológica, afirmando que: “... *sentir os estados emocionais, o que equivale a afirmar que se tem consciências das emoções, oferece-nos flexibilidade de resposta com base na história específica das nossas interacções com o meio ambiente. Embora sejam precisos mecanismos inatos para pôr a bola do conhecimento em marcha, os sentimentos oferecem-nos algo extra.*”² e “*A emoção é a combinação de um processo avaliatório mental, simples ou complexo, com respostas disposicionais a esse processo, na sua maioria dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando de um estado emocional deste, mas também dirigidas ao próprio cérebro (núcleos neuro-transmissores no tronco cerebral), resultando em alterações mental adicionais.*”³

² Damásio, António, (2000). *O Erro de Descartes*. 21ª ed., Lisboa, Publicações Europa América, pp148.

³ Damásio, António, (2000). *O Erro de Descartes*. 21ª ed., Lisboa, Publicações Europa América, pp153.

O sistema neurobiológico humano encontra-se em condições de lidar com os desafios que uma adaptação comporta, incorporando sistemas de diferentes complexidades sendo integrados de forma hierárquica.

As investigações de Damásio (2000) tiveram repercussões importantes no conhecimento neurológico da função das emoções, e tornou possível o reconhecimento de zonas cerebrais indispensáveis em todo este processo, assim como na percepção da interdependência entre emoção e razão. No *Erro de Descartes* percebe-se que estas dimensões estão interligadas e se houver a pretensão de separá-las é não perceber os comportamentos, atitudes, aprendizagens e decisões.

Segundo Damásio (2000), o que distingue essencialmente emoção de sentimento é: enquanto a primeira é orientada para o exterior, o segundo é eminentemente interior; os sentimentos são gerados por emoções e sentir emoções significa ter sentimentos. Ou seja, o indivíduo experimenta a emoção, da qual surge um “efeito” interno, o sentimento. Na relação emoção / sentimento Damásio (2000) refere que, apesar de alguns sentimentos estarem relacionados com as emoções, existem muitas que não estão, ou seja, todas as emoções originam sentimentos, se se estiver atento, mas nem todos os sentimentos provêm de emoções.

Quando uma emoção se desencadeia, tem como objectivo a preparação e adaptação do organismo para atingir níveis de bem-estar aceitáveis, tendo consequências directas na alteração do estado do corpo e nas estruturas cerebrais a que corresponde. Algumas das componentes das emoções, nomeadamente a expressiva, são visíveis e presenciáveis facilmente, enquanto outras, como as manifestações psicofisiológicas, seriam mais difíceis de descobrir.

De acordo com Damásio (2000) poderíamos falar de algumas emoções básicas – emoções primárias⁴ - como o medo, a raiva, a surpresa, a tristeza, a felicidade ou a aversão, representadas por uma programação inata, e de emoções mais complexas,

⁴ As emoções primárias envolvem disposições inatas, pré-programadas, para responder a certa classe de estímulos, controlados pelo sistema límbico Damásio (2000).

consideradas de emoções sociais ou secundárias⁵, como por exemplo a simpatia, o embaraço, a vergonha, a culpa, o orgulho, a inveja, a gratidão, a admiração e o desprezo, que decorrem de aprendizagem ao longo da vida.

A essência do que Damásio (2000: 159) chama de sentimento, é a tentativa de se perceber as mudanças do estado corporal durante segundos ou minutos, ou seja, é um processo de acompanhamento contínuo, uma experiência do que o corpo está a fazer enquanto pensamentos sobre conteúdos específicos que continuam a desenrolar-se. É num último nível superior de organização que Damásio (2000: 159) coloca os sentimentos, definindo-os como a *“percepção de um certo estado corporal juntamente com a percepção de um certo modo de pensar e de pensamentos com determinados temas”* e *“um sentimento depende da justaposição de uma imagem do corpo propriamente dito com a imagem de alguma outra coisa, tal como a imagem visual de um rosto ou a imagem auditiva de uma melodia”*.

Conforme Damásio (1999), as emoções efectuam duas funções ao nível biológico: a primeira está relacionada com as reacções básicas do indivíduo, perante determinada situação, ou seja, a produção de uma reacção específica para a situação indutora, as quais poderão ser de fuga, luta, imobilização ou comportamento agradável e de aceitação; a segunda está mais directamente relacionada com a *“regulação do estado interno do organismo”*, de tal forma que possa estar preparado para a reacção específica, por exemplo, no caso de ser necessário uma reacção de fuga, será preciso um maior afluxo de sangue à área dos membros inferiores para uma melhor oxigenação e conseqüente rápida retirada. Damásio (1999: 75) sintetizou esta situação: *“Resumindo, para certos grupos de estímulos claramente perigosos ou claramente valiosos, provenientes do meio interno ou externo, a evolução arranhou uma resposta á altura, sob a forma de emoção”*.

Mas as emoções não acontecem apenas em situações especiais que exijam do organismo uma adaptação instantânea. Apesar de serem bem antigas no processo evolutivo, são

⁵ As emoções secundárias ou sociais, decorrem da aprendizagem do indivíduo na sua história de vida, que vão acumulando e formando, de modo a construir a individualidade, desempenhando a sociedade um papel fundamental. As emoções secundárias, caracterizam-se pela constatação de um sentimento, e estão relacionadas com o conceito de consciência, provem de representações adquiridas e não inatas. Damásio (2000).

uma componente essencial nos mecanismos de regulação vital, ou seja, são parte integrante do mecanismo através do qual o corpo humano regula a sua sobrevivência. As emoções têm continuamente um papel activo, junto com outros mecanismos, na regulação interna e constante do corpo: para que um organismo viva, é necessário que mantenha as condições mínimas necessárias, tais como a temperatura do corpo e a concentração de oxigénio do sangue, que são aspectos fisiológicos, nos quais as emoções também intervêm.

Para além da função de bio-regulação, como foi apontado, as emoções e os sentimentos com elas relacionados são em parte responsáveis (com mecanismos ligados à razão) por outras tarefas e acções tais como: elaborar uma previsão e planear acções futuras tendo como base essas previsões (Damásio, 2000); e participar em funções cognitivas e de comunicação (Damásio, 2000).

Quando Damásio (1999) se refere à indução das emoções atribui-lhe dois tipos de circunstâncias: sempre que o organismo detecta determinados objectos ou situações através de um dos dispositivos sensoriais, como por exemplo descobre um rosto que lhe é familiar; se a mente de um organismo recorda objectos e situações e os representa, enquanto imagens, no processo do pensamento, como por exemplo a recordação do rosto de uma amiga pelo facto desta ter acabado de falecer.

Conforme Goleman (1997: 75), a emoção também é inconsciente: *“Uma emoção pode ser – frequentemente é – inconsciente. O início fisiológico de uma emoção ocorre tipicamente antes de uma pessoa se aperceber conscientemente do próprio sentimento. Por exemplo, quando se mostram fotografias de cobras a uma pessoa que tem medo desses animais, os sensores colocados na pele detectam a produção de suor, sinal de ansiedade, embora a pessoa afirme não sentir qualquer espécie de medo.”*⁶

Goleman (1997: 50) afirma, baseando-se nos pensamentos de António Damásio, que as emoções também têm importância no que respeita a racionalidade. Assim, num certo sentido, os seres humanos possuem dois cérebros e duas mentes, e dois tipos diferentes de inteligência: a racional e a emocional. Quando se agita o sentimento e o pensamento,

⁶ Goleman, Daniel, (1997). *Inteligência Emocional*. n.a., Temas e Debates, pp75.

a faculdade emocional orienta as nossas decisões no momento, trabalha ligando-se à mente racional, permitindo ou impedindo o próprio pensamento. De igual modo, o cérebro pensante desempenha um papel decisório nas nossas emoções, à excepção das situações que as emoções fogem ao controlo e a mente emocional domina.

Pinto (2001: 260) ao falar sobre a perspectiva neurológica das emoções refere Damásio: *“Para Damásio a formação do estado emocional requer a presença de três actores: Uma representação explícita (consciente) do estímulo; uma representação explícita do actual estado do corpo; uma representação intermediária que recebe sinais destes dois locais de actividade cerebral, preserva a ordem de inicio da actividade cerebral, criando por um breve período um estado conjunto sincronizado. O conjunto destes três actores formaria um processo básico que seria acompanhado paralelamente por um outro processo, também básico, que modularia o estilo de raciocínio e o nível de eficiência e velocidade do processamento das representações. Este segundo processo básico seria responsável pela emocionalidade própria de cada pessoa e pelos enviesamentos emocionais na avaliação de acontecimentos.”*⁷

Parece-nos ser exequível enquadrar neste estudo, no contexto da problemática das emoções, uma breve abordagem da liderança e, evidenciar o elevado nível de importância que as emoções aduzem à forma como é exercida. Optámos por mencionar um caso específico de um líder, que nos parece ser a imagem perfeita de uma liderança eficaz.

Gostaríamos, assim, de referir o que Lourenço (2009), em resultado do projecto de investigação efectuado sobre liderança, que deu origem à sua tese de mestrado, e à posterior edição de um livro, focou especificamente o caso paradigmático da liderança de José Mourinho, mencionando entre outras questões a razão e a emoção visíveis no seu desempenho.

⁷ Pinto, Amâncio da Costa, (2001). *Psicologia Geral*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta, pp260.

José Mourinho é um caso mediático e de sucesso como treinador de equipas de futebol, mas a sua forma de liderança não é específica para o mundo do futebol, ela pode ser aplicada a todos os grupos profissionais e organizações. Conforme Lourenço (2009: 21) refere, Mourinho enquanto líder e comunicador, “*emerge inteligência emocional*”, consegue dar força para o exterior e transmitir a sua força interior aos jogadores, a forma como se relaciona com estes é catalisadora de motivações, tanto a nível individual como em grupo, a interacção emocional gere as fraquezas e os pontos fortes do grupo, levando-os frequentemente ao sucesso. Mourinho é também um dirigente de pessoas, um comunicador natural, um gestor de emoções e um pesquisador de recursos, sendo uma das suas maiores armas o trabalho mental, a forma eficaz de comunicação e as relações interpessoais que mantém com o grupo, dentro e fora das quatro linhas, constituem alguns dos instrumentos fundamentais do seu trabalho, ou seja, podemos dizer que “joga” de formas diversas: com a razão e com a emoção.

Assim, a propósito da liderança de José Mourinho, Lourenço (2009) refere a constante utilização deste, da razão e da emoção, para atingir o sucesso do seu grupo de trabalho dando-lhe desta forma visibilidade e prestígio. A liderança que Mourinho pratica é centralizadora, tomando atitudes frontais com os que o rodeiam, concebendo a justiça como um trilha para atingir a lealdade e disciplina nos vários níveis da hierarquia, no entanto, entende que é essencial que existam momentos para ouvir as opiniões dos diversos elementos do seu grupo de trabalho, dando-lhes a máxima importância e extraíndo aprendizagens. Os membros do seu grupo de trabalho são particularmente motivados, porque Mourinho mantém a porta do seu gabinete sempre aberta, ou seja, escuta todos os colaboradores que o procurem, e com frequência discutem em grupo os seus desempenhos, informando-os sempre das suas decisões. Gere o grupo com mestria quando ocorrem conflitos e casos de indisciplina. Ao nível da comunicação interpessoal Mourinho é um comunicador exímio, transmite as suas ideias com a maior eficácia. Importa destacar a importância da comunicação interpessoal e intragrupal, com a sua coerência e consistência interna mesmo apresentando alguma diversidade, que este líder desenvolve nas suas relações com o grupo de trabalho, levando-os a atingir os objectivos delineados.

Perante o que foi dito, Lourenço (2009: 31) afirma que, a maneira como Mourinho utiliza a razão para compreender as suas emoções e as do seu grupo de trabalho,

tomando decisões racionais em ambientes intensamente emocionais, projecta-o como um “mestre”, na árdua tarefa de conduzir e motivar o seu grupo. Esta designação que lhe é atribuída, baseia-se essencialmente, no conjunto de características que evidencia, conjugando frequentemente, uma comunicação constante e frontal com os membros da equipa, com um equilíbrio estável entre razão (competência e capacidade de análise) e emoção (relações humanas e motivação pessoal).

Para além de recursos humanos, Mourinho gere a sua imagem, tanto dentro do grupo como para a opinião pública, numa forma distinta do que habitualmente acontece com outros líderes, efectua-a pela diferença, originando mesmo reacções diversas. O tipo de comunicação que por vezes utiliza, passando uma imagem de arrogância, provoca “guerras” que não o assustam, é com esta espécie de processo de “guerrilha” que controla as suas emoções e explora as do adversário em seu proveito, transmuta fragilidades alheias em forças próprias, ou seja, Mourinho é um estudioso de reacções humanas procurando nos outros, forças para si e transpondo-as para o seu grupo de trabalho. Este seu estudo é efectuado de uma forma exaustiva, recolhendo o máximo de informação possível sobre os seus adversários, e passando-a aos elementos do seu grupo. Nesta articulação de informação desenvolve um trabalho conjunto com o grupo, na tentativa de encontrar a melhor forma de anular os pontos fortes e explorar as fraquezas dos adversários, e assim ser possível obter o sucesso desejado.

Lourenço (2009: 32) refere sobre Mourinho: “ *Ele é um líder e um comunicador nato. Sabe qual o caminho para fazer a diferença. Enquanto gestor de pessoas, emoções, afectos e interacções, o cunho pessoal de Mourinho parece ter de facto um lugar único no mundo do futebol*”.

A liderança de Mourinho encontra-se em consonância com o raciocínio apresentado por Goleman (2007) sobre as emoções e os líderes, referindo que nenhum líder tem a capacidade de gerir as emoções dos outros elementos do grupo, se não for capaz de gerir as suas próprias emoções. Mourinho ao estudar os comportamentos dos seus colaboradores e até mesmos dos seus adversários, analisa as emoções que lhes são intrínsecas, retirando aprendizagens para o controle das suas emoções.

As descrições dos conceitos de confiança e integridade verificadas na apresentação de Lourenço (2009), quanto ao comportamento de Mourinho, são referidas por Goleman

(2009), como sendo factores que se interligam e essenciais na transparência e no bom funcionamento dos grupos e organizações.

Goleman (2009) refere que a confiança é transmitida através do resultado de todas as acções e comportamentos acumulados de um líder, ou seja, quando são pessoas sinceras, abertas, consistentes e previsíveis nas suas acções com os restantes elementos do grupo. Os líderes que têm um discurso consistente e verdadeiro, forçosamente, não mudam a sua história, e conseqüentemente, permite que os elementos do grupo tenham a garantia que as regras não serão alteradas, o que lhes induz segurança, e disponibilizam-se com mais facilidade para efectuar esforços extra, ajudando o seu líder, e a interagir com verdade. Este comportamento é uma forma de demonstração de respeito pelas pessoas, incluindo-as no circuito de informação relevante, e é também a essência da transparência e da confiança, retratando emoções aceitáveis pelos membros do grupo, no constante inter-relacionamento.

Quanto à constância do comportamento inspirador de confiança, Goleman (2009) afirma que essa persistência só se verifica se o líder for uma pessoa íntegra, que fale sério e que faça o que defende, conhecendo-se a si próprio, o que pressupõe a existência de uma componente emocional equilibrada, evidenciando emoções tendencialmente com elevados níveis de razoabilidade.

Sobre a integridade Goleman (2009: 68) refere-se a Gandhi: *“A integridade surge naturalmente nos líderes que, como Gandhi, se conhecem a si mesmos e nunca têm de se perguntar: “E agora, em que é que eu acredito realmente?”. É por isso que Gandhi nunca tinha de se tentar lembrar do que dissera a uma ou outra pessoa, e também porque podia falar com confiança sem ter de recorrer a um texto ou a anotações.”*

2.2 Inteligência Emocional

Goleman (1999: 323) define Inteligência Emocional: *“como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”*.

Segundo Goleman (1999: 323), Howard Gardner foi um dos teóricos mais influentes no estudo da inteligência, ao assinalar a diferença entre capacidades intelectuais e emocionais, apresentando em 1983 um modelo bastante respeitado da *“inteligência múltipla”*⁸, composta por uma lista de sete tipos de inteligência, que incluía não só as capacidades verbais e matemáticas, mas também duas variedades pessoais: o conhecimento do próprio mundo interior e a aptidão social. No entanto, este pensamento a respeito da multiplicidade da inteligência foi evoluindo ao longo dos anos.

Goleman (1997: 59) refere a definição resumida das inteligências pessoais: interpessoal e intrapessoal de Gardner, que poderão ter servido de base à criação do que é hoje a inteligência emocional:

“A inteligência interpessoal é a capacidade de compreender as outras pessoas; o que é que as motiva, como é que funcionam, como trabalhar cooperativamente com elas. Os vendedores, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem sucedidos terão tendência para ser pessoas possuidoras de um elevado nível de inteligência interpessoal. A inteligência intrapessoal (...) é uma capacidade correlativa, voltada para dentro. É a capacidade de criarmos um modelo correcto e verídico de nós mesmos e de usar esse modelo para funcionar eficazmente na vida”.

Goleman (1997: 60) menciona o facto de Gardner ter dado mais ênfase ao pensamento sobre o sentimento, do que às próprias emoções. A sua visão das inteligências colocou a tónica na cognição, ficando inexplorado o mar das emoções que torna a vida interior e

⁸ O modelo de inteligência múltipla, conforme o livro de Gardner – *Frames of mind*, refere que para além das capacidades cognitivas habituais, como o raciocínio matemático e a fluência verbal (assim como as inteligências em domínios como o movimento e a música), defendeu que existem “inteligências pessoais”: uma de se gerir a si próprio e outra para lidar com as relações. Nas descrições das inteligências pessoais, Gardner destaca os seus elementos cognitivos, explorando pouco o papel crucial das emoções.

as relações tão complexas, tão absorventes e por vezes tão confusas. Gardner não explorou devidamente se há inteligências nas emoções e se é possível trazer inteligência às emoções.

Goleman considerou Gardner como um importante teórico no estudo da inteligência de um modo geral, mas, Goleman (1999: 323) refere que já em 1980 tinha sido proposto um modelo pioneiro no que concerne à inteligência emocional, por Reuven Bar-On, psicólogo israelita. Este modelo abordava uma série de qualidades pessoais, emocionais e sociais que influenciam a capacidade de ter êxito, em responder às exigências e às pressões ambientais, compondo-se de quinze capacidades chave, associadas em cinco grupos: capacidades intrapessoais; qualidades interpessoais; adaptabilidade; estratégias de gestão do stress; e os factores motivacionais do estado de espírito em geral.

No entanto, de acordo com Goleman (1999: 323), uma teoria ampla da inteligência emocional foi apenas proposta em 1990, por dois psicólogos, Peter Salovey e John Mayer, que, explicitamente, a definiram como sendo capaz de acompanhar e regular os sentimentos próprios e dos outros e usar os sentimentos como guia de acção.

Também Pinto (2001: 200) faz referência ao conceito de inteligência emocional, dizendo que, foi proposto por Salovey e Mayer (1990), apesar de este conceito ter sido divulgado durante a década de 90 devido à popularidade internacional do livro *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman.

Pinto (2001: 201) menciona Salovey e Mayer (1990), quanto à definição de inteligência emocional, afirmando: “*A inteligência emocional é a habilidade para identificar e controlar os próprios sentimentos e emoções, usando a informação obtida para guiar o pensamento e a acção. As habilidades envolvidas na inteligência emocional incluem a identificação e a compreensão das emoções no próprio e nos outros; a expressão e a regulação das emoções; e o uso das expressões emocionais de forma adaptativa*”.

No entanto, Salovey e Mayer (1997) apresentaram uma revisão clarificada e organizada do modelo de 1990, que enfatizava a percepção e controle de emoção, mas omitia o pensamento sobre sentimento. Conforme os autores, a definição que corrige a anterior é a seguinte: “*A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos*

quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”. (Mayer & Salovey, 1997: 15)⁹.

Assim, o enquadramento que tem sido efectuado à inteligência emocional e às respectivas competências, tem evoluído ao longo do tempo, no sentido de uma simplificação, esta situação deve-se a vários estudos que têm decorrido nomeadamente no que concerne aos recentemente efectuados sobre o cérebro e as emoções, que esclarecem em muito a base neurológica das competências.

Goleman (2007: 59) estabelece os quatro domínios da inteligência emocional e as dezoito competências associadas conforme segue:

COMPETÊNCIAS PESSOAIS: determinam a autogestão

AUTOCONSCIÊNCIA

- ✓ Autoconsciência emocional: ser capaz de ler as suas próprias emoções e de reconhecer os seus efeitos; usar o “instinto” para orientar as decisões.
- ✓ Auto-avaliação: conhecer as suas próprias forças e os seus próprios limites.
- ✓ Autoconfiança: boa noção do seu próprio valor e das suas próprias capacidades.

AUTOGESTÃO

- ✓ Autodomínio emocional: manter debaixo de controlo os impulsos e as emoções destrutivas.
- ✓ Transparência: mostrar honestidade e integridade; ser de confiança.
- ✓ Capacidade de adaptação: flexibilidade que permite adaptação a ambientes de mudança e a situações em que é necessário ultrapassar dificuldades.

⁹ Cf: <http://www.psicologiavirtual.com.br/psicologia/principal/conteudo.asp?id=6041&pag=2> em 28/06/2009.

- ✓ Capacidade de realização: energia para melhorar o desempenho de forma a satisfazer padrões pessoais de excelência.
- ✓ Capacidade de iniciativa: estar pronto para agir e aproveitar oportunidades.
- ✓ Optimismo: ver o lado positivo dos acontecimentos.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS: determinam a gestão das relações

CONSCIÊNCIA SOCIAL

- ✓ Empatia: apreender as emoções dos outros e compreender o ponto de vista deles, e estar activamente interessado nas questões que os preocupam.
- ✓ Consciência organizacional: captar as “ondas”, as redes de decisão e as políticas que atravessam a organização.
- ✓ Espírito de serviço: reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e dos clientes.

