



Universidade Nova de Lisboa
Escola Nacional de Saúde Pública

A Inteligência Emocional como competência na formação do futuro gestor de saúde de Instituições de Saúde – Proposta de uma Unidade Curricular

Trabalho de Projecto realizado com vista à obtenção do Grau de Mestre
em Gestão da Saúde

Ana Sofia Marques de Sousa

V Curso Mestrado de Gestão em Saúde

Orientador: Professora Doutora Paula Lobato de Faria

Co-orientador: Professor Doutor Mário Jorge Valente Ceitil

Lisboa, 28 de Dezembro de 2011



Universidade Nova de Lisboa
Escola Nacional de Saúde Pública

**A Inteligência Emocional como competência na
formação do futuro gestor de saúde de
Instituições de Saúde – Proposta de uma
Unidade Curricular**

Ana Sofia Marques de Sousa

AGRADECIMENTOS

Em especial, à Sr^a Professora Doutora Paula Lobato de Faria que soube com inteligência alavancar a minha. Também pela sua constante disponibilidade que sempre demonstrou ao longo da elaboração deste Trabalho de Projecto, pelo carinho, compreensão, confiança e incentivos permanentes.

Ao Professor Doutor Mário Ceitel pela sua imediata disponibilidade no esclarecimento das minhas inúmeras dúvidas, pelos ensinamentos e por me ter de uma forma tão simples mostrado que afinal é mais fácil do que parecia.

Aos meus colegas do Mestrado em Gestão da Saúde e aos outros amigos que sempre me apoiaram, e ajudaram com as suas valiosas contribuições para a realização deste passo tão importante da minha vida.

À colega Mestre Joana Areias por me ter disponibilizado o seu trabalho para consulta. A ela um muito obrigado.

Um muito obrigado à Dona Manuela Alves e à Dra Isabel Andrade, à primeira pelo cuidado e atenção constante e à segunda pela disponibilidade total em esclarecimentos de dúvidas e no seu inigualável auxílio no aprimoramento do trabalho relativamente à bibliografia.

Aos meus queridos pais, irmão e Francisco pelo apoio incondicional, pela coragem e ânimo constante para enfrentar as adversidades e vencer este grande desafio.

“Quando a única ferramenta que temos é um martelo, tendemos a ver todas as soluções dos problemas como pregos.”

Abraham Maslow

RESUMO

Introdução

A formação de um gestor neste século é um verdadeiro desafio, pois apesar das instituições de ensino superior formarem profissionais com capacidade para actuar na área da Gestão da Saúde, é difícil afirmar que tal formação seja suficiente para produzir os grandes gestores exigidos actualmente para orientarem Instituições de Saúde modernas. Assim, muitos são os estudos que têm mostrado que os gestores de saúde mais eficazes se assemelham num requisito crucial: a Inteligência Emocional (IE).

Objectivos

Perceber a importância do ensino das competências emocionais nos Cursos de Mestrado em Gestão da Saúde; analisar de forma descritiva/analítica e crítica o módulo opcional de *Emoção, Liderança e Coaching na Gestão da Saúde* leccionado no Mestrado em Gestão da Saúde na Escola Nacional de Saúde Pública; e por fim construir uma proposta de Unidade Curricular de Inteligência Emocional.

Metodologia

Realizou-se uma revisão da literatura que permitiu desenvolver e adquirir conhecimentos, conceitos e teorias na área da IE. De seguida, procedeu-se a uma análise descritiva/analítica e crítica do módulo opcional de *Emoção, Liderança e Coaching na Gestão em Saúde* leccionado no Mestrado em Gestão da Saúde na Escola Nacional de Saúde Pública, com base na revisão de literatura anteriormente efectuada; e por fim tentou-se construir uma proposta de Unidade Curricular de Inteligência Emocional a ser leccionada a futuros gestores de saúde.

Conclusões

Este trabalho tem como principal intuito por um lado, mostrar através da vária literatura consultada que a Inteligência Emocional é uma competência essencial a ser desenvolvida pelos gestores em saúde de hoje em dia, pois as competências que a englobam fazem toda a diferença na organização, tornando os funcionários

mais motivados, seguros e comprometidos com o que fazem; por outro lado foi um trabalho que permitiu reunir dados e ampliar as ideias sobre Inteligência Emocional. Da análise efectuada do módulo leccionado no Mestrado em Gestão de Saúde na Escola Nacional de Saúde Pública, o que se pode concluir é que a carga horária assim como o peso do módulo que é opcional, é pouco significativo (tendo uma percentagem apenas de 3,33% dos ECTS (Sistema Europeu de créditos curriculares que significa *European Credit Transfer System*) e de acordo com os dados disponibilizados pela colega Mestre Joana Areias no IV Curso de Mestrado em Gestão da Saúde, apenas 36,6% dos alunos frequentaram este módulo, o que revela que ainda nem todos os futuros gestores de saúde estão despertos para a importância do desenvolvimento da Inteligência Emocional como competência essencial nas suas práticas.

Palavras-chave: Gestão da Saúde, Inteligência Emocional, Competência.

ABSTRACT

Introduction

The formation of a manager in this century is a real challenge, because despite the higher education institutions train professionals with the ability to act in the area of Health Management, is difficult to argue that such training is sufficient to produce the great managers currently required to guide the modern Health Institutions. Thus, many studies have shown that health managers more effective resemble a crucial requirement: Emotional Intelligence (EI).

Purposes

Realizing the importance of teaching emotional skills for Master in Health Management; examine in a descriptive / analytical and critical way the optional module *Emotion Coaching and Leadership in Health Management* taught in the Master of Health Management at the Escola Nacional de Saúde Pública, and finally build an adequate proposal for Emotional Intelligence Course.

Methods

After a review of the literature that allowed to develop and acquire knowledge, concepts and theories in the area of IE, I proceeded to a descriptive/analytical and critical analysis of the optional module *Emotion Coaching and Leadership in Health Management* taught in the Master of Health Management at the Escola Nacional de Saúde Pública, based on the literature review previously undertaken; and finally tried to build a proposal for a Course of Emotional Intelligence to be taught to future health managers.

Conclusion

This work has a main purpose, in the one hand shows through the various literature that the Emotional Intelligence is an essential skill to be developed by the managers in health care today, because the Emotional Intelligence´ competences will make the difference in an organization, by making the employees more motivated and

committed to secure what they do; on the other side it was a work that brought together data and extend the ideas about Emocional Intelligence.

Relatively, the analysis about the module taught in the Master of Health Management at Escola Nacional de Saúde Pública, which can be concluded is that the workload as well as the weight of the optional module is insufficient (having only a percentage of 3,33% of the ECTS) and according to the data released by the Master Joana Areias only 36,6% of the students who attended the IV Master Program in Health Management chosen this module, which reveals that not even all the future health managers are awakwn to the importance of developing Emotional Intelligence as a core competency in their pratices.

Key-words: Health Management, Emotional Intelligence, Competency.

Índice

PARTE INTRODUTÓRIA	1
Nota Introdutória	1
1. Apresentação do Tema	4
2. Objectivos.....	7
3. Metodologia	9
3.1 Primeiro Objectivo – Revisão da Literatura.....	9
3.2 Segundo Objectivo – Análise do módulo opcional Emoção, Liderança e Coaching na Gestão em Saúde	10
3.3 Terceiro Objectivo – Construção de uma proposta-modelo de Unidade Curricular de Inteligência Emocional.....	10
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
1 Inteligência Emocional – Abordagem histórica e conceitual	11
1.1 Inteligência.....	11
1.2 Definição – Emoção.....	18
1.3 Definição – Inteligência Emocional	21
1.3.1 Instrumentos de medição da Inteligência Emocional:.....	26
1.3.1.1 Medidas de Auto-Relato	27
1.3.1.2 Medidas de Desempenho.....	28
1.3.2 Direcções para futuras pesquisas:.....	30
1.3.3 Pesquisas recentes:.....	31
1.4 Inteligência Emocional e as suas competências.....	32
2 Óptica do Ensino ou Óptica da Aprendizagem	39
2.1 Capacidade e Competência: definição e diferenças	39
3 A Inteligência Emocional pode ser aprendida?.....	42
4 Inteligência Emocional e a Gestão em Saúde	44
5 Inteligência Emocional e as organizações	51
PARTE II - ANÁLISE DO MÓDULO OPCIONAL EMOÇÃO, LIDERANÇA E COACHING	53

1	Âmbito da Unidade Curricular.....	53
2	Objectivos do Módulo Opcional	56
3	Metodologia da Unidade Curricular	59
PARTE III – PROPOSTA DE UMA UNIDADE CURRICULAR DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....		62
	Enquadramento:	62
	Responsáveis pedagógicos:	63
	Objectivo Geral:	63
	Objectivos Pedagógicos:.....	63
	Destinatários:	64
	Metodologia:	64
	Avaliação:	64
PARTE IV – CONCLUSÕES		69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS		73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS:		77
ANEXOS.....		79
ANEXO 1 – Ficha de Caracterização da Unidade Curricular Trabalho de Projecto .		80
ANEXO 2 - Modelo de Inteligência Emocional (Mayer & Salovey, 1997)		83
ANEXO 3 – Diferenças entre os tipos de IE		84
ANEXO 4 - Representação Estrutural do <i>MSCEIT</i> (adaptado de Mayer et al, 2008)		85
ANEXO 5 – Exemplos de formações e de fichas curriculares sobre IE.....		86
ANEXO 6 - Ficha de caracterização da Unidade Curricular de Emoção, Coaching e Liderança na Gestão da Saúde 2008/2009		87

PARTE INTRODUTÓRIA

Nota Introdutória

Numa época de mudança do ensino superior, como a que estamos a viver em Portugal, isto em muito se deve ao Processo de Bolonha. Este processo iniciou-se com a Declaração de Sorborne e de seguida a Declaração de Bolonha em 1999. Ambas as declarações definiram um conjunto de etapas, com o intuito de construir um espaço europeu do ensino superior global e em harmonia. Especificamente, o Processo de Bolonha aponta para uma uniformização do sistema de estudos, contemplando as características culturais, mas com graus e metodologias comparáveis, sistemas de acreditação convergentes e compreensíveis, dotando os estudos de harmonia e flexibilidade, permitindo desta maneira a mobilidade das pessoas, a empregabilidade dos diplomados e principalmente, qualidade e excelência das formações (Chaves, 2010).

Assim, para a obtenção do grau de mestre é necessário a frequência num curso de especialização, o qual é constituído por um conjunto de unidades curriculares, e numa segunda fase a realização de uma dissertação de natureza científica ou um trabalho de projecto, ou ainda um estágio de natureza profissional sendo este objecto de relatório final.

O Trabalho de Projecto constitui-se como a segunda etapa de um processo de formação académica, desenvolvido com a finalidade de obtenção do grau de Mestre em Gestão da Saúde, abrangendo a área de especialização de Gestão de Organizações Clínicas. Com este pretende-se aprofundar conhecimentos nas áreas supracitadas, e para isso é realizada uma análise explicativa e por vezes crítica, baseada numa revisão bibliográfica completa e actualizada do tema em questão. Podendo por vezes incluir propostas fundamentadas de aprofundamento de conhecimentos num dado domínio, como é o meu caso.

Tal como a ficha de caracterização da Unidade Curricular do Trabalho de Projecto que nos foi entregue refere, este deve incluir as seguintes fases: 1) identificação de um problema/ a questão de investigação, que é uma interrogação explícita relativa a um domínio que se deve explorar com vista a obter novas informações; 2) realização de uma revisão bibliográfica criteriosa sobre o tema em estudo; 3) formulação de

objectivos de intervenção sobre o problema, e estes devem ser enunciados de forma precisa pois são o reflexo do que o investigador tem intenção de fazer para obter respostas à questão inicial; 4) desenho fundamentado de um processo de investigação que permita dar resposta às questões formuladas (Ficha de Unidade Curricular - UNL. ENSP, 2007/2008, Anexo 1).

Com a realização deste trabalho o aluno vai desenvolver conhecimentos profundos sobre a área em estudo e vai conseguir aplicá-los em realidades concretas, vai aprimorar a sua capacidade de lidar com situações complexas, vai ser capaz de partilhar de forma adequada as conclusões a que chegou no fim do seu processo de investigação bem como das competências adquiridas e por fim vai adquirir aptidões que o vão habilitar a contribuir para a melhoria da saúde e do sistema de saúde (Ficha de Unidade Curricular - UNL. ENSP, 2007/2008, Anexo 1).

Uma das dimensões mais relevantes da Declaração de Bolonha é a proposta de generalização de um sistema de créditos ECTS, criado com o objectivo de gerar procedimentos comuns que garantam o reconhecimento da equivalência académica dos estudos efectuados em diversos países. Assim, é possível a comparação dos resultados de aprendizagem de uma Instituição de Ensino com outras de países diferentes. O sistema de ECTS baseia-se em três elementos essenciais: a informação sobre os programas de estudos, a estrutura e resultados académicos dos estudantes, o reconhecimento mútuo entre instituições escolares de origem ou externas e o estudante, e a utilização de créditos ECTS que indicam o volume de trabalho do estudante (Portugal. UNL, 2011). O ECTS é um sistema que contabiliza o trabalho efectuado pelos estudantes numa dada área científica. É expresso num valor numérico que tem em consideração a carga de trabalho em tempo integral ao longo de um ano académico com 60 créditos (Simão, Santos e Costa cit. por Chaves, 2010)

A implementação do sistema de créditos ECTS implica uma alteração dos paradigmas educacionais. Esta recentração dos paradigmas exige, um processo de formação que deve ser centrado na aprendizagem, ou seja, no estudante. A carga de trabalho do estudante, neste sistema, consiste no tempo requerido para completar as actividades de aprendizagem nas aulas teóricas, seminários, estudo individual, preparação de projectos, exames, entre outros. As metodologias de aprendizagem devem propiciar o desenvolvimento, não só de competências

específicas, mas também de capacidades e competências horizontais, como seja aprender a aprender, a capacidade de analisar situações e resolver problemas, as capacidades comunicativas, a liderança, a inovação, a integração em equipa e a adaptação à mudança (DECRETO-LEI nº 74/2006. D.R.Iª Série-A. 60 (24-03-2006) 2242).

Depois desta breve definição e explicação do que são os ECTS, como já referi anteriormente, este Trabalho de Projecto representa a segunda etapa de um processo de formação académico, correspondendo este a 1220 horas de trabalho, ou seja, a 40 ECTS (Ficha de Unidade Curricular - UNL. ENSP, 2007/2008, Anexo 1).

Assim, antes de iniciar a preparação deste documento, que visa a elaborar um Trabalho de Projecto o âmbito do Mestrado de Gestão em Saúde, 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, optei por um tema circunscrito, contemporâneo, em que os documentos se encontram disponíveis numa área restrita e podem ser consultados com relativa facilidade. 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 factos como a natureza do tema encontrar-se no horizonte dos assuntos que mais interesse nos têm despertado, e sobre o qual nos últimos anos tem sido direccionada a nossa atenção. Contudo, ao escolher este tema é enfrentar um desafio que não é fácil, dado o elevado nível de cientificidade da matéria em questão, a enorme actualidade destes assuntos, os quais têm sido palco de diversos estudos relativos à componente emocional em detrimento da racional, tanto aos níveis do indivíduo como do indivíduo/organização.

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. p. 39) e também científico, visto que: (a) A pesquisa debruça-se sobre um objecto reconhecível e definido de tal modo que seja igualmente compreensível pelos outros; (b) A pesquisa diz coisas que não tenham já sido ditas ou apresenta outra perspectiva; (c) Disponibiliza ideias que suscitam reflexão; (d) É útil aos outros;

(e) Disponibiliza perspectivas que penso serem o ponto de partida para alterações comportamentais e de pensamento.

1. Apresentação do Tema

O presente Trabalho de Projecto, *A Inteligência Emocional como competência na formação do futuro gestor de Instituições de Saúde – proposta de uma Unidade Curricular*, surge no âmbito do Mestrado em Gestão da Saúde leccionado na Escola Nacional de Saúde Pública 2010/2011. Todas as questões de investigação e, particularmente, as que abordam a problemática emocional devem ser reflectidas com a maior serenidade possível, pois trata-se de um assunto revestido de enorme subjectividade e que acarreta muitas incertezas.

A opção pessoal relativa ao tema de estudo foi motivada por dois factores: em primeiro lugar, a minha actividade profissional pois, sendo enfermeira a desempenhar funções num hospital público, revelou-se ser uma escolha adaptada às necessidades sentidas por mim no exercício da minha profissão. Por outro lado, a pertinência de que esta temática se reveste para a área da Gestão da Saúde, considerando que as emoções são um aspecto central para a formação do futuro gestor de Instituições de Saúde, tendo em vista os desafios postos pelo panorama actual do sector da saúde.

A gestão deixou há anos de ser reconhecida apenas como uma ciência com conteúdo genérico e inespecífico para ser também utilizada em outros diversos domínios em que, por várias circunstâncias se justificou a aplicação diferente de um conhecimento científico e universal.

Assim, a Gestão da Saúde terá como finalidade a aprendizagem das matérias necessárias às áreas de gestão, organização de serviços e administração de empresas e de outras instituições relacionadas com a saúde, potenciando um desempenho futuro de qualidade em funções dirigentes, e logo contribuindo para a maximização da satisfação dos seus clientes e colaboradores.

A Saúde, quer pelas características próprias do seu “mercado” quer pela complexidade e natureza das actividades desenvolvidas é um dos sectores em que consensualmente se desenvolveu um processo de gestão que permite a aplicação de princípios de gestão que apesar de tudo são comuns às circunstâncias que se

reconhecem ser bem diferentes. E neste quadro, a formação seguiu naturalmente as exigências das organizações e dos mercados e, na década de 30 do século passado, nasceu em Chicago a primeira pós-graduação em “*Hospital Administration*” que, muito rapidamente se desmultiplicou por todo o país. Assim, (e sobretudo nos Estados Unidos) passou-se rapidamente de “*Hospital*” para “*Health Administration*” e o movimento chega à Europa algumas décadas mais tarde (em Portugal a primeira pós-graduação, ainda em “Administração Hospitalar” realiza-se em 1970).

Assim, surgem os diferentes cursos de Pós-Graduação, Mestrado, MBA em Gestão da Saúde, em Portugal.

Um Mestrado em Gestão da Saúde deve proporcionar a todos aqueles que enfrentem ou que ambicionem cargos de direcção ou responsabilidades de gestão, que impliquem a necessidade de tomar decisões em Instituições ligadas ao sector da Saúde, uma preparação ampla, polivalente e diferenciada. Pois, os novos desafios decorrentes da crescente mudança, forte concorrência que se tem vindo a verificar no sector da saúde, nomeadamente em instituições/grupos privados de prestação de cuidados de saúde, empresarialização dos hospitais públicos, as diversas reformas que têm caracterizado as Instituições de Saúde, tornam essenciais a obtenção de níveis de formação cada vez mais exigentes, com vista ao aumento da qualidade dos serviços a oferecer e a manutenção de uma vantagem competitiva.

A Gestão da Saúde está a passar por um repensar e uma redefinição das suas funções, de maneira a assegurar o seu papel e o seu compromisso com a sociedade que, neste momento aspira por maior qualidade na prestação de cuidados de saúde. Uma das particularidades da Gestão da Saúde é o facto do seu mercado ser único, isto é, tem em conta as características dos seus prestadores e clientes. Por isso, é cada vez mais valorizada a qualidade da Gestão da Saúde, mesmo havendo actualmente constrangimentos de ordem financeira, social e humana (aumento crescente das despesas, limitação de recursos materiais e humanos, despersonalização dos cuidados, falta de privacidade na prestação de cuidados, entre outros).

A formação de um gestor da saúde neste século é um verdadeiro desafio, pois apesar das escolas formarem competentemente profissionais para actuarem na área dos negócios, da gestão num mundo globalizado, poderemos questionar-nos se isso

será suficiente. Não sendo regra, muitos indivíduos falham num ponto crucial: a gestão eficiente das suas emoções. Torna-se então vital, os gestores de hoje serem formados para saber lidar com o recurso mais importante das organizações, o elemento humano, o capital humano. Então, a Inteligência Emocional, assume-se cada vez mais como um factor preditivo de sucesso para aumentar os níveis de desempenho da Gestão da Saúde. Segundo Goleman (1995), os líderes mais eficazes assemelham-se num factor crucial: todos têm em alto grau, aquilo que se convencionou chamar Inteligência Emocional.

Este tema da Inteligência Emocional tem vindo a assumir uma importância cada vez maior na área da Gestão da Saúde, caracterizada esta por contextos complexos e diversificados. No actual contexto organizacional, em que a saúde vive (um tempo de mudança), torna-se imprescindível ter em atenção a relevância da aquisição de competências emocionais dos indivíduos para a Gestão da Saúde e para as relações de trabalho, bem como os benefícios possíveis de serem obtidos pela organização através do investimento no seu recurso mais significativo: as pessoas.

As organizações deixaram de ser vistas como necessariamente racionais. As emoções fazem parte das pessoas e deve-se buscar integrá-las ao racional para a obtenção de resultados. Assim, uma das principais modificações na Gestão da Saúde é a inserção da educação emocional, que favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afecto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho (Rego; Fernandes¹ [2001?]). Isto é bastante visível nas Instituições de Saúde, em que a Inteligência Emocional se tem revelado ser um assunto de interesse crescente entre os diferentes profissionais de saúde.

Assim, as capacidades técnicas não se assumem como irrelevantes, mas sobretudo como habilidades iniciais, ou seja, são requisitos mínimos para as posições executivas. Pois é, a competência da Inteligência Emocional que é condição necessária para cargos de liderança e para a tomada de decisão. Sem ela o gestor pode ter o melhor treino e capacitação e ainda assim, não será um líder ou decisor competente. Todo o gestor que pretende construir uma carreira calcada em competências para lidar com situações de risco e obter sucesso profissional, pessoal e familiar deve conhecer e gerir com habilidade os sentimentos e emoções.

