

I Congresso Internacional de Inteligência Emocional e Educação

“Investigar e Intervir para Mudar”

Escola Básica Comendador Ângelo Azevedo, Oliveira de Azeméis, 6 e 7 de julho de 2012

Symposium - “Inteligência Emocional nas Organizações”

Carmo Neves

Instituto Politécnico de Bragança

carmonevespt@gmail.com

RESUMO

O Symposium “Inteligência Emocional nas Organizações” tem como objetivo criar oportunidade de aprofundar e partilhar o conhecimento de todos os participantes (congressistas e participantes) no que concerne ao tema base do congresso e em especial ao que se pode fazer de modo a se conseguir um maior bem-estar com o próprio e com os outros, contribuindo assim para a felicidade. A inteligência emocional foca a atenção no talento humano e incorpora a complexidade no que concerne às capacidades das pessoas (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002).

Este symposium inclui trabalhos baseados em reflexões pessoais, em revisões bibliográficas e na partilha de dados sobre estudos de investigação relacionado com o tema em questão. A ideia estruturante deste symposium é a de que a mudança exige a intervenção e esta, por sua vez, exige conhecimento, reconhecimento e ação. Assim, serão abordados as temáticas: o lugar das emoções e dos sentimentos nas condições da pós-modernidade; competência emocional, a gestão das emoções e o processo de coaching como ajuda para se conseguir alcançar a mudança desejada.

O formato escolhido para este symposium segue um ideal de diálogo aberto entre os autores da comunicação e dos participantes, rejeitando o formato tradicional de uma palestra ou perguntas e respostas, pelo que adquire assim um momento de aprendizagem continua.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência emocional, Competência emocional e Gestão das emoções.

INTRODUÇÃO

Inteligência emocional é um dos pontos de diferenciação no que diz respeito às pessoas de talento. O conhecimento científico e técnico é algo que se aprende nos livros e nas escolas, sendo que a maior parte das pessoas, embora de forma diferenciada, são possuidores de tais competências e conseguem-nas colocar em prática.

Ao nível das organizações quer as denominadas “*hard skills*”, quer as “*soft skills*”, ambas abordadas nos sistemas de ensino formal, nem sempre são aplicadas na prática da forma mais eficaz. Isto é visível nos relatos de falta de motivação e nos estudos sobre a satisfação dos colaboradores nas organizações.

As competências emocionais definidas como sendo a capacidade de aprender, baseada na inteligência emocional, e que originam resultados extraordinários no que diz respeito ao desempenho profissional, (Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002) são muito pouco trabalhadas nas organizações. Ao verificar planos de formação das organizações verificamos que são maioritariamente de carácter técnico. Depois encontramos formações de carácter comportamental, mas estas são direccionadas para grupos de colaboradores que nem sempre estão motivadas para as receber.

A proposta do Symposium “Inteligência Emocional nas Organizações” emerge, assim, como forma de colocar à disposição aprendizagens já efetuadas neste contexto e refletir em conjunto de modo a se conseguir mais facilmente e prontamente entender como agir mais eficazmente para se alcançar o bem-estar e, por sua vez, ter desempenhos diferenciadores nas organizações e no meio envolvente.

O Symposium em causa está articulado entre áreas científicas diversas – ciências sociais, saúde e empresariais – sendo assim uma mais-valia do ponto de vista de diversidade de conhecimentos.

Este conjunto de práticas partilhadas congregam sinergias e saberes podendo promover formas de intervir e atuar, quer individualmente, quer institucionalmente, quer socialmente para alcançar a mudança desejada.

1. FUNDAMENTAÇÃO DO TÍTULO DO SYMPOSIUM

Tendo em conta que estamos perante um fenómeno cada vez mais abordado, que é a temática das emoções, quer no quotidiano das pessoas, quer nas organizações e também no meio

académico, este título “Inteligência Emocional nas Organizações” não poderia vir mais a propósito. É uma verdade que o título remete para as organizações, mas o que são as organizações que não as pessoas que as compõem? Qual é o resultado das organizações com pessoas insatisfeitas? O resultado será o fechamento de algumas, será a fraca prestação de serviços de outras, será a má qualidade dos produtos que saem para o mercado, que por sua vez, vai produzir insatisfação nas pessoas que usufruem desses produtos. E aqui já estamos a falar de *outcomes*, ou seja do impacto desses resultados e não só dos *outputs* (do resultado por si só). Quando se menciona organizações no título do symposium referimo-nos não só as organizações empresariais mas também às organizações do setor publico e intermédio, como as da saúde e da educação.

Falar de inteligência emocional é falar de saber gerir emoções, de saber reconhecer as emoções nos outros e de gerir relacionamentos. As comunicações que integram este symposium procuram de alguma forma atender a estas dimensões. Uma comunicação aborda o fenómeno emocional nos contextos micro, meso e macro relacionais, sejam eles pessoais ou institucionais, nas condições da pós-modernidade. Outra comunicação focaliza-se ao nível da gestão das emoções recorrendo, caso seja útil, ao coaching. Teremos ainda duas comunicações referentes a estudos exploratórios descritivos em organizações do ramo da saúde, em que se aborda, num estudo, a questão das competências emocionais relacionadas com o local de trabalho e, noutro estudo, o sentimento de gratificação profissional. Todavia, ambos têm a mesma finalidade de reconhecer diferenças ou semelhanças da competência emocional e os espaços laborais e da perceção do tipo funcional do contexto de trabalho. Assim serão facultados dados estatísticos que possibilitarão estudos futuros.

Partindo das ideias base atrás explicitadas para os conteúdos das comunicações, apresenta-se a seguir o conjunto de temas que irão ser apresentados/discutidos, pelo que será pertinente evidenciar, desde já, uma breve síntese. Esperamos contribuir assim para o enriquecimento intelectual dos participantes indo de encontro ao objetivo do próprio congresso.

1.1 As emoções e os sentimentos na vida em sociedade

Na primeira intervenção há a evidenciar uma reflexão sobre as emoções e os sentimentos, “tecida sobre a trama da nossa própria experiência de vida e daqueles, familiares, amigos e colegas, que nos são mais próximos.” (Pereira, 2012). Afirma o autor que “... as emoções e os sentimentos decorrem no teatro da vida e não apenas no espaço restrito do corpo dos

indivíduos”. Esta comunicação fala da importância das emoções e dos sentimentos na construção de uma “sociedade mais humana, mais segura, mais agradável, mais sustentável e mais feliz.”

No desenvolvimento do seu trabalho Pereira (2012) aborda “as condições da pós-modernidade com influência nas emoções e nos sentimentos”. Apesar de muitos fenômenos que caracterizam a pós-modernidade o autor centrou no que julga ter influência transversal na vivência das emoções e dos sentimentos tais como: a aceleração e artificialização da vida, a desestruturação do espaço/tempo, a institucionalização das atividades de vida diária; o lugar da família e das relações familiares e a comunicação interpessoal. O seu contributo para este symposium foi procurar relacionar as emoções e os sentimentos com a vida em sociedade e com o controlo permanente do *Carro de Jagrená* de que fala Giddens (2000) em as *Consequências da Modernidade*; “essa máquina de enorme potência e alcance, que só até certo ponto pode ser conduzida de forma previsível e controlada pela humanidade, havendo risco de, a cada momento, se descontrolar guinando erráticamente, colhendo as pessoas à sua passagem.” (Pereira, 2012).

Nesta perspectiva sociológica de realçar que “ se pode valorizar a ideia de que emoções e sentimentos são mecanismos de interface indivíduo/sociedade e que as condições da pós-modernidade não atuam isoladamente e independentemente umas das outras mas, pelo contrário, atuam em conjunto, através de figurações ou configurações mais ou menos complexas, umas vezes de forma sinérgica, outras vezes de forma mais caótica ou desordenada” e que “...as condições da pós-modernidade afetam a todos, porém, de forma desigual.” (Pereira, 2012).

1.2 A importância da gestão das emoções nas organizações recorrendo ao coaching.

Esta comunicação aborda a temática da gestão das emoções centrada no papel do coaching enquanto recurso da gestão organizacional. O objetivo é discutir a importância da competência emocional como parte integrante de um perfil de competências fundamentais, quer em termos pessoais, quer em termos profissionais. Discutir que a gestão de recursos humanos pode usar, como mais-valia, sessões de coaching de modo a facilitar o caminhar para a excelência do desenvolvimento organizacional. A metodologia usada baseia-se na reflexão pessoal e na revisão bibliográfica sobre esta temática.

A partir da sua experiência profissional em organizações os autores realçam que “a gestão organizacional implica a gestão das pessoas enquanto recurso (na sua vertente mais técnica e economicista) sem todavia se esgotar nela, sendo essencial, também, considerar as pessoas enquanto indivíduo (ser humano) com os seus valores, crenças, identidades, atitudes e comportamentos”, e que o coaching pode ser útil “no desenvolvimento organizacional e individual, pois trabalha as competências da inteligência emocional como um todo” e que “o controlo positivo das emoções é uma competência a desenvolver com a finalidade de alcançar a satisfação de todos os atores (colaboradores) das organizações como caminho para o bom desempenho organizacional.” (Neves & Pereira, 2012).

Este trabalho, de certo modo, olha para as questões práticas da competência emocional, residindo a sua utilidade e pertinência na perspetivação do modo de atuar no meio organizacional.

1.3 Estudos exploratórios e descritivos sobre competências emocionais relacionadas com o local de trabalho e sentimento de gratificações em profissionais numa organização do ramo da saúde.

A imagem que nos dá o estudo sobre o sentimento de gratificações em profissionais na unidade de cuidados continuados, de Santos Lopes & Veiga Branco (2012), é que, e numa primeira perspetiva, existe uma correlação positiva fraca em relação à componente social (gestão de relacionamentos e empatia) e na competência emocional em geral. Numa segunda perspetiva, verificou-se que não existe correlação entre a perceção de gratificação e a componente mais pessoal (gestão das emoções e auto motivação) e que existe também uma correlação negativa no que diz respeito a outra parte da componente pessoal que é a autoconsciência.

Relativamente à relação da competência emocional e o local de trabalho a visão apresentada é relativa ao perfil descritivo da competência emocional (CE) dos enfermeiros da unidade de serviços de cuidados continuados integrados “através do conhecimento das diferenças de frequência das variáveis que identificam cada uma das capacidades da CE como objeto de estudo...” (Santos Lopes & Veiga Branco, 2012). Verificou-se que, em geral, os enfermeiros tinham a perceção de serem “normalmente” emocionalmente competentes, já que “as diferenças são mínimas entre as diferentes tipologias das unidades de trabalho”, mas é pertinente realçar que de entre todos os locais estudados, o local que apresenta um valor mais

alto de “norma” é a tipologia de Cuidados Paliativos, pelo que – e considerando as características muito específicas desta unidade – os autores são da opinião que devem ser estudadas em pesquisas próximas as características dos enfermeiros desta área de trabalho em saúde.