GESTÃO DAS RELAÇÕES

- ✓ Liderança inspiradora: utilizar visões irresistíveis para orientar e motivar as pessoas.
- ✓ Influência: dominar um conjunto de táticas de persuasão.
- ✓ Capacidade para desenvolver os outros: desenvolver as capacidades dos outros dando-lhes feedback e orientação.
- ✓ Catalisador da mudança: iniciar novas orientações e gerir e orientar pessoas nos novos caminhos.
- ✓ Gestão de conflitos: resolver desacordos e disputas.
- ✓ Espírito de equipa e colaboração: cooperação e capacidade para gerar espírito de equipa, cultivar e manter redes de relações.

Goleman (2007: 40) defende que da análise da inteligência emocional e das respectivas competências, descritas anteriormente, surgem conhecimentos que habilitam a descrever a dinâmica de todo este fenómeno, e em simultâneo proporcionam linhas de orientação prática para desenvolver a capacidade de liderança. Refere, ainda, que as competências da Inteligência Emocional não são aptidões inatas, mas sim adquiridas. Goleman pretende dizer que, a liderança funciona melhor através de líderes emocionalmente inteligentes, e que geram ressonância, isto é, são mais eficientes. A competência emocional apreendida, baseada na inteligência emocional, resulta num desempenho extraordinário no trabalho desenvolvido.

Nas relações interpessoais, nem todos os parceiros sociais são iguais, verificando-se que na propagação emocional a existência de uma dinâmica de poder, que vai determinar qual o “cérebro” que vai influenciar o outro emocionalmente. As emoções brotam com uma força diferente da pessoa emocionalmente dominante para a outra, ou seja, a intensidade da mensagem emocional é amplificada, adquirindo a emoção uma forma particularmente contagiosa. Exemplo destas situações é a transmissão de uma má notícia efectuada de forma calorosa a qual irá ser recebida, apesar de tudo, como uma interacção positiva. Contrariamente, se uma boa notícia for transmitida numa forma carrancuda, a interacção, deixa uma nefasta impressão nos outros, podendo mesmo sentirem-se isolados e ameaçados. Os indivíduos emocionalmente dominantes têm condições para serem bons líderes. Acerca deste assunto Goleman (2006: 399) refere: *“Quando o meu espírito está cheio de fúria, as pessoas apanham-na como se fosse gripe”*.

Acresce referir que, ao dizer-se que um indivíduo é emocionalmente dominante, não se está a afirmar que ele impõe as suas ideias aos outros, ele apenas conduz os outros à aceitação do seu ponto de vista, mesmo que não estejam de acordo. Para ilustrar esta situação Goleman (2006: 406) afirma: *“Quando o indivíduo se envolve, toda a panóplia da inteligência social pode entrar em acção, desde sentir o que as pessoas sentem, e porque, ao interagir com harmonia suficiente para as levar a um estado de espírito positivo.”*

Goleman (2006: 12) ao abordar a questão da inteligência social tem intenção de complementar a sua obra anteriormente publicada sobre inteligência emocional,

tentando explorar na mesma a experiência humana mas de uma perspectiva diferente, possibilitando uma compreensão mais vasta do nosso mundo pessoal, incidindo sobre os momentos que ocorrem quando interagimos. Esta teoria fundamenta-se revelando como a emoção pode influenciar a vida das pessoas no sentido de contribuir para o bom relacionamento interpessoal.

Goleman (2006: 131) refere que o seu modelo da inteligência emocional encaixa sem dúvida na inteligência social, na medida em que o homem é um ser social, vive em constante interação com o mundo onde se insere. Goleman (2006: 131) refere que: *“Não é possível separar a causa de uma emoção do mundo dos relacionamentos – são as nossas interações sociais que dirigem as nossas emoções”*.

Goleman (2006: 132) estabelece duas categorias para subdividir a inteligência social: a consciência social ou consciência interpessoal e a facilidade social.

A consciência social poderá explicar-se como sendo o que sentimos a respeito dos outros, constituído pelo conjunto de capacidades, tais como, o reconhecer no momento de contacto com outro indivíduo o seu estado de espírito, o compreender os seus sentimentos e pensamentos, apercebendo-se das situações sociais: empatia primária – estar em harmonia com o sentir do outro, aperceber-se de sinais emocionais não verbais; sintonia – ser um ouvinte atento; acuidade empática – compreender os pensamentos, sentimentos e intenções de outra pessoa; cognição social – conhecimento do funcionamento do mundo social.

A facilidade social é elaborada a partir da consciência social, e permite uma interação eficaz e sem problemas, incluindo: a sincronia – interação harmoniosa a nível não-verbal; auto-apresentação – apresentação eficaz (carisma); influência – obter o resultado de uma interação de uma forma construtiva usando o tacto e autodomínio; interesse – preocupar-se com as necessidades dos outros e agir em consequência.

Quando se fala em inteligência emocional, por certo, não associamos este conceito à prática desportiva e ao processo de preparação de uma equipa mas, na verdade ela é essencial para atingir a excelência. Como refere Jorge Araújo (2005): *“...excelência é a competência atingida mediante a utilização de determinados recursos específicos, tendo em vista alcançar determinados objectivos. Importa entretanto registar que a*

capacidade que permite a quem é dirigido e às equipas atingirem a excelência é acima de tudo uma manifestação de inteligência emocional”.

Ainda conforme Araújo (2005: 101) existe uma enorme distância entre o que sabemos e o que estamos aptos a fazer em circunstâncias onde existe pressão emocional. *“Esta é a razão porque um atleta de alta competição durante a semana treina com performances muito boas, mas no jogo, perante a pressão, desce claramente os seus níveis de desempenho e eficácia. É por estes mesmos motivos, que os quadros de empresas, muito habilitados académica e tecnicamente, quando inseridos em contextos turbulentos, perdem impacto, e são facilmente ultrapassados por outros que encontram no lado emocional o factor que sustenta as suas decisões, argumentações e acções”.*

Araújo (2005: 102) refere que o pensamento está agregado às emoções, e que quando dizemos algo, também transmitimos emoções, colocando mesmo a questão se será possível ignorar emoções?! respondendo: *“O facto é que o estado emocional de uma pessoa ajuda-a a determinar a forma como ela percebe e se coloca no mundo”.*

De facto, a sociedade tem utilizado parâmetros diversos de avaliação ao longo dos tempos, assim, decorrente das mudanças verificadas, o estado emocional de uma pessoa é essencial para a sua projecção na sociedade e no mundo. E esse mundo, é um mundo de emoções, sentimentos, de sucesso e insucesso, de ambições e de paixões, de envolvimento e de uniões, ou seja, é um mundo que nos interessa e nos atinge.

No ponto anterior falámos sobre emoções, e referimos a situação específica de José Mourinho, ora, quando se aborda a inteligência emocional é inevitável que se volte a mencionar Mourinho, cuja liderança denota elevado estágio emocional de equilíbrio e inteligência.

Conforme Lourenço (2009), José Mourinho é um líder que apresenta na sua forma de liderança os quatro domínios da inteligência emocional, já esquematizados anteriormente.

A auto-consciência, fazendo parte das competências pessoais é um domínio que pode ser considerado a base da inteligência emocional. Mourinho é um líder que possui uma forte auto-consciência, pelo facto de se conhecer a si próprio, enquanto ser emocional, o que facilita o conhecimento dos outros e as suas emoções. É também conhecida a

conexão do compromisso entre a sua auto-consciência e o projecto de futuro que traça para si e para os seus seguidores, ou seja, Mourinho acredita em si e nas suas capacidades, enfrentando os obstáculos com optimismo.

Lourenço (2009: 226) transcreveu algumas afirmações de Mourinho sobre a sua auto-consciência: *“Não tenho medo nenhum do futuro. Tenho uma grande confiança em mim e nos meus conhecimentos. Sei que posso fazer a diferença e que posso vencer. A minha confiança vem da consciência que tenho das minhas capacidades a todos os níveis”*.

A autogestão é o outro domínio que compõe as competências pessoais, e que deriva da auto-consciência. Lourenço (2009: 227) refere-se à autogestão baseando-se: *“...na energia que os líderes necessitam para atingir os seus objectivos”*. Como refere Lourenço (2009), o estado de espírito do líder não pertence apenas à sua esfera pessoal de comportamento, dado que consagram um contágio emocional, as suas emoções têm consequências no domínio do grupo de trabalho e do público em geral. Mourinho assenta a sua autogestão, na confiança que possui, e na forma como a transmite ao conjunto de pessoas que com ele trabalham.

A consciência social é a competência social que engloba o espírito de serviço, a consciência organizacional e a empatia¹⁰, no entanto, a empatia é a competência essencial para que se verifique ressonância, e de importância extrema na eficácia do líder no relacionamento com os liderados, é assim enquadrada como uma emoção positiva. Lourenço (2009) refere a relação empática de Mourinho com os elementos do seu grupo, sendo altamente personalizada, projectando o individual para o grupo, *“Analiso caso a caso, momento a momento, personalidade a personalidade, e a minha forma de actuação é perfeitamente individualizada e de acordo com o momento e a análise que dele faço”*.

¹⁰ Empatia significa a capacidade de se identificar com outra pessoa; entendimento, em psicologia é a identificação emocional com o eu de outro, sendo a sua componente etimológica - De *em-*+gr. *páthos*, «estado de alma» +*-ia*. (<http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/empatia>, 2009-10-18, 18horas).

A gestão de relações é a competência social que engloba factores importantes como a veracidade, ou seja, a capacidade de ser honesto e frontal, que consequentemente inspira confiança no grupo, tornando-se num aspecto facilitador para a persuasão e para a gestão de conflitos, bem como, a disponibilidade e plena colaboração para a mudança. Relativamente à gestão de relações, Lourenço (2009) alude que Mourinho se relaciona de uma forma global com os elementos do seu grupo, com enfoque na sua comunicação, dando assim uma posição relevante ao factor comunicação através da linguagem, estabelecendo, conforme o país onde desenvolve o seu trabalho, uma língua obrigatória para dialogar. Para além desta perspectiva inclusiva e global na forma de comunicação, Mourinho gere as relações com os membros do seu grupo, com frontalidade e honestidade, disponibilizando-se para ouvi-los sempre que necessitem.

Assim, Lourenço (2009) fazendo uma ligação da componente emocional com a liderança de Mourinho, refere que, a relação emocional que detêm com o seu grupo é poderosa, baseando-se nas emoções. No domínio da inteligência emocional, sendo um líder que se conhece enquanto ser emocional, o que facilita o conhecimento dos outros, e com a sua elevada autoconfiança, confiando também nos que o rodeiam, advêm consequentemente uma empatia o que facilita uma completa sintonia.

Com este caso de Mourinho apresentado por Lourenço (2009), é evidente o trabalho desenvolvido pelo líder junto do grupo, enfrentando com sucesso a dinâmica das relações interpessoais, no sentido de alcançar, numa perspectiva global, um elevado nível de relacionamento, de compromisso e confiança mútua entre todos os seus elementos, no qual o líder também se insere, levando-os a um grupo altamente desenvolvido, mantendo-os focados nos objectivos pretendidos conseguindo atingi-los.

Sobre esta forma de relacionamento, Goleman (2007) afirma que o estilo de liderança relacional tem efeitos surpreendentemente positivos sobre o clima emocional do grupo, e na motivação dos seus elementos, especialmente em momentos de stress. A empatia e as capacidades de comunicação do líder tornam-se competências de Inteligência Emocional decisivas para o sucesso das conexões no grupo. A comunicação é efectuada num clima de assertividade, sem ambiguidades, originando que os elementos do grupo estejam de corpo e alma, ou seja, o grupo concentra-se nas tarefas evitando distorções

no intercâmbio de mensagens, pelo facto do líder agir com arte, evitando ruídos na comunicação, ou seja, verifica-se uma comunicação com transparência.

No entanto, Goleman (2007) refere que, o estilo relacional, dado que não melhora de forma directa o desempenho, não deve ser utilizado isoladamente, devendo ser conjugado com uma abordagem visionária. Os líderes visionários determinam a missão, fixam os padrões de execução e os objectivos, comunicando aos elementos do grupo em que medida é que o seu trabalho está a contribuir para a prossecução dos objectivos pretendidos. Assim, entende-se que a abordagem visionária deve ser conjugada com o estilo afectivo do líder relacional, para que se obtenha uma combinação eficaz.

O estilo de liderança desenvolvido por Mourinho, conforme Lourenço (2009) e que foi apresentado anteriormente, enquadra-se na perspectiva de líder eficaz, apresentada por Goleman (2007).

No que concerne ao leque de competências da inteligência emocional, sobre o sucesso de profissionais de eleição, ou seja, os que se evidenciam dos demais, no qual se pode inserir Mourinho, Goleman (1999) faz referência a um estudo efectuado por David McClelland¹¹, sobre as competências emocionais dos profissionais de sucesso e sua visibilidade.

Goleman (1999: 46) menciona que, McClelland descobriu que as competências surgem em aglomerados, ou seja, os profissionais de sucesso possuem um vasto leque de competências nas áreas que compõem a inteligência emocional. Pode mesmo verificar-se que, o sucesso do profissional é tanto maior, quanto maior for o número de pontos fortes nas áreas de inteligência emocional e consequentemente terá mais probabilidades de ser um profissional excepcional.

A liderança cada vez mais desempenha um papel chave, numa equipe ou numa organização, considerando a possibilidade da utilização concreta das habilidades emocionais, é um mecanismo para a diminuição de incapacidades de controle das emoções por parte das pessoas nos grupos de trabalho.

¹¹ Psicólogo americano e professor na Universidade de Harvard, efectuou vários estudos nomeadamente na área da motivação e sucesso nas organizações.

Considerando que grande parte do trabalho desenvolvido nas organizações é realizado por equipas, as aptidões da aprendizagem emocional assumem um papel relevante, tal como destaca Goleman (1997), estas aptidões são cada vez mais necessárias nos trabalhos em equipa, na cooperação, como no apoio às pessoas a aprenderem em conjunto como agir com mais eficiência e particularmente em harmonia.

Outro aspecto referido também por Goleman (1997) diz respeito ao aparecimento de diversidades expressivas no desempenho dos executivos dos diferentes níveis superiores na hierarquia de uma organização, onde os diferentes conhecimentos técnicos se diluem, adquirindo visibilidade positiva as competências dos que desenvolvem uma aprendizagem emocional, em detrimento dos que apresentam um perfil mais tradicional.

2.3 EKMAN e as Expressões Faciais

Quando se abordam as temáticas das emoções e da inteligência emocional, é inevitável fazer referência aos estudos efectuados por Paul Ekman¹² sobre expressões faciais, que evidenciam as mudanças fisiológicas decorrentes de determinada emoção.

Goleman (1997: 311) fala sobre a rapidez da mente emocional comparativamente com a mente racional, o intervalo de tempo entre o impulso que dispara uma emoção e a sua reacção praticamente não existe, ou seja, é de milésimos de segundos, enquanto a mente racional efectua uma reflexão deliberada e analítica despendendo mais tempo. É neste sentido que Goleman refere Ekman e as experiências que permitem identificar emoções a partir de imperceptíveis alterações das expressões faciais. Assim, as expressões emocionais começam a revelar-se em modificações da musculatura facial poucos milésimos de segundo depois do acontecimento que desencadeia a reacção.

¹² Cf. GOLEMAN, Daniel, (1997). *Inteligência Emocional*. n.a., Temas e Debates, e http://pt.wikipedia.org/wiki/Paul_Ekman. (dia 22 de Novembro de 2009 – 21:10). Paul Ekman é um psicólogo Norte Americano, pioneiro no estudo das emoções e expressões faciais, efectuou várias investigações na interpretação das expressões faciais, que se vieram a tornar muito úteis na psicologia forense. Foi director do Laboratório de Interação Humana, na Universidade da Califórnia em São Francisco.

Goleman (2006: 152) ao referir as experiências efectuadas por Ekman, fala nas micro-expressões, ou seja, sinais emocionais que perpassam pelo rosto em menos de um terço de segundo, como se de um estalar de dedos se tratasse. *“Porque estes sinais emocionais são espontâneos e inconscientemente feitos, dão indicações sobre como a pessoa na verdade se sente naquele instante – seja qual for a impressão que esteja a tentar projectar”*.

Na abordagem efectuada por Goleman (2006: 153) sobre os estudos desenvolvidos por Ekman, que deram lugar a técnicas de leitura de expressões faciais, refere a enorme importância no sentido da divulgação de tais métodos. A aprendizagem destes métodos pode ser efectuada para desenvolvimento de competências a profissionais, como por exemplo a polícias, que tenham necessidade de constatar o que uma pessoa sente verdadeiramente num determinado momento, apenas pela análise da micro-expressão facial.

Pinto (2001: 247), ao referir a expressão e feedback facial, da emoção fala sobre a teoria de Ekman, frisando que a expressão facial é uma componente importante da experiência emocional. *“De acordo com esta hipótese, uma pessoa recebe informação corporal, não apenas ao nível da excitação fisiológica, mas também ao nível da expressão facial, resultando daqui uma experiência emocional mais intensa.”*¹³

Quando Giddens (2001: 84) aborda a questão da interacção social como um processo em que agimos e reagimos relativamente ao que nos rodeia, menciona Ekman relativamente á temática da comunicação não verbal ou “linguagem corporal”, como sendo a expressão facial da emoção. Os estudos efectuados por Ekman a populações nativas isoladas da Nova Guiné, cujos membros não tinham tido praticamente contacto prévio com o mundo exterior, a quem foi mostrado imagens de expressões faciais que ilustravam seis emoções diferentes (felicidade, tristeza, ira repugnância, medo e surpresa), verificaram que estes as identificavam, concluindo que as expressões faciais das emoções e as suas interpretações são características inatas dos seres humanos. Este

¹³ Pinto, Amâncio da Costa, (2001). *Psicologia Geral*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta, pp258.

estudo veio reforçar a ideia de Charles Darwin¹⁴, que foi colocada em causa ao longo dos anos. Darwin foi talvez o primeiro estudioso a notar a universalidade das expressões faciais das emoções e também o fundador da teoria evolucionista, bem como, da existência de modos básicos de expressão emocional comuns a todos os seres humanos. No entanto, continua a existir pouco consenso sobre como identificar e clarificar as emoções, sendo uma área manifestamente aberta a interpretações inconsistentes e contraditórias. Foi na tentativa de apresentar um sistema que estabelecesse alguma precisão nesta área reconhecidamente inconsistente, que Ekman efectuou os seus estudos.

Giddens (2001: 85) referindo-se aos estudos efectuados por Ekman descreve que, embora as expressões faciais de emoções pareçam ser, em parte, inatas, factores culturais e individuais influenciam a forma exacta que esses movimentos adquirem, e os contextos em que são considerados apropriados. Existem de facto, variações de acordo com as diferentes culturas, ou seja, na forma como as pessoas sorriem, nos movimentos dos lábios e dos demais músculos do rosto. Não existem portanto, gestos ou posturas corporais que possam considerar-se características de todas ou da maioria das culturas.

As expressões faciais são, assim, exhibições emocionais, e que têm, evidentemente, consequências imediatas no impacte que causam, seja nas pessoas a que são dirigidas ou nas que as observam. Estas exhibições emocionais estão sujeitas a regras, ou seja, existe um consenso social a respeito de que sentimentos podem ser expostos e/ou minimizados, exagerados e substituídos, e em que circunstâncias, sendo observadas nas mais variadas situações de cultura para cultura.

Os indivíduos utilizam as expressões faciais e/ou corporais, nas relações interpessoais, em combinações várias, de modo a transmitir determinados significados e a omitir outros, decorrentes da sua interacção emocional.

¹⁴ Cf. http://pt.wikipedia.org/wiki/Charles_Darwin_consultada_em_28/11/2009 às 23h15m, refere que Charles Darwin foi um naturalista britânico que viveu no século XIX, efectuou vários estudos tendo viajado pelo mundo. Formulou a teoria evolucionista, segundo a qual as espécies procedem umas das outras por evolução. Em virtude da selecção natural sobrevivem os indivíduos e as espécies melhor adaptadas. Estas ideias revolucionaram as concepções biológicas da sua época.

Assim, o estudo ou a mera observação das expressões faciais das pessoas que nos rodeiam, e que são tendencialmente demonstrativas das emoções que experienciam no contacto social, podem ser um elemento de elevado interesse para o nosso desempenho social, dado que são um importante *input* de referência para as nossas manifestações emocionais, e conseqüentemente para um potencial relacionamento interpessoal equilibrado.

2.4 Tomada de Decisão

António Damásio (2000: 185) defende a hipótese de que as experiências adquiridas ao longo da vida, conforme são classificadas de agradáveis ou desagradáveis, dão origem a uma sinalização de natureza positiva ou negativa, através do mecanismo do “*marcador somático*”. Posteriormente, o processo de tomada de decisões, o organismo recorre a este mecanismo para eliminar ou seleccionar hipóteses, de tal forma que apenas um pequeno conjunto de opções é finalmente objecto de análise “racional”.

” Em suma, os marcadores somáticos são um caso especial do uso de sentimentos que foram criados a partir de emoções secundárias. Estas emoções e sentimentos foram ligados, por via da aprendizagem, a certos tipos de resultados futuros ligados a determinados cenários. Quando um marcador somático negativo é justaposto a um determinado resultado futuro, a combinação funciona como uma campainha de alarme. Quando, ao invés, é justaposto um marcador somático positivo, o resultado é um incentivo”.¹⁵

Desta forma, o mecanismo das emoções não perturba o processo de tomada de decisões racionais, mas denota ser um forte auxiliar desse processo, funcionando como uma rotina inconsciente que suprime ou escolhe determinadas opções em função da possibilidade de vir a causar ao indivíduo sensações agradáveis ou desagradáveis.

António Damásio, quando decidiu escrever o seu livro *O Erro de Descartes*, tal como o nome evidencia, pretendeu mostrar o erro contido na ideia de Descartes, que consistia

¹⁵ Damásio, António. (2000), *O Erro de Descartes*. 21ª ed., Lisboa, Publicações Europa América, pp186.

essencialmente na separação entre o corpo e a mente, e que todas as operações verificadas na mente não tinham nada a ver com a estrutura e funcionamento do organismo biológico.