¹ Autoras do artigo “*Inteligência Emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida*”.

Apto a conduzir a Instituição de Saúde com mestria, o gestor, antes voltado simplesmente para a execução de tarefas deve passar a exigir à sua equipa capacidades de autonomia, empreendedorismo e equilíbrio emocional.

Assim, passo a enunciar a minha questão de investigação, sendo esta uma interrogação explícita relativa a um domínio que quero explorar com vista a obter novas informações: “ Análise descritiva e analítica do ensino das competências em termos de Inteligência Emocional nos Cursos de Mestrado de Gestão em Saúde”.

É necessário ressaltar que este Trabalho de Projecto reporta-se a uma pesquisa de cunho bibliográfico mediante a consulta de livros, revistas e sites de áreas afins, com o intuito de colher subsídios que aprofundem a análise realizada sobre a Inteligência Emocional e a Gestão da Saúde.

2. Objectivos

O objectivo de um estudo *“é um enunciado declarativo que precisa a orientação da investigação segundo o nível dos conhecimentos estabelecidos no domínio em questão.”* (Fortin, 2000. p. 51).

Quando se desenvolve um Trabalho de Projecto é imperioso que se efectue um planeamento rigoroso, ou seja, devem ser definidos rumos do trabalho que se pretendem 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 questão “o que se quer investigar?”.

Assim depois, de apresentada a temática em estudo e de todos os factores que propiciaram a vontade de a investigar, e portanto, de melhor compreender o problema em questão, passo a enunciar os objectivos que este Trabalho de Projecto se propõe alcançar:

- a)** Explicar a óptica do ensino e a óptica da aprendizagem, e a que mais favorece a aquisição de conhecimentos por parte do estudante.
- b)** Definir os conceitos de Gestão, Gestão da Saúde, Inteligência Emocional e competência.

- c) Explicar a importância da Inteligência Emocional para a Gestão, mais especificamente, para a Gestão da Saúde sobretudo, face aos actuais constrangimentos a que está sujeita a área da Saúde.
- d) Perceber porque é importante o ensino das competências emocionais e o uso dessas competências na tomada de decisão pelos futuros gestores de saúde.

Estes quatro primeiros objectivos poderão ser incluídos na revisão de literatura, pois consistem essencialmente na definição, explicação de conceitos e temáticas.

- e) Analisar o módulo opcional *Emoção, Liderança e Coaching na Gestão em Saúde* leccionado no Curso de Mestrado de Gestão em Saúde na Escola Nacional de Saúde Pública, de forma descritiva, analítica e crítica com base na revisão da literatura efectuada; na pesquisa on-line de fichas curriculares de outras instituições de ensino nacionais e internacionais e por fim na documentação da Unidade Curricular bem como na descrição efectuada pela colega Doutora Joana Areias na sua tese de Mestrado (2009/2010) “*A Inteligência emocional na formação em Gestão da Saúde – Estudo de Caso e Proposta de modelo de avaliação*”, focando a temática da aprendizagem e incremento da Inteligência Emocional.
- f) Construir uma proposta de modelo de Unidade Curricular de Inteligência Emocional para ser leccionada a futuros gestores de saúde em Cursos de Mestrado em Gestão da Saúde, tendo como base a ficha curricular do módulo opcional de *Emoção, Liderança e Coaching em Gestão da Saúde* já existente, uma revisão da literatura prévia, exemplos de fichas curriculares de outras instituições de ensino nacionais e internacionais obtidas através de uma exhaustiva pesquisa na Internet.

De seguida, são apresentadas as metodologias utilizadas para alcançar cada um dos objectivos.

3. Metodologia

3.1 Primeiro Objectivo – Revisão da Literatura

Para concretizar este objectivo foi necessário realizar uma revisão da literatura pertinente e profunda, sobretudo para aprofundar conhecimentos sobre o que é a Inteligência Emocional e todas as competências em que está envolta, e porque é que esta tem que estar presente na estrutura curricular de um Mestrado em Gestão da Saúde.

A revisão de literatura tem um papel fundamental na formação académica, pois é através dela que conseguimos situar o nosso trabalho dentro da grande área de pesquisa da qual faz parte, contextualizando-o. Ao situarmos o nosso trabalho é muito importante tanto para nós investigadores como para os leitores do nosso texto: para quem escreve, porque precisará definir os autores pertinentes para fundamentar o seu trabalho, o que exigirá uma leitura vasta, constante e repetida; e para quem lê, porque pode identificar a linha teórica em que o trabalho se insere com base nos autores seleccionados para a revisão da literatura.

A revisão da literatura permite apresentar o contexto do problema em estudo, defini-lo, assim como saber qual a sua importância científica. Esta contribui para sabermos quais as teorias, modelos e quadros conceptuais que vão fundamentar a nossa questão de investigação assim como, permite termos acesso a diferentes métodos ou abordagens para o desenvolvimento da investigação na área em estudo (Freixo, 2010).

A revisão da literatura 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.

3.2 Segundo Objectivo – Análise do módulo opcional Emoção, Liderança e Coaching na Gestão em Saúde

Após o primeiro objectivo ter sido alcançado, e com base na então revisão da literatura efectuada; na pesquisa on-line de fichas curriculares disponíveis de escolas nacionais e internacionais e na documentação conseguida sobre a Unidade Curricular em causa fornecida pela Professora Orientadora Paula Lobato Faria assim como na descrição efectuada pela colega Doutora Joana Areias na sua tese de Mestrado, irá realizar-se uma análise do módulo opcional supracitado, a qual será descritiva, analítica e crítica, focando apenas a temática da aprendizagem da Inteligência Emocional, não reflectindo deste modo sobre os conceitos de liderança e coaching. Convém também fazer a ressalva de que esta descrição/análise e crítica deste módulo se baseia apenas na revisão de literatura efectuada sobre a temática da Inteligência Emocional e sobre os métodos pedagógicos mais adequados e que mais favorecem a aprendizagem do estudante.

3.3 Terceiro Objectivo – Construção de uma proposta-modelo de Unidade Curricular de Inteligência Emocional

A base de partida para a construção de uma possível Unidade Curricular de Inteligência Emocional será toda a documentação obtida através da revisão de literatura efectuada, nomeadamente, exemplos de fichas curriculares pertencentes a outras instituições de ensino nacionais e internacionais obtidos online.

De seguida, será feita uma revisão da literatura que permitirá documentar a fonte de ideias da investigadora e enriquecer a justificação que sustenta a questão de investigação.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 Inteligência Emocional – Abordagem histórica e conceitual

Segundo a literatura revista, vários estudos da década de 80 demonstraram que as empresas não financeiras obtinham sucesso a longo prazo, independentemente, do seu ramo de actuação, tamanho ou rentabilidade, se tiverem como factor determinante: a eficácia na gestão das pessoas (Valle, 2006). Outro estudo conduzido por Hanson 1986 cit. por Valle, 2006, demonstrou que uma boa gestão das pessoas é cinco vezes mais importante do que qualquer outro factor quando se trata de obter retorno financeiro das empresas. Estas evidências sugerem que a capacidade de gerir pessoas está associada ao sucesso de uma organização, pois gestores bem sucedidos parecem ter maior capacidade para lidar com as pessoas do que os outros.

Um factor relevante neste contexto é a IE. Vários são os estudos que têm demonstrado que este é um diferencial importante para os gestores e consequentemente, para o sucesso das organizações (Valle, 2006). Alguns estudos vão mais longe, demonstrando que a IE é o ingrediente fundamental do sucesso das organizações, mostrando na maioria das vezes, ser até duas vezes mais importante do que as outras capacidades (Valle, 2006).

As evidências acima mencionadas sugerem que a IE pode ser um importante factor de sucesso na gestão. A seguir apresenta-se uma breve retrospectiva sobre o conceito de inteligência e as diferentes inteligências, o surgimento da IE, a sua definição e instrumentos de medição.

1.1 Inteligência

A palavra inteligência é um conceito usado e definido de diversas maneiras, por exemplo, algumas a definem como a capacidade de adaptar-se a novas circunstâncias, e outras definem-na como a capacidade para lidar com material complexo e abstracto. (Spree, 2009).

O psicólogo Howard Gardner da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, propõe uma visão pluralista da mente, ampliando o conceito de inteligência única para um feixe de inteligências. Assim, ele propõe uma nova visão da inteligência, dividindo-a em sete diferentes competências que se interpenetram.

Pieron, 1969 citado por Sprea, 2009, descreve inteligência através de quatro significados diferentes: a) as faculdades; b) a inteligência; c) a sensibilidade; d) a vontade correspondida. Este termo de inteligência geral tem sido usado para designar um factor geral, comum a todas as operações mentais. David & Richard 1974 citado por Sprea, 2009, baseiam-se na crença de uma inteligência geral: “ (...) esta abordagem baseia-se na crença de que a inteligência é um factor geral “g” importante na realização de todos os tipos de trabalho.” .

Já Spearman, 1923 citado por Sprea, 2009: “ (...) acreditava que “g” media um poder ou uma energia com base neurológica que associava a capacidade de realizar trabalhos intelectuais.” .

Nogueira citado por Sprea, 2009, escreve que um indivíduo pode apresentar bons resultados em matemática e maus resultados em comunicação escrita; contudo, normalmente, os que são superiores em uma actividade mental tendem a ser relativamente superiores em muitas outras actividades.

Inicia-se nesta altura, um momento de discussão no qual a inteligência reflectida nos testes de QI começa a ser repensada. Nogueira afirma:

“ (...) mais uma vez é o meio empresarial quem dita as regras e as necessidades ao meio educacional, que corre atrás do prejuízo tentando se preparar às novas demandas de mercado. Neste caso, especificamente, acreditamos que esta demanda fará que quebre velhos paradigmas e migre para uma formação mais pluralista do alunado. A pergunta é como ficam os indivíduos que não conseguiram QI alto na avaliação, onde serão colocados, será possível o QI determinar o futuro destes elementos?” (Nogueira cit. por Sprea 2009, p. 108).

Segundo este estudioso, a regra é quebrada mais que uma vez, pois muitos indivíduos de QI baixo possuem carreira de sucesso.

Gardner (1994), com a sua Teoria das Inteligências Múltiplas propõe:

“ (...) a inteligência passa a ser encarada como um espectro de competências, e não só a inteligência como sendo algo único, determinada pelo QI e norteada pela lógica e linguística. Nesta visão pluralista, propõe a inteligência como a capacidade de

resolver problemas ou de criar produtos que sejam valorizados dentro de um ou mais cenários culturais.” (Gardner, 1994).

Gardner refere ainda que, o resultado de um teste de inteligência tende a exercer um considerável efeito sobre o futuro do indivíduo testado, influenciando a forma como os docentes o julgam. O score de um teste de inteligência prevê a capacidade do indivíduo de lidar com os conteúdos escolares, contudo, não prevê sobre o seu sucesso na vida. Esta foi uma lacuna detectada nestes testes de avaliação do QI, pois eles não são suficientemente afinados ao ponto de permitirem a avaliação das potenciais conquistas de um indivíduo.

Gardner, como já foi referido anteriormente, refere a existência de diversas competências intelectuais humanas relativamente autónomas, que seriam as “Inteligências Humanas”, contudo, cada estrutura individual não foi até ao momento satisfatoriamente determinada, nem o número preciso de inteligências foi estabelecido. Para Gardner, contudo, é difícil negar a existência de pelo menos algumas inteligências e que estas são relativamente independentes umas das outras, podendo ser moldadas e combinadas numa multiplicidade de maneiras adaptativas por cada indivíduo e culturas. Segundo o mesmo autor:

“Há oito diferentes pontos no cérebro humano onde se abrigariam diferentes inteligências. A este conjunto denominado de inteligências múltiplas, que seriam, Inteligência Linguística, Verbal, Lógico-matemática, Espacial, Musical, Cinestésica corporal, Naturalista, e as pessoais – intrapessoal e interpessoal” (Gardner, 1994)

Para Antunes (1998), a inteligência não é só constituída pela hereditariedade e componentes neurológicos isolados, mas também pelo ambiente em que está inserida. A neurobiologia actualmente, aponta para a presença de áreas no cérebro humano representativas de uma dada competência e de processamento de informações. Antunes, diz que já existe um consenso de que estas áreas expressam uma forma diferente de inteligência e que cada uma seja a responsável pela solução de problemas ou oportunidades para uma cultura. Com isto, torna-se fundamental alterar o conceito de inteligência utilizado nas escolas, onde só são valorizados maioritariamente, as inteligências linguísticas e matemáticas.

Um conceito curioso trazido pela neurobiologia é o das “janelas de oportunidade”, ou seja, os momentos mais propícios de estimulação do cérebro para que se assimile informações de determinada natureza, este conceito inclui aspectos emocionais.

As pesquisas realizadas em laboratório de neurologia comprovaram que o cérebro da criança possui etapas definidas de desenvolvimento e que o cérebro humano possui 100 bilhões de neurónios (os mesmo encontrados no nascimento até à fase adulta), a diferença é que no recém-nascido as sinapses ainda não estão concluídas. Com este estudo, os neurobiólogos começaram a mapear a inteligência, concluindo que para o desenvolvimento de certas capacidades existem fases propícias e férteis, facto que não impedirá o seu desenvolvimento posterior, contudo, ele ocorrerá com maior dificuldade.

De seguida apresenta-se uma tabela, onde os neurobiólogos destacam os períodos de maior abertura de cada uma das janelas conhecidas:

INTELIGÊNCIA	ABERTURA DA JANELA	O QUE ACONTECE NO CÉREBRO	QUE GINÁSTICA DESENVOLVER
Espacial (lado direito)	Dos 5 aos 10 anos	Regulação do sentido de lateralidade e direccionalidade. Aperfeiçoamento da coordenação do corpo no espaço.	Exercícios físicos e jogos operatórios que explorem a noção de direita, esquerda, em cima, e em baixo. Natação, judo e alfabetização cartografia.
Linguística ou verbal (lado esquerdo)	Do nascimento aos 10 anos	Conexão dos circuitos que transformam os sons em palavras.	As crianças precisam ouvir muitas palavras novas, participar de conversas estimulantes, construir com palavras imagens sobre a composição como objectos, aprender quando possível uma língua estrangeira.
Sonora ou musical (lado direito)	Dos 3 aos 10 anos	As áreas do cérebro ligadas aos movimentos dos dedos da mão esquerda são muito sensíveis e facilitam a execução de instrumento de corda.	Cantar junto com a criança e brincar de aprender a ouvir a musicalidade dos sons naturais são estímulos importantes, como também habituar-se a deixar um som de CD

			no aparelho de som com música suave quando a criança estiver brincando ou até mesmo dormindo.
Cinestésica corporal (lado esquerdo)	Do nascimento aos 5 ou 6 anos	Associação entre olhar um objecto e agarrá-lo assim como passagem de objecto de uma mão para a outra	Desenvolver brincadeiras que estimulem o tacto, o paladar e o olfacto. Simular situações de mímica e brincar com a interpretação dos movimentos. Promover jogos e actividades motoras diversas.
Pessoais (intrapessoal e interpessoal) (lobo frontal)	Do nascimento à puberdade	Os circuitos do sistema límbico começam conectar-se e a mostram-se muito sensíveis, provocados por outras pessoas.	Abraçar a criança carinhosamente, brincar bastante. Compartilhar as suas admirações pelas descobertas. Mimos e estímulos na dosagem e na hora correcta são importantes.
Lógico-matemática (lobos parietais esquerdo)	De 1 a 10 anos	O conhecimento matemático deriva inicialmente das acções da criança sobre os objectos do mundo (berço, chupeta, chocalho) evoluiu para as suas expectativas sobre como esses objectos se comportarão em outras circunstâncias.	Acompanhar com atenção a evolução das funções simbólicas para as funções motoras. Exercícios com actividades sonoras que aprimorem o raciocínio lógico-matemático. Estimular desenhos e facilitar a descoberta das escalas presentes em todas as fotos e desenhos mostrados.

Tabela 1: Período de maior abertura da inteligência, adaptada de Antunes (1998). 22 – 24.

Passo a descrever sucintamente o que cada uma das Inteligências significa:

- *Inteligência Espacial* – noção de espaço e direcção;

- *Inteligência Linguística ou Verbal* – capacidade para lidar criativamente com as palavras;
- *Inteligência Sonora ou Musical* – capacidade de organizar sons de maneira criativa;
- *Inteligência Cinestésica Corporal* – capacidade de usar o próprio corpo de maneiras diferentes e hábeis;
- *Inteligência Intrapessoal* – capacidade de relacionamento consigo mesmo, autoconhecimento. Capacidade de administrar os seus sentimentos e emoções em prol dos seus projectos. É a inteligência da auto-estima.
- *Inteligência Interpessoal* – capacidade de compreender os outros, de os aceitar e conviver com eles;
- *Inteligência Lógico-Matemática* – capacidade para solucionar problemas envolvendo números e demais elementos matemáticos, capacidade para raciocínio dedutivo.

Além, das inteligências referidas anteriormente, Gardner (1994) menciona uma nona inteligência: a inteligência moral ou espiritual. Segundo, ele esta pode ser considerada como uma componente da inteligência interpessoal, uma vez que o que é moral está intimamente relacionado e dependente dos valores culturais ligados ao meio ambiente onde o indivíduo está inserido.

Segundo Gardner, todos nascem com o potencial de várias inteligências. A partir das relações com o ambiente, aspectos culturais, algumas são mais desenvolvidas e por outro lado deixamos de aprimorar outras.

Nos anos 90, Daniel Goleman, também psicólogo da Universidade de Harvard, afirma que ninguém tem menos de nove inteligências. Além das sete citadas por Gardner, Goleman acrescenta mais duas:

- *Inteligência Pictográfica* – capacidade que a pessoa tem de transmitir uma mensagem pelo desenho que faz;
- *Inteligência Naturalista* – capacidade de uma pessoa sentir-se um componente natural.

Para além das janelas referidas, não podemos avançar sem referir a aprendizagem e desenvolvimento na vida adulta/ ao longo da vida, uma vez que o público alvo do Mestrado em Gestão da Saúde são jovens/adultos.

Ao longo dos últimos anos a abordagem dos problemas da formação, do emprego e do desemprego tem ocupado um lugar de destaque na agenda política e económica. A sociedade do conhecimento, bem como as tendências económicas e da sociedade em geral, como a globalização, a evolução das estruturas familiares, a evolução demográfica e o impacto da tecnologia digital, oferecem vantagens e colocam vários desafios potenciais aos cidadãos de hoje. Contudo, a aquisição contínua de conhecimentos e competências é essencial para poder tirar partido dessas oportunidades e participar activamente na sociedade.

Paralelamente, a vantagem concorrencial depende cada vez mais dos investimentos em termos de capital humano.

Na educação dos jovens e adultos o grande facilitador do processo de aprendizagem é a motivação e a vontade de aprender. Além destes dois factores anteriormente mencionados, poderemos apontar ainda outros, tais como: o relacionamento com os outros indivíduos, as trocas de experiências e as vivências, e todos eles em conjunto vão enriquecer as aulas de tal modo tanto o aprender como o ensinar se possam transformar em momentos prazerosos. Isto vai de encontro à definição de Aprendizagem ao Longo da Vida, segundo (Neves, 2005) é *“toda a actividade de aprendizagem em qualquer momento da vida, com o objectivo de melhorar os conhecimentos, as aptidões e competências, no quadro de uma perspectiva pessoal, cívica, social e/ou relacionada com o emprego”*.

Ou seja a Aprendizagem ao Longo da Vida significa que, se uma pessoa tem o desejo de aprender, ela terá condições de fazê-lo, independentemente de onde e quando isso ocorre. Para isso, é necessário a conjugação de três factores: que a pessoa tenha a predisposição de aprendizagem, que existam ambientes de aprendizagens (centros, escolas, empresas, etc.) adequadamente organizados e que haja pessoas que possam auxiliar o aprendiz no processo de aprender (agentes de aprendizagem), para além de que esta aprendizagem deve ir ao encontro das necessidades do mercado de trabalho se quiser fazer face ao desemprego.

Enquanto aluna, gostaria de referir que é através das actividades que nos são propostas, bem como pela reflexão sobre a minha prática em sala de aula que encontro a motivação necessária para dar continuidade aos meus estudos, pois sei que preciso aumentar e desenvolver os meus conhecimentos para transformar a

minha prática. Sendo assim, o professor precisa conhecer como ocorre a aprendizagem dos seus alunos, para poder através de um trabalho motivador oportunizar o desenvolvimento dos primeiros.

1.2 Definição – Emoção

Apenas por curiosidade, vou referir-me a origem etimológica da palavra emoção, derivando esta de *e+movere* o que significa “mover para fora” ou “sair de si”. Ou seja, quando alguém se emociona vai transmitir para o exterior algo que indicie a sua emoção, e pode ser através da voz, do corpo (as expressões faciais) ou de movimentos de outra ordem.

Segundo Damásio (2005), a emoção tem origem numa causa, num objecto:

- são reacções corporais específicas, observáveis;
- são públicas e voltadas para o exterior;
- são autónomas e inconscientes;
- dotadas de polaridade: podem ser positivas ou negativas;
- são versáteis: variam em intensidade e são de breve duração;
- relacionam-se com o tempo: as emoções têm princípio e fim.

Damásio (2005), apresenta três níveis de emoção: a) primário – emoções primárias ou básicas, são aquelas tratadas pelos trabalhos de Darwin e seguidores e incluem alegria, tristeza, medo, raiva, surpresa e repugnância; b) secundário – emoções secundárias ou sociais incluem embaraço, ciúme, culpa, orgulho entre outras; c) fundo – emoções de fundo como bem-estar ou mal-estar, calma ou tensão.

Goleman (1995. p. 310) refere que o termo emoção tem sido objecto de controvérsias entre psicólogos e psiquiatras desde há mais de um século. Para o autor, ele interpreta emoção como “ (...) referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a acção.”