CONCLUSÕES

Relativamente à pertinência das comunicações do symposium, tendo em conta que estamos presentes num contexto que é a Escola, que é o “trampolim” para o mundo das organizações, quanto mais cedo se começar a falar dos fatores diferenciador e competitivos, mais capazes e preparados estarão os alunos para enfrentar os desafios futuros. Ver debatidos temas e evidenciados estudos sobre a competência emocional é sem dúvida, e por si só, diferenciador. É intenção dos elementos, que compõem o symposium, que mais tarde estes alunos e as organizações que os irão receber colham os frutos desta vivência e partilha que se coloca à sua disposição.

Como nota conclusiva final, realce-se que é a partir da escola que se pode despertar esta vertente de reflexão, também neste campo da inteligência emocional, e dar início à tomada de consciência de quanto é importante o desenvolvimento da competência emocional tomando iniciativas de modo a potenciar esse bem-estar individual e coletivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Giddens, A. (2000). *As Consequências da Modernidade (4ª ed.)*. Oeiras: Celta.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). *Os Novos Líderes - A Inteligência Emocional nas Organizações*. (E. Rocha, Trad.) Lisboa: Gradiva.

Neves, C., & Pereira, F. (Julho de 2012). Gestão de Emoções. Coaching no Âmbito da Gestão organizacional. *I Congresso Internacional de Inteligência Emocional e Educação* .

Pereira, F. (Julho de 2012). Olugar das emoções e dos sentimentos nas condições da pós-modernidade. *I Congresso Internacional de Inteligência Emocional: Investigar e Intervir para Mudar* .

Santos Lopes, T., & Veiga Branco, A. (Julho de 2012). Competência Emocional (CE) e local de trabalho: estudo descritivo em Tipologias de Unidades da Rede Nacional Cuidados

Continuados (RNCC). *I Congresso Internacional de Inteleância Emocional: Investigar e Intervir para Mudar* .

Santos Lopes, T., & Veiga Branco, A. (Julho de 2012). Sentimento Gratificação Profissional (SGP) e Competência Emocional (CE) dos Enfermeiros da Rede Nacional Cuidados Continuados (RNCCI). *I Congresso Internacional de Inteleância Emocional: Investigar e Intervir para Mudar* .

O LUGAR DAS EMOÇÕES E DOS SENTIMENTOS NAS CONDIÇÕES DA PÓS-MODERNIDADE

Fernando Pereira

PhD, Professor no Instituto Politécnico de Bragança; Investigador do Centro de Investigação e Intervenção Educativas da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Coordenador do Núcleo de Investigação e Intervenção do Idoso
fpereira@ipb.pt

RESUMO

Na atualidade a temática das emoções ganha centralidade no meio académico, no meio organizacional e, outrossim, no quotidiano das pessoas comuns. Importa pois contribuir para a discussão deste fenómeno emergente. Proponho-me fazê-lo em contexto com os fenómenos mais abrangentes que caracterizam a pós-modernidade, com ênfase naqueles que são protagonistas no âmbito mais restrito das relações interpessoais, tais como: a aceleração e artificialização da vida, a desestruturação do espaço/tempo, a institucionalização crescente das atividades de vida diária, o lugar da família, e a comunicação interpessoal.

Esta comunicação é uma reflexão tecida sobre a trama da nossa própria experiência de vida e daqueles, familiares, amigos e colegas, que nos são mais próximos. Enquanto sociólogo, todavia, o caminho que percorro é sempre um encontro (ou desencontro, por vezes) entre o que aprendo da vida vivida e o que aprendo nos livros, embora, ressalve que ler e estudar também é viver. Nesta conformidade, este texto, não dispensa os ensinamentos de alguns autores que para mim são uma referência maior e constante. Por esta razão, contrariando a ortodoxia da escrita científica, o texto está redigido na primeira pessoa do singular.

Como principais notas conclusivas, sublinho a ideia de que emoções e os sentimentos decorrem no teatro da vida e não apenas no espaço restrito do corpo dos indivíduos. Para o artista (o ator-pessoa) o palco é importante mas não será mais do que a audiência. Só valorizamos a inscrição corpórea, visceral, orgânica das emoções e os sentimentos se assim o entendermos fazer; em alternativa podemos valorizar a ideia de que emoções e sentimentos como mecanismos de interface indivíduo/sociedade. Ressalvo ainda que as condições da pós-modernidade não atuam isoladamente e independentemente umas das outras mas, pelo contrário, atuam em conjunto, através de figurações ou configurações mais ou menos complexas, umas vezes de forma sinérgica, outras vezes de forma mais caótica ou desordenada. Por último, alerta para o facto de as condições da pós-modernidade afetarem a todos, porém, de forma desigual.

Palavras-chave: Emoções e sentimentos, interação social, pós-modernidade.

INTRODUÇÃO

Na atualidade, nas condições da pós-modernidade, a temática das emoções ganha centralidade no meio acadêmico, no meio organizacional e, outrossim, no cotidiano das pessoas comuns.

A minha atenção concedida a este tema, de importância crescente, tem ocorrido pela via acadêmica, pelo envolvimento na Plataforma Aberta – Associação Internacional para o Desenvolvimento da Educação Emocional (PAIDEA) e pela simples condição de cidadão deste tempo. Este tempo, o das condições da pós-modernidade, é um tempo de turbilhão, como diria Elias na sua obra seminal *Envolvimento e Distanciamento*, um tempo em que, em sentido metafórico, a diferente entre o naufrágio e o salvamento depende, em larga medida, da capacidade dos indivíduos para bem julgarem as situações de vida em que estão envolvidos. Capacidade que depende também da sua inteligência emocional e da sua habilidade individual para bem gerirem as suas emoções. No contexto da pós-modernidade, as emoções e os sentimentos têm um papel crucial na construção de uma sociedade mais humana, mais segura, mais agradável, mais sustentável e mais feliz.

Esta curta reflexão sobre o tema sustenta-se numa reflexão pessoal sobre os já vastos episódios de vida que vamos experienciando, quer no âmbito do nosso percurso pessoal, quer profissional. Os quais, afinal, se calhar são melhor definidos como um percurso único, atendendo a proximidade evidente entre as ciências sociais e a própria vida em sociedade. Sustenta-se também na revisão da literatura científica e, muito particularmente, de alguns autores que desde há muito tempo referenciam o nosso caminho. Mesmo correndo o risco de ser injusto com outros, destaco, no campo das ciências sociais e humanas, Norbert Elias, Anthony Giddens, Erik Erikson, George Mead; e, no campo da filosofia, Mahatma Gandhi, Emmanuel Kant, Thomas Moro e José Gil.

O fio condutor das minhas ideias, ideias tão só, emana do diálogo entre interação e estrutura, isto é, do reconhecimento de que a subjetivação do indivíduo e a matriz dos contextos sociais, ambas contam. Isto significa, por extensão do raciocínio, que as emoções contam não apenas como fenómeno intrapsíquico, mas também enquanto experiência vividas na interação com os outros. É neste contexto social das emoções, nesta vivência partilhada, que focalizo este contributo reflexivo. É minha intenção fazer notar que algumas das condições da pós-modernidade podem ser corruptoras dos mecanismos essenciais da socialização humana, os quais são insubstituíveis na construção das relações sociais conducentes a uma vida mais feliz e a uma melhor humanidade.

Tomando de empréstimo a ideia de *milieu* interno de Damásio (2000), o qual, por sua vez se inspirou em Claude Bernard e Walter Cannon, sugiro que as emoções e os sentimentos se explicam melhor na fronteira entre *milieu* interno e o *milieu* externo, sendo aquele o indivíduo enquanto corpo, mente e espírito e este o contexto social e cultural em que o indivíduo vive. Ver uma representação possível desta formulação inspirada no expressionismo abstrato de Mark Rothko (Figura 1).

Nesta linha de pensamento, na tipologia enunciada por aquele autor, na qual distingue entre emoções primárias, secundárias (ou sociais) e de fundo, diria que não são apenas as emoções secundárias ou sociais que são sociais, as emoções primárias e de fundo, ou pelo menos os sentimentos que podem originar, são também iminentemente sociais, pois a sua expressão (vivência) é mediada do outro social, como certamente anuiriam Erikson (1972), Mead nas palavras de Blumer (1982). Aliás, todas as emoções são manifestações ontológicas, logo, inscrevem-se na relação do indivíduo (neste caso humano) com os “outros” seus semelhantes. Alguns exemplos para que se perceba melhor: (1) o medo do escuro pode ser minimizado pela presença de outra pessoa que transmita segurança; (2) num velório a tristeza pode ser induzida (intensificada) pela presença das carpideiras; (3) os níveis de calma ou de tensão podem ser influenciados pela ação de terceiros através dos bem conhecidos efeitos de grupo ou de massas. ¹



Figura 1 – Emoções e sentimentos na fronteira entre o *milieu* interno e o *milieu* externo

¹ Recordo aqui um episódio a que assisti num antigo programa televisivo denominado “Eterno Feminino”, salvo erro no início dos anos 90. A convidada era uma psicóloga, que pelo sotaque sugeria ser da capital, que foi convidada para falar do medo e forneceu o seguinte exemplo: Ó Teresa está a ver, imagine que é uma daquelas pessoas que tem medo de cobras, se estiver a andar às compras na Rua Augusta não terá tanto medo de encontrar uma cobra como se andasse a passear pelo campo, pois, em princípio não há lá cobras... Ou seja, embora o exemplo seja patético, e me tenha feito rir até às lágrimas (outro exemplo de emoção induzida), de facto indicia que as emoções para além de serem mediadas pelo contexto social também são mediadas pelo contexto em geral.