Damáσιο (2000) pretende mostrar que a razão não é assim tão elementar, e que as emoções e sentimentos não são simples intrusos que fazem parte da trama da razão. Neste sentido, Damásio (2000) refere que a emoção surge como elemento essencial ao mecanismo e subjacente á razão e à tomada de decisão.

Para fundamentar as suas hipóteses, Damásio (2000) descreve algumas experiências que efectuou.

Entre as várias experiências efectuadas por António Damásio salienta-se a “experiência do jogo”, pretendia desenvolver um meio para avaliar os resultados da tomada de decisões que fosse o mais próximo possível de situações da vida real. Este jogo consistia na escolha de cartas de quatro baralhos disponibilizados ao jogador, de acordo com um conjunto de regras que ele desconhecia lhe proporcionaria ganhos ou perdas financeiras, e que no decorrer do jogo não poderia memorizar, e também não sabia quando o jogo iria acabar. Ao fim de algum tempo, mesmo sem compreender as regras, o jogador começa a tomar decisões que se podem considerar com alguma “racionalidade”, no entanto são consequência de inconsciente acumulação de emoções verificadas nas experiências das jogadas anteriores.

Damáσιο (2000: 223) descreve a situação desta forma: *“A experiência é efectuada em tempo real e assemelha-se a jogos de cartas reais. Toma em consideração o castigo e a recompensa e inclui de forma central valores monetários. Faz o individuo enveredar por uma procura de vantagens, coloca riscos e oferece escolhas, mas não diz como, quando ou o que escolher. Está cheia de incertezas, e a única forma de minimizar essas incertezas consiste em criar palpites, estimativas de probabilidade, através de todos os meios viáveis, visto não ser possível um cálculo preciso”*.

Outros estudos efectuados por António Damásio pretendem mostrar a importância da integridade física, ou seja, a importância da integridade de certas regiões cerebrais, que quando afectadas por lesões alteram as capacidades e o comportamento dos indivíduos tanto a nível pessoal como social, nomeadamente, a capacidade de decisão. Após as

lesões cerebrais ocorrerem os indivíduos apresentam alterações na sua personalidade, perdendo a capacidade de gerir as suas vidas, e conseqüentemente incapacitados nas tomadas de decisão, verificando-se mesmo a ausência ou falta de iniciativa para decidir. Esta dificuldade de tomar decisões prende-se com a perda do acesso à aprendizagem emocional.

Damásio (2000) apresenta-nos a história de Elliot, a quem foi extraído um tumor no cérebro, o que provocou lesões nos córtices pré-frontais, sendo estas estruturas necessárias para que um raciocínio culmine numa tomada de decisão. António Damásio verificou que a personalidade de Elliot tinha sofrido alterações significativas após a extracção do tumor, nomeadamente, no que concerne às seguintes características: frieza, distanciamento e imperturbabilidade anormal, perante situações que seriam embaraçosas, evidenciando uma ausência do elemento emocional, foi observado ainda que, ocorria uma falta de sentido de enquadramento e de oportunidade, Elliot dava mais importância a tarefas secundárias em detrimento das primárias. No entanto, Elliot apresentava coerência e capacidades intelectuais que pareciam intactas, e tinha conhecimento do que se passava ao seu redor, não conseguindo executar as acções necessárias nos momentos certos.

António Damásio verificou que, Elliot ao descrever os aspectos mais dramáticos da sua vida, fazia-o com uma imparcialidade e neutralidade que não se enquadravam na sua verdadeira dimensão, nunca se descontrolava, os relatos eram efectuados como se os assuntos não lhe dissessem respeito. Sendo Elliot, o protagonista da história, não evidenciava sinais de sofrimento, nem qualquer traço de emoção, comportava-se apenas como um espectador impassível e afastado, não denotando qualquer reacção positiva ou negativa.

Assim, Damásio (2000) referindo o caso de Elliot, apresenta um desenvolvimento consistente para as suas ideias, afirmando que as alterações das emoções e sentimentos provocam falhas na decisão, incapacitando-o de fazer escolhas eficientes. Pode depreender-se que a emoção e o sentimento, não são meros acessórios, mas componentes indispensáveis no mecanismo da razão e no processo de tomada de decisão. O cérebro, o organismo e o meio ambiente envolvente interagem como um todo, funcionando com uma dinâmica interactiva e global, dando lugar a uma decisão.

Goleman (1997) faz alusão aos estudos efectuados por António Damásio, referindo que as pessoas após a ocorrência das conexões cerebrais danificadas, nem sequer podem tomar decisões simples, pois não sentem nada sobre as suas escolhas. Por essa razão, verifica-se um ajuste de limites para proteger a saúde física e mental do indivíduo. Quando o comportamento de alguém nos incómoda, as nossas emoções alertam-nos, sendo consequentemente importante aprender a confiar nas nossas emoções e sensações, para uma tomada de decisão.

Referindo ainda a temática da tomada de decisão, Goleman (1997: 311) afirma que a mente emocional desencadeia acções de forma mais rápida que a mente racional, pois estimula, no cérebro, o mecanismo da sobrevivência. Assim, as emoções também colaboram para a tomada de decisões, sendo até uma grande fonte de informação.

No entender de Goleman (1997: 30), o ser humano possui duas mentes, a racional e a emocional, que constituem as formas de conhecimento que interagem na construção da vida mental. A mente racional é o modo de compreensão de que o ser humano tem consciência, é mais atenta e capaz de ponderar, reflectir e fazer ligações lógicas, enquanto a mente emocional age irreflectidamente, excluindo a reflexão ponderada e analítica, que caracteriza a mente racional. O autor defende ainda na mesma obra: *“A mente emocional responde evocando os sentimentos que acompanharam o acontecimento recordado. A mente emocional reage ao presente como se ele fosse o passado”*.

Em geral, existe um equilíbrio entre as duas mentes, que funcionam em perfeita harmonia, ao longo da vida, de modo que a emoção alimenta e informa as manobras da mente racional, e a mente racional aperfeiçoa e às vezes impede os desdobramentos das emoções. Portanto, inteligência racional e inteligência emocional devem complementar-se e estar em constante equilíbrio, para que as tomadas de decisão possam ser efectuadas de uma forma adequada e eficiente.

Robbins (2004: 41) quando menciona a problemática das emoções faz uma breve abordagem à tomada de decisão. Assim, afirma que tradicionalmente a tomada de decisão enfatiza a racionalidade, mas será um disparate ignorar-se que o estado emocional de quem toma as decisões não as influencia. No processo de tomada de decisão é necessário considerar “o coração” e “a mente”. O processo de tomada de

decisão deve integrar as emoções, caso contrário a análise ficaria incorrecta ou imprecisa.

Conforme a bibliografia consultada, depreende-se que um nível emocional equilibrado (controle de emoções) será um factor positivo para uma tomada de decisão ponderada e bem aceite na relação interpessoal. Pelo contrário, se se verificar uma situação de ausência ou diminuto equilíbrio emocional (não controle de emoções), afectará por certo a tomada de decisão e conseqüentemente surgirá uma relação interpessoal tempestuosa.

Será, então necessário aprender a descobrir os segredos da inteligência emocional, para que, seja possível despertar essas capacidades cerebrais eventualmente adormecidas ou não utilizadas, para desenvolver habilidades e competências indispensáveis no relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, nas tomadas de decisão, tanto a nível pessoal como na actividade profissional.

Assim, e dado que as decisões são escolhas, pode considerar-se que uma boa tomada de decisão é resultado de uma boa escolha. Uma tomada de decisão eficaz é intrínseco de uma pessoa segura.

Pode de facto concluir-se que, a tomada de decisão é uma consequência inevitável da verificação de um estímulo ou impulso que provoca uma emoção, e que pode ser ou não influenciada pela componente racional. A inteligência emocional desempenha um papel importante no processo de tomada de decisão, na medida em que funciona como elemento equilibrante do comportamento emocional.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Após uma revisão bibliográfica, que proporcione a selecção da informação necessária a este trabalho, contributo essencial à sua persecução, passa-se a outra fase da investigação, o alcance do objectivo principal, e que se reveste de uma enorme importância, dado que poderá constituir uma ponte entre a situação actual e a pretendida como objecto de estudo.

Entende-se por metodologia a explicação escrupulosa, circunstanciada, rigorosa e exacta de todos os factores utilizados no desenvolvimento dum trabalho de investigação, ou seja, pode dizer-se que é a “arte” de dirigir o entendimento na investigação com vista à obtenção de conclusões. Pode ainda referir-se que investigação é a possibilidade da averiguação ou pesquisa que se faz procurando, examinando e questionando.

Segundo Fortin (1999), a fase metodológica operacionaliza o estudo, precisando o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população.

Assim, é objectivo da metodologia de investigação efectuar um desenvolvimento e melhoria de competências teóricas e técnicas, através de estudo metódico dos processos essenciais e das estratégias específicas de planeamento, a realização da escolha da população e amostra a estudar, da definição de variáveis e hipóteses da investigação, bem como, a selecção do instrumento de recolha de dados, a análise, a apresentação dos dados e interpretação dos resultados, possibilitando o alcance de conclusões confiáveis e harmónicas com as intenções iniciais a que o investigador se propôs.

Conforme Fortin (1999) a investigação científica consiste na: *“Pesquisa ordenada, responsabilizada e feita com a preocupação de prova no sentido de obter a compreensão imediata da realidade numa perspectiva coerente e racional; procura compreender e resolver os casos particulares ou os problemas concretos que essa mesma realidade levanta ao Homem, na sua constante actividade. Visa a interpretação compreensiva da dinâmica da conduta de um sujeito numa determinada situação. A atitude investigadora tenta estabelecer e ganhar a confiança e colaboração do sujeito”* (Fortin, 1999: 17).

Na investigação científica, o conhecimento é traçado para dar resposta a determinados problemas, encontrando-se na base da sua construção. Neste sentido, Fortin (1999) considera que o conhecimento científico deve ser: *“Racional, sistemático, exacto e verificável da realidade; processo através do qual a realidade é reproduzida na mente humana com o objectivo de alcançar a veracidade dessa mesma realidade. Resulta de constatar factos e raciocinar sobre eles, visando a descoberta de relações invariáveis entre eles (leis da natureza). Através de investigação metódica, escrupulosa e rigorosa, suprime o que há de individual e particular no conhecimento vulgar”* (Fortin, 1999: 16).

O conhecimento científico deve ser um saber exacto e verificável da realidade, esse saber deve ser alcançado cientificamente pelo método, e pela constante compilação de tudo o que se conhece. Fortin (1999) considera que o método científico é um: *“Conjunto sequencial de passos comuns a toda a investigação científica, que passa pela utilização de uma observação dos factos e colheita de dados, formulação de uma hipótese que é sujeita a experimentação, podendo esta no final se tornar uma lei universal “* (Fortin, 1999: 22).

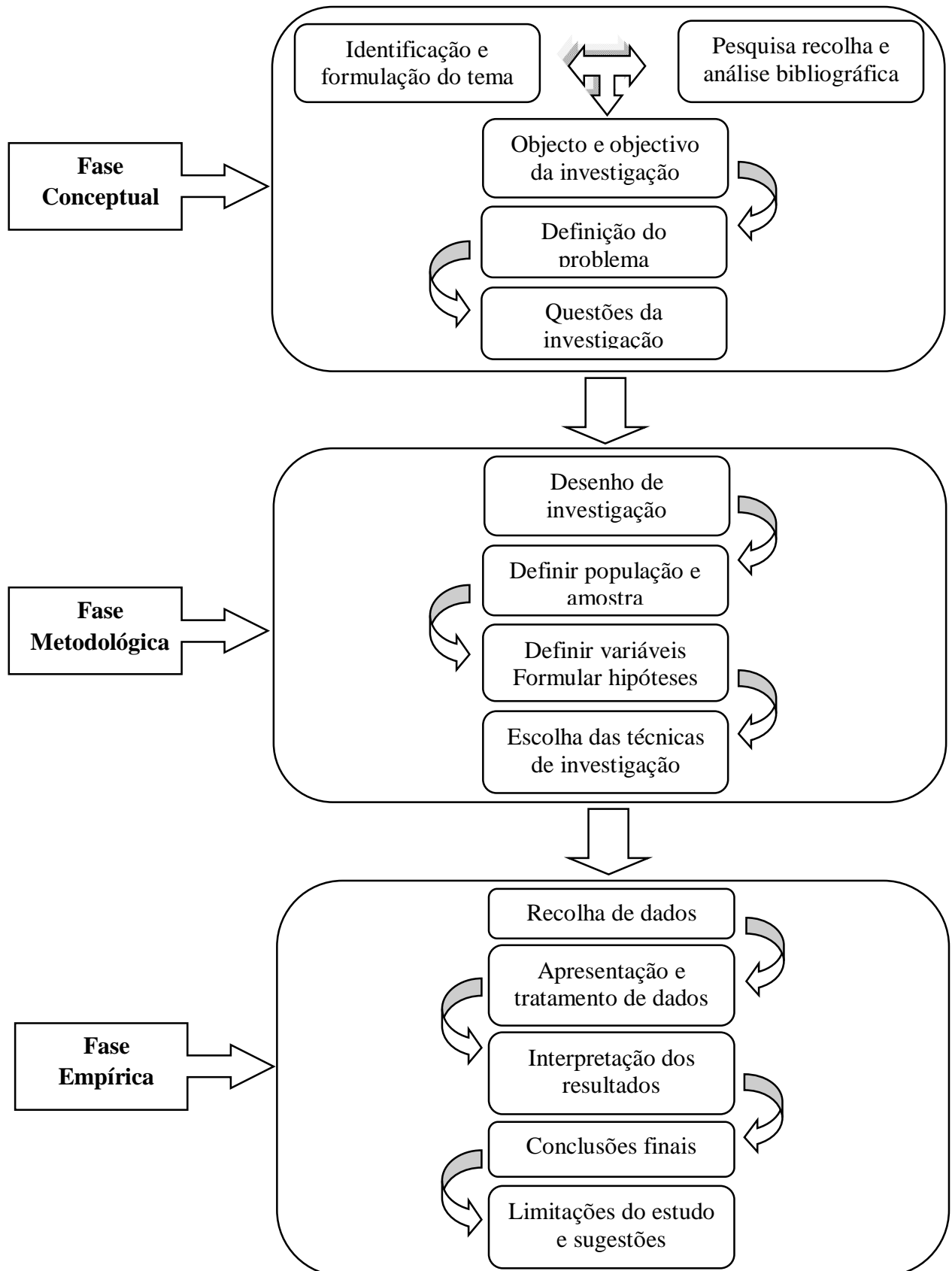
A fim de prosseguir este trabalho de investigação, é objectivo deste capítulo: efectuar o desenho da investigação; abordar o tipo de estudo; a caracterização da população e amostra; as variáveis em estudo; as hipóteses de investigação; o instrumento de recolha de dados.

1. DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

O desenho da investigação apresentado na figura 1 pretende representar esquematicamente todo o caminho percorrido durante este estudo.

Para uma melhor visibilidade dos passos adoptados na investigação recorreu-se à apresentação das fases inerentes ao processo de investigação, a conceptual, a metodológica e a empírica.

Figura 1 – Desenho da investigação



Fonte: Elaboração própria (2010)

2. TIPO DE ESTUDO

Pretende-se abordar os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos utilizados na realização do estudo, caracterizando a estratégia de pesquisa, apresentando o método empregue, bem como, a fonte de dados para o estudo, o processo de amostragem e o instrumento de colheita de dados.

Assim, o tipo de estudo a utilizar depende do problema que se pretende estudar. Neste sentido, de acordo com o problema de investigação formulado e com a finalidade de atingir os objectivos estabelecidos, optámos por efectuar um estudo quantitativo, com tipos de pesquisas descritivo, estudo de caso, correlaccional e transversal.

Segundo Fortin (1999), o estudo quantitativo constitui um processo dedutivo, pelo qual os dados numéricos fornecem conhecimentos objectivos no que respeita às variáveis do estudo.

Os meios a que se recorreu no desenvolvimento da pesquisa foram quantitativos em razão da utilização de questionário (Anexo I).

Neste sentido, o método de pesquisa do tipo descritivo tem como objectivo: discriminar os factores determinantes, ou conceitos que possam estar associados ao fenómeno em estudo; procura relações entre os conceitos a fim de obter um perfil geral do fenómeno; a finalidade é a descoberta de relações.

Tendo por base a revisão teórica sobre metodologia de investigação, o modelo de estudo de caso foi o seleccionado para este trabalho, dado que, devido à natureza da investigação em curso é o que melhor se enquadra, bem como o que com mais frequência é utilizado para estudos deste tipo. Verifica-se um pequeno controle sobre as situações, por parte do investigador, utilizam-se frases com as palavras “como” e/ou “porque”, a situação abordada é contemporânea, e ocorre num contexto de vida real.

Este método de estudo de caso permitiu uma proximidade com os fenómenos estudados, possibilitando desta forma um maior aprofundamento das questões levantadas.

No entanto, o estudo de caso apresenta algumas limitações, como sendo a impossibilidade de se fazer generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, tendo em vista focalizar a sua atenção em poucas unidades do universo, limitando-se aos casos estudados.

Torna-se importante destacar que esse método de estudo de caso utilizado teve efectivamente condições de colaborar quanto aos objectivos propostos, sendo relevante para a clarificação da questão e aprofundamento sobre o tema.

Refere-se ainda que, como estamos perante uma investigação de estudo de caso e o investigador é não participante, o seu grau de interferência é mínimo (Sekaran, 2003: 128).

No estudo de caso deverão observar-se quatro fases quanto à sua classificação:

- ✓ Mapeamento – estudo preliminar para efectuar uma interiorização dos conceitos envolvidos na situação
- ✓ Desenho – trabalho de construção de hipóteses, inserido preferencialmente em determinada teoria
- ✓ Prognóstico – tentar confirmar o modelo efectuando repetições
- ✓ Rejeição – testar os limites do modelo utilizado

Em investigação, existem vários métodos de questionar os problemas, não sendo muitas das vezes utilizado um método no seu todo. Dada a complexidade de que se revestem alguns estudos, a forma de abordagem compõe-se de uma “mescla” de perspectivas, sendo no entanto, utilizado um método que predomina sobre os outros.

Neste estudo é utilizado o método de tipo correlaccional (Sekaran, 2003: 126).

O propósito de um estudo correlaccional consiste em averiguar se existe ou não relação entre duas ou mais variáveis quantificáveis, não estabelecendo uma relação “causa-efeito”, ou seja, pretende-se avaliar a relação entre a variável dependente (tomada de decisão) e a variável independente (situação ambiental – Estimulo)

No entanto, o estabelecimento de uma correlação entre duas variáveis poderá ser utilizado na previsão dos valores de uma delas a partir do conhecimento dos valores da outra, sendo esta previsão conhecida por análise de regressão.

Este é um estudo transversal, porque os dados foram colhidos num único momento temporal, bem como a sua análise, ou seja, regista a realidade dos indivíduos que constituem a amostra (sujeitos a estudo), num determinado momento.

3. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA

No desenvolvimento de uma investigação, torna-se indispensável delimitar os sujeitos sobre os quais recai a pesquisa, bem como onde e quando recolher os dados.

Procede-se, assim, à caracterização da população e amostra, determinando os critérios de selecção, escolhendo a amostra e determinando o seu tamanho.

Segundo Polit & Hungler (1995), população é o conjunto ou totalidade de objectos, que estão em conformidade com um conjunto de especificações.

Conforme Carmo & Ferreira (1998), população ou universo é o conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Esses elementos têm, obviamente, uma ou mais características comuns, que os diferenciam de outros conjuntos de elementos.

A população deve ser definida em pormenor, de modo que o investigador possa determinar se os resultados que se obtiveram ao estudar uma dada população, podem ser aplicados a outras populações com características idênticas.

No entanto, existe ainda a necessidade de clarificar o que se entende por população alvo e população acessível. A população alvo é constituída pelos elementos que integram os critérios de selecção previamente definidos pelo investigador, enquanto, a população acessível é constituída por uma parte da população alvo e a qual o investigador tem acesso.

Na prática, o número de elementos de uma população é demasiado grande para ser possível observá-los na totalidade, havendo necessidade de proceder à selecção de alguns elementos da população, este processo designa-se por amostragem.

Carmo & Ferreira (1998) referem a amostragem (processo de selecção de uma amostra) como a técnica que conduz à selecção de uma parte ou subconjunto de uma dada população ou universo denominada por amostra, de tal forma que os seus elementos constitutivos representam a população a partir da qual foram seleccionados.

Conforme Polit & Hungler (1995), a vantagem na utilização de uma amostra é a sua pratica e o custo menor, no entanto, o investigador deverá encontrar um nível de habilidade necessário para que esta seja representativa do conjunto da população a estudar.

Considera-se, normalmente, que quanto maior for a amostra mais possibilidades tem de ser representativa da população, no entanto a sua dimensão será aceitável conforme o tipo de investigação.

Carmo & Ferreira (1998: 197), quanto as dimensões da amostra referem: *“O aumento da dimensão da amostra diminui a possibilidade de erro e portanto de variabilidade da amostra. No entanto, para determinar a dimensão da amostra deve ter-se em consideração, entre outros, o problema do custo que acarreta a sua constituição, o erro tolerável, o plano de investigação no seu conjunto.”*

A população escolhida está inserida no grupo social médio/alto, de ambos os géneros, compreendida entre uma larga faixa etária, situando-se entre os 20 anos e os 65 anos de idade, com conceitos culturais ocidentais, e apresenta uma diversificação de qualificações académicas: ensino básico; ensino secundário; licenciatura; mestrado; doutoramento. Refere-se ainda que, a população exerce funções administrativas e de chefia, em duas entidades, a Empresa Publica de Navegação Aérea de Portugal NAV,EPE e o Centro de Reabilitação de Paralisia Cerebral Calouste Gulbenkian C.R.P.C.C.G., a sua actividade profissional é desenvolvida numa área geográfica limitada na zona de Lisboa.