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

Poderemos questionarmo-nos para que servem as emoções? Ao contrário do que durante muito tempo se pensou, as emoções não são um obstáculo ao funcionamento da razão; estão envolvidos nos processos de decisão, segundo a perspectiva de António Damásio (2005).

O investigador chama atenção para o facto de que se fosse apenas a razão a participar nos processos de decisão, seria muito complicado tomar uma decisão. A análise rigorosa de cada uma das hipóteses levaria tanto tempo que a opção escolhida deixaria de ser oportuna, ou então, perder-nos-íamos nos cálculos das vantagens e das desvantagens.

Segundo o próprio autor, a emoção se bem dirigida parece ser o principal apoio sem o qual a razão não pode funcionar eficazmente. Sem emoção ficaríamos impossibilitados de fazer as escolhas mais simples. O nosso pensamento tem necessidade das emoções para ser eficaz.

É importante lembrar que o livro de Damásio contraria a teoria de Descartes, afirmando que a emoção é um elemento constitutivo da racionalidade. Aliás, ele diz que a emoção tem uma parte importantíssima no processo das boas decisões na vida de todos os seres humanos.

Os sociobiólogos por várias vezes têm destacado a importância do coração sobre a razão em momentos cruciais. As nossas emoções afirmam, guiam-nos quando temos de lidar com situações demasiado importantes para deixar apenas o intelecto decidir (por exemplo, constituir família, situações de perigo, entre outras). (Goleman, 1995).

Tal como Goleman diz no seu livro: “ *Uma visão da natureza humana que ignore o poder das emoções é tristemente míope.*” (Goleman, 1995. p. 26). Pois, como é sabido quando se trata de tomar decisões acerca das nossas vidas, a emoção conta tanto e muitas vezes mais do que a razão.

Daniel Goleman no seu livro “Inteligência Emocional” (1995), afirma que o controlo das emoções contribui de forma essencial para o desenvolvimento da inteligência do indivíduo. Esta afirmação revela de que modo a incapacidade de lidar com as próprias emoções pode dificultar ou até destruir as nossas vidas. O autor ressalva que a crise que a humanidade vive hoje, com o aumento crescente da violência, criminalidade e infelicidade é o reflexo de uma sociedade

que se preocupou apenas com o intelecto, ignorando o lado emocional das pessoas.

Assim, podemos dizer que existem duas mentes: a que raciocina e a que sente e estes dois modos de conhecimento diferentes interagem na construção da nossa vida mental, sendo que na maior parte do tempo essas duas mentes estão em harmonia para que o indivíduo se possa orientar no mundo, pois os sentimentos são essenciais para o pensamento e vice-versa.

A mente racional é o modo de compreensão do qual temos quase sempre consciência, este é mais atento, diz-nos para pararmos e reflectirmos. Já a mente emocional é um sistema de conhecimento impulsivo, ou seja, esta mente é mais rápida, levando de imediato a agir. Provavelmente, esta rapidez de acção sem reflexão pode ser um meio de preservação da vida, da necessidade de defesa perante o perigo, é a mente “trapalhona” como Goleman a define no seu livro do ano 1995. As acções que provêm da mente emocional são encaradas de forma simplificada, ao contrário das da mente racional. Depois do momento do ímpeto, questionaremos-nos sobre o motivo da acção, e isso é o sinal da percepção da mente racional, como Goleman (1995), diz as emoções apossam-se de nós com muita rapidez, antes mesmo de nos darmos conta de que já se instalaram em nós. Por sua vez, a mente racional demora mais para registar os factos e para reagir a eles. Por exemplo, em circunstâncias emotivas, o primeiro impulso vem do coração e não da cabeça.

Concluindo, podem apontar-se cinco razões que reflectem a importância das emoções:

- **Sobrevivência** – As nossas emoções foram desenvolvidas naturalmente através de milhões de anos de evolução e como resultado, elas possuem o potencial de nos servir como um sofisticado e delicado sistema interno de orientação. São as nossas emoções que nos alertam quando as necessidades humanas básicas não são satisfeitas, por exemplo, quando nos sentimos sós a nossa necessidade é encontrar outras pessoas; quando nos sentimos receosos a nossa necessidade é encontrar segurança, entre outros exemplos.
- **Tomada de decisão** – As nossas emoções são uma fonte valiosa de informação e são elas que nos vão ajudar a tomar decisões. Vários estudos mostram que quando as conexões emocionais de uma pessoa estão danificadas,

ela não consegue tomar decisões mesmo que simples. E isto acontece, porque a pessoa não conseguirá sentir nada sobre as suas escolhas.

- **Ajuste de limites** – Quando nos sentimos incomodados com o comportamento de uma dada pessoa são as nossas emoções que nos alertam. Logo, se nós aprendermos a confiar nas nossas emoções elas vão nos ajudar a ajustar os nossos limites para assim conseguirmos proteger a nossa saúde física e mental.

- **Comunicação** – As nossas emoções ajudam-nos a comunicar com os outros. Por exemplo, as nossas expressões faciais podem reflectir uma grande variedade de emoções. Também com o olhar podemos sinalizar que precisamos de ajuda, ou se formos verbalmente hábeis podemos aliar as nossas expressões e assim melhor expressar as nossas emoções.

Também é necessário que nós sejamos eficazes para escutar e entender os problemas dos outros.

- **União** – As nossas emoções são talvez a maior fonte potencial capaz de unir todos os membros da espécie humana. Claramente, as diferenças religiosas, culturais e políticas não permitem isto.

1.3 Definição – Inteligência Emocional

Na década de 90, o termo inteligência emocional (IE) tornou-se conhecido devido à obra *“Emotional Intelligence”* de Goleman (1995), um professor da Universidade de Harvard. Num curto período de tempo o termo rapidamente *“caiu no gosto popular”* (Roberts; Mendonza; Nascimento, 2002) e entrou no vocabulário de diversos segmentos da sociedade. Desde instituições de ensino infantil as quais propõem a IE como atractivo na educação das crianças tendo em conta as preocupações dos pais em proporcionar aos seus filhos um ensino diferenciado e voltado para o desenvolvimento do cidadão; também no mundo dos negócios várias são as palestras, cursos de treino, consultorias e seminários que se oferecem no sentido de aumentar a IE dos profissionais; e por fim várias são as obras editadas e publicadas no sentido de oferecer “dicas” sobre como aumentar a IE.

Assim, chegamos à questão porque é que as pessoas se têm interessado tanto pela IE? Segundo a vária literatura que li existe a suposição de que as pessoas que conseguem gerir melhor as suas emoções são aquelas que provavelmente são

melhor sucedidas no mercado de trabalho bem como apresentam melhor qualidade de vida.

Na era tecnológica e altamente competitiva em que vivemos, mas com baixo nível de empregabilidade, o investimento na IE surge como um recurso de mudar o panorama actual, se não para os próprios pelo menos para os filhos.

O aparecimento da IE como conceito surgiu a partir de 1900 com a separação da inteligência e emoções como campos de estudos diferentes.

A seguir irei proceder a uma revisão sobre os acontecimentos que levaram ao surgimento do conceito em si:

1900-1969: Inteligência e emoções como campos de estudos separados. Os estudos sobre inteligência levam ao desenvolvimento dos testes de medição da mesma. As pesquisas sobre as emoções levantam hipóteses sobre quem surgiu primeiro, as emoções ou as reacções psicológicas. Neste mesmo período Darwin faz pesquisas sobre as respostas emocionais. Também, alguns psicólogos começam a identificar a inteligência social, mas apesar dos avanços o conceito de inteligência permanece restrito à inteligência cognitiva.

1970-1989: Surgem os primeiros sinais de inteligência emocional. No campo de estudos da inteligência e das emoções, estuda-se como as emoções interagem com os pensamentos. Surgem os primeiros estudos de Gardner em 1983, fazendo referência à multiplicidade de inteligências, chamada de “inteligência interpessoal”. Surge o termo IE ainda que de forma ocasional.

1990-1993: O surgimento da IE. Neste curto espaço de tempo, Mayer & Salovey publicaram uma série de artigos que foram determinantes para o surgimento do conceito “Inteligência Emocional”. Durante este período, também surgiram avanços nas pesquisas das ciências relativamente ao cérebro humano, e que relatavam descobertas importantes para a IE.

1994-1997: A popularização da Inteligência Emocional. O lançamento do livro “Inteligência Emocional” (1995), por um jornalista/cientista (Goleman), que se tornou muito popular, e o seu livro um best-seller mundial, com ampla cobertura pela imprensa, inclusive o Time Magazine.

1998-até ao presente: Várias pesquisas e a institucionalização da IE. É refinado o conceito de IE, e desde então surgiram novas formas de medir a IE. Estudos desenvolvidos na última década do século XX e nesta primeira década do século

XXI, pesquisam a função mais complexa do cérebro humano, as emoções. Contudo, não podemos deixar de lado, outra função complexa do cérebro que é a razão. Parafraseando Lent citado por Sprea, 2009, na verdade, emoção e razão são aspectos de um mesmo contínuo e expressam as mais sofisticadas propriedades do cérebro humano. Num extremo, há a racionalidade, como o cálculo mental, operações lógicas e a resolução de problemas. Na outra ponta há a emoção, como a agressividade, o medo e o prazer.

Goleman, foi o autor que popularizou o termo IE após publicação do seu livro “Inteligência Emocional” em 1995. O tema passou a ser largamente discutido na imprensa e chamou a atenção da população.

O autor supracitado define IE como “(...) a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.” (Goleman, 1995. p. 52)

Como Goleman (1995), refere actualmente, evidenciam-se sinais alarmantes de uma sociedade emocionalmente doente, pois é uma sociedade que optou apenas pelo intelecto deixando para segundo plano o lado emocional do indivíduo. O autor supracitado ainda enfatiza que o livro “*Inteligência Emocional é um grito aos que ainda pensam que a razão é a única responsável por nosso destino*”.

Muita da investigação clássica sobre inteligência humana fez-se no sentido de retirar dos conceitos e modelos teóricos o efeito das variáveis emocionais, assumindo-se que estas eram factores de perturbação do funcionamento cognitivo, apesar de já alguns autores afirmarem a dependência estreita entre a cognição e os “*factores não intelectuais*” (Wechsler, 1944/1975 citado por Sprea, 2009). Também, para Damásio (2005), a emoção está ligada à cognição, ela contribui para a tomada de decisões e é fundamental para as relações do indivíduo consigo e com o mundo exterior.

A noção de Inteligência Emocional, também conhecida como Quociente Emocional (QE) agrega em si duas ideias: a de que as emoções podem “*tornar o pensamento mais inteligente*” e a de que se pode “*pensar inteligentemente acerca das emoções*” (Mayer, Salovey e Caruso, 2004).

Goleman (2003), tem definido Inteligência Emocional como um conjunto de características pessoais e sociais: “*A capacidade de a pessoa se motivar a si*

mesma e persistir, a despeito de frustrações; de controlar os impulsos (...)”. Estudos realizados por Goleman em 1996, comprovaram a existência de vários tipos de inteligências, presentes nos indivíduos em diferentes escalas, isto é, umas mais evidenciadas do que outras. A teoria de Goleman sobre a IE revela que a emoção influencia a vida das pessoas, podendo contribuir para o bom relacionamento interpessoal. Ele considera que as pessoas equilibradas emocionalmente têm mais oportunidades de se tornarem líderes, do que aqueles de alto Quociente Intelectual (QI), infere-se daí que o QI por si só, não é suficiente para sucesso, autores como Goleman sugerem mesmo que quase 90% das competências necessárias para o sucesso profissional são de natureza emocional e social.

Por seu lado, Bar-On (2000. p. 363-388) define Inteligência Emocional como *“Um conjunto de competências e capacidades não cognitivas que influenciam o desempenho de cada um face às exigências e pressões do meio”*.

As definições de Inteligência Emocional vão desde as que se centram numa inteligência tradicional envolvendo emoções até às mais difusas e amplas, que a consideram um conjunto de atributos já estudados (tais como persistência, optimismo e sociabilidade).

Assim, Mayer, Salovey e Caruso (2004), definiram inicialmente Inteligência Emocional como um conjunto de aptidões relacionadas com a percepção, expressão e regulação das emoções em si mesmo e nos outros, bem como a utilização dessas para motivar, planear e atingir objectivos na vida. Contudo, posteriormente apresentaram um modelo de Inteligência Emocional, em que o processamento de informações emocionais é explicado por meio de um sistema de quatro componentes organizadas em níveis:

- a) percepção, avaliação e expressão da emoção (Perceber Emoções);
- b) a emoção como facilitadora do pensamento (Facilitar o Pensamento);
- c) compreensão e análise das emoções e uso do conhecimento emocional (Entender Emoções);
- d) controle reflexivo das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (Gestão de Emoções) (Quadro 1 – Anexo 2).

Dentro de cada componente há uma organização hierárquica que tem a ver com a complexidade dos processos psicológicos envolvidos, em que os componentes de níveis mais elevados correspondem à consciência e regulação de emoções,

enquanto que os componentes de níveis mais baixos correspondem a capacidades relativamente simples, tais como perceber e expressar emoções. Dentro de cada componente é definida uma hierarquia de capacidades que emergem com grau de complexidade crescente, de acordo com o desenvolvimento dos indivíduos, sendo que os indivíduos mais inteligentes emocionalmente progredem mais rapidamente ao longo das capacidades descritas. No Quadro I são apresentadas as capacidades mais básicas à esquerda e as mais complexas à direita (Mayer; Salovey e Caruso, 2004).

Analisando este quadro podemos depreender que a Inteligência Emocional é simultaneamente interpessoal e intrapessoal. Interpessoal, quando se refere às interações entre indivíduos, perceber emoções nos outros, gerir as emoções dos outros nas trocas sociais. Intrapessoal, quando se refere ao próprio indivíduo, ao modo como reconhece e processa a informação emocional e de que modo isso afecta os seus pensamentos e comportamentos. (Veiga; Miranda, 2006)

O componente **Perceber Emoções** refere-se à capacidade com que o indivíduo reconhece-se emoções em si próprio e nos outros, envolver prestar atenção a pistas emocionais na expressão facial, tom de voz e expressão artística.

O componente **Facilitar o Pensamento** demonstra a que nível os pensamentos e outras actividades cognitivas são influenciadas pelas experiências emocionais. Tem a ver com a forma como o sistema cognitivo, a resolução de problemas, o raciocínio, a tomada de decisão e a criatividade são influenciadas pelas emoções. Segundo Damásio (2005. p. 145), “ (...) *em muitas circunstâncias da nossa vida como seres sociais, sabemos que as nossas emoções só são desencadeadas após um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático. Em virtude da natureza da nossa experiência, há um amplo espectro de estímulos e situações que se vieram a associar aos estímulos que se encontravam inatamente seleccionados para causar emoções. As reacções a esse amplo espectro de estímulos e situações podem ser filtradas através de um processo de avaliação ponderada.*”

O componente **Entender as Emoções** diz respeito à capacidade de identificar as emoções, de reconhecer que existem grupos de emoções que estão relacionadas. (Mayer; Salovey e Caruso, 2004). É entender o que está por detrás das emoções, como as emoções se podem combinar e mudar ao longo do tempo (Mayer; Salovey e Caruso, 2004).

O quarto componente **Gestão de Emoções** está relacionada com o facto de que por vezes é preferível sentir a emoção a reprimi-la, ou de que usar as emoções ajuda a tomar decisões, estas premissas implicam a aceitação das emoções no pensamento (Mayer, Salovey e Caruso, 2004).

A Inteligência Emocional (IE) representa pois, a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente acerca das emoções.

Como Daniel Goleman refere num artigo à Executive Digest em 1997, a pedra basilar da Inteligência Emocional é a autoconsciência, isto é, o reconhecimento de um sentimento enquanto ele decorre. O sentimento desempenha um papel crucial na nossa navegação pelas decisões que temos que tomar. Todos nós sentimos por vezes sinais intuitivos sob a forma de *“impulsos límbicos”*, vindos daquilo a que António Damásio chama *“balizadores somáticos”*. Eles são uma espécie de sinais que nos alertam para o perigo potencial mas também nos alertam para oportunidades de ouro. Segundo Goleman (1995), *“A chave para tomar boas decisões pessoais é ouvir os sentimentos”*.

O objectivo é o equilíbrio e não a supressão dos sentimentos. Todos os sentimentos têm o seu valor e significado, assim sendo, o controlo das emoções é a chave para o bem estar emocional.

1.3.1 Instrumentos de medição da Inteligência Emocional:

Também os instrumentos de medida para avaliação da Inteligência Emocional que se têm desenvolvido são alvo de discussão entre os investigadores.

Existem diversas medidas de IE, sendo que a maioria delas já se encontra disponível no mercado editorial, embora algumas ainda oferecem informação insuficiente sobre as suas propriedades psicométricas.

O conteúdo dos testes de Inteligência Emocional varia em função das diferentes interpretações e conceptualizações teóricas dadas ao termo Inteligência Emocional. Contudo, podemos dividir estes testes em dois grupos: os que derivam de auto-relatos de comportamentos do dia-a-dia e os que dependem do desempenho objectivo em situações experimentais controladas (Roberts; Mendonza e Nascimento, 2002). As primeiras solicitam que o testando informe sobre as próprias

emoções provocadas por diversas situações e, portanto, o próprio testando informa sobre o seu nível de IE. As medidas de auto-relato são mais numerosas do que as de desempenho, talvez porque sejam mais fáceis de construir e atendam à pressão comercial das editoras de testes de elaborar instrumentos num breve período de tempo e com menor custo. As segundas solicitam ao testando que este resolva tarefas relacionadas ao reconhecimento das próprias emoções e das das outras pessoas e identificar respostas socialmente adequadas (Quadro 2 - Anexo 3).

A seguir irei fazer uma breve descrição de tais medidas.

1.3.1.1 Medidas de Auto-Relato

→ Escala Toronto de Alexitimia (TAS-20: *The Toronto Alexithymia Scale*). A escala consiste em 20 itens que avaliam três aspectos da competência emocional: a capacidade de identificação dos sentimentos, a capacidade de descrição dos sentimentos e pensamento orientado. E segundo os resultados dos estudos realizados com esta escala e com uma medida de IE (Bar-On Emotional Quotient Inventory-EQ-i), existe uma forte relação entre a variável latente de alexitimia e a inteligência emocional. Esses resultados indicam que é possível prever alexitimia a partir da IE e vice-versa.

Centrando-me nestas últimas, estas medidas de desempenho ou aptidão permitem demonstrar a capacidade de um indivíduo realizar determinada tarefa, por acesso ao resultado do seu desempenho. Assim, um instrumento deve medir directamente a capacidade de um indivíduo resolver um dado problema (por exemplo, identificar emoções numa expressão facial, imagem).

- Escala de Traço do Meta-Humor (TMMS: *The Trait Meta-Mood Scale*). A escala avalia três aspectos da competência emocional: a atenção à emoção, reparação da emoção e clareza emocional.
- Inventário Schutte de Auto-Relato (SSRI: *The Schutte Self-Report Inventory*). O inventário avalia: percepção das emoções, gestão das emoções auto-relevantes, gestão das emoções dos outros e uso das emoções.
- Inventário de Competência Emocional (ECI: *Emotional Competence Inventory*). O seu criador Goleman em 1998 propôs uma bateria de cinco escalas de avaliação da IE: auto-consciência, auto-regulação, motivação,

empatia e habilidades sociais. Contudo, na sua última revisão (Boyatzis; Sala 2004) prevê quatro escalas: auto-consciência, auto-gestão, consciência social e gestão dos relacionamentos.

- Inventário de Quociente Emocional (EQ-i). O psicólogo Bar-On em 1997 apresentou comercialmente o inventário EQ-i. É uma escala com 133 itens, em que se solicita ao indivíduo que indique se o conjunto de afirmações (feitas na primeira pessoa do singular) descreve o seu comportamento habitual, logo é uma medida de auto-relato.

O EQ-i tem 15 subtestes que pretendem avaliar cinco dimensões que são elas: 1) Habilidade Intrapessoal (autoconsciência emocional, assertividade, autoconsideração, auto-realização e independência); 2) Habilidade Interpessoal (empatia, relacionamento interpessoal e responsabilidade social); 3) Adaptação (resolução de problemas, teste de realidade e flexibilidade); 4) Gestão do Stress (tolerância ao stress e controlo do impulso); 5) Humor Geral (felicidade e optimismo). São várias as evidências que referem que da mesma maneira como ocorre com outras medidas de auto-relato, o EQ-i está mais relacionado com aspectos de personalidade ou da sociabilidade do que com a inteligência psicométrica. O EQ-i para além de permitir predizer o sucesso académico e a capacidade para lidar com o stress, também prediz aspectos da personalidade como a ansiedade, a depressão e a instabilidade emocional.

1.3.1.2 Medidas de Desempenho

- Escala de Níveis de Consciência Emocional (LEAS: *Levels of Emotional Awareness Scale*). A escala consiste em 20 cenas que provocam quatro tipos de emoções (raiva, medo, felicidade e tristeza). Em cada cena é questionado o examinado “Como se sentiria?” e “Como a outra pessoa se sentiria?”. O sistema de avaliação consiste em pontuar cada resposta numa escala de 0 a 5, o qual diatira o nível de consciência emocional do testando. O LEAS prediz com certa precisão a capacidade do indivíduo em reconhecer as emoções e de responder a estados de humor aversivos.

É com base nesta ideia e no modelo de quatro componentes da Inteligência Emocional atrás explicado que se encontra estruturado o instrumento de medida da

Inteligência Emocional desenvolvido por Mayer, Salovey & Caruso o: “*Mayer – Salovey – Caruso Emotional Intelligence Test*” (*MSCEIT*), um dos testes mais usados e aplicados para medir a Inteligência Emocional por isso irei descrevê-lo, embora de forma sucinta.