Este posicionamento na interface entre o indivíduo e a sociedade, na minha perspectiva de sociólogo, sugere que, talvez, haja vantagens em substituir a metáfora do corpo (do indivíduo) como o “palco das emoções”, pela metáfora do “teatro das emoções e dos sentimentos” que reúne ator (indivíduo), palco (corpo) e audiência (sociedade). Esta redefinição da metáfora, não se revela útil apenas do ponto de vista conceptual ou literário, mas também no plano da intervenção prática. De facto, na sua designação e significação original (Goleman, 1995), das cinco dimensões da inteligência emocional verificamos que: a empatia (empathy) e as habilidades sociais (social skills) são, ambas, competências sociais por excelência; e que a autoconsciência (self-awareness), a autorregulação (self-regulation) e a motivação (motivation), embora sejam fenómenos de natureza e expressão intrapsíquica, são-no também, inevitavelmente (diria até ontologicamente, isto é, enquanto emanção da condição humana), referenciadas por padrões sociais e culturais.

AS CONDIÇÕES DA PÓS-MODERNIDADE COM INFLUÊNCIA NAS EMOÇÕES E NOS SENTIMENTOS

A pós-modernidade é definida como o conjunto de fenómenos que conduziram à rutura, ou à radicalização como prefere dizer Giddens (2001), dos fundamentos (instituições) da modernidade.² Estes fenómenos são de natureza tecnológica, económica, política, social e cultural. São fenómenos globais, de grande alcance nos seus efeitos e consequências e afetam a sociedade como um todo (Giddens, 2000). Em Portugal, à semelhança de muitas sociedades ocidentais, registaram-se profundas mudanças, particularmente intensas nas duas últimas décadas, entre outras: a urbanização dos agregados familiares; a predominância da família nuclear (apenas duas gerações por agregado) em desfavor da família alargada tradicional; a alteração do papel social da mulher, embora se registre algum défice quanto aos necessários ajustamentos do papel social do homem face às tendências da paridade de género; a exposição dos indivíduos a fenómenos mundiais de diversa índole; a intensificação dos meios comunicacionais e informacionais; a substituição de tarefas familiares, que tradicionalmente eram assumidas pelas mulheres, por serviços institucionalizados, no campo da educação, da saúde e do apoio aos idosos; a redução do espaço-público, enquanto espaço de debate e de

² Este conceito de pós-modernidade não é consensual ao nível do discurso sociológico (ver a este propósito Giddens (2001)), todavia, para além da sua utilização crescente na literatura sociológica, como realça Santos (1988) a designação pós-modernidade, apesar de inadequada é autêntica na sua inadequação.

aferição das práticas sociais, pela tirania dos meios de comunicação, sobretudo a televisão (Gil, 2004), e, mais recentemente, as redes sociais eletrônicas.

Centremos a atenção naqueles fenómenos que julgo têm uma influência mais transversal na vivência das emoções e dos sentimentos, designadamente: a aceleração e artificialização da vida, a desestruturação do espaço/tempo, a institucionalização das atividades de vida diária; o lugar da família e das relações familiares e a comunicação interpessoal. Há outros fenómenos que povoam a pós-modernidade e poderiam ser aqui referidos, não o faço para não estender em demasia o texto e por os considerar, apesar de tudo, com uma influência mais parcelar ou focalizada, são eles: a religião; os esquemas de autoajuda; a ajuda especializada (apoio psicológico e psiquiátrico, coaching, etc.); a dependência crescente dos designados sistemas abstratos e a sua influência na intimidade e nas relações de confiança, como descritas por Giddens (2000).

A aceleração e artificialização da vida, embora nem sempre percecionada em toda a sua magnitude e influência, têm um efeito profundo, por vezes desestruturante, da vida dos indivíduos.

A aceleração conduz à dessincronização do ritmo biológico, ritmo social e ritmo tecnológico. De facto, o mundo gira demasiado depressa e a velocidade dos eventos quotidianos a todos trespassa. É observável que, comparativamente, enquanto sistema biológico, evoluímos muito pouco em relação à evolução dos sistemas sociais e, literalmente nada, em relação à evolução dos sistemas tecnológicos. Apesar da plasticidade do Self, apesar do esforço de atualização, apesar de vivermos apressados, os acontecimentos têm lugar a uma cadência impossível de ser interiorizada pelos indivíduos. A “caducidade” é verbalizada de diversas formas e afeta, em maior ou menor escala, a autoimagem e autoestima. As formas de reação de cada um também são distintas, sendo que há quem percecione isso como uma contingência normal e há quem, de forma desenfreada, por vezes ridícula e quase sempre equivocada, se dedique a apanhar a última onda das novidades tecnológicas e negligencie outros aspetos essenciais da sua vida social. Mas não é apenas a forma como olhamos para nós próprios que é afetada por esta dessincronização, também o são a forma como os outros nos veem a nós e a forma como vemos os outros. Toda a interação social é profundamente trespassada por esta dessincronização. Os ritmos de aprendizagem e de interiorização das práticas sociais e dos episódios quotidianos, não são nem compreendidos nem respeitados. Não há tempo, ou é demasiado escasso, para que os indivíduos vivam as suas emoções, tomem consciência delas de forma equilibrada pela introspeção pessoal (consciencialização) e pela partilha social com os outros significantes (mecanismo ontológico básico) de modo construir (co construir) sobre

essas emoções sentimentos consolidados, partilhados com os outros, independentemente de estarmos a falar de emoções primárias, sociais ou de fundo, tal como classificadas por Damásio (2000). Também para a vivência das emoções e dos sentimentos é necessário atender às palavras de Gandhi (2008) quando diz que a vida merece algo mais do que o aumento da sua velocidade. Não tenho tempo para comer; não tenho tempo para dormir; obviamente, não tenho tempo para amar... Disparate! Sim disparate que, em espanhol, se diz disparate; em inglês, nosense; em francês non-sens; alemão, unsinn; em italiano, nosenso; em japonês, bacarachisa e, em mandarim, siruá. Ou seja, pensar assim, viver assim, ou obrigar alguém a viver assim, é um disparate universal.

A desnaturalização da vida, por sua vez, traduz-se por um desligamento cada mais intenso das pessoas com os ritmos e ambientes naturais, designadamente, entre outros: a alteração das atividades quotidianas (descanso, sono, alimentação, trabalho, lazer, etc.); a exposição a espaços fechados por períodos prolongados, por necessidade ou não – a atração pelas “grutas” como, ironicamente, José Saramago chamava aos shoppings e espaços aparentados; o alheamento e/ou desconhecimento dos elementos naturais e da paisagem natural. Todos estes fatores contribuem para uma uniformização dos ritmos de vida, para a não percepção e vivência (física, social, intelectual, espiritual) dos ciclos de vida. As emoções e os sentimentos precisam desta ligação ao natural, desta articulação temporal (dia-noite, das estações do ano), desta alternância e variabilidade, enfim, em sentido lato, precisam desta “cultura de vida”. Podemos nos julgar plenamente adaptados a esta forma artificializada de vida, podemos ter horror aos pólenes, aos bichos, ao calor e ao frio; podemos gostar tanto, ou até preferir, a luz do néon à luz da lua; podemos gostar tanto de mergulhar na piscina como no mar; podemos preferir o transporte motorizado à deslocação a pé (quando temos essa escolha). Sim, no campo das vontades, das escolhas pessoais, dos gostos, até dos desejos, podemos isto tudo, todavia a nossa “biologia”, o nosso corpo, entendendo-se como corpo também a mente e o espírito, não pode. E, como a biologia está ligada ao afetivo, então, naturalmente, todo o elenco emocional e sentimental é afetado. Obrigado Edgar Morin (1973), pelo apelo ao pensamento complexo e, por inerência, pela vida complexa. Complexa não no sentido de complicada e problemática, mas complexa no sentido de rica, de integrada com o natural, no sentido de equilibrada.

Nas condições da pós-modernidade, sobretudo nas sociedades ocidentais contemporâneas, a relação espaço/tempo, na qual se inscrevem os fenómenos sociais que compõem o quotidiano dos indivíduos e o seu ciclo de vida, antes padronizada, localizada e individualizada, cedeu, sendo agora caracterizada pela variabilidade e incerteza, pela globalização e pela ação em rede.

Os fenômenos sociais que afetam a vida dos indivíduos não são mais, apenas, aqueles que têm lugar na sua aldeia, bairro, ou vizinhança; não são mais, também, aqueles que se enquadram dentro dos seus padrões familiares, sociais e culturais. A janela de oportunidade dos indivíduos, nas condições da pós-modernidade, não tem vista para a rua do seu bairro ou para o largo da sua aldeia, mas sim para o mundo inteiro. Poder-se-á dizer, com propriedade, que esta é uma oportunidade maravilhosa, que resgata os indivíduos a sua “pequenez” tornando-os cidadãos do mundo. Sim pode. Porém, a outra face da moeda, é que esta abertura ao mundo tem um custo em termos de perda de segurança ontológica que é sustentada na proximidade e familiaridade das instituições e dos afetos. Lembre-se que os hábitos sociais mudam mais rapidamente do que os padrões culturais e muito mais rapidamente ainda do que os nossos desígnios biológicos.³ Estas mudanças profundas nos contextos de vida e, por consequência, nos contextos de socialização dos indivíduos, determinam a necessidade de revisão dos processos de construção identitária dos indivíduos. Mendes (2001) fala da plasticidade do Self, realçando que enquanto as interações sociais e os arranjos sociais exigem flexibilidade quanto aos processos identitários (adaptação e negociação permanentes), o sujeito (Self) como um todo, por outro lado, tem necessidade de manter a coerência interna. Giddens (2001), também destaca a importância dos indivíduos manterem a continuidade de uma narrativa (identidade biográfica) que deve integrar eventos escolhidos da interação contínua dos indivíduos com os outros e com o mundo exterior. Em abstrato, e também na prática, esta desestruturação do espaço/tempo coloca desafios identitários muito complexos. O indivíduo atua (no sentido interacionista do termo) num teatro da vida ao mesmo tempo vasto e efêmero (mudanças de local de trabalho, mudanças de cidade e/ou país, mudanças de estado civil, alargamento da idade de autonomização, do matrimônio, da paternidade/maternidade, multiculturalidade, etc.). Importa saber da sua habilidade para atuar bem, entendendo-se por atuar bem, a construção de uma identidade pessoal saudável e feliz. As emoções e os sentimentos (os afetos) jogam um papel central neste processo de construção identitária. A sua vivência positiva é fundamental à construção de uma identidade saudável e coerente capaz de enfrentar os desafios da vida durante toda a vida (Erikson, 1972). No ambiente de desestruturação do espaço/tempo, no processo de “surfear” todas as oportunidades que a vida

³ Pode-se aprender imenso sobre este assunto lendo *O macaco nu* de Desmond Morris (1970), obra polémica, quase maldita, entre algumas sensibilidades, do campo científico, da filosofia e da religião. Polémica, porque, *avant la lettre*, Morris explicava muito bem como instintos animais do Homem, sustentados no seu “arsenal” de características biológicas, comandavam as emoções e os sentimentos, nomeadamente, naqueles aspetos mais básicos como a sexualidade por exemplo. Pois, sexo, daqui o escândalo.

pós-moderna possibilita (e/ou exige) não é nada fácil aos indivíduos construírem equilíbrios consigo próprios e com os outros.