É expectável que a população seleccionada possua histórias de vida diversificadas, dadas as suas funções serem de natureza diferenciada, administrativas e de chefia, que

consequentemente lhes tenha proporcionado experiências variadas, especialmente no que concerne às pessoas que desenvolvem intervenção próxima de deficiências.

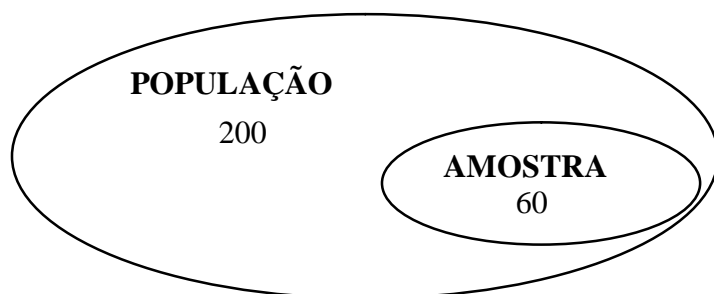
Optámos, assim, por uma amostra não probabilística por conveniência, dado que foi possível efectuar uma fácil abordagem aos elementos seleccionados que a compõem, permitindo mesmo um sucesso participativo nas respostas aos questionários entregues. De referir que esteve sempre presente a inevitabilidade da representatividade da população escolhida, de modo a reflectir, de maneira adequada, as necessidades evidenciadas neste estudo.

Conforme Carmo & Ferreira (1998), a amostra não probabilística por conveniência é utilizada em muitos projectos de investigação, podendo ser seleccionada como base de critério à escolha intencional, sistematicamente usado com a finalidade de determinar as unidades da população que integrarão a amostra.

A amostra para análise foi limitada, a um número de 60 pessoas, provenientes dos dois sectores profissionais distintos. A amostra escolhida torna-se representativa da população seleccionada que envolve um global de 200 pessoas.

Na figura 2 são apresentadas esquematicamente as dimensões da população e amostra seleccionadas para este estudo. Pretende-se dar uma visão da proporcionalidade existente entre população e amostra, bem como, da origem dos elementos constituintes da amostra.

Figura 2 – Dimensões da população e amostra



Fonte: Elaboração própria (2010)

Foram seleccionadas pessoas que prestam a sua actividade profissional na área administrativa: funções administrativas propriamente ditas, nas quais se integram técnicos administrativos e técnicos superiores; funções de chefia e que esteja a ser exercida há mais de 3 anos.

Foram também seleccionadas pessoas cuja actividade profissional está ligada a área da saúde, nomeadamente com apoio a deficientes, tendo actividades como terapeutas ocupacionais, fisioterapeutas, psicólogos, técnicos auxiliares na deficiência, no entanto, serão efectuados os respectivos enquadramentos quanto às funções apresentadas no estudo, administrativas e de chefia.

A componente experiências emocionais diversificadas, será muito enriquecedora para o estudo em apreço, dado que os estímulos, emoções e tomadas de decisão verificadas numa área administrativa, ou em função de chefia, são muito diferentes das verificadas numa área de saúde, nomeadamente, quando se fala das relações estabelecidas diariamente com populações portadoras de deficiências.

Assim, em síntese, a selecção dos elementos que constituíram a amostra obedeceram aos seguintes critérios:

- ✓ Pertencentes a ambos os géneros
- ✓ Idades compreendidas entre os 20 e os 65 anos
- ✓ Qualificações académicas diversificadas
- ✓ Actividade profissional desenvolvida na área geográfica de Lisboa
- ✓ Actividade profissional prestada na NAV, E.P.E. e C.R.P.C.C.G.
- ✓ A exercer funções administrativas ou de chefia.

4. VARIÁVEIS EM ESTUDO

Numa investigação desta natureza verifica-se que existe uma enorme variedade e complexidade de pessoas, bem como, dos seus comportamentos e experiências, ou seja, pode considerar-se que existem “propriedades” que variam ou diferem de pessoa para pessoa. Podemos então dizer que, quase todos os aspectos dos seres humanos e do ambiente envolvente podem ser considerados variáveis. Neste sentido, um dos aspectos principais duma investigação prende-se com a tentativa de compreender a forma ou a razão dos factos variarem, e até mesmo de apreender o modo como as diferenças duma variável, estão relacionadas com as diferenças de outra.

Para Polit & Hungler (1995: 26), variável é: *“toda a qualidade de uma pessoa, grupo ou situação que varia ou assume um valor diferente.”*

As variáveis podem ser classificadas de diferentes maneiras segundo a sua utilização numa investigação, no entanto as mais usadas são as dependentes e independentes.

Conforme Polit & Hungler (1995: 26) a variável dependente: *“é aquela que o pesquisador tem interesse em compreender, explicar ou prever.”*

Polit & Hungler (1995) referem, ainda, que a variável dependente é o comportamento, característica ou resultado que o investigador quer desenvolver ou influenciar, ou seja, é a consequência ou efeito prováveis da variável independente. Considera ainda que, a variável independente é a causa ou influência presumíveis em relação à variável dependente.

Este estudo faz uma abordagem de conceitos demasiado abstractos, que consequentemente colocam algumas dificuldades na escolha das variáveis, ou seja, a compreensão do ser humano nos seus aspectos emocionais é uma matéria complexa, e que muito recentemente começou a ser abordada pelos investigadores.

Refira-se, ainda, que as tomadas de decisão dependem de mecanismos emocionais, tendo como interveniente o corpo humano, mais concretamente no cérebro, que é estimulado por acções que decorrem no meio ambiente envolvente, por sensações, visões ou estímulos. Os seres humanos têm capacidades de perceber e gerir as suas

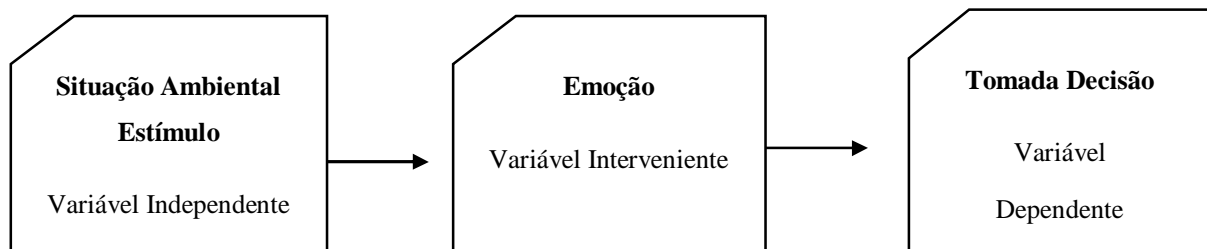
emoções, bem como de conduzir as dos outros, esta capacidade designa-se por inteligência emocional. Esta gestão das emoções é de extrema importância nas relações interpessoais, na medida em que atitudes equilibradas produzem relacionamentos equilibrados.

Foram referidas as variáveis dependentes e independentes, no entanto, neste estudo menciona-se uma outra variável; a interveniente, que serve de mediadora entre as outras variáveis, a dependente e a independente.

Podem assim, ser definidas as variáveis para o estudo.

- ✓ Variável independente – situação ambiental / estímulo
- ✓ Variável interveniente – emoção
- ✓ Variável dependente – tomada de decisão

Figura 3 – Variáveis do estudo



Fonte: Elaboração própria (2009)

A figura 3 esquematiza a relação existente entre as três variáveis do estudo a independente, a interveniente e a dependente.

Assim, pretende-se investigar se o estímulo das emoções influencia a tomada de decisão nas relações interpessoais. Ou seja, se a tomada de decisão está dependente da situação ambiental/estímulo, sendo de toda a conveniência entender se as emoções desenvolvidas no cérebro intervêm positiva ou negativamente na decisão final.

5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Dando continuidade ao trabalho, ocorre outra fase no processo de investigação, a formulação das hipóteses.

Segundo Marconi & Lakatos (1990: 26): *“Hipótese é uma preposição que se faz na tentativa de verificar a validade da resposta existente para o problema. É uma suposição que antecede a constatação dos factos e tem como característica uma formulação provisória; deve ser testada para determinar a sua validade.”*

Marconi & Lakatos (1990) referem, ainda, que numa investigação a função da hipótese é sugerir explicações para alguns factos e, em simultâneo, orientar a indagação de outras informações. Para o desenvolvimento da pesquisa é de importância capital que os termos utilizados para a formulação da hipótese evidenciem clareza.

Conforme Fortin (1999: 102): *“Uma hipótese é um enunciado formal das relações previstas entre duas ou mais variáveis. É uma predição baseada na teoria ou numa porção desta (proposição). A hipótese combina o problema e o objectivo numa explicação ou predição clara dos resultados esperados de um estudo. A formulação de uma hipótese implica a verificação de uma teoria ou, mais precisamente, das suas proposições”.*

As hipóteses devem ser representadas por afirmações lógicas que definem a relação entre duas ou mais variáveis (Sekaran, 2003: 103).

A elaboração de hipóteses requer as formas de pensamentos indutivo e/ou dedutivo. Segundo Polit & Hungler (1995), as hipóteses indutivas partem de observações precisas e evoluem para generalizações, as hipóteses dedutivas emanam da teoria, que serve de ponto de partida, e são aplicadas a situações particulares.

As hipóteses deste estudo foram obtidas de forma dedutiva, isto é, partiram do estudo e análise da informação documentada.

- ✓ H1: Existe influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais
- ✓ H2: Não existe influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais
- ✓ H3: A inteligência emocional é um factor determinante na tomada de decisão
- ✓ H4: A inteligência emocional não é um factor determinante na tomada de decisão

Após terem sido identificadas as variáveis, e definidas as suas relações, pode-se agora testar a exactidão das relações que foram teorizadas, no entanto, deve proceder-se a operacionalização do conceito, dado ser relativo a uma variável abstracta.

As variáveis podem ser directamente observáveis (temperatura, comprimento) e indirectamente observáveis (inteligência ou atitudes).

As variáveis indirectamente observáveis ou variáveis abstractas, necessitam ser definidas com um nível de operacionalidade, ou seja a sua definição deve ser efectuada em simultâneo com a sua descrição e a ligação a algo observável. Este tipo de definição designa-se de operacionalizar. Ou seja, a operacionalização de variáveis é a técnica de reduzir noções abstractas em comportamentos observáveis. (Sekaran, 2003:176).

Segundo Polit & Hungler (1995), a definição operacional de uma variável é a especificação dos procedimentos e instrumentos exigidos para a realização das mensurações.

É através dessa definição operacional que, por exemplo, podemos medir a inteligência determinando o seu desempenho, por meio de testes ou questionários, sendo estes os instrumentos de medida das variáveis abstractas.

Conforme esta investigação, coloca-se a questão de como vamos medir o conceito abstracto emoção?

Para que o conceito emoção possa ser operacionalizado, transformado em observável e medido, existe a necessidade de definir as dimensões e os elementos. (Sekaran, 2003: 182).

Assim, efectuando a aplicação da operacionalização do conceito emoção a esta investigação, temos como dimensões:

- ✓ sentir,
- ✓ controlar/gerir,
- ✓ tomadas de decisão,

A figura 4 apresenta as dimensões referidas e os elementos que lhe estão associados. É objectivo desta apresentação, de forma esquemática, as dimensões e elementos do conceito emoção, tornar mais claro e compreensivo os termos das variáveis, a fim de não deixar margem de erro no momento de interpretação dos elementos.

Figura 4 - Dimensões e elementos do conceito Emoção

EMOÇÃO	
Dimensões	Elementos
Sentir	Sente a emoção após estímulo
	A emoção é manifestada fisicamente
	A emoção é sentida com violência
Controlar, Gerir	Consegue controlar a emoção
	No controle da emoção, transmite facialmente assertividade
	Obteve alguma aprendizagem para controlar a emoção
Tomadas de decisão	A decisão tomada é negativa
	A tomada de decisão é influenciada pelo controle da emoção
	A tomada de decisão evidencia manifestação facial

Fonte: Elaboração própria (2009)

6. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

Como a investigação científica pode incidir sobre uma variedade de fenómenos, devem estar disponíveis um conjunto de métodos de recolha de dados, pois, a sua utilização é determinada pelas características do problema de investigação.

Segundo Fortin (1999), a escolha do método de recolha de dados faz-se em função das variáveis e da sua operacionalização, depende igualmente da estratégia de análise estatística considerada, assim, o investigador deve conhecer diversos instrumentos de medida, bem como, as suas vantagens e inconvenientes.

Sobre os principais métodos de recolha de dados Fortin (1999) refere, ainda, que *“Cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convêm ao objectivo do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas.”*

Neste sentido, os dados primários foram obtidos por meio do estudo e análise da informação documentada.

A análise dos dados irá ser quantitativa, no sentido da procura de precisão, com preocupação na medição objectiva e quantificação dos resultados, de forma a evitar distorções na etapa de análise e interpretação dos resultados, com o objectivo de propiciar uma margem de segurança em relação às interferências obtidas. Será efectuado tratamento estatístico com recurso a meios informáticos, com programação específica para tratamento deste tipo de informação.

Assim, por considerarmos ser mais adequado ao problema da investigação, aos objectivos e ao tipo de estudo, o instrumento de recolha de dados escolhido foi o questionário (Anexo I).

Para Marconi & Lakatos (1990: 88): *“Questionário é um instrumento de colecta de dados, constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.*

Nesta fase da investigação serão utilizadas técnicas e instrumentos de pesquisa tais como, pré-teste, teste-reteste (avaliação interna do questionário) e questionário.

O questionário, engloba um conjunto de questões focadas no problema central, relacionadas com um conjunto de informações das quais houve necessidade de serem avaliadas ou destacadas como aspectos relevantes para o processo.

O questionário será:

- ✓ entregue directamente aos elementos da amostra escolhida, após o consentimento verbal da sua participação
- ✓ apresentado com uma estrutura o mais simples possível
- ✓ composto por conjuntos de questões agrupadas por natureza.
- ✓ formado por questões organizadas, de modo a cativar a atenção do respondente para os assuntos expostos, com vista a possibilitar uma maior percentagem de respostas
- ✓ constituído por questões fechadas e semi-fechadas
- ✓ efectuado recorrendo à utilização da escala de Likert, com uma escala nominal de 1 a 5, correspondendo ao número 1 - *Fortemente em desacordo*, ao número 2 - *Em desacordo*, o número 3 - *Nem acordo nem desacordo*, o número 4 - *De acordo* e, finalmente, o número 5 - *Fortemente de acordo*.

A interacção indirecta é uma das questões que o investigador se depara quando elabora e administra um questionário, dado que não existe a possibilidade de esclarecimento de dúvidas por parte do respondente.

Assim, do questionário deverá constar uma parte introdutória:

- com algumas explicações:
 - ✓ sobre os objectivos e proposta do estudo
 - ✓ sobre o motivo da escolha da pessoa para participar da recolha de dados da pesquisa

- ✓ sobre a não obrigatoriedade de assinalar respostas em todos os campos, principalmente aqueles que o respondente desconheça
- ✓ sobre os termos utilizados durante o preenchimento, possam suscitar dúvidas
- com agradecimento:
 - ✓ pela disponibilidade e contribuição para os objectivos da pesquisa.

Segundo Marconi & Lakatos (1990: 88): *“Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável”*.

Qualquer investigação que inclua pessoas levanta questões de ordem moral e ética, encontrando-se presentes desde que se determina o problema até à conclusão do estudo.

Fortin (1999) refere que: *“a ética coloca problemas particulares aos investigadores decorrente das exigências morais que, em certas situações, podem entrar em conflito com o rigor da investigação. Na persecução da aquisição dos conhecimentos, existe um limite que não deve ser ultrapassado: este limite refere-se ao respeito pela pessoa e à protecção do seu direito de viver livre e dignamente enquanto ser humano”*.

Refere-se, ainda, que neste trabalho de investigação, o consentimento informado foi obtido de forma verbal, de todos os participantes na investigação, aquando da entrega pessoal do questionário. Foi prestado esclarecimento a todos os elementos da amostra, sobre o objecto de estudo da investigação, bem como dos fins a que se destinavam as informações prestadas.

Por este facto deve levar-se em conta a situação discreta e confidencial que a aplicação do instrumento exija, utilizando-se sempre o local de trabalho dos respondentes, sendo o preenchimento do questionário individual.

O questionário (Anexo I), para além da nota introdutória, é constituído por duas partes. Na primeira parte, são recolhidos alguns dados gerais, considerados indispensáveis, que servem para a caracterização da amostra, na sua componente sócio-demográfica, nomeadamente: idade, género, função exercida, tempo de serviço e habilitações

académicas. A segunda parte é constituída por um total de 44 questões, organizadas por grupos, que reflectem diferentes componentes emocionais, e que será possível evidenciar a opinião do respondente pelo grau de discordância / concordância apresentado através da escala numérica de 1 a 5 de Likert, e distribuídas do modo seguinte: 15 questões Experiência Emocional; 9 questões Expressão Emocional; 5 questões Sensação Física; 5 questões Experiência Primitiva; 5 questões Empatia; 5 questões Interactividade.

O questionário deve assim ser bem organizado, reservando questões mais difíceis ou mais melindrosas para o fim.

A formulação de perguntas deve integrar quatro tipos:

- ✓ Perguntas de identificação - destinam-se a identificar o inquirido não nominalmente (questionário anónimo), mas referenciando grupos sociais específicos (idade, género, função exercida, tempo de serviço, habilitações académicas).
- ✓ Perguntas de informação - devem colher dados sobre factos e opiniões do inquirido.
- ✓ Perguntas de descanso - servem para intencionalmente introduzir uma pausa e mudar de assunto.
- ✓ Perguntas de controlo - destinadas a verificar a veracidade de outras perguntas insertas noutra parte do questionário.

O questionário deverá ser complementado, caso necessário e a título excepcional, por entrevistas semi-directivas no sentido de se conseguir aprofundar algumas questões que possam evidenciar dúvidas interpretativas.

Quanto ao horizonte temporal da análise é “cross-sectional” (Sekaran, 2003: 135) uma vez que os dados serão recolhidos de uma só vez.

A investigação irá decorrer em ambiente natural. (Sekaran, 2003: 130).

Refere-se ainda que, a unidade de análise é diades (Sekaran, 2003: 132), uma vez que o objecto de estudo prende-se com a interacção entre as emoções e a tomada de decisão na relação interpessoal.

Antes de se proceder à aplicação do instrumento de recolha de dados definitiva à amostra escolhida, efectuou-se um pré-teste numa pequena parte da amostra populacional, de modo a testar a pertinência das questões e detectar possíveis falhas relativamente à semântica e ambiguidade das perguntas.

Conforme Marconi & Lakatos (1990), o pré-teste tem como finalidade verificar a validade do instrumento de recolha de dados, devendo ser aplicado anteriormente à recolha definitiva, numa população semelhante à escolhida para o estudo.

Neste sentido, e após a avaliação dos resultados obtidos através da realização do pré-teste, não foram observadas dificuldades no preenchimento e compreensão dos questionários, que possam considerar-se dignas de serem verificadas alterações. Por esta razão, decidimos manter inalterável o instrumento de recolha de dados.

Assim, decidimos efectuar a distribuição do questionário aos elementos que compunham a amostra, durante a primeira semana de Novembro 2009. Os questionários após serem preenchidos pelos respondentes, foram-nos enviados em envelope fechado sem menção da sua origem, de modo a manter a confidencialidade desejada, conforme eram recepcionados procedeu-se à sua numeração de forma sequencial.

A investigação foi efectuada durante um período de 6 meses. Este período deverá decorrer preferencialmente entre os meses de Novembro a Abril, pelo facto das questões climatéricas poderem influenciar as emoções sentidas pela população escolhida, podendo assim, ser desenvolvido o estudo abrangendo parte do inverno e a primavera.

Refere-se ainda que, o Verão e Outono, mais concretamente o período de tempo que decorre na mudança de estação Verão / Outono, deverá ser evitado para efectuar a investigação, pelo facto de se verificarem profundas alterações climatéricas, tendo influências evidentes no comportamento das pessoas, encontram-se estas mais fragilizadas emocionalmente, ou seja, poderão surgir alguns enviesamentos nos resultados obtidos.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Neste capítulo vai ser exposta a fase empírica da investigação.

Para Fortin (1999), a fase empírica corresponde ao tratamento dos dados através de técnicas estatísticas, seguindo-se a sua apresentação, análise e discussão.

Segundo Polit & Hungler (1995), a fase empírica envolve a recolha de dados da pesquisa e a preparação desses dados para análise. As mesmas autoras defendem que, na análise dos dados estes devem ser processados e examinados de forma ordenada e coerente através de procedimentos estatísticos sendo deste modo mais inteligível determinar as relações existentes, na interpretação dos resultados que se refere ao processo de compreensão dos resultados constituindo a tentativa do pesquisador para explicar as descobertas já existentes e as verificadas na adequação dos métodos utilizados na investigação, correspondendo a análise e a interpretação a uma fase que se deve designar por analítica.

Polit & Hungler (1995) referem ainda que, deve ser considerada uma última fase designando-se por disseminação, constituindo-se esta pela comunicação das descobertas verificadas possibilitando as utilizações por outros, efectuando mesmo recomendações.

Assim, e para a exposição deste capítulo optamos por dividi-lo em 5 pontos.

No primeiro ponto serão apresentados os dados recolhidos, após a aplicação do questionário, que determinou um conjunto de informações objecto de tratamento, de forma a dar resposta à problemática do estudo. No segundo ponto serão interpretados os resultados encontrados neste estudo à luz dos referenciais teóricos aprofundados, sempre enquadrados no seu contexto real. No terceiro ponto surgirão as principais asserções verificadas no trabalho desenvolvido, ou seja, será efectuada uma síntese das

principais situações referidas nos pontos anteriores. No quarto ponto serão apresentadas as conclusões finais, expondo os pontos fulcrais realizados neste trabalho, bem como, a pertinência do tema desenvolvido. O quinto e último ponto menciona as limitações do estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

1. APRESENTAÇÃO DE DADOS

Como já referimos, o método quantitativo escolhido para este estudo foi o questionário, que após ter sido distribuído aos elementos que constituem a amostra escolhida da população seleccionada, e sua posterior devolução, resultaram informações que constituem os dados fundamentais para a continuação do estudo. Neste sentido, procedeu-se ao tratamento estatístico dos dados obtidos, tendo sido organizados, codificados e regulados.