O *MSCEIT* é um teste de Inteligência Emocional construído como medida de desempenho, o qual fornece uma estimativa da aptidão dos indivíduos baseada na resolução de problemas acerca de emoções e que requerem o uso de emoções. É composto por oito secções que se organizam em grupos de duas, correspondendo a quatro componentes ou ramos. (Quadro 3 – Anexo 4).

Como não tenho acesso ao teste integral aquilo que vou descrever para tentar explicar é com base em toda a literatura por mim pesquisada e com base num relato de uma professora licenciada em Psicologia com quem falei que já aplicou o teste. Cada um dos quatro componentes é avaliado por duas tarefas das oito correspondentes às oito secções distintas.

No componente **Perceber Emoções**: os dois subtestes pretendem medir a percepção das emoções em faces, paisagens e desenhos abstractos. Procuram que os indivíduos relatem o conteúdo emocional de determinada face, paisagem ou desenho onde estão representadas determinadas emoções. O indivíduo deve expressar numa escala de 1 a 5, e para cada uma das emoções o grau em que reconhece a presença dessa emoção (por exemplo, quanto medo, alegria).

No componente **Facilitar Pensamento**: os dois subtestes pretendem avaliar em que medida os indivíduos usam as emoções para facilitar a actividade cognitiva (por exemplo, é pedido aos indivíduos que digam de que forma determinada emoção está associada a uma experiência subjectiva como temperatura).

No componente **Entender Emoções**: os dois subtestes pretendem avaliar a compreensão das emoções. Por exemplo, é pedido aos indivíduos que associem determinadas emoções a outras emoções que de alguma forma estejam relacionadas entre si.

No último componente **Gestão Emoções**: os dois subtestes pretendem medir a melhor forma de regular as emoções no próprio e nos outros. Em que cada item associado a este componente descreve uma pessoa em determinada situação, e o objectivo é que o indivíduo escolha entre várias alternativas um curso de acção que

permita à pessoa descrita alcançar um determinado objectivo, nomeadamente, manter ou mudar de sentimento.

Como descrito no Quadro 3 o MSCEIT fornece resultados por áreas: Inteligência Emocional Experiencial e Inteligência Emocional Estratégica. A primeira diz respeito à capacidade do indivíduo perceber e utilizar as emoções e a segunda diz respeito à capacidade para entender emoções e para adquirir e manipular informação emocional.

Finalmente, o resultado total de todo o teste é apurado a partir da conjugação de todos os itens, sendo possível categorizar a aptidão dos indivíduos em sete categorias.

1.3.2 Direcções para futuras pesquisas:

Para alcançar o grau científico em que se encontra a inteligência psicométrica, os estudos de IE devem cumprir alguns requisitos entre eles:

- *Definição Conceitual* – A IE aparenta teoricamente possuir uma definição clara, porém as dimensões que a caracterizam também podem ser encontradas em outros construtos amplamente conhecidos na psicologia clínica.

A definição de IE dada por Mayer no Quadro 3 abrange tanto aspectos cognitivos (percepção e compreensão de emoções) como aspectos sociais (gestão de emoções). Bar-On (2000), por sua vez define IE como competência emocional e mede-a através do EQ-i, o qual avalia entre outras coisas, a responsabilidade social, tolerância ao stress, controlo de impulsos (aspectos mais relacionados com a personalidade). É provável que esta abrangência do conceito seja a fonte das dificuldades psicométricas dos instrumentos criados para avaliar a IE e dos resultados contraditórios quanto à validade do constructo.

Uma hipótese para melhorar esta inexactidão conceitual, foi proposta por Petrides; Furnham (2001), em que segundo estes pesquisadores, a IE pode ser conceituada de duas maneiras, e tem a ver com o tipo de medição, ou seja, medições por meio de auto-relato (avaliariam habilidades de autopercepção e tendências comportamentais) e medidas de desempenho (avaliariam habilidades de processar informações carregadas de emoção).

- *Melhorar o sistema de pontuação* – A medida mais refinada no estudo da IE é o MSCEIT, pois solicita habilidades ao sujeito e não apenas a opinião deste, como é o caso das medidas de auto-relato. Contudo, o seu critério de pontuação é duvidoso, pois para decidir se uma resposta está correcta ou não, os estudos do MSCEIT consideram a opinião de um grupo (seja de leigos ou especialistas). Segundo Roberts; Mendonza e Nascimento (2002), o emprego de leigos e especialistas justifica-se para níveis superiores de IE (gestão de emoções), mas não para níveis inferiores (percepção e valorização das emoções). Roberts; Mendonza e Nascimento (2002) explica que decidir se determinado comportamento físico-facial denota sentimento de raiva ou de tristeza ou de qualquer outro estado, pode ser avaliado com razoável precisão apenas por especialistas. Contudo, habilidades mais complexas como a gestão de emoções requer referências do grupo social e cultural ao qual o examinado pertence. Assim, podemos concluir que a opinião dos especialistas não parece ser suficiente, porque estes baseiam-se em resultados estatísticos e pesquisas psicológicas, porém a opinião dos leigos também não é isenta de problemas. Uma vez que a opinião destes está dependente do carácter transitório dos modos, costumes e normas sociais.

1.3.3 Pesquisas recentes:

Law; Wong (2004), pesquisaram que as competências da IE são importantíssimas para o bom desempenho de um gestor ou qualquer outro líder. As competências de reconhecimento, controlo das próprias emoções e das dos outros demonstraram serem essenciais. Nas pesquisas realizadas a IE foi positivamente relacionada com a satisfação no trabalho e com o desempenho do indivíduo, ou seja, quanto maior a IE dos indivíduos mais satisfeitos e melhor desempenho têm nos seus trabalhos.

Law; Wong (2004), também concluíram que em funções que requerem uma maior IE, os empregados com essas competências estão mais envolvidos e logo mais empenhados e comprometidos. Assim, dependendo da exigência do cargo haverá ou não demanda pelas qualificações emocionais do indivíduo.

Pescosolido (2002) pesquisou a influência de líderes informais e como esses geriam os estados emocionais do grupo a que pertenciam, através do controlo emocional do líder é capaz de transmitir através de acções, gestos e palavras, emoções que

exercem grande influência sobre todo o grupo, conseguindo reverter situações aparentemente sem controlo. O autor relata um exemplo de um grupo de músicos que durante um concerto, onde o silêncio do público começou a gerar um mal estar sobre os artistas que ficaram a entreolhar-se para identificarem alguém que pudesse traduzir e contornar o que estava acontecendo. E um dos músicos através de um solo conseguiu acalmar o grupo e fazer com que os artistas voltassem a concentrar-se na apresentação. Assim, este autor concluiu que a natureza da tarefa pode exigir mais controlo emocional, e que grupos/equipas precisam de mais competências emocionais, assim como, indivíduos que lidam com o público.

McColl-Kennedy e Anderson (2002) concluíram que uma gestão baseada na evidente atenção por parte dos superiores para com os seus funcionários, deve-se traduzir numa: a) valorização da inteligência dos funcionários; b) utilização de técnicas para elevar o optimismo e transmitir uma sensação de dever e assim, indirectamente, o desempenho dos funcionários é afectado de forma positiva.

Outro ponto em destaque é a gestão sem incentivos, pois leva à frustração e essa vai influenciar negativamente o desempenho dos funcionários. Assim, mais importante que fomentar o optimismo é evitar os estados de frustração, pois estes vão afectar mais o desempenho do funcionário. A IE vai ajudar os gestores a lidar melhor com os estados emocionais dos seus funcionários.

1.4 Inteligência Emocional e as suas competências

Cada vez mais o sucesso depende de outros factores que não sejam a inteligência e espírito de trabalho. As relações interpessoais, a capacidade de trabalho em equipa, a capacidade de ouvir e de se colocar no lugar do outro e por fim a capacidade de ouvirmos a nossa consciência afiguram-se hoje, como competências essenciais num mercado competitivo cada vez mais de redes interligadas e interdependentes em que o trabalho é sobretudo um trabalho de grupos.

Uma organização de sucesso tem que estar aberta às relações com o meio envolvente e considerar as especificidades dos diversos públicos com os quais se relaciona. E como cada vez mais o trabalho é uma tarefa em equipa, que implica uma série de competências emocionais e relacionais que podem determinar o êxito da organização.

É neste contexto que surge o conceito de IE, que apesar de não reunir uma definição consensual, já conquistou um papel decisivo no seio das organizações.

De seguida, passo a descrever as competências emocionais, e é ao conjunto reunido destas que podemos chamar IE.

Goleman; Boyatzis e McKee (2008), estabelece os quatro domínios da IE e as dezoito competências associadas conforme segue:

COMPETÊNCIAS PESSOAIS: determinam a autogestão

AUTOCONSCIÊNCIA

- *Autoconsciência emocional*: Os líderes com forte capacidade de autoconsciência estão sintonizados com os sinais internos profundos e sabem como os sentimentos os afectam e como afectam o seu desempenho profissional. Estão ligados aos seus valores orientadores e conseguem frequentemente intuir a melhor atitude a tomar tendo em consideração a visão global das situações complexas. Os líderes emocionalmente autoconscientes são francos e autênticos, sabem falar sobre as suas emoções de forma aberta e sobre os seus valores de forma convicta.
- *Auto-avaliação*: Os líderes com elevada capacidade de auto-avaliação conhecem os seus pontos fortes e as suas fraquezas e têm sentido de humor a respeito de si próprios. Estão prontos a aceitar que têm de melhorar em alguns aspectos e recebem bem as críticas e feedback. Uma boa auto-avaliação permite que o líder saiba quando pedir ajuda e conheça os pontos fortes que deve cultivar.
- *Autoconfiança*: Conhecer bem as capacidades próprias permite que os líderes utilizem adequadamente as suas qualidades. Para os líderes dotados de autoconfiança, os desafios colocados por funções difíceis são bem-vindos. Os líderes com esta qualidade têm frequentemente sentido de presença, uma sensação de segurança que faz com que se distingam no seio dos grupos.

AUTOGESTÃO

- *Autodomínio emocional*: Os líderes com autodomínio emocional sabem gerir as suas próprias emoções perturbadoras e os seus impulsos, canalizando-os de forma útil. Um sinal de autodomínio é o líder ser capaz de ficar calmo e clarividente em situações de tensão ou de crise – e não se deixar abater em situações difíceis.
- *Transparência*: Os líderes transparentes vivem os seus próprios valores. A transparência – ser franco com os outros sobre sentimentos, crenças e acções –

leva à integridade. Os líderes com esta capacidade admitem abertamente erros ou falhas e encaram de frente o comportamento pouco ético dos outros, em vez de fingirem não o ver.

- *Capacidade de adaptação:* Os líderes dotados de capacidade de adaptação podem lidar com múltiplas solicitações sem perderem energia ou o sentido do que é importante. Além disso, não são afectados pelas ambigüidades que existem inevitavelmente nas organizações. Adaptam-se de forma flexível aos novos desafios, são ágeis perante as mutações rápidas e pensam com antecipação sobre os novos dados e realidades.

- *Capacidade de realização:* Os líderes com forte capacidade de realização têm padrões de exigência elevados que os impelem a procurar permanentemente forma de melhorar – tanto para se melhorarem a si próprios como para melhorar os outros. São pragmáticos, fixando metas mensuráveis, mas ambiciosas, e sabem calcular os riscos, para que os objectivos sejam ambiciosos, mas viáveis. Uma marca da capacidade de realização é a vontade de estar sempre a aprender – e a ensinar – formas melhores de fazer as coisas.

- *Capacidade de iniciativa:* Os líderes com o sentido da eficácia – sabem controlar o seu próprio destino – têm grande capacidade de iniciativa. Aproveitam as oportunidades – ou criam-nas - , em vez de ficarem à espera. Não hesitam em passar por cima da burocracia ou das regras sempre que seja necessário criar melhores possibilidades para o futuro.

- *Optimismo:* Os líderes optimistas aguentam bem os embates, descobrem oportunidades, em vez de ameaças, nas dificuldades que enfrentam. Encaram os outros de forma positiva, esperando que dêem o seu melhor. Têm uma perspectiva de “copo meio cheio” que os leva a esperar que o futuro seja melhor.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS: determinam a gestão das relações

CONSCIÊNCIA SOCIAL

- *Empatia:* Os líderes com empatia são capazes de se sintonizar com um vasto leque de sinais emocionais, o que lhes permite captar as emoções sentidas, mas não expressas, das pessoas e dos grupos. Escutam atentamente e percebem a perspectiva das outras pessoas. A empatia permite que o líder se dê bem com pessoas de várias origens e culturas.

- *Consciência Organizacional:* Os líderes com consciência organizacional são políticos astutos, capazes de detectar as redes sociais cruciais e as relações de poder importantes. Compreendem as correntes políticas existentes na organização, assim como os valores orientadores e as regras não expressas que regem o relacionamento das pessoas.
- *Espírito de Serviço:* Os líderes com elevado espírito de serviço estimulam climas emocionais em que as pessoas que têm contacto directo com os clientes e os fornecedores cultivam adequadamente essas relações. Acompanham cuidadosamente os níveis de satisfação dos clientes e dos fornecedores para garantir que estes estão servidos adequadamente. Estão pessoalmente disponíveis sempre que seja necessário.

GESTÃO DAS RELAÇÕES

- *Liderança inspiradora:* Os líderes inspiradores geram ressonância e estimulam as pessoas com uma visão irresistível e com uma missão compartilhada. São o símbolo daquilo que pedem aos outros e apresentam a missão de forma convincente e inspiradora. Transmitem um sentimento de propósito comum que vai para além das tarefas do dia a dia, transformando o trabalho em algo de estimulante.
- *Influência:* A capacidade de influência de um líder vai desde a aptidão para encontrar os temas apelativos adequados a cada um dos interlocutores até à capacidade para conquistar a adesão dos outros e constituir redes que apoiem as iniciativas. Os líderes com poder de influência são persuasivos e cativantes quando se dirigem a grupos de pessoas.
- *Capacidade para desenvolver os outros:* Os líderes que apoiam o desenvolvimento dos outros mostram interesse genuíno relativamente às pessoas que orientam e compreendem os seus objectivos, as suas forças e as suas fraquezas. Dão atempadamente feedback construtivo e são, por natureza, bons mentores e conselheiros.
- *Catalisador da mudança:* Os líderes que catalisam a mudança são capazes de reconhecer a necessidade de mudança, desafiam o *status quo* e defendem coerentemente a nova ordem. Mesmo face a forte oposição, defendem convincentemente a mudança e apresentam-na de forma apelativa.

- *Gestão de conflitos*: Os melhores líderes na gestão de conflitos têm capacidade para atrair todas as partes envolvidas, para compreender as várias perspectivas e para encontrar um ideal comum que todos apoiem. Trazem os conflitos à luz do dia, reconhecem os sentimentos e as opiniões de todas as partes e, depois, canalizam a energia para um ideal comum.

- *Espírito de colaboração e de equipa*: Os líderes com espírito de equipa geram um atmosfera de colegialidade amistosa e são modelos de respeito pelos outros, de espírito de ajuda e de aptidão para a cooperação. Atraem os outros para uma participação activa, entusiástica e empenhada no esforço colectivo e cimentam a identidade e o espírito do grupo. Ocupam-se da formação e fortalecimento de relações próximas que vão para além das obrigações de trabalho.

É importante ressaltar o que Goleman diz sobre estas competências, que estas não são aptidões inatas mas sim adquiridas.

Goleman (2003) refere ainda que, McClelland² descobriu que as competências surgem em aglomerados, ou seja, os profissionais de sucesso possuem um vasto leque de competências nas áreas que compõem a IE. O que se verifica é que, o sucesso profissional é tanto maior, quanto maior for o número de pontos fortes nas áreas de IE.

Depois de apresentadas as competências da IE, podemos concluir que a pedra basilar da IE é a autoconsciência, isto é, o reconhecimento de um sentimento enquanto ele decorre, pois este desempenha um papel fundamental nas decisões que tomamos. Todos nós por vezes sentimos sinais intuitivos sob a forma de impulsos límbicos, como António Damascio chama “balizadores somáticos”, que nos dão o alerta por um lado do perigo potencial como de oportunidades únicas.

Segundo Goleman a fórmula secreta para tomar boas decisões pessoais é ouvir os nossos sentimentos.

O objectivo é atingir o equilíbrio e não a supressão dos sentimentos, ir cada vez mais contra a frase “Their heads but not their hearts”. Todos os sentimentos têm o seu valor e significado. E controlar as emoções é a chave para o bem estar

² Psicólogo americano e professor na Universidade de Harvard, efectuou vários estudos nomeadamente na área da motivação e sucesso nas organizações.

emocional do indivíduo. Por exemplo, há sentimentos que podem destabilizar emocionalmente o indivíduo, tais como, a raiva, a ansiedade ou a tristeza, mas que podem ser combatidos se pusermos fim a suposições irreais que fomentem a raiva, sendo cépticos relativamente às dúvidas que causam a ansiedade ou praticarmos exercício físico, jogos, entre outras coisas.

Em relação à motivação própria, é muito importante que as pessoas se sintam motivadas, pois quanto mais motivadas e persistentes forem maior a suas capacidades e potencialidades para atingirem os seus objectivos. O controlo emocional (adiar a recompensa e dominar a impulsividade) está subjacente a qualquer realização. Competências como o optimismo e a persistência podem ser um comportamento inato mas também podem ser adquiridos pela experiência. Seja qual for a sua origem está-lhe sempre subjacente a ideia de autoeficácia, a convicção de que dominamos os acontecimentos da própria vida e que somos capazes de vencer os desafios.

Quanto ao reconhecimento das emoções dos outros, ou seja, a empatia, a habilidade de reconhecer o que os outros sentem, é fundamental em várias áreas da nossa vida. Este reconhecimento das emoções dos outros nasce da autoconsciência, pois só somos capazes de reconhecer as emoções dos outros se formos capazes de reconhecer as próprias emoções. Uma vez que 90% da comunicação é não verbal, devemos estar particularmente atentos a estas pois podem ser extremamente reveladoras dos sentimentos do seu emissor. As pessoas mais empáticas são mais sensíveis a esses sinais que indicam as necessidades dos outros, são estas que se tornam mais aptas para as profissões que envolvam contacto e negociação com outras pessoas, tais como a gestão.

Por fim em relação à competência gerir relacionamentos, esta significa que a arte de nos relacionarmos com os outros é também a aptidão de gerir as emoções dos outros, que está na base da liderança e da eficácia interpessoal. O domínio da competência gestão das relações implica a maturação de outras duas competências que são o autocontrolo e a empatia.

Por fim, e com base numa figura adaptada podemos associar estas competências emocionais a comportamentos empreendedores/inovadores e que para o indivíduo pode ser uma vantagem competitiva.

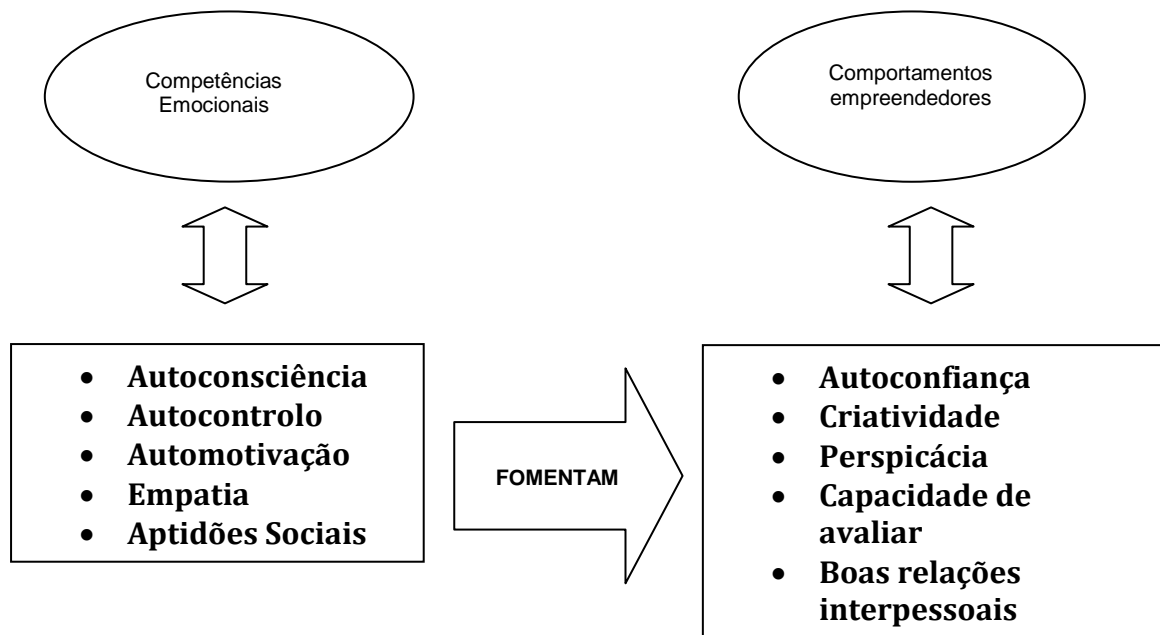


Figura 1: O papel das Competências Emocionais nos Comportamentos Empreendedores (Fonte: Goleman, D. - Trabalhar com Inteligência Emocional. 3.a ed. Lisboa: Temas e Debates, 2005)

A autoconfiança requer a capacidade de se automotivar e a persistência perante o fracasso, o que implica automotivação e autocontrolo; a criatividade requer a capacidade de concentração, só alcançada pelo autocontrolo e automotivação; a perspicácia requer a capacidade de trabalhar por objectivos e de reconhecer uma boa oportunidade, implicando automotivação, autocontrolo e autoconsciência; a capacidade de avaliar requer a competência para perceber aquilo que os outros sentem e a predisposição para assumir riscos moderados e calculados, o que por sua vez demanda empatia e autoconsciência; as boas relações interpessoais requerem capacidade de comunicação, trabalho em equipa e resolver conflitos, o que por sua vez requer aptidões sociais e empatia.