A institucionalização das atividades de vida é outro fenômeno emergente da pós-modernidade. A educação das crianças e jovens, o cuidado prestado aos doentes, o acompanhamento dos idosos e outras pessoas desfavorecidas, são exemplos de práticas que são cada vez mais institucionalizadas. Ironizando, a via-sacra da institucionalização passa, sucessivamente, pelas seguintes estações: berçário, infantário, pré-escola, escola, universidade e, mais tarde, lar de idosos. A institucionalização tem um lado bom e tem um lado mau. O lado bom consiste no acesso, cada vez mais democratizado, das pessoas aos benefícios do conhecimento científico e técnico; a institucionalização é um veículo privilegiado para o bom uso social da ciência e, nesse sentido, é um dos ganhos inequívocos da pós-modernidade. O lado mau da institucionalização emerge quando ela se substitui, em demasia, quando não completamente, aos contextos tradicionais de socialização, como sejam: a família, os grupos de amigos na infância ou na terceira idade; o convívio intergeracional espontâneo; as formas de educação não-formal, entre outros. A aprendizagem dos papéis sociais de género, de parentesco, de pertença geracional, até de cidadania, carece das experiências vividas, face a face, nos contextos tradicionais de socialização. A institucionalização condiciona as nossas vidas e vai condicionar ainda mais no futuro. O objetivo será a busca do equilíbrio, da complementaridade e da coerência entre os contextos de socialização institucionalizados e os contextos socialização tradicionais. Ambos são, ou devem ser, tanto quanto possível, um lugar de partilha de afetos, um lugar de partilha de emoções e de sentimentos.

A pós-modernidade trouxe consigo alterações substanciais nas relações familiares. Pereira (2012) refere as seguintes: uma verticalização das relações intergeracionais familiares em que numa família coexistem mais gerações mas menos indivíduos por geração; uma maior diferenciação dos contextos socializantes e das expectativas (generation gap); um menor número de relações mas uma maior intensidade das mesmas; o efeito de “nuvem” socializadora, referindo-se a coexistência de diferentes modelos identitários; na família nuclear os afetos, valores e apoio instrumental já não se articulam de forma espontânea e natural no quotidiano do agregado familiar, como acontecia com a família alargada, por isso, carecem de ser socialmente pensados e construídos. Apesar disto, continua o autor, citando inúmeros estudos nacionais e internacionais, a família é, e continuará a ser, o lugar de descanso e refúgio material, psicológico e afetivo. Ou seja, malgrado todas as alterações, a família é o lugar privilegiado e intimista para vivência e de partilha das emoções e dos

sentimentos e, na perspectiva de Figueiredo (2012), “permite a gestão das tensões exteriores, promovendo a aprendizagem, criatividade e crescimento dos seus membros, através do apoio emocional”. Esta “resiliência” das funções da família, explica-se por quatro ordens de razões, todas importantes, interligadas, todavia distintas: a primeira, pela insuficiência dos lugares de vivências alternativos, como o grupo de amigos ou a ajuda institucionalizada; a segunda, pela inscrição ontológica e cultural das necessidades emocionais e afetivas dos indivíduos; a terceira, pelo seu inequívoco valor simbólico remanescente, na sua funcionalidade ou disfuncionalidade, os laços de família continuam a despoletar emoções e sentimentos particularmente intensos; e, finalmente, a quarta, pela sua extraordinária universalidade, embora com configurações distintas variando também elas no tempo e no espaço.

Deixo para o final a questão da comunicação interpessoal com o propósito de realçar a sua transversalidade a todos os fenómenos antes mencionados. A comunicação interpessoal na pós-modernidade é alvo de profundas alterações, tais como: a globalização dos contextos dos códigos comunicacionais, a diversificação das fontes de ruído, o silêncio e a gestão do silêncio e a volubilidade da mensagem. Vejamos, sumariamente, cada um deles.

Os códigos comunicacionais são, simultaneamente, produtos e fatores das condutas sociais, são conjuntos de símbolos ou signos indutores de significados, que carecem de ser partilhados e interiorizados, e para isso é preciso tempo e espaço para “viver”. Todavia, como já se disse, os contextos socializantes da pós-modernidade, enquanto referenciais da construção do Self e os cenários de vida, são globais, determinando aquilo a que Berger, citado por Giddens (2001) chama “pluralização dos mundos de vida”. A comunicação verbal e não-verbal está em profunda alteração. Na atualidade, é difícil, quando não impossível, a partilha e o entendimento dos códigos. A superficialidade da expressão das emoções e dos sentimentos sobrevêm. A indexicalidade, isto é, o sentido profundo e único das práticas sociais (afetos incluídos), que é conferido pelo momento e pelas circunstâncias particulares em que essas práticas ocorrem, está comprometida.

As fontes de ruído, por seu turno, são os elementos imediatos, ou mediatos, do contexto da vida na pós-modernidade que perturbam a comunicação interpessoal. Neste sentido, o ruído não tem uma natureza sonora, mas emana das diferenças socioculturais, etárias e de interesses e estilos de vida dos interlocutores, as quais, por sua vez, são potenciadas ao máximo pela tal janela para o mundo de que já falamos. Como exemplo de ruídos temos: a interrupção de uma conversa presencial para atender o telemóvel; as refeições em família com o televisor ligado; o desconhecimento e/ou negligência do quadro conceptual e do léxico do outro interlocutor.

O silêncio e a interpretação dos silêncios, por sua vez, são outro elemento da comunicação em profunda alteração. Na comunicação interpessoal o silêncio é, ou pode ser, uma forma de reserva e de reflexão para a interação. Com a facilidade dos meios comunicacionais atuais, frequentemente, os momentos de silêncio são mal interpretados. Silêncio é entendido como uma não-resposta, como ausência de comunicação ou, pior, como uma punição. Estamos a ser socializados em contextos de ruído intenso, por isso, frequentemente, somos incapazes de ouvir o silêncio, ou de parar para pensar. Como exemplos desta situação: dois namorados tiveram uma pequena zanga, separam-se, uma hora depois ambos começam a pensar que o outro ainda não ligou a pedir desculpa, estúpida(o), também não lhe ligo; passa mais uma hora e o pensamento é: diz que me ama, mas não é verdade, olha se sente a minha falta; e assim sucessivamente. Isto acontece nas relações amorosas, mas não só, também é frequente entre pais e filhos, quando por exemplo, ouvimos alguém dizer: que seca pá, a minha mãe, agora, controla-me, se não atendo o telemóvel faz logo um filme...

Todas estas alterações ao processo de comunicação interpessoal (que é um elemento muito importante da empatia, na formulação de Goleman (1995)) têm um efeito brutal na vivência das emoções e dos sentimentos. Há demasiada pressa nos ritmos de vida; estamos conectados a demasiados interlocutores e em permanência excessiva; o excesso de informação a que acedemos sufoca-nos e a que nos passa ao lado frustra-nos. Exemplos: quanto mais conhecidos tenho, menos conhecido sou e menos os conheço também; invejo a minha amiga que tem seiscentos amigos no facebook e eu apenas quatrocentos e cinquenta; o meu companheiro/a enviou-me hoje vários post's, mails e sms a dizer que me ama, mas não sinto amado/a; apetece-me esperar pelo senhor correio e ler uma carta escrita à mão, mesmo que contenha erros, por causa do acordo ortográfico ou não; apetece-me ouvir o silêncio mas o ruído é ensurdecedor.

Não se depreenda das minhas palavras qualquer ressentimento, ou menosprezo, quanto às novas tecnologias de comunicação. Considero-as, como a qualquer outros dos fenómenos da pós-modernidade, um sinal de desenvolvimento civilizacional. As minhas reticências, e daí o alerta, justificam-se pela necessidade de realçar que as mesmas, por si só, não são construtoras de relações sociais, muito menos de partilha de emoções e/ou sentimentos. É este equívoco frequente, que atinge de forma desigual diferentes gerações de indivíduos e diferentes sociedades e culturas, mas que atinge a todos de alguma maneira, que pretendemos ajudar a minimizar, dentro do alcance do nosso conhecimento e lucidez. Há ainda um risco suplementar, quase sempre fracamente percecionado e interiorizado em toda a sua plenitude,

da transposição da superficialidade da comunicação mediatizada (sobretudo aquela que é mediatizada pelos meios de comunicação eletrónicos) para os momentos de comunicação presencial, de que resulta, frequentemente, alguma dificuldade para gerir a intensidade “caldo emocional”⁴, in vivo e in loco; dois exemplos simples para que melhor se entenda: uma coisa é enviar um coração encarnado (ícone expressivo do messenger) a alguém, outra é dizer amote a esse alguém na sua presença; explicar presencialmente ao pai porque esquecemos de telefonar pelo seu aniversário e ouvi-lo dizer – deixa lá filho... não faz mal...

SÍNTESE CONCLUSIVA

Na tentativa de tecer uma síntese das ideias expostas, ideias tão só, realço dois aspetos que considero da máxima importância.

Primeiro, as condições da pós-modernidade referidas são interdependentes. A separação que foi feita é meramente retórica e tem fins pedagógicos. Ao serem interdependentes a sua influência sobre os indivíduos adquire maior magnitude. Todavia esta interdependência não pode ser confundida com a qualidade de sistema no seu sentido mais literal, que tem subjacente a ideia de funcionamento sinérgico, desejável, em grande medida previsível e controlável. A interdependência das condições da pós-modernidade talvez seja melhor descrita pelo conceito alternativo de figurações ou configurações, tal como conceptualizado por Elias (1997), quando realça que nem sempre as propriedades dos sistemas (vistas, em abstrato, como que intrinsecamente positivas) estão de facto presentes. Ou seja, para o que importa, as condições da pós-modernidade podem-se constituir como uma espécie de Carro de Jagrená de que fala Giddens (2000) em as Consequências da Modernidade, em que o autor diz que essa máquina de enorme potência e alcance, só até certo ponto pode ser conduzida de forma previsível e controlada pela humanidade, havendo o risco de, a cada momento, se descontrolar guinando erraticamente, colhendo as pessoas à sua passagem. Todavia como também refere o autor, não nos devemos abster de tentar controlar o Carro de Jagrená, sendo a prudência dos atos e a reflexividade intelectual dois caminhos para o conseguir. Este meu modesto contributo que procura relacionar as emoções e os sentimentos com a vida em sociedade e, seguramente, o conhecimento especializado e profundo de outros contributos apresentados neste congresso sobre a ciência das emoções, são exemplos dessa tentativa de controlo.