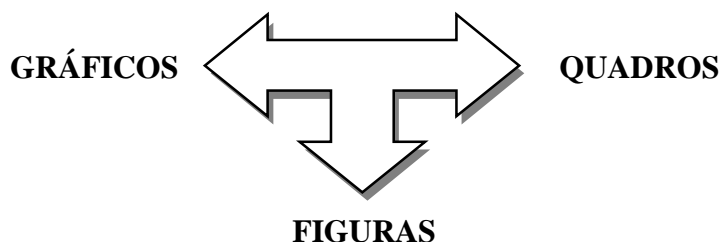
Na apresentação da análise estatística da informação, a utilização dos computadores transformou profundamente a análise dos dados. Apresentar os dados sob diversas formas favorece incontestavelmente a qualidade das interpretações. Nesse sentido, a estatística descritiva e a expressão gráfica da informação são muito mais que simples métodos de exposição dos resultados. Para tal, recorreu-se ao processamento informático com recurso aos programas, Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S.) versão 17.0, Microsoft Office Excel 2007 e Microsoft Office Word 2007.

No sentido de organizar e destacar a informação alcançada, recorreu-se à técnica de estatística descritiva, tendo sido determinadas:

- ✓ Frequência absoluta (F_i)
- ✓ Percentagem (%)
- ✓ Medidas de tendência central (média – \bar{x} , moda – M_o , mediana – M_e)
- ✓ Medidas de dispersão (desvio padrão – S , variância – V)

Todos os dados resultantes do tratamento informático utilizado serão apresentados de forma simples e esquemática, através de gráficos, quadros e figuras, facilitando a sua interpretação.

Figura 5 – Forma de expressar ordenadamente os dados



Fonte: Elaboração própria (2010)

Assim, de forma a tornar explícita e coerente a apresentação e análise dos dados, à semelhança da estrutura utilizada no questionário (Anexo I), começamos por efectuar a caracterização dos dados gerais (idade, género, função exercida, tempo de serviço e habilitações académicas), relativos à amostra constituída por 60 elementos.

Relativamente ao factor idade, optámos pela agregação das idades em cinco intervalos: até 25 anos; de 26 a 35 anos; de 36 a 45 anos; de 46 a 55 anos; 56 ou mais anos.

Conforme se pode observar no Quadro 1 e Gráfico 1, relativos à distribuição da amostra por idades, o maior número de respondentes situa-se no intervalo correspondente à faixa etária entre os 36 e 45 anos, sendo que constitui 33,33% do total da amostra, ou seja, 20 inquiridos, seguindo-se a faixa etária entre os 46 e 55 anos que obteve 18 questionários, correspondendo a 30% da amostra. Menciona-se, no entanto, que a faixa etária até aos 25 anos apenas registou 2 respondentes, constituindo apenas 3,33% da amostra.

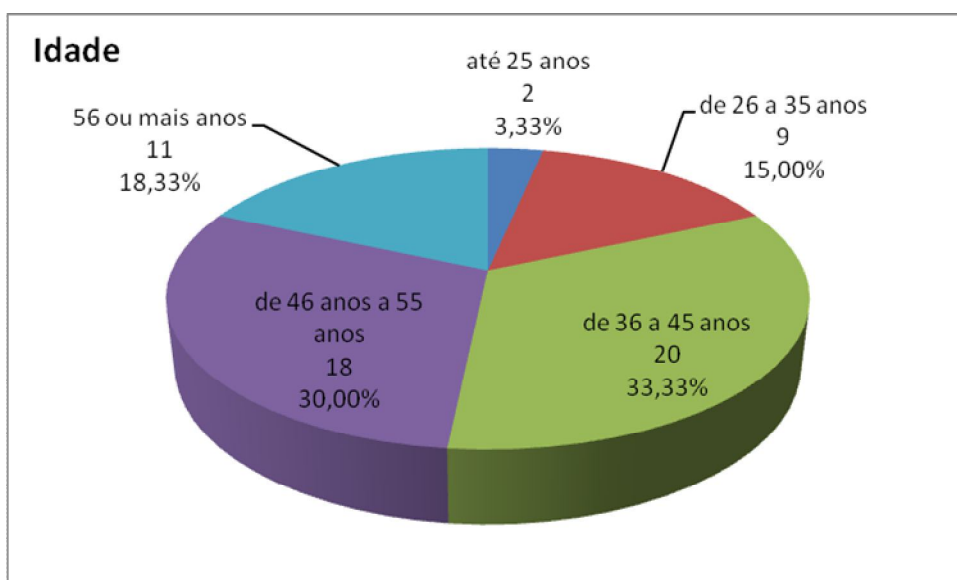
Refere-se ainda, que, dos cálculos efectuados a média de idade da amostra inquirida situa-se no intervalo de idades entre os 46 e 55 anos, estando no entanto a moda e a mediana posicionada no intervalo de idades entre os 36 e 45 anos.

Quadro 1 – Distribuição da amostra segundo a Idade

		Idade			
		Fi	%	Valid %	Cumulative %
Valid	até 25 anos	2	3,3	3,3	3,3
	de 26 a 35 anos	9	15,0	15,0	18,3
	de 36 a 45 anos	20	33,3	33,3	51,7
	de 46 a 55 anos	18	30,0	30,0	81,7
	56 ou mais anos	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 1 - Distribuição percentual da amostra segundo a Idade



Fonte: Elaboração própria (2010)

No que concerne ao factor género (masculino, feminino), podemos verificar da análise do Quadro 2 e Gráfico 2, que representa a amostra relativamente a essa característica, uma heterogeneidade na distribuição da amostra, ou seja, existe uma prevalência do género feminino, com 42 respondentes a que corresponde 70% da amostra, em detrimento do masculino que apenas verificou 18 questionários equivalentes a 30% da amostra inquirida. Esta disparidade de resultado verifica-se essencialmente pelo facto,

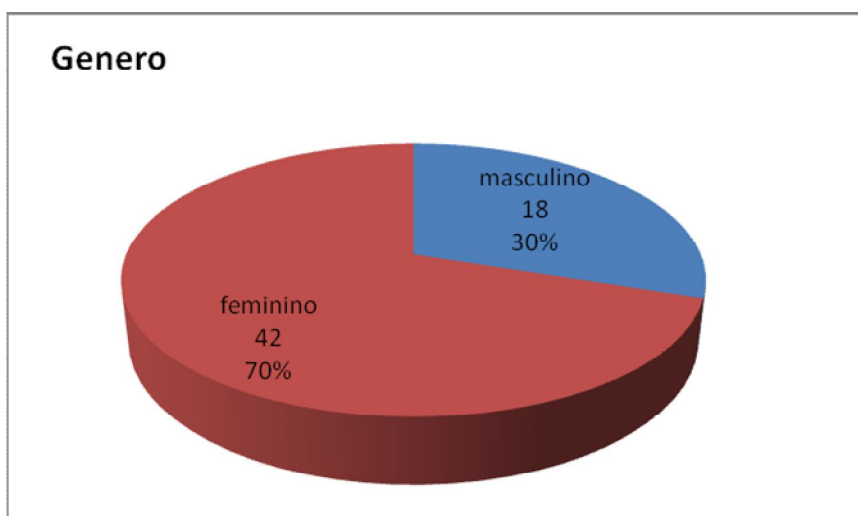
dos elementos constituintes da amostra seleccionada exercerem funções de natureza administrativa que historicamente se encontra vinculada ao género feminino.

Quadro 2 – Distribuição da amostra segundo o Género

		Género			
		Fi	%	Valid %	Cumulative %
Valid	Masculino	18	30,0	30,0	30,0
	Feminino	42	70,0	70,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 2 – Distribuição percentual da amostra segundo o Género



Fonte: Elaboração própria (2010)

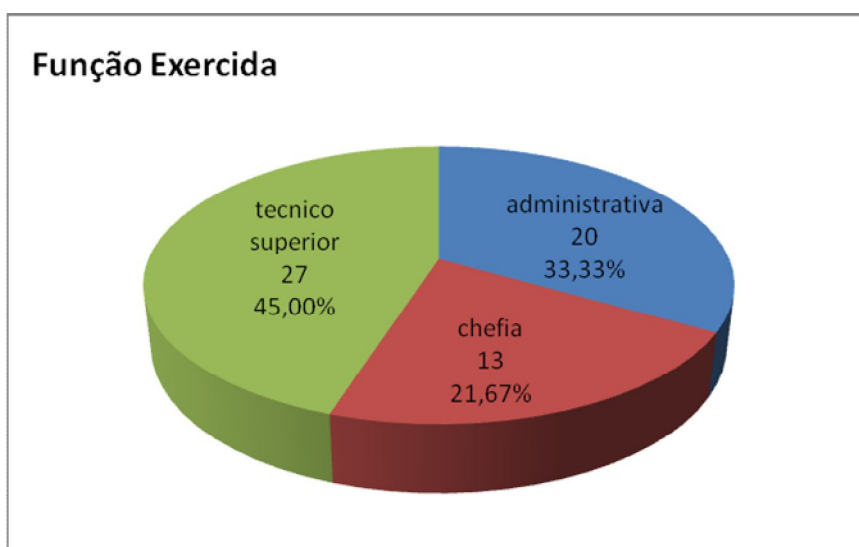
Podemos analisar no Quadro 3 e Gráfico 3 a distribuição da amostra por função exercida. Verifica-se que, existe uma certa homogeneidade entre o número de respondentes na função administrativa e técnico superior, sendo respectivamente de 20 e 27, correspondendo às percentagens de 33,33% e 45%, sendo de mencionar que o número de respondentes com a função de chefia foi de 13, equivalendo a 21,67%.

Quadro 3 – Distribuição da amostra segundo a Função Exercida

		Função Exercida			
		Fi	%	Valid %	Cumulative %
Valid	administrativa	20	33,3	33,3	33,3
	chefia	13	21,7	21,7	55,0
	técnico superior	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 3 - Distribuição percentual da amostra segundo a Função Exercida



Fonte: Elaboração própria (2010)

À semelhança do critério utilizado para o factor idade, optámos pela agregação dos dados em intervalos quanto ao tempo de serviço: até 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 16 a 20 anos; de 21 a 25 anos; 26 ou mais anos.

O Quadro 4 e Gráfico 4 mostram a distribuição da amostra em consonância com o tempo de serviço. Podemos notar que o intervalo correspondente a 26 ou mais anos de tempo de serviço obteve o valor mais elevado de inquiridos 21, correspondente a 35%,

seguindo-se, com alguma distância, os intervalos de 11 a 15 anos e 16 a 20 anos, tendo alcançado respectivamente 12 inquiridos com 20% e 11 inquiridos com 18,33%.

Refere-se que, a média e a mediana encontradas recaem no intervalo tempo de serviço de 21 a 25 anos, estando no entanto a moda localizada no intervalo de 26 ou mais anos. Esta situação sugere que a amostra seleccionada apresenta uma elevada experiência profissional, possibilitando deste modo uma melhor análise da componente emocional.

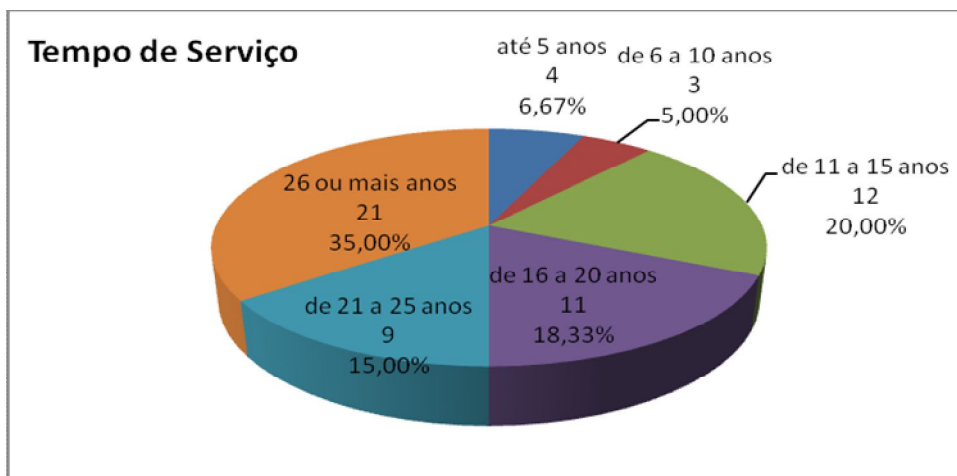
Estes resultados são justificáveis, tendo em atenção os dados já observados no Quadro 1 e Gráfico 1 quanto à média de idades da amostra que se verificava entre os 46 e 55 anos de idade, é perfeitamente plausível que desenvolvam as suas funções a cerca de 26 anos.

Quadro 4 – Distribuição da amostra segundo o Tempo de Serviço

		Tempo de Serviço			
		Fi	%	Valid %	Cumulative %
Valid	até 5 anos	4	6,7	6,7	6,7
	de 6 a 10 anos	3	5,0	5,0	11,7
	de 11 a 15 anos	12	20,0	20,0	31,7
	de 16 a 20 anos	11	18,3	18,3	50,0
	de 21 a 25 anos	9	15,0	15,0	65,0
	26 ou mais anos	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 4 - Distribuição percentual da amostra segundo o Tempo de Serviço



Fonte: Elaboração própria (2010)

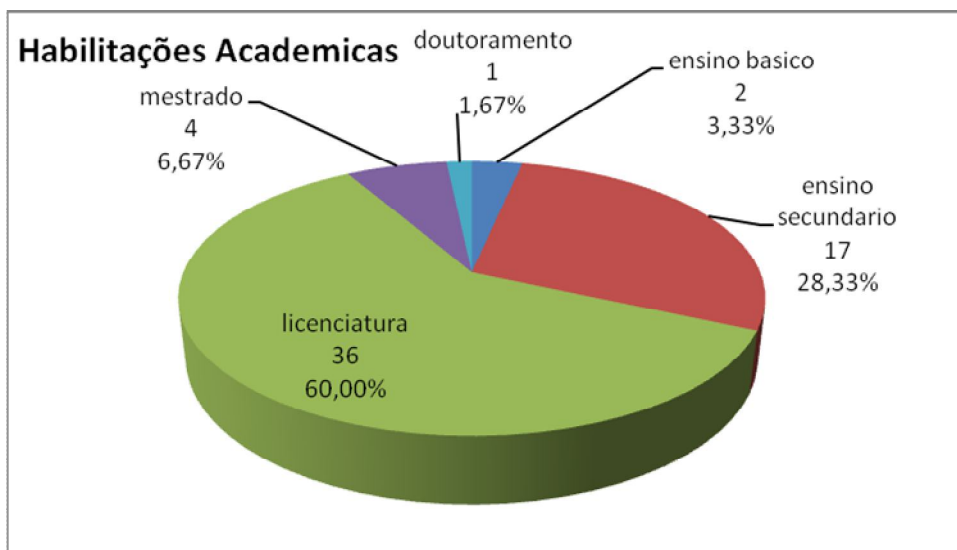
Relativamente às habilitações académicas, o Quadro 5 e o Gráfico 5 mostram a distribuição da amostra de acordo com as habilitações académicas. Os elementos que constituem a amostra possuem como habilitação académica, maioritariamente, a licenciatura 36 indivíduos perfazendo 60%, 17 possuem o ensino secundário com 28,33%, 4 possuem o mestrado com 6,67%, 2 possuem o ensino básico com 3,33% e apenas 1 possui o doutoramento representando 1,67% da amostra.

Quadro 5 – Distribuição da amostra segundo as Habilitações Académicas

		Habilitações Académicas			
		Fi	%	Valid %	Cumulative %
Valid	ensino básico	2	3,3	3,3	3,3
	ensino secundário	17	28,3	28,3	31,7
	licenciatura	36	60,0	60,0	91,7
	mestrado	4	6,7	6,7	98,3
	doutoramento	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 5 - Distribuição percentual da amostra segundo as Habilitações Académicas

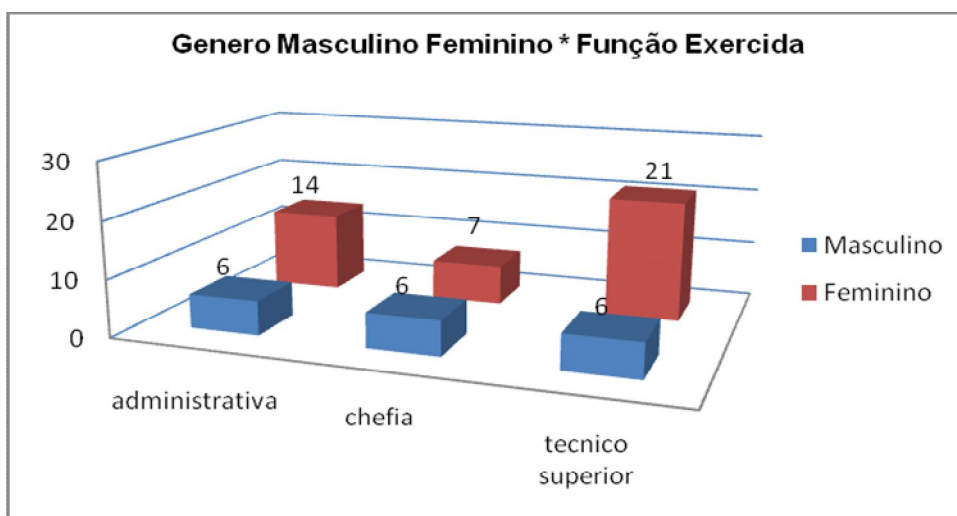


Fonte: Elaboração própria (2010)

Conforme os dados gerais recolhidos, podem ser efectuados alguns cruzamentos de informação que nos parecem aduzir alguma pertinência.

O Gráfico 6 mostra o cruzamento dos dados relativos ao género do inquirido com a função exercida. Pode-se observar que o género masculino verifica uma homogeneidade na sua distribuição por função, enquanto para o género feminino existe heterogeneidade, apresentando um valor máximo de 21 inquiridos na função de técnico superior, sendo justificável pela percentagem de 60% de inquiridos com habilitações académicas ao nível da licenciatura conforme Gráfico 5.

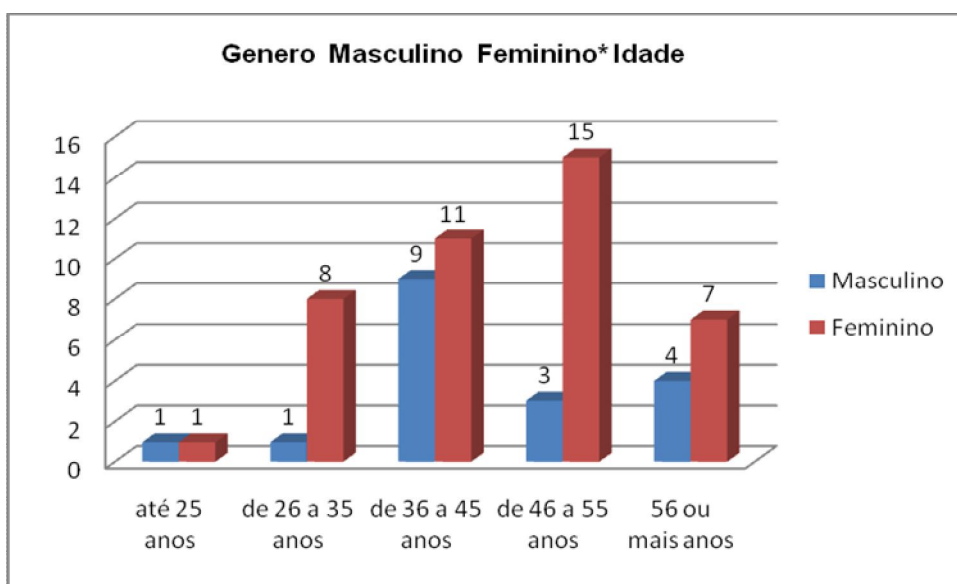
Gráfico 6 – Distribuição da amostra segundo o Género e a Função Exercida



Fonte: Elaboração própria (2010)

O Gráfico 7 apresenta o cruzamento dos dados referentes ao género do inquirido com a idade. Observa-se que o género masculino verifica idades inferiores ao feminino, sendo mesmo o número mais elevado de inquiridos 9, mostrados na faixa etária dos 36 aos 45 anos, enquanto, para o género feminino o número mais elevado ocorre na faixa etária dos 46 aos 55 anos.

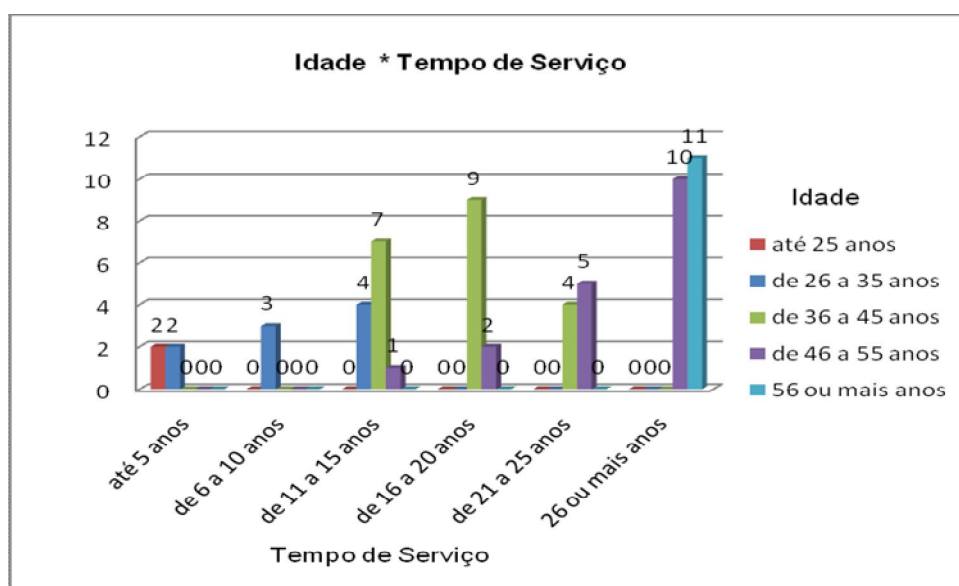
Gráfico 7 – Distribuição da amostra segundo o Género e a Idade



Fonte: Elaboração própria (2010)

No Gráfico 8 verificamos que os inquiridos com mais idade também apresentam maior número de anos de tempo de serviço, uma situação perfeitamente justificada e compreensível. Pretende-se com este facto obter uma mais-valia para o estudo em apreço, sendo que, previsivelmente disponibiliza mais dados no que concerne às competências emocionais dos inquiridos.