Efectivamente revela-se fácil estabelecer uma ligação entre emoções e comportamentos empreendedores, sobretudo quando se sabe que será difícil:

- a) Ser criativo quando se está triste;
- b) Apostar na aprendizagem contínua quando se está desmotivado;
- c) Revelar capacidade de concentração quando se está com problemas emocionais;
- d) Ser perspicaz quando há emoções negativas a bloquear o raciocínio;
- f) Ser capaz de trabalhar em equipa quando não existe empatia;
- g) Ser capaz de resistir ao fracasso e às humilhações quando não se tem capacidade de automotivação;

- h) Ter iniciativa e dinamismo quando não se tem auto-estima;
- i) Empreender novas ideias quando se está emocionalmente confuso.

2 Óptica do Ensino ou Óptica da Aprendizagem

2.1 Capacidade e Competência: definição e diferenças

Chegados a este ponto é essencial definir e distinguir os conceitos de capacidade e competência. O termo capacidade costuma ser usado para expressar uma aptidão. Diz-se que o sujeito capaz está apto a exercitar os seus próprios direitos. Na noção de **capacidade**, estão contidos, na verdade, dois sentidos: um refere-se à aptidão para ser sujeito de Direitos e Obrigações; o outro sentido refere-se à aptidão para agir, fala-se em capacidade de acção.

O termo competência está na ordem do dia no debate educacional, mas o conceito não é novo. Sempre que dizemos o que um aluno deve aprender e o que ele deve fazer com o que aprendeu, estamos a definir competência. Há muito tempo, que os professores perseguem a constituição de competências nos alunos porque é um objectivo do ensino propiciar mudanças que caracterizem o desenvolvimento, seja ele cognitivo, afectivo ou social.

Assim, entende-se por **competência** a utilização (mobilização) de conhecimentos e de habilidades adquiridos para a realização de uma dada actividade, tarefa ou função. O ser humano adquire um conjunto de conhecimentos, um conjunto de habilidades que lhe permitem ser competente no desempenho de determinadas funções, tarefas ou actividades.

Vejamos como Matias (2007), dá alguns exemplos de competências que o ser humano pode desenvolver: ser bom condutor de um veículo automóvel; ser bom cirurgião; ser bom médico de clínica geral; ser bom professor; ser bom futebolista; ser bom músico; etc..

Um condutor competente é um condutor que adquiriu um conjunto de conhecimentos teóricos e práticos e um conjunto de habilidades ligadas à condução do automóvel, nomeadamente: efectuar mudanças de caixa de velocidade, efectuar

o ponto de embraiagem, utilizar correctamente os espelhos retrovisores, efectuar manobras de estacionamento, etc.

A competência global que desenvolveu como condutor é mais do que a soma dos conhecimentos teóricos e práticos e diferentes habilidades adquiridas, pois que ele tem que executar várias delas quase que em simultâneo, coordenadas entre si e, frequentemente, de uma forma automatizada, permitindo-lhe encontrar soluções para situações imprevistas. Digamos que a competência engloba, para além dos conhecimentos e das habilidades, a experiência adquirida na mobilização dos mesmos em circunstâncias diversas.

Um bom cirurgião, que leva muitos anos a fazer-se, utiliza os conhecimentos adquiridos na sua área, utiliza várias técnicas (habilidades) entretanto adquiridas, para desenvolver a competência que consiste em efectuar uma dada cirurgia de uma forma eficaz. Isto é, a sua competência está associada a várias habilidades (técnicas cirúrgicas) e a vários conhecimentos.

Um professor competente é aquele que utiliza os conhecimentos técnicos adquiridos na sua área disciplinar, mobiliza as habilidades adquiridas em Pedagogia e em Didáctica da Disciplina respectiva para conseguir que o aluno adquira os conhecimentos e as competências previamente definidas.

Uma competência exige geralmente vários conhecimentos e uma ou várias habilidades adquiridas.

É evidente que são importantes os conhecimentos que os professores transmitem aos alunos. Está fora de questão pôr em causa a importância do conhecimento, até porque não há desenvolvimento de competências sem o suporte do conhecimento. A questão é que o ensino por competências é mais abrangente, mais útil ao aluno do que o simples ensino de conhecimentos. O ensino dos conhecimentos tem de ter um objectivo final prático.

Se se colocar o enfoque no conhecimento, podemos estar a formar um aluno que pode vir a ser um bom teórico, mas com uma dificuldade enorme para realizar qualquer tarefa, qualquer actividade de ordem prática.

Se se colocar o enfoque na competência, pretende-se que o aluno adquira os conhecimentos e simultaneamente adquira habilidades e competências práticas que saem fora do âmbito restrito dos conhecimentos adquiridos. As competências só se adquirem fazendo algo prático, aplicando os conhecimentos a situações

diversificadas, realizando algo de concreto. A competência adquire-se também por repetição, aplicando os conhecimentos e habilidades a situações diferentes.

Vejamos um exemplo de competência a desenvolver no aluno (Matias, 2007): suponhamos que pretendemos ensinar ao aluno as noções de erro absoluto e erro relativo. Evidentemente que podemos escrever as fórmulas respectivas e depois fazer alguns problemas de aplicação.

Melhor do que isso será o aluno utilizar a sua máquina de calcular e efectuar sucessivos cálculos, com base em valores indicados pelo professor (ou pensados pelo aluno), com valores baixos, com valores médios, com valores elevados ou muito elevados, registar os sucessivos cálculos, comparar no fim e tirar conclusões. Ao executar a tarefa deste modo, o aluno adquire não só o conhecimento dos erros absoluto e relativo como adquire habilidades na utilização da máquina de calcular nesta tarefa que, conjuntamente com outras habilidades adquiridas com outras funções da máquina lhe permitem tornar-se um aluno competente na utilização da máquina de calcular. De notar que ao utilizar correctamente a máquina de calcular, também aprendeu as respectivas funções matemáticas utilizadas.

Portanto, a forma como o aluno adquire os conhecimentos é importante para o desenvolvimento das competências.

Assim, o que o professor actual pretende que o aluno saiba (adquirir conhecimentos), saiba fazer (adquirir habilidades), saiba ser (adquirir atitudes correctas), isto é, que ele adquira competências diversas.

De seguida apresento algumas características do conceito competência:

- Competência é a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação. Portanto, para constatar-la, há que considerar também os conhecimentos e valores que estão na pessoa e nem sempre podem ser observados.
- Competências e habilidades pertencem à mesma família. A diferença entre elas é determinada pelo contexto. Uma habilidade, num determinado contexto, pode ser uma competência, por envolver outras habilidades mais específicas (por exemplo, a competência de resolução de problemas envolve diferentes habilidades).
- Para ser competente, precisamos dominar conhecimentos, mas também devemos mobilizá-los e aplicá-los de modo pertinente à situação. Tal decisão

significa vontade, escolha e, portanto, valores. E essa é a dimensão ética da competência. Que também se aprende e que também é aprendida.

- A capacidade de tomar decisões e a experiência estão estritamente relacionados na operação de uma competência. Tomar uma decisão, muitas vezes, implica um certo grau de improvisação orientada pela experiência. Não é por outro motivo, que por exemplo, um piloto treina centenas de horas de voos antes de ser considerado apto a comandar um avião, pois é essa experiência que dá ao piloto condições de tomar uma decisão pertinente.

Em resumo, a competência só pode ser constituída na prática. Não é só o saber, mas o saber fazer. Aprende-se fazendo, numa situação que requeira esse fazer determinado. Esse princípio é crucial para a educação.

Se quisermos desenvolver competências nos alunos, teremos de além do ensino para a memorização de conceitos abstractos e fora do contexto. É preciso que eles aprendam para que serve o conhecimento, quando e como aplicá-lo. Isso é competência.

3 A Inteligência Emocional pode ser aprendida?

Vários autores afirmam que as potencialidades humanas já nascem com o indivíduo e o segredo está em saber desenvolver essas capacidades. Podemos questionar-nos, a IE pode ser aprendida?. A resposta é complexa, embora se possa afirmar o seguinte. (1) A IE tem uma componente genética, mas a investigação sugere que a formação é determinante; (2) A formação fundamentalmente expositiva pode ser pouco eficaz, porque se focaliza na parte errada do cérebro. Parece ser necessário direccionar o enfoque para os sistema límbico, induzindo motivação no indivíduo para mudar, impelindo-o a praticar, proporcionando-lhe feedback, levando-o a observar actuações de outras pessoas; (3) Uma condição sine qua non é ter sincero desejo de mudar e levar a cabo os esforços correspondentes.

Sendo uma das mais importantes criações do espírito europeu, a universidade deve a sua reconhecida permanência à capacidade que tem mantido para se transformar e adaptar à evolução do mundo. Esta foi desde sempre uma comunidade de professores e de estudantes, interessados em produzir e disseminar conhecimento,

contudo, podemos constatar que em pouco se assemelha a universidade medieval e a dos nossos dias.

Citando Mano et al (2009): “(...) a verdade é que as Universidades de hoje inscreveram a mudança no seu próprio código genético: por selecção natural, já não estão entre nós as que souberam fazê-lo. A consciência de que o mecanismo não parou, nem nunca pára, é um incentivo suficientemente forte para não nos deixar descansar comodamente sobre as situações tidas como definitivamente adquiridas”.

É indesmentível que o ensino superior em Portugal está a sofrer uma grande transformação. Esta reforma, necessária e exigente, apela às competências pedagógicas dos docentes de uma forma como o nunca o tinha feito no passado. Esta oportunidade pressupõe novas práticas educativas que tenham como objectivo formar estudantes autónomos, obter um equilíbrio entre exigência e o apoio e por fim desenvolver uma docência ajustada aos novos programas curriculares.

Neste sentido, reflectir sobre a pedagogia no ensino é reflectir sobre a sua missão numa altura em que o conhecimento e a ciência cada vez mais resultam de uma procura baseada na necessidade de dar resposta a problemas vitais para o homem rodeado de contingências.

A grande inovação e desafio para a próxima década, segundo Zabalza (2002), prende-se com a passagem da função docente de ensinar para a função docente de fazer aprender. Pois, segundo o mesmo autor (2002): “*Sempre foi difícil ensinar. Porém se já era difícil ensinar quando só havia que ensinar agora muito mais difícil será, porque ensinar implica também facilitar a aprendizagem dos estudantes*”.

É que actualmente, talvez mais do que nunca é necessário combater a passividade dos estudantes, implementando estratégias de ensino que envolvam mais consciente e activamente os estudantes, permitindo maior interacção entre docentes, entre discentes e entre docentes e discentes.

O professor tem que se consciencializar de que só pode ser competente se for capaz de se questionar constantemente, pois a grande virtude do docente “*é não ter demasiadas certezas*” (Chaves, 2010).

As competências ditas tradicionais dos docentes (o conhecerem bem a disciplina que vão leccionar e o saberem explicá-la bem aos alunos) revelam-se hoje insuficientes pois mais do que ser especialista numa disciplina o docente tem que saber ser pedagogo da disciplina, (Chaves, 2010), ou seja, focar-se no pólo

aluno/aprendizagem e não no pólo professor/ensino. Importa então, frisar que formação mais centrada no estudante e menos centrada na transmissão de conhecimentos significa mais e melhor aprendizagem resultante de mais e melhor ensino.

4 Inteligência Emocional e a Gestão em Saúde

Finda esta definição e explicação de Inteligência Emocional e dos principais testes para a medir, passo a definir os conceitos de gestão e de gestão em saúde e a explicar a importância da aprendizagem da IE nos Cursos de Mestrado de Gestão em Saúde.

A cronologia histórica relata que os principais eventos de gestão iniciaram-se no Egipto antigo, mais precisamente entre 4000 e 2000 a.C., quando surgiu a necessidade de planear, organizar, controlar, de descentralização da organização, da necessidade de ordens escritas e do uso de consultadoria. Na Grécia antiga, com Sócrates em 400 a.C. surgiu o enunciado da universalidade da gestão e a necessidade de relações humanas.

No século XIV, na Itália Machiavelli, 1525 citado por Sprea (2009), enuncia as qualidades da liderança. No século XVII Metcalfe, 1886 citado por Sprea (2009), nos Estados Unidos da América, atribui arte, ciência e filosofia à gestão.

Uma definição simples de gestão aponta-a como o processo de coordenação e integração de recursos e actividades, procurando atingir objectivos de forma eficaz e eficiente (Carvalho, 2009).

As funções de gestão, são o planeamento, a organização, a direcção e o controlo. No planeamento podemos prever o que fazer nas outras funções, isto é, a forma como devemos seleccionar os recursos (organização), a forma como vamos liderar, motivar e comunicar (direcção ou coordenação), e a forma como vamos monitorizar e avaliar os desempenhos individuais, colectivos e organizacionais (controlo) (Fayol, 1949, cit. por Valle, 2006)

De acordo com este modelo o trabalho de gestão é assim descrito:

- **Planear** é estabelecer a melhor forma de atingir as metas da organização, delineando estratégias que possibilitem a excelência na alocação e utilização

de recursos. Contudo, para minimizarem as incertezas, riscos de planeamento, os gestores têm que deter conhecimentos sobre o comportamento organizacional, para desta forma possuírem uma visão global sobre a organização e o seu funcionamento.

- **Organizar** é alocar os recursos humanos e financeiros de forma ordenada para que o grupo consiga atingir as metas da organização, formando alianças, nos diversos sectores da organização.
- **Dirigir** é conduzir todos os elementos de uma organização em torno de um objectivo comum, unindo as suas forças.
- **Controlar** é observar se os objectivos organizacionais estão a ser alcançados, criando mecanismos para a investigação e avaliação sistemática e permanente dos processos e das pessoas, propondo soluções quando algo não funciona. É a forma de observar o desempenho do planeamento, da organização e da direcção.

Do início do século XX e mais propriamente neste século XXI, novas exigências começaram a ser feitas ao mercado de trabalho, pois percebeu-se a importância de considerar o elemento humano no trabalho, ou seja, as suas ansiedades, aspirações, emoções, expectativas e necessidades. Desta maneira já não bastam as funções acima descritas, o gestor têm que apresentar capacidades de gestão.

As capacidades de gestão são ferramentas utilizadas pelos gestores com o objectivo de ampliar e melhorar a sua capacidade de desempenharem de forma mais adequada as suas funções. George e Jones (2005), discutem três capacidades de gestão essenciais:

- **Capacidade conceitual** permite ao gestor a análise da situação como um todo, habilitando-o a distinguir todas as partes do processo. Esta capacidade vai influenciar em grande medida, as funções de planear e organizar.
- **Capacidade humana** permite ao gerente obter um excelente desempenho na gestão de pessoas e grupos. Aprende a motivar, incentivar e coordenar as pessoas e efectivamente a influenciá-las.
- **Capacidade técnica** são os conhecimentos específicos para um bom desempenho, dominando as últimas tecnologias e ser capaz de fazer determinada tarefa que seja peculiar à organização onde trabalha.

O ideal é que os gestores possuam as três capacidades em conjunto.

Segundo Carvalho (2009) *“A gestão procura tornar as pessoas capazes de um desempenho conjunto, dando-lhes valores e metas comuns, a estrutura certa, e fornecendo-lhes o treino e desenvolvimento continuado que elas necessitam, para aferirem e responderem às necessidades de quem pretendem servir, as quais evoluem ao longo do tempo, impondo a mudança organizacional”*.

A gestão contribui para que as pessoas procurem aprender e educar-se, pois é o conhecimento em geral, que está a origem do seu desenvolvimento, sendo este o verdadeiro capital de qualquer economia nos dias de hoje.

É inquestionável hoje o papel crucial da gestão, já que ela pode ser aplicada a todas as realizações humanas, que juntem numa organização conhecimentos e competências diversas, contribuindo para melhor atingir os seus objectivos.

Vivemos numa época de grandes transformações a todos os níveis da actividade humana, nomeadamente, na produção de bens e serviços que satisfaçam a cada vez mais exigente procura. A gestão em geral pode ajudar-nos a sermos mais eficazes e eficientes. Assim, como o pai da gestão moderna refere: *“A gestão tem a ver com o ser humano. A sua tarefa é tornar as pessoas capazes de um desempenho conjunto, tornar as suas forças eficazes e as suas fraquezas irrelevantes”* (Peter Drucker, 1974).

A gestão é uma ciência em desenvolvimento, que busca na engenharia, na filosofia, na matemática, na psicologia e na sociologia, entre outras ciências, contribuições importantes para o seu desenvolvimento. Actualmente, a gestão busca também contribuições na neurociência, através do estudo do sistema nervoso, para entender a emoção.

Muitos dos problemas decisivos não estão no mundo das coisas, mas nos indivíduos, ou seja, os problemas que não podem ser resolvidos através da utilização das capacidades técnicas e científicas, exigem também a utilização das capacidades humanas e sociais.

Ser gestor em uma organização implica muito mais do que conhecimentos de técnicas. A gestão está cada vez mais associada à capacidade de liderar, motivar, escutar, inspirar paixão e entusiasmo.

Ao desenvolver essas atitudes, os gestores actuam de forma emocionalmente inteligente, contribuindo também para uma realidade emocional colectiva e para a formação do sentimento de pertença na equipa. Assim, quando a IE nas equipas torna-se um continuum, as competências de consciência social e a empatia reforçam-se mutuamente, gerando, em termos colectivos, a base que permite aos grupos criarem e sustentarem relacionamentos com o todo organizacional (Goleman, Boyatis e Mckee, 2008).

A IE de um grupo exige as mesmas competências que são expressas por uma pessoa emocionalmente inteligente: autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações. Estas competências aplicam-se tanto ao indivíduo como ao grupo como um todo. Tal como sucede com as pessoas, também nos grupos as competências de IE estão ligadas umas às outras. Por outras palavras, os membros do grupo quando começam a utilizar a autoconsciência para se aperceberem dos estados de espírito e das necessidades do grupo, têm tendência para se relacionarem entre eles com empatia, e o próprio facto de mostrarem empatia uns com os outros leva o grupo a criar e desenvolver normas positivas para gerir as relações do grupo com o exterior.

O exercício da gestão é um processo contínuo, que deve envolver sensibilidade, reflexão e consciência, e que é deve ser tecido na complexa actividade relacional das pessoas que interagem na vida organizacional.

Segundo Goleman; Boyatis e Mckee, 2008), as emoções fazem parte da racionalidade, e vão-se integrando num processo permanente de aprendizagem cumulativa. Segundo os mesmos autores, a consolidação dos quatro domínios fundamentais da IE é adquirida com o tempo: autoconsciência (consciência de si mesmo), autogestão, consciência social e gestão das relações. Esses quatro domínios fundamentais desdobram-se em 18 competências, sendo que ao domínio da consciência de si mesmo são atribuídas as capacidades de entender as próprias emoções, assumir as suas forças e limitações e possuir autoconfiança. Já a competência da autogestão abrange manter as emoções exacerbadas sob controlo, transparência, adaptabilidade, iniciativa, optimismo e sentir impulso para melhorar os padrões pessoais de excelência. O domínio da consciência social engloba as competências de empatia, consciência organizacional e capacidade de reconhecer as necessidades dos clientes. Por fim na gestão das relações podemos englobar o

orientar e motivar, influenciar, promover o desenvolvimento, liderar mudanças, gerir conflitos, manter uma rede de relacionamentos e trabalho em equipa.

Já Adair (1993), no seu livro “Chefe eficiente” questionava-se “*Os chefes nascem ou fazem-se?*” e de seguida respondia sabiamente “*Não há dúvida de que – dado um certo potencial básico – a capacidade de chefia pode ser desenvolvida. Obviamente que o primeiro passo é querer ser um chefe melhor*”.

Sendo a Inteligência Emocional uma competência, é importante definir o conceito de competência num contexto organizacional, como colocar o potencial humano em acção, de forma a acrescentar valor aos processos, produtos e serviços de uma dada organização. A ideia de que há uma pessoa certa para o lugar certo ainda hoje perdura, acreditando-se que a dificuldade é encontrá-la, contudo esta máxima não é totalmente correcta! Isto até poderia ser verdade na era industrial em que como Dias (2006), refere no seu livro “Criar Valor através das pessoas”: “*(...) em que a apresentação de uma qualquer proposta de valor, sob a forma de produto ou serviço, aos clientes ou ao mercado, dependia basicamente da capacidade da gestão para estruturar e mecanizar os sistemas e processos de trabalho.*”,

contudo esta crença está ultrapassada, pois por um lado os processos cognitivos individuais não são estáticos, isto é vão-se alterando ao longo do tempo assim como os interesses, as motivações, as capacidades, as expectativas e os conhecimentos das pessoas, não se tratando de peças organizacionais que uma vez instaladas e programadas operam sempre do mesmo modo, por outro lado também o âmbito e o conteúdo das funções nas organizações de saúde não são as mesmas ao longo do tempo, estas não se mantêm intactas pois têm que sofrer adaptações para responderem às solicitações da envolvente em que se inserem e operam. Mas mais que estes dois motivos atrás referidos há um terceiro muito importante, qualquer gestor sabe que raramente tem o colaborador com o perfil de competências que considera ideal.

Sprea (2009), na sua tese de mestrado, refere a importância de um claro e cada vez maior investimento no ser humano e em todas as suas dimensões (pessoal, familiar, profissional e social). Sendo que a maneira como o ser humano lida consigo e com os outros utilizando com inteligência não só a razão mas sobretudo a emoção nas relações laborais determina ou não o sucesso das organizações, assim sendo na hierarquia das competências necessárias ao sucesso profissional a emoção ocupa

nos dias de hoje o papel principal. Ainda segundo o mesmo autor supracitado, nas organizações de saúde neste caso, são os gestores as figuras de destaque, “os maestros” que têm que saber controlar as suas emoções e dos seus colaboradores para que os mesmos “actuem como uma orquestra afinada” para que o resultado final seja o sucesso da organização.