⁴ Designação que tomo por empréstimo da colega e amiga Augusta Veiga-Branco (comunicação pessoal).

O segundo aspeto que quer realçar repousa na ideia de que os fenómenos da pós-modernidade, nas suas causas e consequências, embora afetem a humanidade como um todo, não afeta a todos por igual. Como ideia meramente especulativa, não sustentada em qualquer estudo científico, resultando apenas da minha vivência e reflexão pessoal sobre os fenómenos, penso que, grosseiramente, podemos estabelecer três horizontes geracionais. As gerações que já nasceram sob a expressão plena das condições da pós-modernidade, isto é, na era internética; as gerações que nasceram na transposição da modernidade para a pós-modernidade, isto é, as que ainda se lembram de jogar ao pião e que, na adolescência, se fascinaram com o Mini-PC ZX-Spectrum); e, por fim, as gerações que nasceram no tempo da lousa de ardósia (que na sua forma se assemelhava extraordinariamente ao atual Tablet) às quais o advento das condições da pós-modernidade coincidiu já com fases de vida plenamente consolidadas e estáveis.

Salvaguardando aqueles indivíduos que escapam a este grilhão cronológico, porque os há obviamente, a maioria está sujeita e condicionada pelo respetivo elenco de experiências sociais e culturais que condicionam a sua forma de vivenciar as emoções e os sentimentos. Todos estes horizontes geracionais têm grandezas e fragilidades: os primeiros porque não experimentaram as condições da modernidade; os segundos porque experimentaram as condições da modernidade e da pós-modernidade e agora têm de se equilibrar no balanço; os terceiros porque, no essencial, perderam as virtudes da pós-modernidade. Todavia, também é verdade que esta última formulação faz pouco sentido, se pensarmos que, de facto, ao contrário do que também se diz, “este tempo” é o tempo de todos os que nele vivem. Logo, a interação (incluindo a intergeracional) é possível e até é desejável e, poderá constituir-se como um bom lugar (um espaço/tempo) para a partilha das emoções e dos sentimentos. Sendo assim, partilhemos as nossas emoções e sentimentos, de preferência em contextos de interação pessoal face a face, na intimidade de uma boa relação de familiar, de amizade ou de amor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Blumer, H. (1982). *El Interaccionismo Simbólico: Perspectiva y Método*. Barcelona: Hora, S.A.

Damásio, A. (2000). *O Sentimento de Si. O Corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência* (6 ed.). Mem Martins: Publicações Europa-América.

Elias, N. (1997). *Envolvimento e Distanciamento. Estudos Sobre a Sociologia do Conhecimento*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- Erikson, E. (1972). *Identidade, Juventude e Risco*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Figueiredo, M. H. (2012). *Modelo Dinâmico de Avaliação e Intervenção Familiar. Uma Abordagem Colaborativa em Enfermagem de Família*. Loures: Lusociência.
- Gandhi, M. (2008). *Mahatma Gandhi Autobiografia - Historia de Mis Experiencias com la Verdad*. Madrid: Arkano Books.
- Giddens, A. (2000). *As Consequências da Modernidade (4ª ed.)*. Oeiras: Celta.
- Giddens, A. (2001). *Modernidade e Identidade Pessoal (2ª ed.)*. Oeiras: Celta.
- Gil, J. (2004). *Portugal, Hoje - O Medo de Existir*. Oeiras: Relógio d'Água Editores.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantan Books.
- Mendes, J. (2001). *O Desafio das Identidades*. In B. S. Santos (Ed.), *Globalização. Fatalidade ou Utopia?* (pp. 489-523). Porto: Edições Afrontamento.
- Morin, E. (1973). *Le Paradigme perdu: la nature humaine*. Paris: Le Seuil.
- Morris, D. (1970). *O Macaco Nu (3 ed. Vol. 50)*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Pereira, F. (2012). *Relações intergeracionais*. In F. Pereira (Ed.), *Teoria e Prática da Gerontologia. Um Guia para Cuidadores de Idosos* (pp. 157-174). Viseu: Psicossoma.
- Santos, B. S. (1988). *O social e o político na transição pós-moderna*. *Oficina do CES(1)*, 1-52.

GESTÃO DE EMOÇÕES: COACHING NO ÂMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Carmo Neves

Pós-graduada em Gestão, Professora no Instituto Politécnico de Bragança e Instituto Politécnico do Porto
carmonevespt@gmail.pt

Fernando Pereira

PhD, Professor no Instituto Politécnico de Bragança; Investigador do Centro de Investigação e Intervenção Educativas da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. Coordenador do Núcleo de Investigação e Intervenção do Idoso
fpereira@ipb.pt

RESUMO

Esta comunicação aborda a temática da gestão das emoções centrada no papel do coaching enquanto recurso da gestão organizacional. O objetivo é discutir a importância da competência emocional, da gestão de recursos humanos e do processo de coaching para a excelência do desenvolvimento organizacional.

A metodologia usada baseia-se na reflexão pessoal e na revisão bibliográfica sobre esta temática.

Como principais conclusões destacamos as seguintes: (1) a gestão organizacional implica a gestão das pessoas enquanto recurso (na sua vertente mais técnica e economicista) sem todavia se esgotar nela, sendo essencial, também, considerar as pessoas enquanto indivíduo (ser humano) com os seus valores, crenças, identidades, atitudes e comportamentos; (2) o coaching, como uma das ferramentas de desenvolvimento organizacional e individual, trabalha as competências da inteligência emocional como um todo; (3) o controlo positivo das emoções é uma competência a desenvolver com a finalidade de alcançar a satisfação de todos os atores (colaboradores) das organizações como caminho para o bom desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de emoções; desenvolvimento organizacional; desempenho organizacional; coaching;

INTRODUÇÃO

A excelência é cada vez mais o objetivo desejado das organizações. Trabalhar neste sentido é olhar para todas as componentes da estrutura organizacional. É desenvolver estratégias orientadas para os resultados e o impacto desses resultados. Não apenas os resultados técnicos e económicos, mas também os resultados ao nível da satisfação dos colaboradores e sobretudo dos clientes.

Olhar a vertente tecnológica, a envolvente, não esquecendo a dimensão da organização, que é constituída pelo número de colaboradores da organização, é básico. O que é mais determinante na estrutura organizacional são os colaboradores pois estes são o suporte e a “alma” da organização. Ter a melhor e mais atual força tecnológica sem que os colaboradores tirem o melhor partido das mesmas, que contribuição terá para caminhar rumo à excelência? É necessário fazer a manutenção do capital humano, para que este cuide do capital financeiro e tecnológico.

Sabe-se que “os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações” (Caetano, 2008). Na atualidade as organizações que se distinguem pela sua excelência apresentam como vantagem competitiva, incontornável e não imitável, os seus recursos humanos. Segundo Chiavenato (2008) as pessoas são elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade num mundo cheio de mudanças e desafios. É também no conhecimento dos colaboradores, na sua qualificação e competências (desenvolvimento das capacidades humanas), que reside a produtividade e o sucesso das organizações, e não apenas nas ferramentas, nas máquinas e no capital que as organizações fornecem (Wartzman, 2010).

Ter uma equipa motivada, com competências ajustadas às atividades, satisfeitos e sentindo que são parte da organização é crucial. Pink, (2010) diz que “o futuro pertence a um tipo muito diferente de pessoas, com um tipo diferente de inteligência: pertence a quem é capaz de criar, empatizar, reconhecer padrões ou gerar significado...”. Assim, olhar e apostar no desenvolvimento de novas competências como as competências emocionais, já não será uma escolha mas sim uma obrigatoriedade pois será uma vantagem competitiva não igualável.

As competências emocionais podem ser definidas como o conjunto de conhecimentos, capacidades, habilidades e atitudes necessárias para compreender, expressar e regular de forma apropriada os fenómenos emocionais. De acordo com a conceptualização sobre a

inteligência emocional divulgada por Daniel Goleman (1995), conceito que foi introduzido inicialmente por Salovey e Mayer, as competências emocionais são: autoconsciência, gestão das emoções, auto motivação, reconhecer emoções e gerir relacionamentos.

A autoconsciência é a capacidade de reconhecer as emoções que se manifestam no organismo do próprio indivíduo, como por exemplo a raiva, o medo, o desprezo, a tristeza ou repulsa, através de sinais como a sudação, rubor, tensão muscular, etc. As emoções são expressas no nosso corpo, quer exteriormente quer interiormente “até às vísceras” diz Damásio (2011).

A gestão das emoções consiste na capacidade de autocontrolo, reflexão, adaptabilidade e de inovação, importantes para evitar situações de resposta extemporânea e precipitada. Quando as emoções saem fora do controlo sem uma orientação adequada surgem os comportamentos irracionais, os quais, a maior parte das vezes, são conducentes ao mal-estar e ao arrependimento. As emoções mal controladas e mal orientadas são uma das principais origens de comportamento irracional (Damásio, 2011). Esta competência marca o início do caminho em direção à aprendizagem para gerar emoções positivas e ao desenvolvimento emocional.

O termo motivação provém da palavra latina *movere*, que significa deslocar-se. Auto motivação é a capacidade de se deslocar e não se deixar “levar”. De um modo geral, motivo é “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico”(Chiavenato, 2008). No quadro de situações que podem ser tipificadas como situações de bem-estar e de desenvolvimento do indivíduo, ter domínio sobre atitude ou o comportamento a tomar deve significar passar a agir e não a reagir simplesmente. Quando um indivíduo se deixa dominar pela ansiedade, pela frustração, quando se deixa invadir constantemente por pensamentos e/ou situações do passado menos positivas, sem ser no sentido de aprendizagem, mas apenas como constatações, então não há deslocação, não há motivo para construir positivamente. A sua disponibilidade emocional e intelectual está “cheia” impossibilitando-o de pensar positiva e construtivamente.

Reconhecer as emoções é a competência emocional que se refere à capacidade de manter boas relações com as outras pessoas. Isto é, dominar as competências sociais básicas, mas muito complexas que é ter uma comunicação efetiva, respeito pelo outro, ser assertivo, entre outras. É estar em sintonia com o outro, ou seja, é ser empático.