Gráfico 8 – Distribuição da amostra segundo a Idade e o Tempo de Serviço



Fonte: Elaboração própria (2010)

Após ter sido efectuada a caracterização dos dados gerais (idade, género, função exercida, tempo de serviço e habilitações académicas), relativos à amostra, bem como, à apresentação de alguns cruzamentos de informação que nos pareceram ser relevantes a um cabal enquadramento da constituição da amostra estudada, passamos à abordagem dos resultados encontrados na segunda parte do questionário (Anexo I).

Assim, a base para a análise dos resultados foi constituída pelos vários itens que compõem o questionário, tendo sido atribuído a cada item uma escala de valores que foi escolhida pelos respondentes. Como já foi referido, a escala aplicada foi a de Likert nominal de 1 a 5, correspondendo ao número 1 - *Fortemente em desacordo*, ao número 2 - *Em desacordo*, o número 3 - *Nem acordo nem desacordo*, o número 4 - *De acordo e*, finalmente, o número 5 - *Fortemente de acordo*. Os itens foram agrupados em seis

dimensões: experiência emocional; expressão emocional; sensação física; experiência primitiva; empatia; interactividade, que serão inicialmente analisadas em separado.

O Quadro 6 apresenta a apreciação dos respondentes quanto às questões colocadas relativamente ao factor experiência emocional, no Gráfico 9 pode-se observar a correspondente distribuição percentual. No que concerne aos resultados obtidos relativamente ao factor experiência emocional, sendo esta uma componente da vida emocional, pretende-se auscultar a forma como os respondentes sentem as suas práticas emocionais.

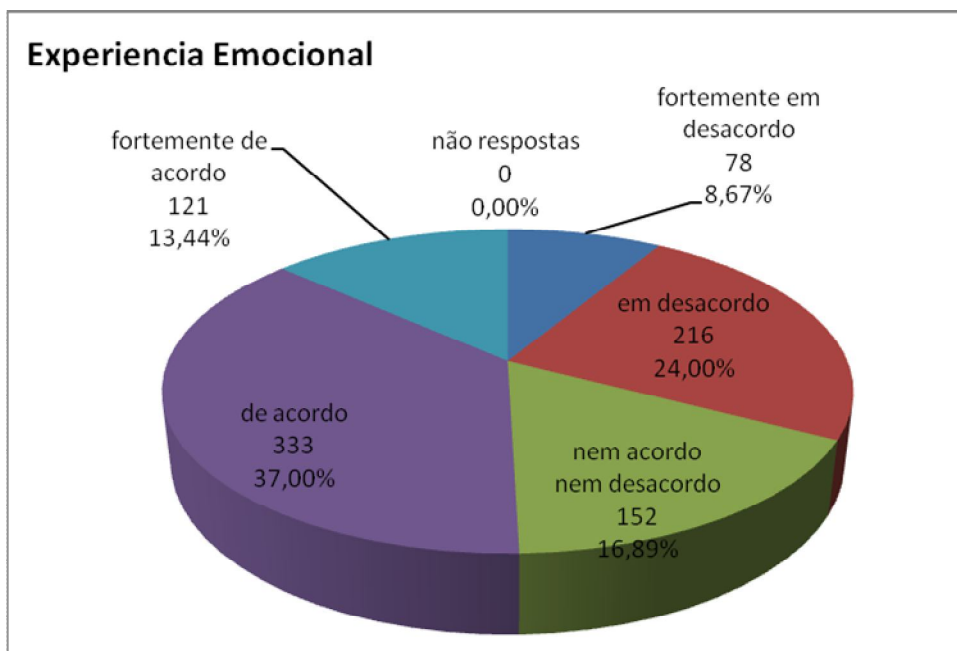
Os inquiridos efectuaram a sua apreciação a todos os 15 itens que constitui o grupo de questões sobre experiência emocional, verificando-se 0% de não respostas. A percentagem mais elevada da amostra foi de 37% e esteve de acordo com as questões colocadas, seguida de 24% que esteve em desacordo, 16,89% nem de acordo nem desacordo, 13,44% fortemente de acordo e apenas 8,67% fortemente em desacordo. No entanto, se for efectuada uma análise global dos valores, verifica-se que, 50,44% estão fortemente de acordo e acordo, e apenas 32,67% em desacordo. No Quadro 6 poderemos apurar que a questão 7 (eu controlo as minhas emoções, modificando a forma de pensar acerca da situação em que me encontro) obteve 37 respostas de acordo, verificamos que os respondentes têm consciência das emoções sentidas quando do contacto com outros, admitindo a possibilidade de controlá-las perante os estímulos que as desencadeiam.

Quadro 6 – Distribuição das respostas relativas à Experiência Emocional

ESCALA		QUESTÕES														
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15
1	Fortemente em desacordo		24	8	2	22	1		7	4			7	2	1	
2	Em desacordo		30	32	14	32	9	7	36	11	1		13	14	8	9
3	Nem acordo nem desacordo	1	4	14	15	3	9	14	9	18	3	7	15	9	11	20
4	De acordo	35	2	6	28	3	36	37	8	15	23	31	20	33	35	21
5	Fortemente de acordo	24			1		5	2		12	33	22	5	2	5	10
6	não resposta															

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 9 – Distribuição percentual das questões relativas ao factor Experiência Emocional



Fonte: Elaboração própria (2010)

O Quadro 7 mostra a apreciação dos respondentes quanto às questões colocadas relativamente ao factor expressão emocional, no Gráfico 10 pode ser observada a correspondente divisão percentual. Quanto ao factor expressão emocional, ou seja, a forma como os indivíduos demonstram as suas emoções, como falam, como agem ou como efectuam os gestos, integram-se aqui as expressões faciais.

Neste grupo de questões sobre a expressão emocional verificou-se 3 não respostas (itens Q18,Q19,Q20), no entanto considera-se que não é significativo porque apenas representa 0,56% da amostra.

Relativamente ao factor em análise, o Gráfico 10 indica que existe um certo equilíbrio entre os resultados obtidos, quanto aos níveis da escala “de acordo” e “em desacordo”, verificando-se, respectivamente, 31,11% e 32,59% correspondendo a 168 e 176 respostas. No entanto, se analisarmos o Quadro 7 aferimos que as questões (Q17, Q19, Q20 e Q23) obtiveram valores elevados no nível “em desacordo” e valores baixos no nível “de acordo”, observando-se a situação contrária nas restantes questões, refere-se ainda que, a sintaxe das citadas questões era efectuada pela negativa. O nível “nem

acordo nem desacordo” obteve 24,26% com 131 respostas, reflectindo uma certa moderação nas atitudes expressivas emocionais dos respondentes.

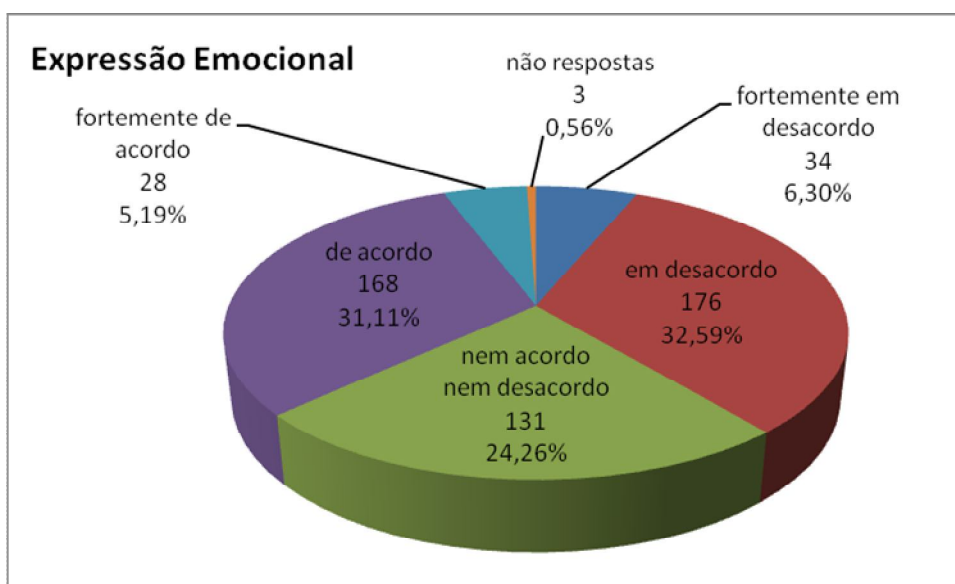
Efectivamente, se analisarmos os resultados na sua globalidade, poderemos dizer que os respondentes mostraram não ter receios de exteriorizar as suas emoções, mesmo que estas sejam visíveis pelos outros, salientando-se a possibilidade das suas atitudes serem alteradas caso apurem as suas incorrecções.

Quadro 7 – Distribuição das respostas relativas à Expressão Emocional

ESCALA		QUESTÕES								
		Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
1	Fortemente em desacordo	2	5	2	9	5			7	4
2	Em desacordo	4	30	6	33	26	20	3	26	28
3	Nem acordo nem desacordo	19	11	13	15	15	16	8	19	15
4	De acordo	29	13	31	2	12	21	42	7	11
5	Fortemente de acordo	6	1	7		1	3	7	1	2
6	não resposta			1	1	1				

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 10 – Distribuição percentual das questões relativas ao factor Expressão Emocional



Fonte: Elaboração própria (2010)

No Quadro 8 podemos observar as respostas alcançadas para o factor sensação física, enquanto, o Gráfico 11 oferece a correspondente distribuição percentual. Este grupo de questões integra itens que pretendem evidenciar a existência de sensações físicas internas dos respondentes, ou seja, manifestações fisiológicas internas que podem não ser perceptíveis aos outros, que são desencadeadas pelos estímulos verificados na interacção com o meio envolvente ao indivíduo.

O Gráfico 11 realça o nível “em desacordo” com 40%, seguido de 28,67% para “fortemente em desacordo”, enquanto os outros níveis indicam valores muito baixos, no entanto, a questão Q29¹⁶ apresenta um valor de 23 respostas “de acordo” e 15 “nem acordo nem desacordo”, estes valores podem ser justificados, pelo facto da sensação física ocorrer imediatamente após o estímulo ser emitido, ou seja, em fracções de segundos, não conseguindo o indivíduo aperceber-se que tal vai acontecer.

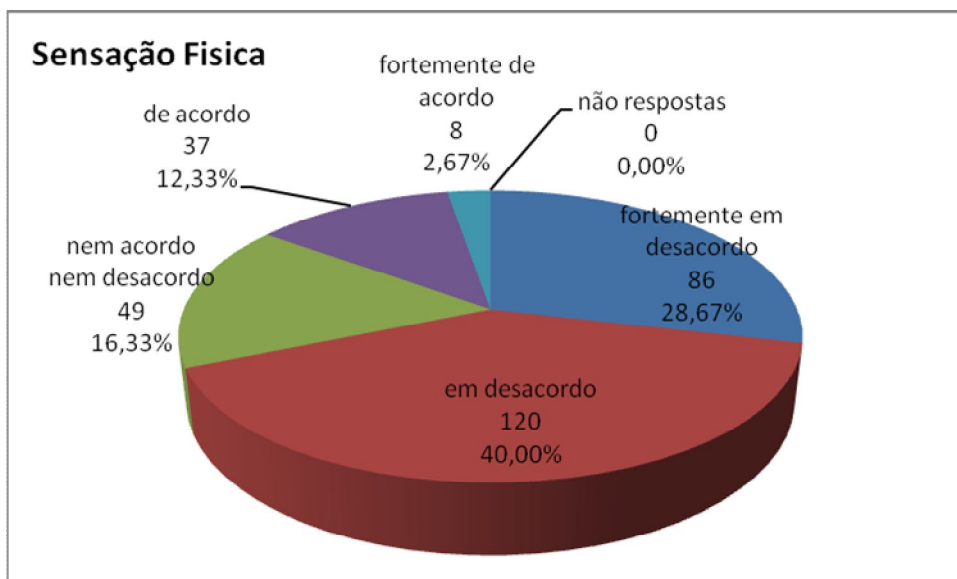
Quadro 8 – Distribuição das respostas relativas à Sensação Física

ESCALA		QUESTÕES				
		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
1	Fortemente em desacordo	12	29	17	24	4
2	Em desacordo	29	20	31	27	13
3	Nem acordo nem desacordo	11	9	8	6	15
4	De acordo	7	2	4	1	23
5	Fortemente de acordo	1			2	5
6	não resposta					

Fonte: Elaboração própria (2010)

¹⁶ Questão 29 que consta do questionário (Anexo I) “Por vezes, quando vejo um programa televisivo ou estou perante uma situação triste, fico com lágrimas nos olhos, e não sei realmente porquê”.

Gráfico 11 – Distribuição percentual das questões relativas ao factor Sensação Física



Fonte: Elaboração própria (2010)

O Quadro 9 exhibe as respostas obtidas para o factor experiência primitiva, enquanto, o Gráfico 12 consagra a respectiva distribuição percentual. Considera-se experiência primitiva ou primária, o nível de experiência consciente das emoções, mas ainda não capaz de compreensão e de reconhecimento das diferentes emoções e da sua intensidade.

Da observação do Gráfico 12 é evidente a percentagem atribuída ao nível “em desacordo” de 50,67% com 152 respostas, ficando os restantes níveis assaz distanciados. Passando à análise do Quadro 9 verifica-se que todas as questões obtiveram valores máximos no referido nível.

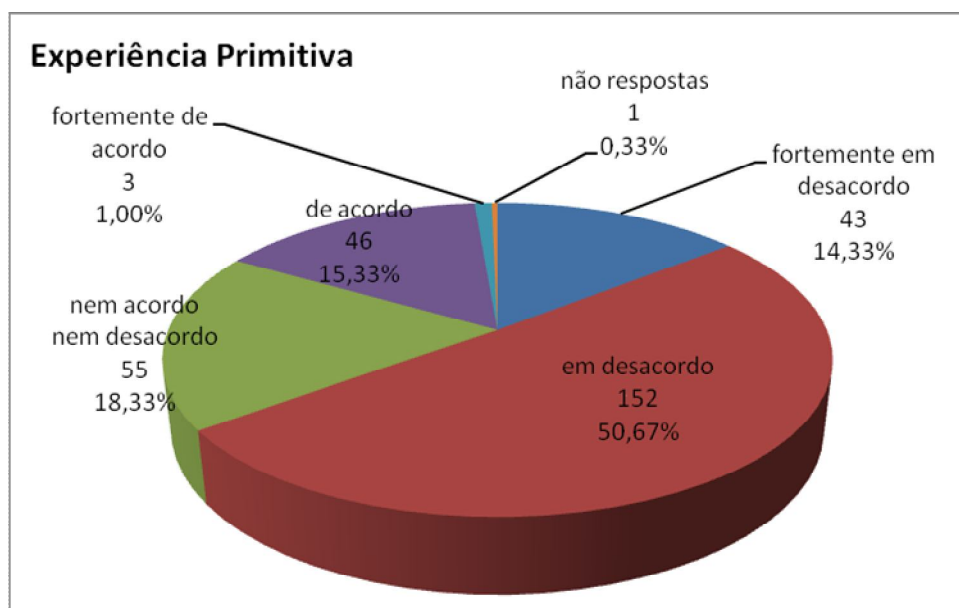
Assim, perante estes valores, e após identificação das questões, considera-se que os respondentes declararam ter consciência primária das suas emoções, compreendendo-as e reconhecendo-as. Podemos apontar nesta situação, que possa ter havido uma possível incompreensão das questões colocadas, ou, a sintaxe apresentada não evidencie o pequeno espaço existente na experiência primitiva entre a não consciência e a compreensão.

Quadro 9 – Distribuição das respostas relativas à Experiência Primitiva

ESCALA		QUESTÕES				
		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
1	Fortemente em desacordo	5	3	12	11	12
2	Em desacordo	24	34	30	37	27
3	Nem acordo nem desacordo	16	11	11	9	8
4	De acordo	14	11	7	2	12
5	Fortemente de acordo		1		1	1
6	não resposta	1				

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 12 – Distribuição percentual das questões relativas ao factor Experiência Primitiva



Fonte: Elaboração própria (2010)

O Quadro 10 aponta a apreciação dos respondentes quanto às questões colocadas no que concerne ao factor empatia, enquanto o Gráfico 13 apresenta a correspondente divisão percentual. A empatia é o grau atingido quando se percebe e intui as emoções dos que nos rodeiam. O Gráfico 13 apresenta um valor de 47,33% para o nível “de acordo” com 142 respostas, estes dados são também visíveis no Quadro 10, a percentagem para o nível “nem acordo nem desacordo” é de apenas 21%. Da análise dos dados e das

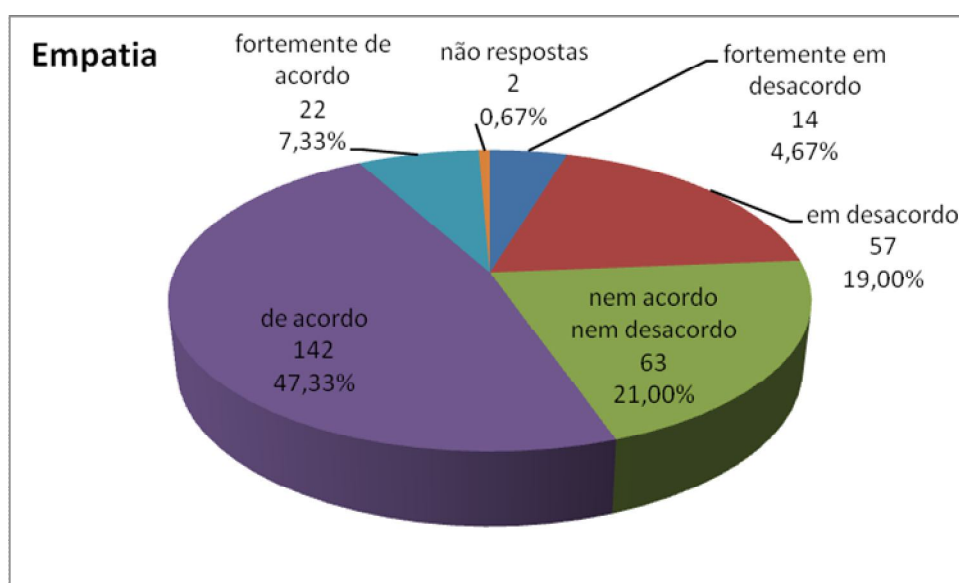
questões correspondentes a este grupo verifica-se que, os inquiridos, na sua grande maioria, conseguem, com alguma agilidade, estabelecer contactos estáveis de empatia com os indivíduos que constituem o meio envolvente.

Quadro 10 – Distribuição das respostas relativas à Empatia

ESCALA		QUESTÕES				
		Q35	Q36	Q37	Q38	Q39
1	Fortemente em desacordo		4	4	3	3
2	Em desacordo	4	11	16	14	12
3	Nem acordo nem desacordo	6	16	8	17	16
4	De acordo	44	28	29	25	16
5	Fortemente de acordo	5	1	3	1	12
6	não resposta	1				1

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 13 – Distribuição percentual das questões relativas ao factor Empatia



Fonte: Elaboração própria (2010)

O Quadro 11 apresenta os resultados obtidos após a colocação das questões aos respondentes, relativamente ao factor interactividade, enquanto o Gráfico 14 representa a respectiva distribuição percentual.

Considera-se Interactividade ao nível de conhecimento do modo como os indivíduos reagem às emoções uns dos outros, ou seja, a interacção existente entre os indivíduos. No Gráfico 14 é evidente a percentagem atribuída ao nível “de acordo” 47% com 141 respostas, seguido do nível “nem acordo nem desacordo” 26% com 78 respostas, com um valor mais baixo surge o nível “fortemente de acordo” 14,33% e apenas 43 respostas.

Como complemento a estes resultados, refere-se que, as questões foram todas elaboradas com frases evidenciando uma sintaxe positiva.

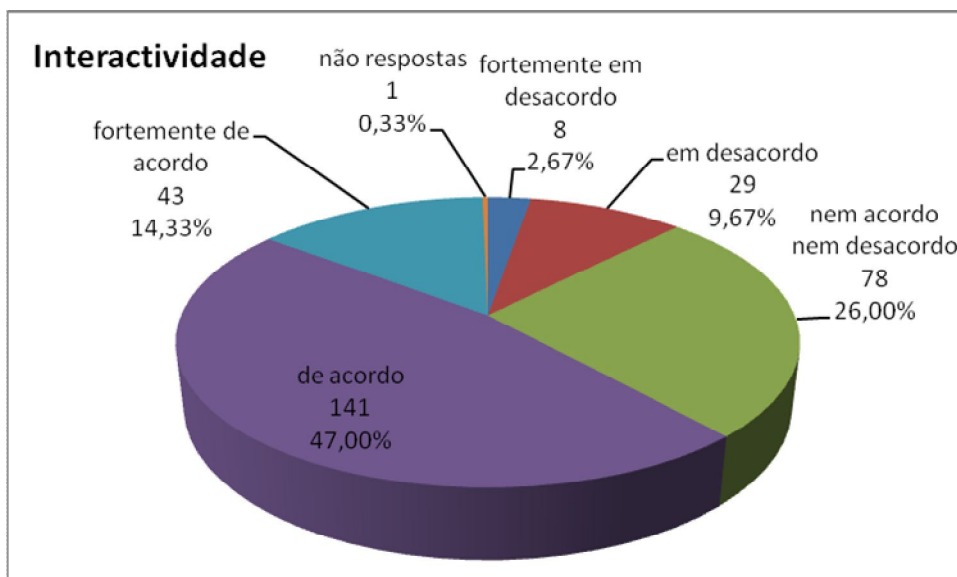
Perante a análise efectuada aos dados obtidos e ao grupo de questões que integram o questionário para o factor interactividade, verifica-se que, os inquiridos apresentam uma elevada predisposição para estabelecerem interacções, mesmo que seja necessário ocorrerem alterações comportamentais, no sentido de possibilitar relacionamentos positivos.