A formação de um gestor da saúde é um verdadeiro desafio deste século, pois apesar das instituições de ensino formarem futuros gestores da saúde com capacidade para actuarem na área de negócios, é possível questionarmo-nos se essa formação é suficiente para produzir os grandes gestores de sucesso exigidos para orientarem as organizações modernas num mundo globalizado.

Muitos destes gestores da saúde formados nestas escolas fracassam justamente num ponto crucial que é a capacidade de gestão dos recursos humanos (gerir equipas e as suas relações), pois o ser humano não é uma máquina e nem reage como tal. É necessário que o gestor saiba exactamente quais as necessidades e capacidades dos seus colaboradores para executar as tarefas laborais. Este aperfeiçoamento poderá permitir a um qualquer gestor da saúde moderno, a par da sua capacidade técnica e científica, a competência necessária para tratar com a coisa mais importante para as organizações, o elemento, o capital humano.

Sendo assim, a formação de um gestor da saúde deverá focar-se na criação de condições para que as energias controladas por outras pessoas possam ser canalizadas para atingir os objectivos organizacionais e alcançar um equilíbrio entre as exigências de lucro da organização e as necessidades humanas de progresso. O gestor tem que decidir baseado não somente na razão que era a força impulsionadora do século XX, mas também com inteligência emocional, pois se não for assim, o gestor: “ (...) ao lidar com o ser humano, esse maravilhoso organismo capaz de perceber eventos, formular juízos complexos, recordar informações, resolver problemas e pôr um plano em acção, falhará.” (Spree, 2009). Todos já ouvimos falar de casos de executivos inteligentes e altamente capacitados e que acabam por fracassar, pois os gestores mais eficazes assemelham-se todos num requisito essencial: inteligência emocional, com isto não digo que a capacitação técnica seja indispensável, mas trata-se antes de mais de uma habilidade inicial, ou seja é um requisito mínimo para um cargo de gestor. Assim, esta minha revisão bibliográfica pretende demonstrar que a competência inteligência emocional é

condição necessária para cargos de gestão e liderança e para a tomada de decisão, pois sem ela o indivíduo pode ter o melhor treino e capacitação, “ (...) uma mente incisiva e analítica e um suprimento inesgotável de ideias brilhantes e, ainda assim, não será um líder ou decisor competente.” (Spree, 2009).

A noção de que a inteligência emocional é importante para o trabalho individual não é nova, mas só recentemente é que a investigação começou a mostrar que é crucial para o sucesso das organizações. Os líderes emocionalmente inteligentes têm a responsabilidade de criar este tipo de organizações. E o que são estas organizações relacionais? Passo a citar a resposta Carvalho (2007), no seu livro *“Negociação para (in) competentes relacionais”*: “ (...) são empresas e, só depois, são relacionais. (...) as empresas relacionais são empresas modernas onde valem menos a hierarquia, as funções verticais e os poderes burocráticos e mais as aproximações interpessoais, os processos e os comportamentos.”

Estas organizações relacionais comportam conflitos dentro delas e entre elas e o exterior, contudo, a maioria desses conflitos que se geram provêm de conflitos interpessoais que residem nas pessoas e na sua capacidade ou não para gerirem as suas emoções e utilizarem a sua inteligência emocional, pois as emoções não geridas, causam, frequentemente, conflitos ou antagonismos de posições.

Razão tem Saint-Exupéry, quando refere n' O Príncipezinho: *“É com o coração que vemos claramente; o que é essencial é invisível aos nossos olhos”*. Pois o cérebro humano actua de forma diferente de um computador pois o primeiro junta componentes emocionais relativos a experiências prévias, ou seja, para lá da razão existe mesmo um coração que decide, há um conjunto de emoções com as quais devemos jogar e que devemos gerir. Tem-se hoje como seguro que os argumentos/explicações mais poderosos dirigem-se tanto à cabeça como ao coração, sendo que estes últimos podem muitas vezes fazer a diferença. Como Carvalho (2007), refere a *“(...) velha fórmula negocial de Calvé, FACTOS+LÓGICA=SOLUÇÃO (...)”* pode estar em extinção quando o contexto negocial é cada vez mais relacional e os resultados podem aparecer pelo lado das emoções e relações. Assim, e mais uma vez afirmo com toda a convicção que a excelência depende hoje não só das competências cognitivas mas também e com cada vez mais preponderância das competências emocionais.

O aumento das exigências do mercado de trabalho exige maior concentração na produção e no atendimento a critérios objectivos de novas qualificações, de entre as quais a emoção não faz parte. Assim, os sujeitos passam a serem vistos como objectos quando conclamados a produzir para cumprirem metas e prazos delineados.

A preparação dos indivíduos em matéria emocional torna-se, então fundamental. Carvalho (2007), vai mais longe e afirma: “ *A verdade, porém, é que as empresas procuram super-homens que não existem, mais ainda provenientes de um mundo profissional e de ensino que jamais ousou preparar alguém para a utilização do cérebro emocional mas, quase só, para a utilização do cérebro cognitivo ou racional.*”

Em resumo, gerir emoções é, provavelmente, o maior desafio do gestor, para formar equipas harmoniosas e produtivas, na concretização do lucro e felicidade do grupo.

5 Inteligência Emocional e as organizações

No período da Revolução Industrial (século XVIII) predominava uma preocupação por parte das gerências pelas habilidades técnicas do funcionário. Contudo, e de forma gradual os critérios foram mudando e foi exigidos aos profissionais um perfil de competências que conciliasse as suas competências emocionais e os seus conhecimentos técnicos.

Em qualquer área da actividade humana, as pessoas com uma estrutura emocional equilibrada, conseguem maior produtividade, destacando-se entre as demais.

Portanto, partindo do pressuposto de que o indivíduo já possui à partida os requisitos técnicos básicos, as empresas de hoje em dia procuram encontrar nos seus funcionários as competências pessoais que realmente façam a diferença e determinem a qualidade e o sucesso do trabalho, como por exemplo, saber lidar com pessoas e trabalhar em equipa, ser flexível, saber negociar, ter espírito inovador e criativo. Todas estas competências referidas anteriormente, são importantes e esperadas do profissional, pois são características que vão acrescentar valor à organização.

E é neste sentido que todas as formações, seminários, cursos presenciais ou on-line caminham. Todos eles estão em harmonia no sentido de que confirmam que mais do que um elevado Q.I., os melhores distinguem-se pelo domínio ou não das competências da IE (auto-confiança, autodomínio, capacidade de comunicar, influenciar e colocar-se no lugar do outro, adaptar-se à mudança, entre outras). O que pude verificar é que, actualmente existe uma grande diversidade de oferta de formação sobre IE, desde seminários, workshops, cursos de curta duração ou intensivos, cursos presenciais ou cursos em modo e-learning, entre outros. Em relação às universidades, a nível nacional já incluem a IE como uma disciplina essencial e de carácter obrigatório nos diversos cursos de gestão, como é possível observarmos nos planos curriculares que consegui obter on-line disponíveis nos anexos, contudo ainda há muitas universidades onde se ministram programas de gestão para executivos em que ainda abordam os temas da IE muito superficialmente, dando mais ênfase às unidades curriculares de cariz técnico. (Anexo 5).

Em relação às universidades internacionais não é possível obter o programa curricular na íntegra.

E isto acontece porque estas universidades consideram que nos níveis executivos mais altos (como ser Gestor de uma organização de Saúde), as aptidões cognitivas são necessárias (sobretudo para identificar padrões e delinear uma estratégia para o futuro), mas o facto de ser melhor nelas não cria um gestor de primeira. É a competência emocional que constitui a diferença crucial entre os gestores medíocres e os gestores de topo.

Nas organizações em geral e em específico nas de saúde, o gestor não se pode limitar a ficar atrás de uma mesa no escritório ou comunicar com os seus colaboradores via e-mail, todo o gestor tem que se constituir como o ponto de referência para a sua equipa. Ele precisa ser ao mesmo tempo, forte e vulnerável, e acima de tudo, ter sinceridade nas emoções para transmitir confiança à sua organização. O profissional de hoje deve basear o seu trabalho em equipas e impôr-se pela competência, não pela força, pois cada vez mais as decisões são tomadas em consenso e pelo entendimento.

PARTE II - ANÁLISE DO MÓDULO OPCIONAL EMOÇÃO, LIDERANÇA E COACHING

De seguida, tal como me proponho no início deste trabalho irei analisar criticamente o módulo opcional Emoção, Liderança e Coaching leccionado na Escola Nacional de Saúde Pública no Mestrado em Gestão da Saúde, contudo, tal como já tinha referido, irei me debruçar unicamente no sector da Emoção, uma vez que o meu Trabalho de Projecto não abarca conceitos como Liderança nem Coaching. É necessário referir que a minha análise é baseada unicamente em literatura consultada e em cadeiras curriculares leccionadas noutras instituições que foram por mim consultadas.

Tenho que ainda referir que irei fazer uso do material fornecido pela colega Mestre Dra Joana Areias que realizou um Trabalho de Projecto na área da IE e em que analisava o mesmo módulo, contudo sob outra perspectiva e com outro objectivo, e pela Professora Doutora Paula Lobato Faria.

1 Âmbito da Unidade Curricular

A Unidade Curricular de *Emoção, Liderança e Coaching na Gestão da Saúde*, faz parte do conjunto de módulos opcionais oferecidos no Mestrado em Gestão da Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública. Com a realização e aprovação neste módulo o aluno obtém 2 ECTS (Sistema Europeu de créditos curriculares que significa *European Credit Transfer System*). Segundo o sistema europeu de créditos curriculares, a parte curricular do Mestrado em Gestão da Saúde permite a obtenção de 60 ECTS, assim, verifica-se que o peso desta unidade curricular no Mestrado em Gestão da Saúde, no caso de ser escolhida pelo aluno, corresponde a 3,33% (dados consultados pelo material fornecido pela escola).

O panorama actual revela-nos uma economia mundial em pleno crescimento e expansão. A concorrência do mercado, que hoje é mundial, requer uma combinação de diferentes inovações tecnológicas, exigindo um *know-how* mais complexo bem como novos estilos de gestão e liderança.

As organizações e as pessoas que nela trabalham precisam de se adequar e de se reinventarem na mesma velocidade a que as mudanças estão a acontecer, para que possam competir de igual para igual num mercado globalizado.

Os modelos mais tradicionais de Gestão estão obsoletos, tanto do ponto de vista da estrutura física como da gestão dos recursos humanos. O objectivo principal continua a ser o mesmo, o lucro, mas o processo para o obter é que está transformado. O enfoque da gestão passa a ser os seus clientes internos e externos. Um dos avanços mais significativo da Gestão, e também da Gestão da Saúde, é o reconhecimento do uso das emoções como factor fundamental no processo da excelência da gestão empresarial actual. As organizações que se valem da inteligência emocional (IE) dos colaboradores, principalmente dos gestores, estão um passo à frente das demais. Segundo Cooper (1997): *“a inteligência emocional bem estimulada capacita e possibilita que se percorra em instantes centenas de possíveis opções e cenários para se chegar a uma melhor solução em questão de segundos em vez de horas”*. No mesmo sentido Goleman (1995), afirma que o factor mais preditivo de sucesso, para além do quociente de inteligência (QI) no mundo de hoje é a IE.

Logo, depois de abordarmos o que é a IE e as suas vantagens na Gestão de Saúde, uma questão pertinente se levanta, e é “Porque é que uma unidade curricular intitulada Inteligência Emocional não faz parte do tronco comum de um Mestrado em Gestão de Saúde e porque não tem ela um peso mais representativo em termos de créditos curriculares na obtenção do grau de mestre em gestão de saúde?”. O trabalho tem passado por profundas transformações ao longo da história da civilização mundial. As organizações deixaram de ser vistas como necessariamente racionais. As emoções fazem parte das pessoas e deve-se buscar integrá-las ao racional para a obtenção de resultados. Sendo assim, uma das principais modificações na Gestão é a inserção da educação emocional, a qual favorece a ampliação dos relacionamentos, cria possibilidades de afecto interpessoal e torna possível a cooperação no ambiente de trabalho aumentando a eficiência e a eficácia do trabalho. (Steiner; Perry, 2000). Actualmente, as pessoas passam a formar a base da instituição, pois é através dos seus conhecimentos e habilidades que a empresa atinge o sucesso. A administração de Recursos Humanos cede lugar à Gestão de Pessoas, onde os trabalhadores passam a ser abordados: *“(...) como*

seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, destrezas, aspirações e percepções singulares. São os novos parceiros da organização". (Chiavenato, 1999. p.3)

Esta nova concepção do trabalhador é essencial para que a organização esteja inserida de maneira positiva no mundo globalizado. A visão do trabalhador como um ser unicamente racional não possui mais espaço. É preciso acreditar que os principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa são as pessoas que nela trabalham. E estas pessoas possuem emoções, sentimentos, que se podem exacerbar em alguns momentos. É necessário perceber a inerência das emoções na natureza humana, não sestituindo o afecto nas relações de trabalho. Assim, fica comprovada a importância da gestão emocional no âmbito das organizações.

Assim, as inteligências pessoais – interpessoal e intrapessoal – apresentadas por Gardner revelam-se imprescindíveis na área da Gestão das Pessoas.

Segundo Low et al. (2004), a formação de gestores não deve colocar a sua predominância na performance unicamente relacionada com resultados quantificáveis, devendo, o ambiente educacional, também focar a aprendizagem emocional nas mesmas proporções da aprendizagem cognitiva. E com esta afirmação passamos ao segundo ponto de análise, que diz respeito ao número de alunos que optou pela realização deste módulo opcional. Vou referir números consultados no Trabalho de Projecto da Dra Joana Areias, na primeira edição do módulo, estiveram presentes 8 dos 26 alunos do Curso de Mestrado em Gestão da Saúde, correspondendo a 30,8% dos alunos. Na segunda edição do módulo, que correspondeu ao IV Curso de Mestrado em Gestão da Saúde, 12 dos 28 alunos que faziam parte desse curso, escolheram este módulo opcional, ou seja cerca de 42,8%, mas apenas cerca de 36,6% dos alunos, em média, optou por participar nesta unidade curricular. Tal como March (1995, citado por Mintzberg, 2007) refere tem que partir dos alunos e futuros gestores de saúde o interesse em desenvolver as suas capacidades de relacionamento interpessoal e intrapessoal para além das capacidades cognitivas já consolidadas, e predominantemente trabalhadas nas escolas de ciências empresariais.

Indo de encontro à definição dada por Goleman (2005) de Inteligência interpessoal: *"A inteligência interpessoal denota a capacidade de entender as intenções,*

motivações e os desejos do próximo e, conseqüentemente, de trabalhar de modo eficiente com terceiros. (...)”, também as organizações actuais atribuem grande importância aos líderes que possuem as suas aptidões interpessoais bem desenvolvidas.

Algumas pesquisas apontam que grande parte das demissões ocorre por conta de atitudes pessoais, pelo modo como as pessoas se relacionam em equipa (MELHOR, 2003). Destarte, uma boa gestão da equipa, que destaca a importância das relações interpessoais, pode evitar que os problemas do âmbito organizacional sejam vistos como ofensas pessoais, podendo prejudicar as redes de relacionamento e em última instância o resultado final do trabalho.

Por seu lado, a Inteligência Intrapessoal “(...) *envolve a capacidade de a pessoa se conhecer, de ter um modo individual de trabalho eficiente (...) e de usar estas informações com eficiência para regular a própria vida*” (Gardner, 1994). É importante que o gestor de uma organização saiba o que sente a respeito de algo para que opte pela melhor decisão diante de uma escolha, (Goleman, 2005), conhecer os próprios sentimentos facilita a actuação de um líder perante a sua equipa em situações decisivas.

O gestor que é educado emocionalmente sabe criticar de modo construtivo, lida positivamente com a diversidade, além de favorecer a eficácia do trabalho em equipa. (Goleman, 2005). As equipas que trabalham nas organizações, quando bem geridas, conseguem alcançar os objectivos organizacionais com mais eficiência.

2 Objectivos do Módulo Opcional

O módulo opcional em análise, denominado *Emoção, Coaching e Liderança na Gestão da Saúde*, faz parte do curso de Mestrado em Gestão da Saúde da Escola Nacional de Saúde Pública. Este módulo opcional propõem-se desenvolver nos alunos competências para:

- *Avaliar e dar resposta aos desafios que as mudanças dos sistemas de saúde e dos serviços introduzem nas actividades de gestão das organizações e das equipas;*

- *Identificar modos de actuação apropriados às características das organizações, das equipas e das pessoas com vista à resolução de problemas e melhoria dos processos de produção e de resultados;*
- *Desenvolver a inteligência emocional, moral e social nos processos de interacção grupal e organizacional, incluindo o trabalho em equipa e liderança;*
- *Valorizar a componente emocional das profissões ligadas à saúde e aos cuidados de saúde, bem como nos exercícios de funções de coordenação, chefia, supervisão, direcção e gestão*
- *Assumir e manifestar uma atitude assertiva, objectiva, ética e reflexiva na intervenção com as pessoas nas organizações de saúde* (adaptado Portugal. UNL. ENSP, 2009, citado por AREIAS, J., 2009, Anexo 6)

Para além dos objectivos específicos descritos anteriormente, segundo o texto introdutório ao módulo de *Emoção, Coaching e Liderança na Gestão da Saúde* a que tive acesso, com a realização deste módulo opcional

“é expectável que os alunos adquiram e desenvolvam um conjunto de conhecimentos que lhes permitam obter resultados mais abrangentes que influenciem o seu comportamento e, conseqüentemente, os seus resultados dentro das organizações que futuramente irão gerir. Entre eles pretende-se que os alunos explorem e desenvolvam a auto-consciência sobre os seus valores pessoais, desempenho emocional, comportamental e estilos de interacção, conheçam instrumentos para a melhoria da interacção, da gestão de relacionamentos e do desempenho de funções de liderança e gestão e, finalmente, depois de adoptar um conjunto de competências interpessoais, possam posicionar-se como gestores e líderes de referência dentro das suas organizações” (adaptado de Filho, Faria e Graça, 2009, Anexo 6, e citado por AREIAS, J.p, 44).

O que há a referir destes objectivos enunciados anteriormente, é que são demasiados extensos, pouco claros e complexos quando comparados com outros objectivos encontrados noutras formações sobre Inteligência Emocional (Anexo 5).

E aqui há que lembrar a definição de objectivo, como sendo um enunciado claro e explícito dos resultados que se esperam alcançar com uma dada acção de formação. A sua definição prévia tem como vantagens: serem factores de

clarificação de toda a formação; constituírem um meio de comunicação; serem um instrumento de orientação da acção do formador; constituírem um guia e uma orientação para o formando; serem um factor de maior objectividade nas avaliações. Segundo o experiente professor Raimar Richers³, fundador da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, objectivos são essenciais à sobrevivência da empresa. Eles asseguram um mínimo - por vezes um alto grau - de unidade de acção ao seu corpo administrativo e ao discuti-los e reformulá-los, eles ajudam-nos a melhor equacionar perguntas, como:

- Onde se situa a empresa hoje, e para onde vamos encaminhá-la no futuro?
- O que podemos esperar como resultados, ao agir desta ou daquela forma?
- O que deve representar a empresa actualmente, e dentro de um futuro previsível, para os seus proprietários, para o seu público-alvo e para a sociedade a que pertence?

Na opinião de John Young, presidente da HP, a bem sucedida Hewlett-Packard, os objetivos são fundamentais: "Os Objetivos da empresa são uma espécie de cola, o senso básico de direcção que une todo mundo."

O Grupo Olvebra, que actua no Brasil desde 1960, ao comemorar 30 anos de actividades publicou um anúncio destacando a seguinte mensagem: "Quando os homens caminham na mesma direcção, surgem a esperança e o caminho."

Logo, para que isto aconteça os objectivos têm que ser concisos, claros, precisos, evidentes e realistas. E os objectivos enunciados não possuem muitas destas características, pois não são concisos, nem claros, e nem realistas pois não é com um total de 56 horas que os alunos conseguirão apreender as competências emocionais e saber utilizá-las nas suas organizações enquanto futuros gestores de saúde.

Para orientar essa definição de objectivos e tendo em conta a bibliografia consultada passo a enunciar as características que os objectivos devem possuir:

- Coerentes
- Viáveis, porém desafiantes
- Mensuráveis (quantitativamente e qualitativamente)

³ Foi um dos Professores Fundadores da EAESP/FGV, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, consultor de empresas e fotógrafo amador brasileiro. Foi um dos primeiros especialistas em Marketing no Brasil e escreveu vários livros sobre este assunto e outros

- Claros, explícitos e concisos
- Conhecidos e acreditados por toda a organização
- Em número reduzido para evitar a dispersão.

3 Metodologia da Unidade Curricular

Segundo informação recolhida no trabalho da Dra Joana Areias, esta Unidade Curricular opcional teve lugar durante o último trimestre do ano curricular do Mestrado em Gestão da Saúde e foi constituída por seis aulas de 90 minutos realizadas semanalmente. Os métodos de ensino utilizados neste módulo foram expositivos e interactivos, nos quais se realizaram discussões em sala e em pequenos grupos, jogos psicológicos e estudo de casos.

Boyatzis (2009), refere que para os programas de desenvolvimento de Inteligência Emocional das escolas de Ciências empresariais, a abordagem metodológica de ensino desta unidade curricular não se pode basear unicamente em metodologias que apenas procurem a aquisição de conhecimentos. Como referi anteriormente, sendo a IE uma competência, a sua aquisição e desenvolvimento estão dependentes da consciencialização dos professores da definição de competência. Ou seja, competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc) para solucionar com pertinência uma série de situações.