Por fim, a gestão de relacionamentos é a capacidade para adotar comportamentos apropriados e responsáveis para a solução de problemas pessoais, familiares, profissionais e sociais, orientados para o alcance de um bem-estar de vida pessoal e social.

O PROCESSO DE COACHING⁵

O coaching é um processo, um percurso, uma ferramenta que o sujeito tem ao seu dispor, que lhe permite fazer escolhas/opções no sentido de potenciar/reformular os seus projetos, atingir o bem-estar, melhorar a qualidade de vida, promover o seu desenvolvimento e o autoconceito. O coaching surge como uma importante ferramenta para nos ajudar a mudar positivamente e inspirar outros a alcançar os seus objetivos, alicerçados na consciência, responsabilização e compromisso.

Coaching tem como objetivo prático ajudar as pessoas que se dirigem ao profissional de coaching, o coach. Esta ajuda só resulta se for dirigida pelo coachee (cliente). O coachee ao aprender a reconhecer-se a si próprio, através das suas reflexões internas, incitadas pelo coachee, adquire uma maturidade e uma autonomia pessoal que o beneficiam no seu desenvolvimento pessoal. Esta crença que existe nos coaches está em sintonia com Carl Rogers (2009), que concebeu e experimentou um método terapêutico centrado na não-diretividade, distanciando-se assim de todos os que atribuem ao terapeuta um papel mais ou menos importante na análise clínica. Contudo o processo de coaching não se pode designar como processo terapêutico, pois é condição fundamental que o coachee não esteja doente mas sim a necessitar de ajuda para se descobrir como ser autónomo e capaz de se realizar e encontrar o seu caminho em direção ao seu bem-estar.

Neste sentido, o coaching é um processo de desenvolvimento de competências pessoais e profissionais, que decorre no âmbito de uma relação profissional, continuada mas limitada no tempo, entre o coach e o coachee, que ajuda a obter resultados extraordinários na vida, na profissão e nas organizações. “O coach é um guia, um acompanhante, num processo de “soprar brasas” colaborando na identificação e superação de obstáculos no desenvolvimento e crescimento do coachee (Wolk, 2009). A tarefa do coach consiste em ajudar o coachee a aprender a ser um observador. Visa revelar o potencial do coachee para maximizar a sua própria performance, ajudando-o mais a apreender do que ensinando-o. Coaching é um tipo

⁵ Este ponto é baseado no capítulo “Coaching na prática gerontológica” elaborado por Galvão e Neves (2012) da obra “Teoria e Prática da Gerontologia: Um Guia para Cuidadores de Idosos” Pereira (2012).

particular de aprendizagem que requer transformação pessoal. A aprendizagem é a incorporação de novas crenças acerca de nós próprios, das nossas relações, e do mundo que nos rodeia.

O coachee como cliente (quer seja na sua vida pessoal ou profissional) aprofunda o seu autoconhecimento, aumenta a sua eficácia, o seu rendimento e melhora a sua qualidade de vida (ICF, 2012). O coaching promove no sujeito dois movimentos, o ir em profundidade (dentro de si) e o ir em extensão (para o mundo). Desta interface resultará o chegar ao ponto desejado.

No processo de coaching a aprendizagem transformacional desejada desenrola-se em seis fases, designadamente: explicitação do contexto, descrição da situação presente, descrição da situação ideal objetivada, aprendizagem reflexiva, delineamento do plano de ação e, por último, a fase de acompanhamento. Na prática, estas fases são sequenciais e as suas fronteiras difusas, facto que se explica pela natureza reflexiva de todo o processo e também de algumas metodologias usadas, nomeadamente, a escuta ativa e as questões poderosas que são transversais a qualquer processo de coaching.

A fase inicial de explicitação do contexto é um momento em que o coachee expõe a situação na sua generalidade e onde são transmitidas e clarificadas as ideias/regras fundamentais do processo de coaching. Um coach não é mentor, psicólogo, consultor, confessor ou protagonista. Um coach é antes egoless, facilitador de mudança, catalisador para a ação, “detetor” de paradigmas (crenças/referenciais que podem ser inibidores ou emancipadores), é um parceiro, uma pessoa que antes de mais gera confiança. Deve ainda ficar claro que a transformação desejada é da responsabilidade única do coachee, sustentada na aprendizagem e incorporação de novas crenças acerca do próprio e das relações que estabelece com o mundo que o rodeia, tomando consciência plena das consequências da mudança. Nesta fase é essencial dar atenção ao espaço e ao ambiente, uma vez que é nela que se cria a atmosfera de confiança entre coach e coachee.

Segue-se a descrição da situação presente, fase em que se procura detalhar o descrito na fase de contexto, objetivando a situação presente do coachee, como forma de preparar o eventual processo de transformação/transposição para a situação ideal.

Na terceira fase, a da explicitação da situação ideal, o coachee é convidado a perspetivar o futuro desejado para si. Procura-se que formule e verbalize um ideal de vida que proporcione

maior bem-estar, maior satisfação pessoal consigo próprio e a melhoria da qualidade da relação com os outros significantes. Em alguns a transposição para a situação ideal poderá corresponder a uma simples clarificação e aceitação da situação presente.

A fase de aprendizagem reflexiva é onde ocorre o momento de descoberta sobre o que se deve manter, o que carece de ser aceite, o que se deve eliminar (características que não nos deixam caminhar direção ao futuro desejado) e o que há a mudar tendo em vista o reforço das competências pessoais.

A fase seguinte, o plano de ação, consiste na definição dos objetivos SMART ("Objectivos - SMART", 2011) a desenvolver, isto é, ações específicas, mensuráveis, alcançáveis, realistas e devidamente calendarizadas. O plano de ação, que pode ser escrita ou não, é uma escolha pessoal do coachee; todavia, a nossa experiência profissional diz-nos que, para a maioria dos casos, para haver um maior comprometimento, é preferível a forma escrita.

A sexta fase, fase de acompanhamento, é aquela em que é deixada ao coachee a iniciativa de procurar o apoio/suporte do coach, quando julgue necessário, de modo a otimizar o processo de transformação a que se propôs, cabendo ao coach essencialmente a atitude de questionar o coachee sobre a forma como este está a vivenciar o processo e eventuais ajustes a introduzir, no sentido da concretização dos resultados.

Em média, um processo de coaching decorre em quatro sessões com a duração entre 30 e 60 minutos, intervaladas de duas a três semanas. Desta forma o coachee tem tempo e espaço para tomar consciência e validar as suas próprias descobertas, que tanto podem ocorrer durante as sessões (sobretudo provocadas pelas questões poderosas e a gestão dos silêncios na interação coach-coachee) ou no intervalo delas quando o coachee vivencia o seu quotidiano.

Explicado sucintamente o processo, centremos a atenção nas metodologias. O desenvolvimento transformacional para o estado desejado de bem-estar é conseguido pelo equilíbrio, pela congruência, entre corporalidade, linguagem e emocionalidade. Estas três dimensões são os elementos importantes da interação social, sendo através delas que comunicamos com os outros e também tomamos consciência da nossa própria identidade (identidade de ego ou identidade sentida).

A corporalidade diz respeito à linguagem do corpo, do gesto, da postura, sendo um sinal, um espelho, do estado emocional dos indivíduos. A corporalidade é importante uma vez que pode

ser uma primeira etapa a trabalhar. Por vezes aprender a descontrair a parte muscular do corpo, a respirar calmamente, a deixar de ranger os dentes, a andar corcovado, encolhido, numa postura abatida, fará parte do desenvolvimento para alcançar bem-estar. Após a química corporal estar pelo menos a ser trabalhada e consciente de que pode ser obstáculo, trabalhar a emoção do medo torna-se mais facilitada. Assumir o controlo do corpo pode tornar-se extremamente importante para o restabelecimento do bem-estar.

A linguagem é o conjunto de símbolos e signos que possibilita a comunicação humana, sendo simultaneamente, produto e fator da cultura e da identidade dos indivíduos. A importância da Linguagem é mencionada nas abordagens teóricas da sociologia, mais propriamente na teoria do interacionismo simbólico do filósofo Mead, na qual se defende que é a linguagem que permite aos seres humanos se tornarem auto conscientes (Giddens, 2010).

As emoções são os elementos visíveis, por vezes difusos e ambíguos, que refletem o estado de espírito dos indivíduos e que têm uma inscrição corpórea e linguística. Depreende-se, portanto, que estas três dimensões estão profundamente interrelacionadas entre si, as quais devem apresentar congruência e reconstrução entre elas.

No processo de coaching, aquando da escuta ativa, o coach descodifica o conteúdo destas três dimensões, atendendo à sua congruência e harmonia expressiva e argumentativa. Por exemplo, quando o coachee verbaliza que se sente bem a ajudar os outros mas, no entanto, o seu tom de voz e a sua expressão corpórea, denunciam falta entusiasmo ou mesmo algum incómodo ou insatisfação (denunciado por um encolher de ombros, uma expressão facial mais tensa, um olhar interrogativo). Este processo de escuta ativa, no nosso ponto de vista, seria mais justamente designado por “escuta a 300%” em que: 100% está relacionado com a comunicação eficaz, 100% relativos à implicação com a emocionalidade do coachee (o ato de calçar os sapatos do coachee e sentir a pedra que o incomoda...) e 100% dedicado à vigilância e manutenção da condição de egoless do coach. Fazem parte do processo de escuta ativa a gestão dos silêncios, nos quais o coachee encontra condições para expor a suas ideias ao seu ritmo e também para realizar momentos de introspeção que poderão revelar-se da máxima utilidade.

Sobre as designadas questões poderosas, elas destinam-se a incentivar o coachee à autorreflexão. A essência do coaching reside na pergunta e sua excelência na capacidade de colocar perguntas poderosas (Catalão & Penim, 2010). A colocação destas questões emana do

discurso do coachee, sobretudo quando o mesmo utiliza expressões ambíguas, ideias imprecisas ou pouco claras, situações que suscitam dúvida ao próprio coachee, afirmações muito vincadas (sempre, nunca, nada). A pergunta poderosa não é de todo colocada pelo coach mas sim pelo próprio coachee no seu discurso, cabendo ao coach o papel de transformar ideias e afirmações em perguntas oportunas e indutoras de reflexão. São estas questões que despoletam o processo de consciencialização, aceitação ou de mudança.