Quadro 11 – Distribuição das respostas relativas à Interactividade

ESCALA		QUESTÕES				
		Q40	Q41	Q42	Q43	Q44
1	Fortemente em desacordo		2	1	4	1
2	Em desacordo	1	4	3	9	12
3	Nem acordo nem desacordo	4	27	19	18	10
4	De acordo	34	23	29	24	31
5	Fortemente de acordo	21	3	8	5	6
6	não resposta		1			

Fonte: Elaboração própria (2010)

Gráfico 14 – Distribuição percentual das questões relativas ao factor Interactividade



Fonte: Elaboração própria (2010)

Para uma visão um pouco mais agregadora dos dados, mas que possa evidenciar algumas diferenças existentes nas respostas conforme o género do respondente, o Quadro 12 apresenta a distribuição total dos resultados por géneros.

Assim, podemos verificar a existência de algumas disparidades, nomeadamente, quanto ao nível “nem acordo nem desacordo”, que para os homens registou 27,02% e para as mulheres obteve apenas 16,99%. Relativamente à distribuição das percentagens nos três níveis intermédios, verificou-se que, os homens apresentaram valores com alguma homogeneidade, enquanto as mulheres marcadamente apresentaram valores significativos nos níveis “em desacordo” e “de acordo”.

Perante estes dados poderemos dizer que as mulheres mostraram ter um tipo de respostas mais vinculativas, de acordo ou desacordo, o nível “nem acordo nem desacordo” apenas apresentou 16,99% de respostas, contra 27,02% de respostas dos homens.

Quadro 12 – Distribuição total das respostas por Géneros

ESCALA		Total Homens	%	Total Mulheres	%	Total geral	Total %
1	Fortemente em desacordo	93	11,74	170	9,20	263	9,96
2	Em desacordo	179	22,60	571	30,90	750	28,41
3	Nem acordo nem desacordo	214	27,02	314	16,99	528	20,00
4	De acordo	241	30,43	626	33,87	867	32,84
5	Fortemente de acordo	63	7,95	162	8,77	225	8,52
6	não resposta	2	0,25	5	0,27	7	0,27

Fonte: Elaboração própria (2010)

Foi nossa pretensão apresentar os dados resultantes da aplicação do questionário, de uma forma desagregada. Assim, foram efectuadas análises de per si, expondo diversos quadros e gráficos elucidativos dos factores escolhidos, e efectuando sucessivamente a explicação das informações neles constantes. Foram referidas as descrições que de algum modo pudessem complementar o entendimento, que uma mera observação de gráficos pode elucidar.

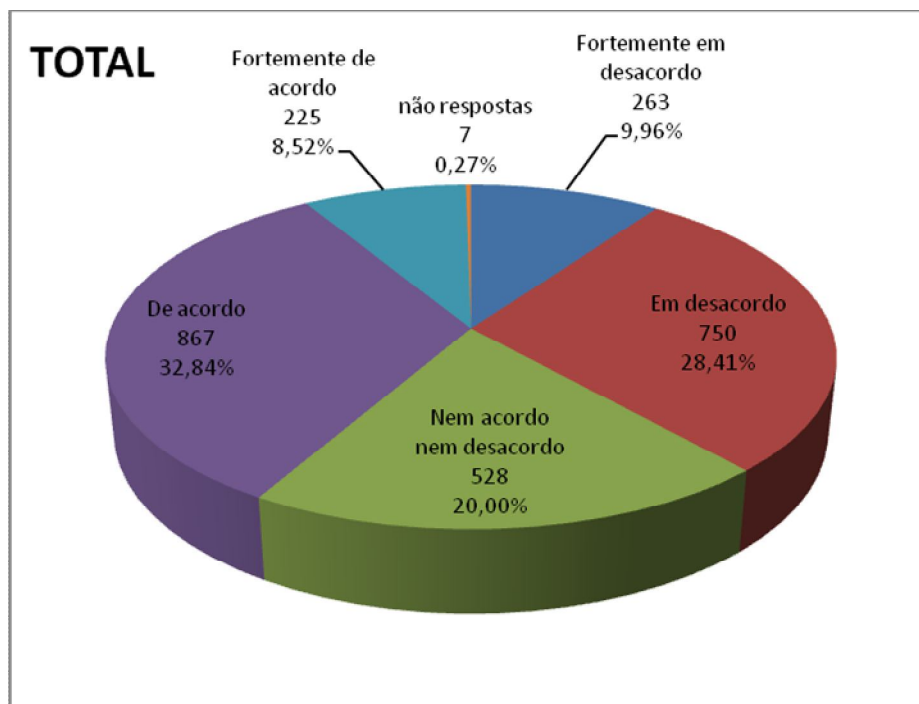
Deste modo, e após uma exposição detalhada de dados, entendemos que esta apresentação só ficaria completa com a elaboração dum gráfico contemplando os dados consolidados, relativamente à globalidade das questões constituintes do instrumento de recolha de dados escolhido para este estudo, o questionário.

O Gráfico 15 mostra-nos o resultado global dos dados obtidos pelo questionário apresentado aos inquiridos, mostrando a correspondente distribuição percentual e o respectivo número de respostas.

Da análise verifica-se que ocorreram 7 não respostas, correspondendo a 0,27%, sendo, no entanto, um valor que pode ser desprezado dadas as dimensões da amostra. O valor mais elevado é de 32,84% “de acordo” com 867 respostas, seguindo-se do valor de 28,41% “em desacordo” com 750 respostas, com alguma diferença aparece o nível “nem acordo nem desacordo” com 20% e 528 respostas, e os dois últimos níveis estão distanciados, com 9,96% para “fortemente em desacordo” com 263 respostas, e por fim, com apenas 8,52% “fortemente de acordo” com 225 respostas.

No reconhecimento global da amostra, revelou-se que, na sua variabilidade, apresenta boas prestações em alguns itens e não tão boas noutros. Nesta abordagem ficou também claro que nenhum respondente, assumiu o "*fortemente em desacordo*" para todos os itens, bem como o inverso.

Gráfico 15 – Distribuição percentual de todas as questões colocadas aos inquiridos



Fonte: Elaboração própria (2010)

Numa apreciação global podemos afirmar que a amostra seleccionada apresenta, no conjunto, uma consciência emocional positiva, apresentando algumas habilidades emocionais, como a aptidão de interagir, a compreensão dos outros surgindo a facilidade da empatia, tornando-se estas aptidões uma mais-valia em ambientes de rápidas mudanças, como a sociedade dos nossos dias, ou mesmo, nas dinâmicas organizacionais.

2. INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a recolha dos dados, a fase seguinte da investigação é a sua análise e interpretação. Estes dois processos, apesar de conceptualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados.

A análise tem como objectivo organizar e sintetizar os dados de forma tal que, possibilitem o fornecimento de respostas à questão proposta para a investigação.

Já a interpretação tem como objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante a sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Conforme Polit & Hungler (1995), o processo de interpretação dos resultados constitui a tentativa do investigador para explicar as descobertas, em consonância com o que é conhecido, decorrente de trabalhos anteriores na área, e à luz da adequação dos métodos utilizados na investigação.

Iremos proceder à interpretação dos resultados, apresentados no ponto anterior, decorrente da aplicação do questionário aos inquiridos. É nossa intenção efectuar uma abordagem global das variáveis que nos propusemos analisar, possibilitando um conhecimento o mais próximo possível da temática em estudo, de acordo com o objecto e objectivo delineados. Deste modo, incluiremos também respostas à questão levantada, bem como, algumas considerações que poderão testar as hipóteses formuladas.

Assim, sintetizando os pontos referidos: é objecto deste estudo analisar o nível de importância da inteligência emocional e das emoções na tomada de decisão, e em que medida são elementos intervenientes nas relações interpessoais; é objectivo desta investigação o estudo das capacidades que o ser humano possui de forma a perceber e gerir as suas emoções, bem como de conduzir as dos outros; a questão que se pretende dar resposta “Qual o nível de influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais?”; as variáveis em estudo são o estímulo, a emoção e a tomada de decisão; as hipóteses colocadas H1: existe influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais, H2: não existe influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas

relações interpessoais, H3: a inteligência emocional é um factor determinante na tomada de decisão, H4: a inteligência emocional não é um factor determinante na tomada de decisão.

Gostaríamos de fazer uma primeira abordagem a alguns factos relativos a dados gerais da amostra, que se podem considerar influenciadores nos resultados obtidos.

É evidente uma heterogeneidade quanto ao factor género, prevalecendo o feminino com 70% em relação ao masculino, com apenas 30%; quanto à distribuição por idades verifica-se que a percentagem é de 63,3% dos respondentes e que se situa na faixa etária dos 36 aos 55 anos, conseqüentemente, a percentagem mais elevada é de 50% no tempo de serviço o que corresponde a situações que apresentam mais de 21 anos de trabalho prestado; no que concerne à função exercida, a de técnico superior é a que apresenta maior valor com 45%, sendo esta percentagem obviamente justificada, pelos valores evidenciados na distribuição da amostra segundo as habilitações académicas, que apresenta 60% de respondentes com licenciatura.

Passamos a apresentar a interpretação relativa à segunda parte dos dados analisados e recolhidos através de questionário.

Considera-se a emoção como um fenómeno humano, sendo mesmo, um interface entre o indivíduo e o meio que o rodeia, a partir da avaliação simbólica que efectua, e as interacções que vivencia, verificando-se um *feedback* positivo ou negativo, condicionando as respostas emocionais e comportamentais, e desencadeando no indivíduo e nos sistemas de interacção envolventes respostas, que podem ser compreendidas como estímulos, e que de novo, todos os sistemas respondem. Assim, tal como Goleman (1997) refere, a inteligência emocional é assumida como um objecto de estudo suave e dinâmico, na perspectiva ininterrupta de *continuum* entre os efeitos de estímulos e respostas, formando um círculo, para as quais a singularidade dinâmica corpo-mente é essencial.

As estratégias que se podem deprender dos resultados obtidos, corroboram em parte a perspectiva de Goleman (1997), vão desde, questionar-se ou organizar-se mentalmente para possibilitar uma empatia e interactividade perfeita, evitando situações de conflito

com outros, fortalecer a sua auto-estima sentindo-se com capacidade de aconselhar os outros.

Estes factos podem ser validados com a observação dos resultados colhidos, das questões colocadas aos elementos da amostra, no que concerne aos factores empatia e interactividade. A grande maioria dos inquiridos apresenta facilidade no contacto com outros indivíduos que os rodeiam, estabelecendo proximidades estáveis, verificando-se uma elevada predisposição para interagir, mesmo que dessa interacção surja necessidade de ajustes comportamentais. Infere-se que, com comportamentos desta natureza só podem ocorrer relacionamentos positivos, neste caso, a componente emocional dos indivíduos considera-se equilibrada, apresentando deste modo inteligência emocional.

A sensação física foi um factor colocado aos inquiridos, tendo resultado dados pouco esclarecedores, no entanto, como as sensações físicas são manifestações fisiológicas internas, desencadeadas pelos estímulos verificados na interacção do indivíduo com o meio, ocorrendo em fracções de segundos, na maioria das situações acontecem mesmo em simultâneo com as expressões emocionais, nomeadamente expressões faciais e /ou gestuais.

Sobre esta matéria, Pinto (2001: 247) mencionando Ekman, refere a expressão facial como componente importante da experiência emocional: “...*uma pessoa recebe informação corporal, não apenas ao nível da excitação fisiológica, mas também ao nível da expressão facial, resultando daqui uma experiência emocional mais intensa*”. Ainda Goleman (2006: 152), referindo Ekman, menciona que os sinais emocionais desencadeiam-se em menos de um terço de segundo: “*estes sinais emocionais são espontâneos e inconscientemente feitos, dão indicações sobre como a pessoa na verdade se sente naquele instante – seja qual for a impressão que esteja a tentar projectar*”.

A conexão encontrada entre o reconhecimento da expressão emocional e o conhecimento das causas das emoções, está de acordo com a perspectiva de que são dimensões dependentes, nomeadamente nas expressões faciais e/ou gestuais. Sendo assim, podemos sugerir que as acções de apoio ou gerenciamento das emoções podem promover o desenvolvimento das competências emocionais, ou seja, os indivíduos que

apresentem capacidades de controle emocional poderão ver as suas relações interpessoais melhoradas, e conseqüentemente, apresentarão tomadas de decisão equilibradas e concernentes com as situações em que estejam envolvidos. Efectivamente, da análise dos resultados do factor expressão emocional, poderemos dizer que os respondentes mostraram não ter receios de exteriorizar as suas emoções, mesmo que estas possam ser visíveis pelos outros, salientando-se a possibilidade das suas atitudes serem alteradas caso apurem as suas incorrecções, esta reflexão remete-nos para o conceito de aprendizagem emocional. Tal como refere Goleman (2007: 40), já mencionado no capítulo II, as competências da inteligência emocional não são aptidões inatas, mas sim adquiridas.

Assim, e conforme o objecto do estudo, o nível de importância da Inteligência Emocional e das emoções na tomada de decisão é elevado, infere-se dos resultados obtidos que é necessário existir um equilíbrio de manifestações emocionais, em grande medida resultantes de aprendizagem adquirida ao longo dos anos. Damásio (2000: 185) refere que as experiências adquiridas ao longo da vida, conforme são classificadas de agradáveis ou desagradáveis, dão origem a uma sinalização de natureza positiva ou negativa, através de um “*marcador*”, e em situações verificadas posteriormente o organismo recorre a esse mecanismo (marcador), para efectuar o processo de tomada de decisão. Robbins (2004: 41) menciona que, tradicionalmente a tomada de decisão enfatiza a racionalidade, mas é um disparate ignorar-se que o estado emocional de quem toma as decisões não as influencia, afirmando mesmo que, a tomada de decisão deve integrar as emoções, caso contrário a análise ficaria incorrecta ou imprecisa.

Foi objectivo deste projecto de investigação o estudo das capacidades do ser humano para perceber e gerir as suas emoções, assim como de conduzir as dos outros. Neste sentido, Goleman (2007: 59) estabelece para a Inteligência Emocional duas competências, a pessoal e a social, sendo estas ainda subdivididas em quatro domínios, a primeira em autoconsciência e autogestão, e a segunda em consciência social e gestão das relações.

No que concerne a estes domínios, os resultados apresentados no factor experiência emocional indicam a existência de autoconsciência e autogestão, com 50,44% de respondentes “fortemente de acordo” e “de acordo”.

Vejam-se as situações, a questão 11¹⁷ obteve 88,33% dos respondentes “de acordo” e “fortemente de acordo”, evidenciando auto-avaliação e conhecimento das suas próprias forças e limites; a questão 7¹⁸ obteve 65% de respondentes “de acordo” e “fortemente de acordo”, reflectindo a autogestão, ou seja, o autodomínio emocional e a capacidade de adaptação, que possibilita manter controladas as emoções e a flexibilidade necessária para ultrapassar as dificuldades, no sentido de alterar o seu desempenho. Quanto às competências sociais, nomeadamente a empatia e a interactividade, obteve-se valores positivos como já foi referido.

Nesta fase poderemos dar resposta à questão/problema colocada nesta investigação: “Qual o nível de influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais?”.

A tomada de decisão é uma escolha, que sucede a todo o momento nas nossas vidas, e uma consequência inevitável da ocorrência de um estímulo ou impulso que origina uma emoção, essa emoção pode ser gerida pelo indivíduo, desenvolvendo comportamentos emocionais diversos, é neste momento que os domínios da inteligência emocional podem ser aplicados como elementos equilibrantes nas relações interpessoais.

Recorrendo aos resultados do questionário, como mero exemplo, faço referência à questão 40¹⁹, que obteve o valor de 91,66%, com 55 respostas “fortemente de acordo” e “de acordo”; neste caso o indivíduo está perante um estímulo positivo ao observar no outro uma emoção positiva, provocando nele uma emoção de satisfação e consequente tomada de decisão de aceitação.

Assim, e após os desenvolvimentos efectuadas quanto ao objecto, objectivo e questão do estudo, estamos em condições de abordar as hipóteses colocadas.

H1: Existe influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais.

¹⁷ “Considero o exame dos meus sentimentos útil na resolução de problemas pessoais”

¹⁸ “Eu controlo as minhas emoções, modificando a forma de pensar acerca da situação que me encontro”

¹⁹ “Gosto de situações cujas pessoas têm intensas emoções positivas, de amor, de esperança, de alegria”

Em conformidade com a resposta já apresentada para a questão/problema, esta hipótese é confirmada.

H2: Não existe influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais.

A hipótese H2 foi formulada pela negativa da hipótese H1, sendo que, a hipótese H1 foi confirmada, logo a hipótese H2 não se confirma.

H3: A inteligência emocional é um factor determinante na tomada de decisão.

Esta hipótese confirma-se, de acordo com o já apresentado sobre o objectivo do estudo.

H4: A inteligência emocional não é um factor determinante na tomada de decisão.

Tal como aconteceu nas hipóteses anteriores, a hipótese H4 não se confirma, dado que ocorreu a confirmação da H3.

3. PRINCIPAIS ASSERÇÕES

Ao se encetar este estudo, dada a sua natureza, preconizou-se efectuar uma abordagem quantitativa, aplicando um questionário, que contemplasse uma pequena amostra, e de algum modo pudesse facilitar o tratamento dos dados recolhidos.

A amostra foi constituída por elementos integrados em duas organizações diferentes, mas cujas funções estão englobadas em três áreas, administrativa propriamente dita, chefias e técnicos superiores, no entanto, como foi efectuado em contexto organizacional, pode afirmar-se que representou um aspecto positivo para a investigação.

Os dados gerais dos inquiridos, como a idade, o género, o tempo de serviço, a função exercida e as habilitações académicas, forneceram informações complementares aos resultados obtidos do questionário propriamente dito, ou seja, o facto destes dados terem sido analisados e comparados, facultou a possibilidade de se obter justificativos relativamente ao comportamento emocional, nomeadamente quanto, à diversidade do género, à faixa etária que registou mais inquiridos (36 e 55 anos) e o tempo de serviço prestado, bem como, entre as funções exercidas e as habilitações académicas.

Assim, como as médias de idade e tempo de serviço podem ser consideradas elevadas, e as habilitações académicas predizem a função exercida, preconizou-se que os inquiridos poderiam registar níveis de habilidades emocionais elevados, em função da experiência que foram adquirindo ao longo dos anos, e que tendo ficado registada, seria utilizada em situações ocorridas “à posteriori”, conforme Damásio (2000: 185) designa por “*marcador somático*”. Estes factos puderam ser confirmados na análise e reflexão efectuadas, verificando-se que, as respostas evidenciavam eminentes níveis de ponderação, consciencialização, e estabilidade emocionais.

As hipóteses apresentadas no estudo, cuja formulação foi efectuada pela positiva, puderam ser confirmadas pelos resultados obtidos da análise aos dados provenientes do instrumento de recolha de dados seleccionado, o questionário. Foi identificado que as tomadas de decisão verificadas nas relações interpessoais têm origem em emoções

desencadeadas por estímulos, sendo que, neste processo é primordial que se verifique a utilização dos conceitos associados à inteligência emocional.

Este estudo veio robustecer a nossa convicção da importância que a inteligência emocional tem no processo de decisão, e nomeadamente no seu culminar, no acto de decidir, ou seja, na tomada de decisão, mas para atingir esse patamar muitas etapas têm de ser percorridas.

Ora, então, passamos a relatar de forma muito sucinta, todo o processo que tivemos em mente, e foi nossa presunção apresentar neste estudo, neste contexto, e com base na revisão da literatura, e nos resultados obtidos do questionário aplicado, apesar das dimensões da amostra serem reduzidas, parece-nos ser plausível.

O processo desencadeia-se pela emissão de um estímulo, que pode ocorrer no ambiente externo e envolvente ao indivíduo que o percebe, provocando de imediato uma emoção, podendo ser, ou não, de imediato exteriorizada de diversas maneiras, se o indivíduo for possuidor de habilidades emocionais adquiridas (inteligência emocional) e as aplicar, minimizando possíveis efeitos nefastos, poderá agir de forma ponderada e tomar uma decisão equilibrada, seja ela intra ou interpessoal. Pode concluir-se que, os estímulos influenciam as emoções nas tomadas de decisão, sendo que, a inteligência emocional é um factor determinante na tomada de decisão, no contexto das relações interpessoais.

Refere-se ainda que, na revisão da literatura foi efectuada uma correlação entre a inteligência emocional e a liderança, no entanto, no questionário, não foi previsto este tipo específico de abordagem, dada a amplitude da amostra e o reduzido número de chefias inquiridas, limitando deste modo a possibilidade de destacar esta informação para um estudo comparativo.

4. CONCLUSÕES FINAIS

A Gestão de Recursos Humanos, que durante muitos anos tem sido relegada para um segundo plano é, no entanto, um dos factores de primordial importância tanto ao nível do indivíduo como no indivíduo/organização, nomeadamente, no que concerne à sua componente comportamental e mais especificamente a emocional.

Como a modificação na orgânica das sociedades contemporâneas não pode ser ignorada, bem como a influência provocada nos comportamentos dos seres humanos, e consequente alteração nas dinâmicas organizacionais, tem originado por parte das organizações, uma maior consciencialização destas temáticas, existindo neste momento um crescendo de envolvimento por parte dos gestores de recursos humanos, no sentido da aplicabilidade dos conceitos relativos às componentes emocionais.