As escolas normalmente, preocupam-se mais com certos “ingredientes” de certas competências, do que em colocá-las em sinergia nas situações complexas. Por exemplo, na escolaridade básica, aprende-se a ler, a escrever, a contar, mas também a raciocinar, explicar, resumir, observar, compara, desenhar e outras capacidades gerais. Assimilamos conhecimentos disciplinares, como matemática, história, ciências, geografia, etc. Mas, a escola não tem a preocupação de ligar esses recursos a certas situações de vida. E quando perguntamos porque se ensina isso ou aquilo, a resposta é geralmente, baseada nas exigências do cumprimento do quadro curricular: ensina-se a contar para resolver problemas, aprende-se gramática para redigir um texto. Na escola não se trabalha suficientemente a transferência e a mobilização das capacidades e dos conhecimentos, o treino também é insuficiente. Os alunos acumulam saberes, passam nos exames, mas não conseguem mobilizar

o que aprenderam em situações reais, no trabalho e fora dele (família, cidade, lazer...).

A escola não deve ensinar por ensinar, marginalizar as referências às situações reais, deve perder tempo a treinar a mobilização de saberes para situações complexas.

A abordagem por competências é uma maneira de levar a sério, em outras palavras, uma problemática antiga, a de transferir conhecimentos.

Segundo a observação que faço da organização da estrutura deste módulo parece haver a tentativa de utilizarem uma abordagem holística de desenvolvimento de competências, conhecimentos e valores, o que poderá implicar um impacto mais significativo nas organizações a que os alunos se destinam. Contudo, e analisando apenas os conteúdos relativos às sessões sobre IE (não analisarei os outros conteúdos relativos à liderança e coaching), o que posso depreender é que são conteúdos muito abrangentes e insuficientes (sendo apenas dedicada à IE uma sessão lectiva com a duração de cerca de 1h30) que não conseguem explicar a essência do que é a IE (como e porque surgiu, o que é a emoção, as competências da IE, a sua mensuração entre outros conteúdos já referidos anteriormente), pois só após perceber o que é a IE e tentar ver a sua importância no mundo da gestão da saúde é que se consegue perceber de que forma a IE pode ser um factor preditivo de sucesso para o gestor da saúde.

Para além das estratégias anteriores, Skinnes e Spurgeon (2005), referem que um programa de desenvolvimento de gestão deve incluir tarefas para a criação de comportamentos empáticos e, para tal, é necessário que o método inclua prática, observação e utilização de vídeos de feedback.

Tendo em conta que a alteração de comportamentos demora mais tempo a ser interiorizada do que a adopção de novos conhecimentos cognitivos (Goleman, 2005), uma unidade curricular que pretende o desenvolvimento de competências mais complexas, como a inteligência emocional e todas as suas componentes, deve ter este facto em consideração. Segundo o observado no estudo de Grant (2007) desenvolvido na revisão da literatura, um programa de desenvolvimento de competências como as descritas nos objectivos do módulo opcional em estudo, tem maior probabilidade de desenvolver essas competências comportamentais específicas quando a sua duração é superior. Tal foi sugerido comparando um

programa de dois dias com um programa de 13 semanas. Por tudo o que foi dito anteriormente, e porque a IE para ser apreendida e desenvolvida necessita de treino poderemos optar por duas soluções relativamente à estrutura de uma unidade curricular sobre IE: ou uma disciplina sobre IE e que faça parte do tronco comum do Mestrado em Gestão da Saúde e onde sejam abordados os vários conteúdos já aqui por diversas vezes enunciados sobre IE; ou que a IE seja transversal a todas as disciplinas que façam parte do tronco comum do Mestrado em Gestão da Saúde, onde a IE fosse aplicada em situações concretas e fosse treinada pelos Mestrandos ao longo do tempo. Contudo, esta última hipótese parece-me mais utópica e de mais difícil aplicabilidade pelo menos nas condições actuais, pois penso que numa estratégia a curto prazo seria importante tentar primeiro implementar uma disciplina única sobre IE que faça parte do tronco comum do Mestrado em Gestão da Saúde, demonstrar a sua importância na formação dos futuros gestores da saúde, demonstrar que esta competência é transversal (ou seja, uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes que somadas ao conhecimento técnico essencial em determinada área, podem fazer com que o profissional se torne mais competitivo no mercado de hoje) e que servirá de apoio e ponte entre o conhecimento técnico e o mercado na prática, no entanto, tentar sempre aplicar a IE às várias disciplinas. Depois, eventualmente, a médio-longo prazo criar uma estrutura que permitisse que os conteúdos da IE fossem transversais a todas as disciplinas, que as completassem e permitisse então o treino por parte dos futuros gestores e a observação por parte dos docentes da evolução dos mestrandos no desenvolvimento da gestão das suas competências emocionais.

PARTE III – PROPOSTA DE UMA UNIDADE CURRICULAR DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Descrição da Unidade Curricular ano lectivo X

Inteligência Emocional (1ª edição)

Enquadramento:

Na década de 80, Howard Gardner trouxe o conceito reformulado de inteligência onde encontramos o saber saber e o saber fazer e, a seguir Daniel Goleman apresentou-nos a Inteligência Emocional com o saber ser. Hoje compreendemos que ao desenvolvermos um Quociente Emocional (saber ser) colaboramos com os nossos outros saberes. A IE pode ser desenvolvida em qualquer idade. Nunca é tarde demais!

Hoje em dia quando abrimos o jornal e nos deparamos com os anúncios de emprego, somos confrontados com uma realidade diferente da que estávamos habituados. O quociente de inteligência continua a ser importante, é aliás, a base de tudo o resto, todavia o coeficiente emocional é o que marca a diferença. Ao anúncio responderiam talvez dezenas de candidatos, possuindo os factores descritos no anúncio, isto é com habilitações literárias, os conhecimentos, o Q.I. pretendido mas, o que determinaria a escolha, seria a forma como se iria desenrolar a entrevista e as competências – o QE que o candidato mostraria possuir.

A falta de competência emocional e a capacidade de gerir emoções dos indivíduos, pode gerar uma série de dificuldades pessoais, familiares, escolares, na interacção social e no trabalho. Mais do que ter um elevado Q.I., os melhores distinguem-se por características como auto-confiança, auto-domínio, capacidade de comunicar e adaptar-se à mudança, influenciar e colocar-se no lugar do outro, integridade, entre outras, o que nos abre uma leque de novas (velhas) competências num âmbito pessoal e emocional. A utilização inteligível das aptidões emocionais tem como consequência directa um bom desempenho pessoal e profissional. Algumas organizações estão a utilizar programas de Treino Emocional para os seus

funcionários, com o objectivo de melhorar as relações interpessoais e intrapessoais, na família e no trabalho o que, conseqüentemente, origina uma maior satisfação na vida pessoal, familiar e profissional, ou seja, uma melhor qualidade de vida.

É preciso capacitar emocionalmente as pessoas que trabalham na organização, pois a capacitação académica elas já possuem. O desenvolvimento da IE nas empresas é essencial para a prosperidade, senão para a sobrevivência da organização.

Responsáveis pedagógicos:

A definir.

Objectivo Geral:

Possibilitar a gestão da Inteligência Emocional através da reflexão e da prática proporcionando ao futuro Mestre em Gestão da Saúde o seu desenvolvimento pessoal, profissional e social no seio das organizações de saúde.

Objectivos Pedagógicos:

A presente UC (Unidade Curricular) visa desenvolver no formando competências que lhe permitam desenvolver a IE na perspectiva de facilitar o desempenho profissional, através de um relacionamento eficaz com os outros.

- Esclarecer a definição de emoção e de razão e porque tem que estar em harmonia
- Compreender a importância das emoções nas organizações
- Esclarecer a definição de Inteligência Emocional
- Abordar a evolução do conceito de Inteligência Emocional
- Identificar os principais instrumentos de medição de Inteligência Emocional
- Identificar as competências da Inteligência Emocional
- Compreender a importância da IE na Gestão da Saúde e porque a IE é importante para o sucesso profissional e pessoal

- Construção de um perfil individual no início da disciplina (através da aplicação de um teste-tipo existente para realizar auto e hetero-avaliação da IE dos mestrandos) e no final realizar novamente essa auto e hetero-avaliação e discutir os resultados
- Saber aplicar as competências emocionais em situações diárias (através da criação de situações-tipo; jogos pedagógicos, role-plays, reflexão sobre vivências)
- Construção de um Plano Individual de Melhoria Contínua.

Destinatários:

Estudantes que frequentem o Mestrado em Gestão de Saúde da Escola Nacional Pública.

Metodologia:

Aulas expositivas conjugadas com métodos interactivos (debates em grupo, relato de vivências, estudos de caso, brainstorming, role-plays) e realização de jogos em grupos de trabalho pequenos e posterior apresentação dos resultados em sala de aula. Para além destes métodos, participação em workshops realizados por peritos nessas áreas (por exemplo, aprender a fazer comunicações e apresentações em público emocionalmente inteligentes, técnicas de gestão de emoções em situações de conflito), em seminários. E por fim construção de um Plano Individual de Melhoria Contínua que seria realizado ao longo da realização da unidade curricular.

Avaliação:

A avaliação é feita através de um exame final individual, com classificação máxima de 20 valores (50%). Será tido em conta também todos os trabalhos individuais e de grupo elaborados e apresentados e a realização do Plano Individual de Melhoria

Continua através da consciencialização do domínio ou não das competências emocionais, este será elaborado ao longo da unidade curricular (50%).

Plano de Estudos

Módulo	Temas
1º Módulo: Emoções conhecê-las para as controlar (Docente a definir)	Realização de um teste de avaliação do nível individual de IE Conceito de emoção O indivíduo como ser emocional Emoção Vs razão A importância, função e expressão das emoções nas organizações
2º Módulo: Inteligência Emocional	O que é a IE? Evolução histórica do conceito QI Vs QE As múltiplas Inteligências de Gardner Instrumentos de medição da IE
3º Módulo: Inteligência Emocional, uma competência	Definição de competência Competência Vs Capacidade As competências da IE segundo Goleman
4º Módulo: A inteligência Emocional e a Gestão de Saúde	O que é a Gestão de Saúde Breve descrição do actual panorama económico e político da Gestão de Saúde A importância da aquisição/ desenvolvimento da Inteligência Emocional por parte dos actuais gestores de saúde nas suas organizações
5º Módulo: Avaliação	Exame final Apresentação do Plano Individual de Melhoria Contínua e discussão do mesmo

As horas atribuídas a cada sessão serão posteriormente discutidas e definidas; os suportes pedagógicos serão os já enumerados anteriormente e por fim o Plano Individual de Melhoria Contínua será elaborado ao longo da disciplina e discutido os resultados no início e no final da disciplina.

Previsão e Limitações do estudo

A realização deste trabalho tem como pedra basilar uma pesquisa bibliográfica profunda da vária literatura existente sobre esta temática. E desde já posso inúmerar algumas limitações ao meu trabalho, o facto de não ter frequentado o módulo opcional leccionado no Mestrado em Gestão de Saúde na Escola Nacional de Saúde Pública nem ter formação de base a nível da Psicologia sobre esta temática, tudo o que consegui apreender e desenvolver sobre esta temática foi graças a conversas informais com peritos e a uma recolha bibliográfica exaustiva. Também, a minha breve análise ao módulo em questão se ter baseado em dados fornecidos pela colega Mestre Joana Areias e pela Professora Orientadora Doutora Paula Lobato de Faria, bem como em outros modelos de módulos curriculares leccionados noutras universidades ou instituições, assim como o que a literatura recomenda relativamente ao que é o mais adequado para a aprendizagem da IE.

Por outro lado, o modelo de unidade curricular proposto por mim não ter sido aplicado para poder verificar se obtinha resultados mais positivos do que o modelo de unidade curricular anteriormente leccionado.

Com a aplicação deste modelo de unidade curricular por mim proposto pretendo que:

- Os alunos que frequentem esta unidade curricular em proposta, mostrem no final desta níveis de Inteligência Emocional superiores aos anteriores à frequência da unidade curricular. Estando estes alunos e futuros Mestres em Gestão da Saúde com responsabilidades perante uma organização de saúde, devem reconhecer a inteligência emocional como competência basilar do seu desenvolvimnto enquanto pessoas e profissionais bem como valorizar os sentimentos em si e nos outros, reagindo apropriadamente a eles, aplicando com eficiência a informação e a energia das emoções. Pois estas, possuem uma energia activadora e abrangente. Bem como, reconhecer que as competências que englobam a IE fazem toda a diferença na organização, e tornam o funcionário mais motivado, seguro e comprometido com o que faz.

PARTE IV – CONCLUSÕES

Numa época já remota valorizava-se apenas o QI (Quociente de Inteligência) na hora da contratação para um emprego. Embora, ainda seja tido em conta, mais importante agora é a IE.

Nos vários estudos publicados por Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Anne McKee, estes apresentam resultados que indicam que a IE é responsável por cerca de 80% das competências que distinguem os gestores espectaculares dos medianos.

A IE é um dos conceitos psicológicos e mais populares desta última década. Ela está associada à capacidade das pessoas em perceber e gerir as suas próprias emoções assim como perceber e, conduzir a dos pares.

Na Psicologia, a IE introduzida por John D. Mayer e Peter Salovey, é um tipo de inteligência que envolve as competências para perceber, entender e influenciar as emoções. Inteligência Emocional, também chamada de IE é medida frequentemente, como um Quociente de Inteligência Emocional ou um QE emocional, descrevem uma competência de perceber, avaliar e controlar as próprias emoções, as dos outros e dos grupos.

A rápida divulgação e conseqüente absorção da IE pela sociedade está na crença de que esta pode ser associada ao bem-estar do indivíduo e ao seu sucesso profissional. Neste sentido, várias medidas foram desenvolvidas para avaliar o seu construto, contudo, são diversos os problemas metodológicos e, principalmente, conceituais que rodeiam a IE.

Em 1975, Gardner começou a formulação da ideia de “inteligências múltiplas”, identificando oito, incluindo posteriormente mais duas, a Inteligência Interpessoal e a Inteligência Intrapessoal.

Assim, segundo Daniel Goleman, é necessário desenvolver algumas competências básicas para o alcance da IE, tais como: Conhecer as próprias emoções (a partir da identificação e medição da intensidade dos nossos sentimentos fica mais fácil definir até onde eles influenciam-nos e os que nos cercam); Capacidade de empatia (conseguir colocar-se no lugar do outro e mais do que isso, conseguir sentir como o outro); Lidar com as emoções (é importante lidar com as nossas emoções e conseguir expressar exactamente os nossos sentimentos, assim seremos capazes

de evitar expressões emocionais ofensivas e improdutivas, além de podermos aguardar o momento adequado para dizermos o que queremos); Saber relacionar (é a competência de estar consciente do próprio estado emocional, ao mesmo tempo em que se está em sintonia com o estado emocional daqueles que o cercam); A comunicação e a importância da linguagem não verbal (as nossas expressões faciais, por exemplo, podem demonstrar uma grande quantidade de emoções, com o olhar podemos sinalizar que precisamos de ajuda); Necessidade de escutar e entender os problemas dos outros.

O autor fala ainda na importância de outros elementos como; Sobrevivência, Tomada de decisão, União, entre outros...Daniel Goleman, conclui afirmando que para um adulto melhorar a sua própria IE, é necessário desaprender e reaprender, para modificar os seus hábitos emocionais aprendidos na infância. Ser inteligente é o que conta no mundo dos negócios, porém, a inteligência interpessoal entendida com a “competência emocional” conta ainda mais.

Como SILVA, Ana e WACHOWICZ, Marta constataam no seu artigo “ A importância da Inteligência Emocional nas organizações”, sobreviver e prosperar nos dias de hoje exige uma nova postura frente às tendências do mercado de trabalho. Requer que os profissionais, além das competências técnicas, tenham certas qualidades pessoais como iniciativa, resiliência, liderança, empatia, persuasão, assertividade e capacidade de adaptação, entre outros. As mesmas autoras afirmam que as empresas de visão estão a tentar desenvolver o equilíbrio da combinação entre o intelecto e a inteligência emocional e que são vários os estudos de casos realizados em empresas americanas como American Express, L'Oreal, Levi Strauss, Hewlett-Packard e Força Aérea dos EUA, sobre a contribuição da inteligência emocional nas organizações, que mostram que estas qualidades fazem a diferença de um bom profissional na hora de trabalhar em equipa, na gestão das relações inter-pessoais, na tomada de decisão e que como é óbvio isto vai representar economia e/ou lucros para a empresa em questão.

Cooper (1997. p.14) diz que *“em muitos locais de trabalho, atualmente, indivíduos talentosos e produtivos estão sendo frustrados ou sabotados por falta da inteligência emocional deles mesmos, de seus gerentes ou das pessoas que os cercam”*.

Este é o momento dos gestores das organizações de saúde repensarem a sua estratégia organizacional e ponderarem a aplicação da IE nas suas

organizações. Para isso, é preciso conhecer a organização como um todo e assim ser o agente de mudança. É necessária uma redefinição de papéis e postura dos profissionais que desejem fazer parte de empresas inteligentes.

Ainda no artigo de SILVA, Ana e WACHOWICZ, Marta; apesar de a inteligência emocional ser motivo de várias pesquisas e aplicações em inúmeras empresas há já 20 anos, como na Johnson & Johnson, Philips e British Airways, Crysler, Honda, Motorola ainda assim, o tema é novo na maioria das organizações.

Muitos gestores e outros executivos desconhecem o seu real significado e importância e na prática não estão preparados para se valer desta competência em prol do sucesso da sua empresa. Sucesso esse que vai além do lucro financeiro, engloba a realização pessoal e a satisfação dos funcionários que fazem parte da organização. Essa falta de conhecimento deixa muitas empresas abaixo das expectativas, mesmo tendo um grande potencial. Segundo Cooper (1997, p. 16): *“Pagamos um preço alto não somente em nossas empresas, mas em nossas vidas - por tentar desconectar as emoções do intelecto. Não é apenas intuitivamente que sabemos que isso não deve ser feito, a ciência moderna tem provado constantemente que é a inteligência emocional, e não somente o QI ou a capacidade mental, que sustenta muitas de nossas melhores decisões, as mais dinâmicas e lucrativas empresas e as vidas mais satisfatórias e bem sucedidas.”*

Nas empresas “ultrapassadas”, o gestor que não se deixava levar pelo lado emocional em relação aos seus funcionários era valorizado, pela simples crença de que seria impossível lidar com as pessoas em situações que exigissem uma atitude mais drástica. Pensava-se que usar o coração no lugar da razão iria causar conflitos entre interesses pessoais e as metas organizacionais. As decisões duras não podiam ser tomadas sem um distanciamento afectivo, mesmo havendo a possibilidade de tomá-las de modo mais humano. Contudo, esses tipo de profissional é, claramente do passado. O gestor actual é aquele que possui uma elevada competência de relacionamento interpessoal, sendo que um gestor mais humano é extremamente necessário nos dias de actuais e futuramente ainda mais.

O custo-benefício da utilização da IE nas empresas é uma ideia nova, porém muito evidente, isto segundo a literatura consultada.

O gestor deve proporcionar abertura para o trabalhador fazer sugestões, saber criticar pela forma, assim como elogiar, deve também saber como dissuadir

preconceitos e trabalhar em equipa. O ambiente de trabalho não deve ser um ambiente de discórdia, intriga, sem abertura e amedrontador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ADAIR, J. – O chefe eficiente. Mem Martins: Publicações Europa América, 1993.
2. ANTUNES, Celso. - As inteligências múltiplas e seus estímulos. Campinas: Papirus, 1998.
3. AREIAS, J. – A Inteligência Emocional na formação em Gestão da Saúde – Estudo de caso e proposta de modelo de avaliação. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública. Universidade nova de Lisboa, 2009. Tese de Mestrado.
4. BAR-ON, R. - Emotional and Social Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Em R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), The Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass, 2000. 363-388.
5. BOYATZIS, R. – Competencies as a behavioural approach to emotional intelligence. Journal of Management Development. 28 : 9 (2009).
6. BOYATZIS, R. E., & SALA, F. - Assessing Emotional Intelligence Competences. Em G. Geher (Ed.), The Measurement of Emotional Intelligence. Hauppauge, NY: Nova Science, 2004
7. CARVALHO, J. C. – Negociação para (in) competentes relacionais. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2007.
8. CARVALHO, J. E. – Gestão de Empresas: Princípios fundamentais – O futuro da gestão é a gestão do futuro. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda, 2009.
9. CHAVES, M. – Pedagogia no Ensino Superior: Uma proposta de análise e de autoavaliação. Coimbra: Editora Formasau, 2010.
10. CHIAVENATO, I. - Introdução à moderna gestão de pessoas. In: Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. p.3.
11. COOPER, R. K. – Inteligência Emocional na Empresa. Rio de Janeiro, 1997.

12. DAMÁSIO, A. R. – O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano. 24ª Ed.. Mem Martins: Publicações Europa América, 2005.
13. DIAS, J. D. – Criar valor através das pessoas. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2006.
14. DRUKER, P. F. - Management, Task, Responsibilities, Practices. New York, Harper and Row, 1974.
15. ECO, U. - Como se faz uma tese em Ciências Humanas. 14ª d. Lisboa: Editorial Presença, 2008. p.39
16. FORTIN, M. F. – O processo de investigação: da concepção à realização. Lusociência, 2000. p. 51.
17. FREIXO, M.J.V. – Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas, 2ª Ed.. Lisboa: Instituto Piaget, 2010.
18. GARDNER, H. – Estruturas da Mente: a teoria das inteligências múltiplas. Tradução Sandra Costa. Porto Alegre: Artmed, 1994.
19. GEORGE, Jennifer M.; JONES, Gareth J. - Understanding and Managing Organizational Behavior. New Jersey: Pearson, 2005.
20. GOLEMAN, D. – Inteligência Emocional. Camarate: Círculo de Leitores, 1995.
21. GOLEMAN, D. – Inteligência Emocional. Lisboa: Temas e debates, 2003.
22. GOLEMAN, D. - Trabalhar com Inteligência Emocional. 3ª Ed. Lisboa: Temas e Debates, 2005.
23. GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. & MCKEE, A. - Os Novos Líderes: A Inteligência Emocional nas Organizações. Lisboa: Gradiva, 2008.
24. GRANT, A. M. – Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. Industrial and commercial training. 50 : 2 (2007).
25. LAW, K. S.; WONG, C.; Song, L. J. - The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. Journal of Applied Psychology, 2004. 483-496.