A escuta ativa e a colocação de questões poderosas facilitam a deteção de paradigmas, isto é, de crenças, de convicções profundas, que tanto podem ser inibidoras como indutoras de ação. Sendo, no primeiro caso, necessário proceder-se a sua desmontagem como condição para a mudança e, no segundo caso, ajudar o coachee a ver e utilizar essas crenças positivas como alavancas de mudança. Ainda relativo às questões poderosas, o coach dá primazia ao “para quê?” em detrimento do “porquê?”, dado que todo o processo transformacional se baseia na ação e é projetado no futuro desejado pelo coachee. Em coaching o passado é usado como um recurso, como um fundo de experiências de aprendizagem que importa capitalizar positivamente na projeção do futuro. O coaching não tem por finalidade melhorar o passado mas sim potenciar o futuro desejado.

As exigências do equilíbrio entre racionalidade e emocionalidade da nova cultura de gestão colocam os profissionais sob constante pressão e renovados desafios quotidianos, dada a necessidade de se desenvolverem como pessoas. O coaching enquanto processo que beneficia do contributo de várias ciências sociais e do comportamento humano, constitui um contributo importante para o desempenho pessoal e profissional, permitindo-lhe otimizar toda a riqueza da experiências, competências, especialização e talento que ele próprio possui e ajudar a encontrar soluções criativas para as situações no trabalho e na vida pessoal.

A GESTÃO DAS EMOÇÕES NO ÂMBITO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Como já referimos, na atualidade, as organizações que se distinguem pela sua excelência apresentam como vantagem competitiva, incontornável e não imitável, os seus recursos humanos, por isso, apostar no desenvolvimento das capacidades humanas é apostar na produtividade e no sucesso das organizações.

Assim dotar as chefias e colaboradores com atitudes de coach, e até mesmo implementar formação e sessões de coaching, é uma possibilidade de que as organizações dispõem. A possibilidade de identificar os níveis de desenvolvimento das diferentes competências emocionais é importante para se poder traçar e delinear planos de intervenção. Segundo Goleman (2010) indivíduos emocionalmente inteligentes demonstram ser excelentes nas relações humanas, revelando marcadas capacidades de liderança e boa performance no trabalho. Quanto mais as organizações estiverem dotadas de pessoas conhecedoras que o desenvolvimento emocional é possível, pois a “inteligência emocional é flexível” (Bradberry & Greaves, 2008), mais aptas estarão a potenciar o seu desempenho e bons resultados. Quanto mais oportuna e dirigida for a intervenção junto das pessoas, maior a probabilidade de sucesso destas e consequentemente das organizações de que fazem parte.

Gerir o desempenho, que integra a emocionalidade e a racionalidade é um dos paradigmas da atual gestão. Figueiredo (2008), respondendo à questão de como garantir a competitividade das organizações na era do conhecimento, diz que um dos passos é assumir o impacto que as emoções têm na performance organizacional, e reconhecer, avaliar e controlar as nossas emoções e a dos outros para a obtenção de resultados positivos. Isto tanto é verdade em contextos de saúde, como em contextos familiares como nas necessidades da comunidade e no trabalho (Covey, 2004).

Existem pessoas com elevado QI (coeficiente de inteligência) que nem sempre têm sucesso e outras com QI moderado que têm resultados surpreendentes. De acordo com Goleman (2010), esta diferença reside frequentemente nas capacidades da inteligência emocional. Também sugere que indivíduos emocionalmente inteligentes demonstram ser excelentes nas relações humanas, revelando marcadas capacidades de liderança e boa performance no trabalho. Uma das competências importantes é saber controlar positivamente as emoções. Controlar positivamente as emoções é ter mais responsabilidade, é ter mais capacidade de concentração

na tarefa entre mãos e mais atenção, é ser menos impulsivo, ter mais autocontrole... (Goleman, 2010).

Para melhor saber controlar as emoções, será importante identificá-las e conhecer quais as componentes da inteligência emocional. Pessoas com QE (Inteligência Emocional) elevado têm êxito quanto aos seus resultados, mesmo desconhecendo as competências que integram a inteligência emocional. Ao identificá-las as pessoas poderão potencializar ainda mais o seu desempenho. O desconhecimento do exercício da inteligência emocional, frequentemente, é a causa do menor desempenho, ao passo que, o seu conhecimento é facilitador da excelência dos resultados (Bradberry & Greaves, 2008). Hoje em dia, continuam estes autores, para se ser bem-sucedido e realizado, tem de se aprender a maximizar estas competências, pois são aquelas que empregam uma mistura de razão e sentimento que alcançam os maiores resultados.

CONCLUSÕES

É no conhecimento dos colaboradores, na sua qualificação e competências (desenvolvimento das capacidades humanas), que reside a produtividade e o sucesso das organizações, e não apenas nas ferramentas, nas máquinas e no capital que as organizações fornecem.

Entre outras áreas de competência, o desenvolvimento das competências emocionais dos colaboradores, aspeto até há muito recentemente, menos conhecido e cuidado, é um desiderato essencial para o incremento da qualidade das relações pessoais e por consequência de toda a dinâmica organizacional, dado que, não podemos esquecer, as organizações são sistemas de atividade humana.

O coaching, é um processo que permite fazer escolhas/opções, no sentido de potencial/reformular os projetos, quer pessoais quer organizacionais e atingir o bem-estar, melhorar a qualidade de vida e promover o desenvolvimento desejado. Por isso, o coaching surge como uma importante ferramenta para as organizações que almejem potencializar a sua excelência e utilidade social. O coaching tem por finalidade potencializar o futuro desejado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bradberry, T., & Greaves, J. (2008). *Guia Prático da Inteligência Emocional - Tudo o que precisa de saber para pôr o seu QE em acção*. Lisboa: Bertrand.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho - Metáforas, Conceitos e Práticas*. Lisboa: RH.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão das Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (1986). *Teoria Geral da Administração - 2*. Brasil: Mc Graw-Hill.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People - Powerful Lessons in Personal Change*. New York: Free Press.
- Giddens, A. (2010). *Sociologia* (8ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Goleman, D. (2010). *Inteligência Emocional - O livro que mudou o conceito de Inteligência*. Círculo de Leitores.
- ICF. (7 de Janeiro de 2012). *International Coach Federation*. Obtido em 7 de Janeiro de 2012, de www.icfportugal.com
- Objectivos - SMART*. (2011). Obtido em 04 de Maio de 2011, de <http://www.portal-gestao.com>
- Pink, D. H. (2010). *A Nova Inteligência - Treinar o lado direito de cérebro é o novo caminho para o sucesso*. Alfragide: Oficina do Livro.
- Rogers, C. (2009). *Tornar-se Pessoa*. Lisboa: Padrões Culturais.
- Wartzman, R. (2010). *As lições de Peter F. Drucker. O essencial sobre a gestão, a sociedade e a economia*. Lisboa: Babel.
- Wolk, L. (2009). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Sentimento Gratificação Profissional (SGP) e Competência Emocional (CE) dos Enfermeiros da Rede Nacional Cuidados Continuados (RNCCI)

Santos Lopes, T.¹, Veiga Branco, A.²

(1)Unidade Cuidados Continuados De Longa Duração de Vimioso- RNCCI

(2) Instituto Politécnico de Bragança Portugal

RESUMO

Introdução: Os conceitos de CE e sentimento de gratificação profissional têm vindo a ser apresentado com uma relação positiva entre si (Gregorio, 2008; Teixeira, 2005; Danna & Griffin, 1999;), bem como (Veiga-Branco, 2007, 2011), entre o perfil de CE e o contexto laboral.

Objetivo: Conhecer a perceção da relação entre Competência Emocional e o sentimento de gratificação profissional dos enfermeiros.

Método: Estudo Exploratório, descritivo e correlacional numa amostra 154 enfermeiros, representativa da RNCCI portuguesa, 22,1% homens; 98 solteiros, 34 casados, 16 em união de facto e 6 divorciados; trabalhando maioritariamente (152) à cinco ou menos anos na RNCCI. Foi usada a “Escala Veiga de CE” baseado no modelo de Competência Emocional (Veiga Branco 2004, 2007), e a análise estatística dos dados foi feita recorrendo ao programa SPSS 19, para descrição de variáveis.

Resultados: O Sentimento de Gratificação Profissional estabelece correlação positiva fraca não significativa com as seguintes capacidades: Gestão de Relacionamentos em Grupo (.203; s=.012; p<0.05), Empatia (.160; s=.048; p<0.05), e Competência Emocional (.129; s=.112; p<0.05). Não existe relação com a Gestão de Emoções (.024; s=.765; p<0.05), e Automotivação (.032; s=.693; p<0.05). A Autoconsciência estabelece com o Sentimento de Gratificação Profissional uma correlação negativa baixa não significante (-.010; s=.907; p<0.05), pelo que este contexto correlacional deve merecer futuras investigações na RNCCI.

PALAVRAS CHAVE: Competência Emocional, Enfermeiro, Rede Nacional Cuidados Continuados e Realização Profissional

INTRODUÇÃO

A Satisfação no Trabalho (Costa &, Faria 2009) é relevante para o contexto organizacional, visto apresentar uma relação positiva com o desempenho profissional.

A insatisfação no trabalho é um fator de risco para síndrome de Burnout profissional, que pode levar ao absentismo e ineficiência no trabalho. As experiências vivenciadas pelo indivíduo no seu local de trabalho, sejam elas físicas, emocionais, mentais ou de natureza social, afetam a sua forma de estar e agir no posto de trabalho (Danna & Griffin, 1999). Foi encontrada uma correlação positiva entre Satisfação Profissional e as Capacidades de Lidar com Emoção e a Expressão Emocional que inserem o constructo de Inteligência Emocional (Costa &, Faria 2009).

Nas profissões onde as relações interpessoais assumem um papel primordial, torna-se crucial que os profissionais possuam conhecimentos e saberes nas áreas do relacionamento e da Competência Emocional, pois só assim poderão desempenhar as suas funções profissionais. (Gregório 2008). Na Profissão de Enfermagem torna-se pertinentes estudos no âmbito da Competência Emocional (Vilela 2006, Agostinho 2010) pelo facto dos enfermeiros prestarem cuidados a seres fragilizados física e emocionalmente, e em situação de dependência de terceiros para a satisfação das suas necessidades humanas básicas. Para serem eficazes e eficientes no exercício da sua profissão, os enfermeiros necessitam de um conjunto de competências e recursos humanos, que dizem respeito ao que atualmente se considera Competência Emocional, nomeadamente Automotivação, Gestão de Emoções e Empatia. É necessário que os profissionais conheçam as suas emoções, as consigam gerir de forma eficiente, que as reconheçam nos outros, para poderem auxiliar os utentes a quem prestam cuidados, no seu processo de gestão de emoções enquanto percorrem o árduo caminho para a sua recuperação física e emocional.