É nosso entender que a Gestão de Recursos Humanos é, inegavelmente, um domínio ideal e apaixonante para a investigação científica, mas é simultaneamente demasiado extenso e complexo para ser abordado de forma ampla.

Neste sentido, e após alguma reflexão, optámos por dirigir esta investigação para uma área específica e delimitada, cuja natureza apesar de recente é de enorme actualidade, e que tem suscitado paixões.

Este estudo aborda a questão das emoções, no âmbito da experiência emocional do ser humano, e a consequente tomada de decisão, a que demos o nome de “A Inteligência Emocional como Factor Determinante nas Relações Interpessoais - Emoções, Expressões Corporais e Tomadas de Decisão”.

Para a realização deste trabalho, procedeu-se a uma revisão bibliográfica, que forneceu contributos para um referencial teórico lógico, demonstrando a importância das emoções e a inteligência emocional dos indivíduos nas tomadas de decisão, levando-os a um relacionamento interpessoal equilibrado.

A pesquisa bibliográfica foi efectuada a partir de livros e artigos científicos, com o objectivo de abranger a maioria do material disponível e de fácil acesso a respeito do tema em análise.

Na revisão da literatura foram referidos conceito e ideias, relativos a investigadores respeitados, tais como: António Damásio, Daniel Goleman, Howard Gardner, Peter Salovey, John Mayer, Paul Ekman, Stephen Robbins; refiro ainda os trabalhos desenvolvidos por Luís Lourenço e Jorge Araújo.

Com a identificação dos conceitos e teorias, por intermédio do material bibliográfico, foi possível elaborar análises que levaram a “resultados satisfatórios”, e neste ponto são apresentadas as conclusões finais.

Analisada a componente teórica, depreende-se que a inteligência emocional e as emoções apresentam uma importante dinâmica, no que concerne ao interesse que reveste em qualquer tomada de decisão a ser efectuada pelo ser humano, tanto a nível pessoal como profissional.

Ao longo do desenvolvimento da problemática associada, foi decidido colocar a questão “Qual o nível de influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais?”.

Para a realização deste trabalho, optámos por um estudo descritivo simples, de modo a ser possível descrever os fenómenos a estudar, através de uma abordagem quantitativa, elegendo-se para o efeito o questionário com o intuito que fosse preenchido da forma mais real e sincera possível, privilegiando os direitos éticos de cada inquirido; deste modo acreditámos tratar-se da vertente mais adequada ao estudo do problema, estando sempre presentes os objectivos traçados.

O instrumento de recolha de dados (questionário), foi aplicado a uma amostra constituída por 60 indivíduos localizados na região geográfica de Lisboa, e a sua distribuição foi efectuada pessoalmente. A colheita dos dados foi realizada em meio natural, e tratou-se de um processo amostral não aleatório e intencional.

Desta forma, e depois de aplicados os questionários que foram devolvidos na totalidade, procedeu-se ao tratamento dos dados respectivos através de suporte informático com recurso aos programas, Statistical Package for the Social Sciences (S.P.S.S.) versão 17.0, Microsoft Office Excel 2007 e Microsoft Office Word 2007, para subsequente apresentação sob o formato de gráficos e quadros, o que facilita a sua leitura e análise.

Da análise aos dados recolhidos quando da apresentação do questionário foi obtida a resposta possível à questão colocada pelo estudo, “é essencial que se verifique um estímulo para que haja uma emoção e uma conseqüente tomada de decisão, sendo a inteligência emocional um meio que deverá intervir positivamente”, encontrando-se em consonância com os elementos retirados da análise efectuada à bibliografia consultada.

Através da análise dos dados, verificou-se a existência de uma heterogeneidade quanto ao factor género, prevalecendo o feminino com 70% em relação ao masculino com apenas 30%, quanto à distribuição por idades a percentagem é de 63,3% dos respondentes situando-se na faixa etária dos 36 aos 55 anos; por consequência a percentagem mais elevada é de 50% no tempo de serviço correspondendo a indivíduos com mais de 21 anos de trabalho prestado, no que concerne à função exercida, a de técnico superior é a que apresenta maior valor com 45%, sendo esta percentagem obviamente justificada, pelos valores evidenciados na distribuição da amostra segundo as habilitações académicas, que apresenta 60% de respondentes com licenciatura.

Quanto à apreciação global dos resultados recolhidos pelo questionário, podemos afirmar que, no conjunto, os elementos constituintes da amostra apresentaram uma consciência emocional positiva, evidenciando habilidades emocionais, tais como, a autoconsciência, o autodomínio, a capacidade de adaptação, a aptidão de interagir, a compreensão dos outros surgindo assim a facilidade da empatia da interactividade e da gestão de conflitos. Deste modo, estas aptidões constituem um valor acrescentado na vivência diária em sociedade, tanto a nível individual como colectivo.

As hipóteses expressas no estudo e formuladas de forma positiva: H1 - Existe influência do estímulo nas emoções que originam tomadas de decisão nas relações interpessoais; H3 - A inteligência emocional é um factor determinante na tomada de decisão, foram validadas pelos resultados obtidos da análise aos dados provenientes do questionário. Foi reconhecido que as tomadas de decisão aferidas nas relações interpessoais têm origem em emoções desencadeadas por estímulos, sendo que, neste processo é essencial a utilização dos conceitos associados à inteligência emocional.

Podemos mesmo dizer que, sendo as emoções conseqüências dos estímulos percebidos pelos seres humanos, e disponibilizando estas de aprendizagens atinentes a equilíbrios emocionais, através das capacidades da inteligência emocional,

existe uma inevitabilidade de tomadas de decisão nas relações interpessoais, sejam no entanto estas positivas ou negativas, dependentes do grau de aprendizagem verificado.

Após a conclusão do estudo, consideramos ter atingido todos os objectivos que nos propusemos, dada a natureza do mesmo, realizando a investigação numa área tão sensível como é a Gestão de Recursos Humanos, tendo aumentado no investigador o interesse e conhecimentos sobre a matéria em apreço.

Para finalizar, salientamos que ao realizar este trabalho, é nosso propósito que ele possa servir para novas investigações sobre esta temática, no sentido de ser possível afirmar a importância da Inteligência Emocional nas relações interpessoais.

5. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Consideramos como uma das limitações do estudo, a escolha metodológica efectuada, na medida em que resultam limitações intrínsecas, impossibilitando a generalização dos resultados obtidos na pesquisa.

De facto, acresce referir que as dimensões da amostra são diminutas, reflectindo-se deste modo, a minimização das possibilidades de extrair resultados mais abrangentes e esclarecedores para as questões colocadas. Esta limitação deve-se, em parte, à exiguidade do tempo disponibilizado para uma investigação desta natureza, acrescida das dificuldades em obter documentos concernentes à matéria em estudo.

Outra limitação do estudo que deve ser referida, prende-se com o facto de não ter sido explorada a componente emocional num líder, neste caso, a função de chefia apenas era representada por 13 inquiridos, não representando uma amostra significativa.

Enquanto recomendações para futuras investigações, e nomeadamente para elaboração de dissertações/teses, parece-nos ser pertinente um estudo envolvendo diferentes grupos de populações, essencialmente de culturas ou subculturas diversas, que possa projectar uma maior diversidade de resultados, podendo ser efectuado um estudo comparativo.

Os futuros estudos deverão ser constituídos por uma abordagem quantitativa, e quando possível, será desejável também uma abordagem qualitativa.

Quanto à amostra, deve ser constituída pelo maior número possível de inquiridos, para que os resultados obtidos possam ter consistência.

BIBLIOGRAFIA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Jorge, HENRIQUES, Mário, (2005). *Dirigir equipas para melhorar competências*. 2ª ed., Teamwork, Edições.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro, (1998). *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*. Lisboa, Universidade Aberta.

DAMÁSIO, António, (1999). *O Sentimento de Si – O corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência*. 8ª ed., Lisboa, Publicações Europa América.

DAMÁSIO, António, (2000). *O Erro de Descartes – Emoção, Razão e Cérebro Humano*. 21ª ed., Lisboa, Publicações Europa América.

ECO, Umberto, (2008). *Como se faz uma tese em Ciências Humanas*. 14ª ed., Lisboa, Editorial Presença, 235 pp.

FORTIN, M. F. (1999): “O Processo de Investigação: Da concepção à realização”, Lusociência, Loures. Acedido a 16 de Janeiro de 2010 em: <http://hospitalizacao.no.sapo.pt/Glossario.htm>.

GIDDENS, Anthony, (2004). *Sociologia*. 4ª ed., Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 725 pp.

GOLEMAN, Daniel, (1997). *Inteligência Emocional*. n.a., Temas e Debates.

GOLEMAN, Daniel, (1999). *Trabalhar com Inteligência Emocional*. n.a., Circulo de Leitores.

GOLEMAN, Daniel, (2006). *Inteligência Social – A Nova Ciência das Relações Humanas*. n.a., Círculo de Leitores.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie, (2007). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações*. 3ª ed., Gradiva.

GOLEMAN, Daniel; BENNIS, Warren; O'TOOLE, James, (2009). *Transparência – Como os líderes podem criar uma cultura de sinceridade*. 1ª ed., Gradiva.

LOURENÇO, Luís; ILHARCO, Fernando, (2009). *Liderança: As Lições de Mourinho*. 8ª ed., Lisboa, Prime Books.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva, (1990). *Técnica de pesquisa*. 2ª ed., São Paulo, Editora Atlas S.A.

PINTO, Amâncio da Costa, (2001). *Psicologia Geral*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta.

POLIT, Denise; HUNGLER, Bernardette, (1995). *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. 3ªed., Porto Alegre, Arte Médica.

ROBBINS, Stephen P., (2008). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*. 7ª ed., São Paulo, Prentice Hall.

SEKARAN, Uma, (2003). *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*. 4th edition, New York, John Wiley & Sons.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

BILHIM, João Abreu, (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. 6ª ed., Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

BLAUG, Mark, (19994). *A Metodologia da Economia: Trajectos*. 1ªed., Lisboa, Gradiva.

CARMO, Hermano, (2000). *Intervenção Social com Grupos*. Lisboa, Universidade Aberta.

CEITIL, Mário (2009). “*High tech, high touch, high value*”, Human, nº 4, Abril, 2009, pp. 28.

CHIAVENATO, Idalberto, (2004). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. São Paulo, Thomson Learning.

COSTA, Joaquim Torres, (2002). *Introdução às Ciências Sociais: Caderno de Apoio*. Lisboa, Universidade Aberta.

DAMÁSIO, António, (2003). *Ao Encontro de Espinoza*. Lisboa, Publicações Europa América.

ECKERT, Robert A. (2001). “*Where Leadership Starts*”, Harvard Business Review, November 2001.

EKMAN, Paul, (1992). “*Are There Basic Emotions?*”, Psychological Review, nº3, Vol.99, 1992, pp.550-553. Acedido em 24 de Outubro de 2009 em: <http://courses.ed.asu.edu/brem/protected/Library/ekman.pdf>.

FERREIRA, J.M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António, (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa, McGraw Hill.

GIBALDI, Joseph, (2004). *MLA Handbook for Writers of Research Papers*. 6ª ed., New York, The Modern Language Association of America.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James; KONOPASKE, Robert, (2006). *Organizações: Comportamento, Estrutura e Processos*. 12ª ed., Lisboa, McGraw Hill.

GOLEMAN, Daniel, (1998). “*What Makes a Leader?*”, Harvard Business Review, November - December 1998.

GOLEMAN, Daniel, (2000). “*Leadership that get results*”. Harvard Business Review, 78 [2], 78-90.

GOLEMAN, Daniel, (2005). *Emoções que curam – conversas com o Dalai Lama*. 5ª ed., Rocco-Temas e Debates.

GONÇALVES, Óscar, (1993). *Terapias Cognitivas – Teoria e prática*. n.a., Porto, Edições Afrontamento.

HEIFETZ, Ronald A.; LINSKY, Marty, (2002). “*A Survival Guide for Leaders*”, Harvard Business Review, June 2002.

Inteligência Humana. “*Actas do I Simpósio Internacional de Inteligência Humana Investigação e Aplicações*”, Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, Évora, 6,7,8 de Outubro de 2005.

KOTTER, John P., (2001). “*What Leaders Really Do*”, Harvard Business Review, December 2001.

LOPES, Miguel; CUNHA, Miguel, (2008). “*A Sociedade em Rede: Contributos para a Gestão de Pessoas e das Organizações*”, Recursos Humanos Magazine, nº 58, Setembro/Outubro, 2008, pp.16.

MATOS, João, (2009). “*Comunicar, persuadir e negociar*”, Human, nº 4, Abril, 2009, pp.10.

MINTZBERG, Henry, (1990). “*The Manager’s Job: Folklore and Fact*”, Harvard Business Review, March - April 1990.

MONTEIRO, Luís Filipe, (2008). “*O impacto das Best Practices de Gestão do Capital Humano*”, Recursos Humanos Magazine, nº 58, Setembro/Outubro, 2008, pp.22.

NETO, Felix, (1998). *Psicologia Social I*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta.

NETO, Felix, (2000). *Psicologia Social II*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta.

NETO, Felix, (2004). *Psicologia Social Aplicada*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta.

OLIVEIRA, Manuel Armando, (2001). *Introdução à Informática para as Ciências Sociais*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta.

PAIS, Celso, (2008). “*Ser Gestor de uma Empresa-Equipa*”, Dirigir, nº 103, Jul/Ago/Set, 2008, pp. 37-43.

PEREIRA, Alexandre, (2008). *Guia prático de Utilização do SPSS: análise de dados para ciências sociais e psicologia*. 7ª ed., Edições Silabo.

PETERS, Thomas J. (2001). “*Leadership: Sad Facts and Silver Linings*”, Harvard Business Review, December 2001.

RAMOS, Natália, (2004). *Psicologia Clínica e da Saúde*. n.a., Lisboa, Universidade Aberta.

REIS, Hipolito (2006). “*O Coração e a Inteligência Emocional*”. Arquivos de medicina, Faculdade de Medicina da Universidade do Porto. Acedido a 7 de

Novembro de 2009, em:
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/am/v19n4/v19n4a07.pdf>.

ROBERTS, Richard D.; FLORES-MENDOZA, Carmen E.; NASCIMENTO, Elizabeth (2002). *Inteligência emocional: um construto científico?*. Paidéia (Ribeirão Preto), vol.12, n.23, pp. 77-92. ISSN 0103-863X. Acedido a 16 de Janeiro de 2010 em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=404044&indexSearch=ID>.

TEIXEIRA, Sebastião (2005). *Gestão das Organizações*. 2ª ed., Lisboa, McGraw Hill.

TURNER, Bryan S., ed. (2002). *Teoria Social*. Lisboa, Difel.

UNESCO (2007). Sessão de encerramento da “Conferencia Mundial sobre Educação Artística: Desenvolver as capacidades criativas para o século XXI”. Acedido a 15 de Outubro de 2009 em: <http://www.aducacao-artistica.gov.pt/documentos/relat%c3%B3rio.pdf>.

Metodologia de Investigação Resumo. Acedido a 18 de Dezembro de 2009 em: <http://www.scribd.com/doc/10057139/Metodologias-de-Investigacao-em-Educacao-Resumo>.

ANEXOS

ANEXO I – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PARA INTEGRAR
DISSERTAÇÃO NO ÂMBITO DO
MESTRADO EM GESTÃO / MBA
Área Científica de Gestão de Recursos Humanos

O meu nome é Maria João Martins Rosa da Silva, encontro-me neste momento a efectuar um estudo de investigação subordinado ao tema “Inteligência Emocional, Emoções, o ser Humano e a Tomada de Decisão”, que se insere na componente prática da minha dissertação de mestrado, na Universidade Aberta, cujo objectivo é a análise das capacidades que o ser humano possui para perceber e gerir as suas emoções, bem como de conduzir as dos outros, nas relações interpessoais verificadas nas organizações tanto ao nível endógeno como exógeno.

Para a prossecução do objectivo desta dissertação, optei pela elaboração de um questionário, que anexo.

O questionário é individual, anónimo, e os dados gerais solicitados apenas são utilizados para fins estatísticos.

Assim, solicito a sua colaboração no preenchimento deste breve questionário, que apenas irá ocupar alguns minutos do seu tempo, e talvez proporcionar-lhe uns momentos de reflexão e descontração.

Desde já agradeço a sua atenção e colaboração.

Orientadora:

Professora Dra. Felipa Lopes dos Reis

Email: felipareis@net.sapo.pt

DADOS GERAIS

Os dados solicitados são meramente para fins estatísticos.

Por favor assinale com uma cruz o que interessar

Idade:

Até 25 anos

De 26 a 35 anos

De 36 a 45 anos

De 46 a 55 anos

56 ou mais anos

Gênero:

Masculino

Feminino

Função Exercida:

Administrativa

Chefia

Técnico Superior

Tempo de Serviço:

Até 5 anos

De 6 a 10 anos

De 11 a 15 anos

De 16 a 20 anos

De 21 a 25 anos

26 ou mais anos

Habilitação Acadêmica

Ensino básico

Ensino secundario

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

QUESTIONÁRIO

Instruções:

Sugere-se que leia atentamente as frases, e responda sempre com a máxima sinceridade, pretende-se obter resultados relativos às componentes emocionais reais, não às componentes emocionais desejáveis.

Foi seleccionada uma escala numérica de 1 a 5 a que corresponde, respectivamente, um grau de discordância / concordância, conforme segue:

1	2	3	4	5
Fortemente em desacordo	Em desacordo	Nem acordo nem desacordo	De acordo	Fortemente de acordo

Assim, deverá colocar uma cruz na quadrícula que corresponda à opção que melhor expresse a sua opinião face à questão que lhe é apresentada.

Experiência Emocional

	1	2	3	4	5
1. Já estive perante, pelo menos, uma situação em que me apercebi que deveria mudar o comportamento perante outros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Quando estou a tentar aprender alguma coisa nova, se não obtenho logo sucesso desisto com facilidade.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Se encontro alguém interessante com quem tenho dificuldade em estabelecer amizade, rapidamente desisto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Quando estou a tentar tornar-me amigo de alguém que não se mostra interessado, não desisto logo de tentar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Não me sinto capaz de enfrentar muitos dos problemas que se me deparam na vida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Quando estou perante uma situação stressante, forço-me a pensar sobre essa situação, de forma a ficar calmo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Eu controlo as minhas emoções, modificando a forma de pensar acerca da situação em que me encontro.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Prefiro simplesmente deixar as coisas acontecer a compreender porque aconteceram assim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Prefiro assistir a espectáculos ligeiros do que a dramas psicológicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1 2 3 4 5

10. Posso sentir-me próximo de uma pessoa mesmo em momentos de silêncio.
11. Considero o exame dos meus sentimentos útil na resolução de problemas pessoais.
12. Quando tenho que falar para muita gente sinto medo.
13. Na véspera de um exame/teste ou de uma situação em que vou ser posto á prova no trabalho, sinto angústia
14. Quando comentam comigo uma situação de injustiça, sinto cólera.
15. Perante as pessoas que passam a vida a dar conselhos a outros mas que são um péssimo exemplo, sinto desprezo.
-

Expressão Emocional

	1	2	3	4	5
16. Quando quero sentir mais emoções positivas (como alegria ou contentamento), mudo o que estou a pensar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Guardo as minhas emoções só para mim, não as exteriorizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Quando quero sentir menos emoções negativas (como tristeza ou raiva), mudo o que estou a pensar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Quando estou a sentir emoções positivas, tenho cuidado para não as expressar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Eu controlo a minhas emoções não as expressando.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Quando estou a experienciar emoções negativas, faço tudo para não as expressar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Prefiro analisar os problemas a descrevê-los apenas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. As pessoas dizem-me para falar mais dos meus sentimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Prefiro conversas com as pessoas sobre as suas actividades diárias do que sobre os seus sentimentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sensação Física

	1	2	3	4	5
25. Às vezes quando estou prestes a interagir com as pessoas, não me sinto bem, o ritmo cardíaco acelera, a garganta fica seca ou tenho dificuldade em respirar, mas não sei porque acontece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tomo um comprimido ou mais para as dores, de cabeça, de estômago ou físicas, situação que o médico não consegue explicar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Sou nervoso e irritável, e não me consigo controlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Começo a transpirar das palmas das mãos, quando estou com pessoas que não conheço.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Por vezes, quando vejo um programa televisivo ou estou perante uma situação triste, fico com lágrimas nos olhos, e não sei realmente porquê.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Experiência primitiva

	1	2	3	4	5
30. Às vezes sou completamente dominado por emoções que me desorientam e confundem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Sei que tenho sentimentos intensos, mas não consigo falar a respeito deles com outras pessoas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Percebo que minto sobre os meus sentimentos, porque me constrange falar a seu respeito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Sei que tenho sentimentos fortes, mas raramente sei identificá-los.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Às vezes sinto-me mal e não sei definir se estou zangado ou assustado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Empatia

	1	2	3	4	5
35. De um modo geral, tenho percepções de expressões emocionais associadas a sentimentos, por ex: medo, felicidade, tristeza.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Às vezes consigo perceber o sentimento de outras pessoas, no meu corpo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Geralmente faço as coisas pelas outras pessoas porque simpatizo com elas, e não sei dizer “não”.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. Às vezes os sentimentos alheios são muito claros para mim, o que me trás problemas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. Já tive oportunidade de caçar um animal, um pássaro, um coelho, e não consegui porque tive pena do animal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Interactividade

	1	2	3	4	5
40. Gosto de situações cujas pessoas têm intensas emoções positivas, de amor, de esperança, de alegria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. As pessoas estimam-me porque sei acalmar os ânimos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. Tenho facilidade em ajudar as pessoas a identificar as suas emoções, porque costumo entender as suas razões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. Em geral consigo lidar com pessoas com sentimentos fortes, os quais são descarregados em mim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Costumo mudar a minha maneira de agir com outra pessoa, porque percebo que será mais fácil o nosso relacionamento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Agradeço a colaboração,

Maria João Rosa