26. LOW, G.; [et al.] – Emotional Intelligence: a new student development model. In NATIONAL CONFERENCE OF THE AMERICAN COLLEGE PERSONNEL ASSOCIATION, Philadelphia, Pennsylvania – Proceedings. Washington, DC : American College Personnel Association, 2004.
27. MANO, M.; ALMEIDA, F.; RAMOS, L. M.; MARQUES, M^a. C; NOLAN, S. – Governance and Management models in higher education – a global perspective: Modelos de gestão e governância do ensino superior – uma perspectiva global. Porto: Grupo Editorial Vida Económica, 2009.
28. MAYER, J., & SALOVEY, P. - What is emotional intelligence. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: educational implications. Nova Iorque: Basic Books Inc, 1997. 3-34.
29. MCCOLL-KENNEDY, J. R.; ANDERSON, R. D. - Impact of Leadership Style and Emotions on Subordinate Performance. The Leadership Quarterly, n^o. 13, 2002. 545-559.
30. MATIAS, J. P. - Manual de gestão pública contemporânea. São Paulo: Atlas, 2007.
31. NEVES, A. - Estudo de avaliação das políticas de aprendizagem ao longo da vida. Lisboa: DGEEP, 2005.
32. PESCOSOLIDO, A. T. – Emergent leaders as managers of group emotion. Leadership Quarterly, n^o 89, 2002. 583-599.
33. PORTUGAL. UNL. ENSP – Ficha de caracterização de Unidade Curricular 2007/2008: Trabalho de Projecto. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública. Universidade Nova de Lisboa, 2007.
34. ROBERTS, R. D.; FLORES-MENDOZA, C. E.; NASCIMENTO, E. – Inteligência Emocional: Um construto científico?. Cadernos de Psicologia, 2002.
35. SKINNER, C.; SPURGEON, P. – Valuing empathy and emotional intelligence in health leadership: a study of empathy, leadership behaviour and outcome effectiveness. Health Services management Research. 18 (2005).

36. STEINER, C.; PERRY, P. – Educação Emocional: Literacia Emocional ou a Arte de Ler Emoções. 1a Ed. Cascais: Editora Pergaminho, 2000.
37. ZABALZA, M. A. - La enseñanza universitária: El escenario y sus protagonistas. Madrid: Nancea, 2002.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS:

1. COBÊRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. – Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho: Um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16PF. [Em linha] Paidéia, 16 (35), 2006. 337-348.) [Consult. 26-06-2011]. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v16n35/v16n35a05.pdf>
2. DECRETO-LEI nº 74/2006. D.R.Iª Série-A. 60 (24-03-2006) 2242. [Em linha]. [Consult. 27-06-2011]. Disponível em http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/F75608D2-AA1B-47FD-BDE9-32CF53544A73/3142/DL_74_2006.pdf
2. MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. – Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications. Psychological Inquiry [Em linha]. Vol. 15, nº3 (2004). 197-215. [Consult. 12-03-2011]. Disponível em http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI2004MayerSaloveyCarusotarget.pdf
3. PETRIDES, K.V.; FURNHAM, A. - Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies. [Em linha] European Journal of Persnality, 2001. 425-448. [Consult. 26-06-2011]. Disponível em [http://www.psychometriclab.com/admins/files/EJP%20\(2001\)%20-%20T_EI.pdf](http://www.psychometriclab.com/admins/files/EJP%20(2001)%20-%20T_EI.pdf)
4. PORTUGAL. UNL – O que são os ECTS?. [Em linha]. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2011. [Consult. 27-06-2011]. Disponível em <http://www.unl.pt/bolonha/questoes-mistas/o-que-sao-os-ects>
5. REGO, A., FERNANDES, C. – Inteligência Emocional: Contributos adicionais para a validação de um instrumento de medida. [2001?] [Em linha]. [Consult. 27-06-2011]. Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/psi/v19n1-2/v19n1-2a07.pdf>
6. SPREA, J. – Inteligência Emocional: o diferencial nas organizações educacionais competitivas. [Em linha]. ISCTE Business School – Departamento de Ciências da Gestão, 2009. [Consult. em 26-02-2011]. Disponível em <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/2050/1/Disserta%c3%a7%c3%a3o%>

[20de%20mestrado%20Joseney%20Sprea%20oficial%20versao%206%2c0.p
df](#) . Tese de Mestrado em Gestão de empresas.

7. VALLE, P.B. – Inteligência Emocional no trabalho: Um estudo exploratório. [Em linha]. Rio de Janeiro: Faculdade de Economia e Finanças IBMEC: Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, 2006. [Consult. 26-02-2011]. Disponível em http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/ADM_patriciavalle_nov.pdf. Tese de Mestrado profissionalizante em Administração.
8. VEIGA, E. C.; MIRANDA, V.R. – A importância das inteligências intrapessoal e interpessoal no papel dos profissionais da área da saúde. Ciências & Cognição [Em linha]. Vol. 09, (2006). 64-32. [Consult. 12-03-2011]. Disponível em <http://www.cienciasecognicao.org>. ISSN 1806-5821.

ANEXOS

ANEXO 1 – Ficha de Caracterização da Unidade Curricular

Trabalho de Projecto

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA
 ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA

FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DE UNIDADE CURRICULAR

Ano Lectivo de 2007 / 2008

1. Designação

- – Em português **Trabalho de Projecto**
- – Em Inglês **Project work**
- – Abreviatura **TPJC**

2. Aplicação

- Mestrado Saúde Pública
- Mestrado Gestão em Saúde
- Curso Especialização Ad. Hospitalar
- Curso Especialização Medicina Trabalho
- Curso Especialização Saúde Pública
- Outro

Obrig.	Opc.	Trim.
X		4/5
X		4/5
X		4/5

2. Responsável Pedagógico

- Nome: **variável (nomeado caso-a-caso)**
- Secção/Gr. Disciplinas: variável

3. Objectivos Educacionais

- O trabalho de projecto, original e especificamente desenvolvido com a finalidade de obtenção do grau, incidirá sobre diversos temas da Gestão da Saúde; abrangendo as áreas de especialização de Gestão das Organizações de Saúde e Gestão Clínica
- O trabalho de projecto incluirá o aprofundamento dos conhecimentos em áreas temáticas da Saúde Pública, preferencialmente as já referidas, envolvendo sempre uma análise crítica, baseada em reflexões proporcionadas pelo mais completo e actualizado “estado de arte” da área temática em que se insere. Eventualmente poderá incluir propostas fundamentadas de esboços ou mesmo projectos de aprofundamento de conhecimentos nesses domínios.

O trabalho de projecto deverá incluir as seguintes fases:

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA
ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA

- Identificação cabal de um problema que careça de resolução ou de uma questão que careça de resposta;
- Revisão bibliográfica criteriosa nesse domínio;
- Formulação de dúvidas/questões e/ou hipóteses ou objectivos de intervenção sobre o problema ou a questão inicial;
- Desenho fundamentado de um processo de investigação ou de intervenção que permita dar resposta às hipóteses ou questões formuladas, ou programação e implementação de um conjunto *de actividades que realizem os objectivos da intervenção proposta*.

Pretende-se pois que o trabalho proporcione, para além da aquisição de conhecimentos, a capacidade de os “integrar” em realidades concretas que propiciem a vontade de investigar e, portanto, de melhor compreender um “problema” concreto.

São assim objectivos específicos do trabalho de projecto:

- a) Desenvolver conhecimentos que permitam a promoção da capacidade de compreensão na área em estudo;
- b) Fomentar a capacidade de lidar com situações de um razoável nível de complexidade e que justifiquem abordagens de natureza transdisciplinar e possibilitar a reflexão sobre a “integração” das diversas perspectivas disciplinares;
- c) Ser capaz de partilhar, de uma forma adequada, com outros (especialistas ou não especialistas) as conclusões do processo de aquisição de conhecimentos e até, eventualmente, de competências adquiridas;
- d) Adquirir aptidões que habilitem, ao longo da vida, a contribuir para a melhoria da saúde e do sistema de saúde.

4.	Requisitos para frequência
-----------	-----------------------------------

→ Conclusão com aproveitamento dos 60 ECTS nos três trimestres iniciais do Curso.

5.	Programa
-----------	-----------------

→ Variável de acordo com o tema

6.	Bibliografia	(5 Títulos)
-----------	---------------------	-------------

→ Não se aplica

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA
ESCOLA NACIONAL DE SAÚDE PÚBLICA

7. Trabalho do aluno

	<u>Tipo</u>	<u>Horas</u>
– <u>Horas de Contacto com Docente</u>	Aulas Teóricas	-
	Aulas Teórico-práticas	-
	Aulas Práticas Laboratoriais	-
	Trabalho de Campo Orientado	-
	Seminários	
	Orientação Tutorial	30
	Outras	-
– <u>Horas de Trabalho Autónomo</u>	Estágio	-
	Projectos e Trabalhos	600
	Estudo	588
	Avaliação	2
Total de Horas		1220
Créditos Calculados (Hr/28)		40
Créditos (ECTS) Definidos		40

8. Métodos de ensino

- O processo de ensino-aprendizagem será realizado sob a tutela de um orientador designado, privilegiará no seu desenvolvimento, para além da base tutorial, a promoção de situações de aprendizagem diversificadas (debates, apresentações de temas pelos alunos em grupos de discentes e em seminários, reflexões em grupos pluridisciplinares) ao longo do trabalho de projecto.

9. Métodos de avaliação

- O trabalho de projecto e respectivo texto são sujeitos a provas públicas de apreciação e discussão por júri nomeado pelo Director do Curso, ouvido o Conselho de Mestrado e respeitando as orientações definidas pelo Conselho Científico.

ANEXO 2 - Modelo de Inteligência Emocional (Mayer & Salovey, 1997)

4. Gestão de Emoções			
Estar disponível para os sentimentos (quer agradáveis quer desagradáveis).	Reflectir no sentido de manter ou evitar uma emoção dependendo da sua utilidade.	Reflectir no sentido de monitorizar emoções relativamente ao próprio ou outros, bem como reconhecer o quão claras, típicas, influenciadoras ou razoáveis são.	Gerir emoções no próprio e nos outros moderando as negativas e potenciando as positivas sem, contudo, reprimir ou exagerar a informação que elas possam veicular.
3. Entender Emoções			
Capacidade para apelar emoções e reconhecer a relação entre as palavras e as emoções respectivas. Como por exemplo, entre gostar e amar.	Capacidade para interpretar o significado emocional que as circunstâncias podem veicular. Por exemplo, que a tristeza pode reflectir perda.	Capacidade para entender sentimentos complexos, sentimentos simultâneos (ex. amor/ódio) ou misturas, como por exemplo a admiração poder conter medo e surpresa.	Capacidade para reconhecer prováveis transições entre emoções. Como por exemplo, a transição de raiva para satisfação ou de raiva para vergonha.
2. Facilitar Pensamento			
As emoções antecedem o pensamento, direccionando a atenção para informação importante.	As emoções são sentidas de forma tal que podem ser geradas como ajudas ao julgamento e À memória quando relacionadas com sentimentos.	As mudanças de estado emocional podem mudar a perspectiva de optimista para pessimista, incentivando a tomada de múltiplos pontos de vista.	Os estados emocionais diferenciam a forma como determinados problemas são abordados. Por exemplo, a alegria ou felicidade podem facilitar o pensamento criativo.
1. Perceber Emoções			
Capacidade para identificar emoções perante determinado estado físico, sentimento ou pensamen.to.	Capacidade para identificar emoções nos outros , em desenhos, obras de arte, sons, aparência, comportamentos, etc.	Capacidade para expressar emoções claramente e para expressar necessidades relacionadas com esses sentimentos.	Capacidade para discriminar as expressões de sentimento entre correcto e incorrecto ou honesto e desonesto.

Fonte: MAYER, J., & SALOVEY, P. - What is emotional intelligence. In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: educational implications. Nova Iorque: Basic Books Inc, 1997. 3-34.

ANEXO 3 – Diferenças entre os tipos de IE

Medidas de Desempenho	Medidas de Auto-Relato
Desempenho máximo	Desempenho típico
Avaliação externa do desempenho	Avaliação interna do desempenho
Mínima possibilidade (ou inexistente) de respostas enviesadas	Maior possibilidade de respostas enviesadas
Teste complicado e maior dispêndio de tempo para administração do instrumento	Teste fácil e menor dispêndio de tempo para administração do instrumento
Critérios de construção parecidos aos dos testes de capacidade	Critérios de construção parecidos aos dos testes de personalidade

Quadro 2: Diferenças entre os tipos de medidas de IE (Fonte: ROBERTS, R. D.; FLORES-MENDOZA, C. E.; NASCIMENTO, E. – Inteligência Emocional: Um construto científico?. Cadernos de Psicologia, 2002.)

ANEXO 4 - Representação Estrutural do *MSCEIT* (adaptado de Mayer et al, 2008)

Resultado Total	Resultado por áreas	Resultado por componentes	Tarefas <i>MSCEIT</i>	Secção <i>MSCEIT</i>
Inteligência Emocional	Inteligência Emocional Experiencial	Perceber Emoções	Faces	A
			Imagens	E
		Facilitar Pensamento	Sensações	F
			Facilitação	B
	Inteligência Emocional Estratégica	Entender Emoções	Combinações	G
			Mudanças	C
		Gestão de Emoções	Gerir Emoções	D
			Relacionar Emoções	H

Quadro 3: Representação estrutural do MSCEIT (Adaptado de COBÉRO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. – Inteligência Emocional e Desempenho no Trabalho: Um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16PF. *Paidéia*, 16 (35), 2006. 337-348.)

ANEXO 5 – Exemplos de formações e de fichas curriculares sobre IE

- Estrutura do Programa Avançado de Gestão para Executivos na Universidade Católica disponível on-line: [Em linha]. [Consult. última vez 27-12-2011]. Disponível em <http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt/site/custom/template/fceetplexecour.asp?sspaqeID=144&lang=1>
- Estrutura do Mestrado em Gestão da Universidade Lusíada disponível on-line: [Em linha]. [Consult. última vez 27-12-2011]. Disponível em http://sv.lis.ulusiada.pt/DocsPDF/p_70203_2011.pdf
- Formações ministradas na instituição CEGOC: [Em linha]. [Consult. última vez 27-12-2011]. Disponível em <http://www.cegoc.pt/catalogofichaprint.aspx?cid=4991>
<http://www.cegoc.pt/catalogoficha.aspx?cid=5004>
- Outras formações sobre inteligência emocional: : [Em linha]. [Consult. última vez 27-12-2011]. Disponível em <http://www.certform.pt/curso-inteligencia-emocional-motivacao-criatividade.html>
<http://www.key.pt/cursos.php?cod=DPIE>
<http://www.anjaf.pt/curso.php?cursoID=75>
<http://www.ncursos.net/formacao/cursos-comunicacao/audencia/curso-inteligencia-emocional-aplicada-a-gestao-das-pessoas/274>

ANEXO 6 - Ficha de caracterização da Unidade Curricular de Emoção, Coaching e Liderança na Gestão da Saúde 2008/2009

ANEXO 3 – FICHA DE CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE CURRICULAR DE *EMOÇÃO, COACHING E LIDERANÇA NA GESTÃO DA SAÚDE*



Descrição da Unidade Curricular ano lectivo 2008/09

Emoção, Coaching e Liderança na Gestão em Saúde (2ª Edição)

Responsáveis Pedagógicos

- Nome: Luis Graça/Paula Lobato Faria
Secção/Gr. Disciplinas: Secção de Saúde Pública e das Organizações de Saúde;
Grupo de Disciplinas de Ciências Sociais da Saúde
- Outros docentes que participam no ensino: Hilson Cunha Filho e Joana Graça

Objectivos Educacionais

- No final das sessões, os formandos deverão dispor de capacidade para:
 - Avaliar e dar resposta através de modelos de gestão emergentes, aos desafios que as mudanças dos sistemas de saúde e dos serviços introduzem nas actividades de gestão das organizações e das equipas;
 - Identificar modos de actuação apropriados às características das organizações, das equipas e das pessoas, com vista resolução de problemas e melhoria dos processos de produção e dos resultados;
 - Desenvolver a inteligência emocional, moral e social nos processos de interacção grupal e organizacional, incluindo o trabalho de equipa e a liderança;
 - Valorizar a componente emocional das profissões ligadas à saúde e aos cuidados de saúde, bem como nos exercícios de funções de coordenação, chefia, supervisão, direcção e gestão.
 - Assumir e manifestar uma atitude assertiva, objectiva, ética e reflexiva na intervenção com as pessoas nas organizações de saúde.

Programa

- - Introdução ao módulo e auto-avaliação inicial
 - O indivíduo e o grupo em contexto organizacional
 - Liderança, decisão e gestão de conflitos
 - Inteligência emocional e social
 - Inteligência moral e valores
 - *Coaching, Counseling*, desenvolvimento pessoal e profissional

Trabalho do aluno

	<u>Tipo</u>	<u>Horas</u>
- <u>Horas de Contacto com Docente</u>	Aulas Teóricas	6
	Aulas Teórico-práticas	8
	Aulas Práticas Laboratoriais	
	Trabalho de Campo Orientado	
	Seminários	
	Orientação Tutorial	
	Outras	
- <u>Horas de Trabalho Autónomo</u>	Estágio	
	Projectos e Trabalhos	18
	Estudo	22
	Avaliação	2
Total de Horas		56
Créditos Calculados (Hr/28)		2
Créditos (ECTS) Definidos		2

Métodos de ensino

- Serão utilizados métodos expositivos conjugados com métodos interactivos de discussão em sala (grande grupo), discussão em grupo (pequenos grupos com supervisor-professor) e jogos psicológicos orientados para a dinâmica de grupo. Serão ainda utilizados estudos de caso.

Métodos de avaliação

- A avaliação é feita através de um exame final individual, com classificação máxima de 20 valores, baseado em 6 questões de múltipla escolha (1,5 valores cada; 45% do total) e 1 pergunta de desenvolvimento (à escolha entre duas) que consistirá na análise crítica de um texto seleccionado da bibliografia citada (11 valores; 55%).

Apresentação dos docentes

- **Hilson Cunha Filho**
Mestre em Saúde Pública - especialização em Política e Administração de Saúde pela Escola Nacional de Saúde Pública da Universidade Nova de Lisboa (ENSP- UNL). Licenciado em Arquitectura e em Psicopedagogia
- Joana Graça**
Licenciada em Psicologia
- Luis Graça**
Licenciado em Sociologia. Professor Auxiliar de Psicossociologia das Organizações e Director-Adjunto do Curso de Mestrado em Gestão da Saúde da ENSP-UNL.
- Paula Lobato de Faria**
Licenciada em Direito. Professora Associada de Direito da Saúde e Biodireito e Directora do Curso de Mestrado em Gestão da Saúde da ENSP-UNL.

**ANEXO 4 – PROGRAMA DAS SESSÕES LECTIVAS DA 2ª EDIÇÃO DA
UNIDADE CURRICULAR DE *EMOÇÃO, COACHING E LIDERANÇA NA GESTÃO
DA SAÚDE***

Escola Nacional de Saúde Pública Universidade Nova de Lisboa				
PROGRAMA DAS SESSÕES LECTIVAS - 2009 Duração total: 14 horas lectivas (7 sessões)				
Emoção, <i>Coaching</i> e Liderança na Gestão em Saúde <i>Emotion, Coaching and Leadership in Health Management</i>				
Docentes: Paula Lobato de Faria (PLF) / Lúis Graça (LG) / Hilson Cunha Filho (HCF) / Joana Graça (JG)				
Sessões Lectivas		Tema	Formato	Docentes
N.º	Dia/Hora			
1	20.05.2009 18:30 - 20:10	1. Aula inicial • Apresentação dos discentes e docentes • Introdução ao módulo: Objectivos, programa, métodos e avaliação • Exercício: "Questionário filosofia operante"	Interactivo	PLF LG HCF JG
2	27.05.2009 18:30 - 20:10	2. O indivíduo e o grupo em contexto organizacional a. As organizações de saúde "que aprendem" b. As estruturas contemporâneas das organizações	Expositivo com discussão em grupo	HCF PLF
3	03.06.2009 18:30 - 20:10	3. Liderança, decisão e gestão de conflitos a. Os papéis da gestão e da liderança nas organizações b. Estilos de gestão e de liderança e tomadas de decisão c. Resolução de problemas e gestão de conflitos dentro das equipas	Expositivo com discussão em grupo	LG HCF
	10-06-2009	FERIADO		
4	17.06.2009 16:30 - 18:10	4. Inteligência emocional e social a. Aspectos emocionais do indivíduo a ter em conta nas relações dentro das organizações b. O poder das emoções no trabalho de equipa e na liderança c. Influência e feedback	Expositivo com auto-avaliação individual e discussão em grupo	LG JG
5	17.06.2009 18:30 - 20:10	5. Inteligência moral e valores a. O exercício do poder nas relações e dentro das organizações b. O equilíbrio e os limites de actuação c. Valores pessoais, aspectos éticos e morais nas funções de liderança e gestão	Expositivo com auto-avaliação individual e discussão em grupo	PLF HCF
6	24.06.2009 18:30 - 20:10	6. <i>Coaching, Counseling, desenvolvimento pessoal e profissional</i> a. As funções da formação e do desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações b. Funções do <i>Coaching</i> e objectivos individuais e organizacionais c. Distinção entre <i>Coaching</i> e <i>Counseling</i> .	Expositivo e Interactivo	JG HCF
7	01.07.2009 18:30 - 20:10	TESTE	Avaliação	PLF HCF