Como fio condutor foi estabelecido como objetivo conhecer a relação entre Competência Emocional e o Sentimento de Gratificação Profissional, sendo a Competência Emocional (Goleman 2003, 2005; Saarni 2002; Bisquerra 2003; Veiga Branco 2004, 2007) aqui assumida como a capacidade de identificar os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e gerirmos os as emoções em nos e nos relacionamentos com os outros. Esta competência determina o nosso potencial para aprender aptidões práticas e esse potencial é traduzido nas capacidades profissionais de cada individuo (Goleman, 2003). Veiga Branco (2007,2011) defende que Competência Emocional é descrita por comportamentos e atitudes, dividindo-os em cinco habilidades, tal como Goleman (2003,2005): Autoconsciência, Gestão

de emoções, Automotivação, Empatia e Gestão de relacionamento em Grupo. A autoconsciência, é a forma como reconhecemos as nossas próprias emoções, enquanto estas estão a acontecer. Para Goleman(2003) esta traduz o conhecimento de si mesmo, resultando da auto-análise de si, da sua vida, de como nos comportamos e de como nos desejamos comportar .A capacidade de gerir as suas próprias emoções diz respeito à forma como conseguimos gerir as emoções que podemos enfrentar. A Automotivação (Goleman,2003;Veiga Branco 2007,2011) é entendida como a forma de nos mantermos otimistas em relação aos problemas ou situações desagradáveis. A Empatia é fundamental para o sucesso nas relações interpessoais, sendo a capacidade para entender as emoções dos outros, de acordo com as suas respostas emocionais (Goleman, 2003;Veiga Branco 2007,2011). Gerir os relacionamentos em grupos, é uma aptidão social que consiste em saber fazer bem a leitura das situações de um grupo (social, familiar, profissional), de forma a ter a capacidade para gerir as relações no seio de um grupo – formal ou informal. É relacionar com harmonia as suas competências para persuadir, liderar, negociar, trabalhar em equipa e resolver conflitos de forma eficiente (Goleman,2003;Veiga Branco 2007,2011).

METODOLOGIA

A abordagem da investigação é do tipo quantitativo, descritivo transversal e correlacional, e exploratório pelo facto de não existirem estudos publicados sobre inteligência emocional e competências emocionais em enfermeiros no contexto da Rede Nacional De Cuidados Continuados.

Amostra: Dos 154 enfermeiros que a constituem, 22,1% são do género masculino, 98 são solteiros versus 34 casados, 16 em união de facto e 6 divorciados, trabalhando maioritariamente (152) à cinco ou menos anos na RNCCI, como descrito na tabela que se segue.

Tabela 1: Análise Descritiva da Amostra dos 154 Enfermeiros na RNCC

| Variável | | N | % |
|--------------------------|----------------|-----|------|
| Género | Feminino | 120 | 77.9 |
| | Masculino | 34 | 22.1 |
| Estado Civil | Solteiro | 98 | 63.6 |
| | Casado | 34 | 22.1 |
| | Uniao de facto | 16 | 10.4 |
| | Divorciado | 6 | 3.9 |
| Anos de trabalho na RNCC | 0-5 anos | 152 | 98.7 |
| | >15 anos | 2 | 1.3 |

Instrumento de Recolha de dados: A “Escala Veiga de CE” (EVCE) (Veiga Branco 2004, 2007) é um questionário constituído por duas partes. A primeira para caracterização da amostra em estudo que foi adaptada a características específicas da população alvo. A segunda inclui a “Escala Veiga de CE” qual os itens representam as variáveis comportamentais e atitudinais de cada uma das cinco habilidades (Autoconsciência – 20 itens; Capacidade da Gestão de Emoções – 19 itens; Capacidade da Automotivação – 21 itens; Capacidade da Empatia – 12 itens; Capacidade da Gestão de Relacionamentos em Grupos – 14 itens) da Competência Emocional, correspondendo a cada um deles uma tipo Likert, de 1 a 7, sendo que 1-“nunca”, 2- “raramente”, 3-“frequente”, 4-“por norma”, 5-“frequentemente”, 6-“muito frequente” e 7-“sempre”.

Tratamento Estatístico: Para análise dos resultados recorreu-se a um estudo estatístico descritivo e correlacional. Utilizaram-se os seguintes testes: frequências absolutas e relativas na análise descritiva, e o teste correlacional Ró de Pearson para o estudo correlacional entre as capacidades da Competência Emocional e o Sentimento de Gratificação Profissional da amostra, utilizando o programa SPSS19 (Statistical Package for Social Sciences).

Resultados:

Após análise dos dados conclui-se que a variável independente Sentimento Gratificação Profissional estabelece uma correlação positiva fraca não significativa com a Gestão de Relacionamentos em Grupo (.203; s=.012; p<0.05), Empatia (.160; s=.048; p<0.05), e Competência Emocional (.129; s=.112; p<0.05). Por outro lado não existe relação com as habilidades Gestão de Emoções (.024; s=.765; p<0.05), e Automotivação (.032; s=.693; p<0.05). A Autoconsciência estabelece com o Sentimento de Gratificação Profissional uma correlação negativa baixa não significante (-.010; s=.907; p<0.05).

Tabela 2: Correlação de Ró Pearson entre as habilidades da Competência Emocional e o Sentimento de Gratificação Profissional

| Variáveis | | SGP | AC | GE | AM | E | GRG | CE |
|--|---------------------|-----|-------|------|------|-------|-------|------|
| Sentimento Gratificação Profissional (SGP) | Pearson Correlation | 1 | -,010 | ,024 | ,032 | ,160* | ,203* | ,129 |
| | Sig(2-tailed) | | ,907 | ,765 | ,693 | ,048 | ,012 | ,112 |
| | N | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 | 154 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SGP- Sentimento de Gratificação Profissional, **AC-** Autoconsciência, **GE-** Gestão de Emoções, **AM-** Automotivação, **E-** Empatia, **GRG-** Gestão de Relacionamento em Grupo, **CE-** Competência Emocional

CONCLUSÕES

Dá-se por cumprido o objetivo proposto: “*Conhecer a percepção da relação entre Competência Emocional e o Sentimento de Gratificação Profissional dos enfermeiros da RNCCI*”. Torna-se pertinente estudar a correlação negativa encontrada entre Autoconsciência e o Sentimento de Gratificação Profissional por forma a contribuir para o incremento da qualidade profissional dos enfermeiros da RNCCI. Propõem-se para isso o investimento na Educação Emocional (Bisquerra,2003) visto ser um complemento indispensável ao desenvolvimento cognitivo, propondo o desenvolvimento das competências e conhecimentos sobre as emoções como meio de capacitar o indivíduo a enfrentar os desafios que lhe surgem no seu quotidiano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Geng,L; Li,S.;&Zhou,W.(2011). “The relationships among emotional exhaustion, emotional intelligence, and occupational identity of social workers in China.(Survey)”. *Social Behavior and Personality: an international journal*, April, 2011, Vol.39(3), p.309(11) (Periódico revisto por pares) .Cengage Learning, Inc.

Bulmer Smith,K.;Profetto-McGrath,J.;Cummings,G.(2009).“Emotional intelligence and nursing: An integrative literature review” *.International Journal of Nursing Studies*, 2009, Vol.46(12), pp.1624-1636 [Periódico revisto por pares] .SciVerse ScienceDirect Journals

Danna,K.; Griffin,W.(1999). “Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature.(Yearly Review of Management)” *Journal of Management*, May-June, 1999, Vol.25(3), p.357(2) [Periódico revisto por pares].Cengage Learning, Inc.

Gregorio,A.(2008).“Competencia Emocional e Satisfação Profissional dos enfermeiros”- Dissertação para grau de mestre em Psicologia; Especialização em Psicologia Saude. Faro 2008

Costa,M. & Faria, L (2009). “ Inteligencia Emocional e Satisfação Profissional de Enfermeiros e Voluntarios”.Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia. Braga: Universidade do Minho

Teixeira,A.L.M. (2005). “ A Satisfação Profissional e a Inteligencia Emocional”. Revista Sinais Vitais,n 59, Março, 52-54

Bisquerra,R.,y Perez,N.(2007). “Las Competencias Emocionales”.Educacion XXI

Bisquerra,R.(2003). “Educacion emocional y competencias básicas para la vida”.Educativa,Vol 21

Agostinho, L. M. (2010); *Competência Emocional em Enfermeiros*. Coimbra: Formasau.

Veiga Branco, A. (2004a); *Competência Emocional*. Coimbra: Quarteto Editora.

Veiga Branco,A.(2005); *Competência Emocional em Professores: Um estudo em Discursos do Campo Educativo*. Tese de candidatura ao grau de Doutor em Ciências da Educação apresentada à Universidade do Porto.

Damásio, A. R. (2001); *O Erro de Descartes – Emoção, razão e cérebro humano*. (15ª ed.), Mem Martins: Publicações Europa – América.

Goleman, D. (2010); *Inteligência Emocional*. (15ª ed.), Lisboa: Círculo de Leitores.

Saarni, C. (2002); Competência emocional: uma perspectiva evolutiva. in Baron. R., Parker, J. D. A., *Manual de Inteligência Emocional-Teoria e aplicações em casa, na escola e no trabalho*. Porto alegre: Artmed.

Tuckman, B. W. (2000); *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vilela,A.C.L (2006).*Capacidades da Inteligência Emocional em enfermeiros: Validação de um Instrumento de medida*.Aveiro:A.C.L. Vilela. Dissertação de candidatura ao grau de Mestre em Gestão Publica apresentada à universidade de Aveiro

MENDONÇA.S.S. (2009).*Competências Profissionais dos Enfermeiros:a excelência do cuidar*.1 edição.Editorial Novembro.

REDE NACIONAL CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS.Site oficial consultado a 2 de Fevereiro de 2011

ADAM, E. (1994). *Ser Enfermeira*. Instituto Piaget: Lisboa.

BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (2002). *Manual de Inteligência Emocional – Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho*. Artmed: Porto Alegre (Brasil).

DIOGO, P. M. J. (2006). *A vida emocional do Enfermeiro: Uma perspectiva emotivovivencial da prática de cuidados*. Formasau: Coimbra.

GOLEMAN, D. (2003). *Inteligência Emocional*. Temas e debates: Lisboa.

GOLEMAN, D. (2005). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (3ª edição). Temas e debates: Lisboa.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. (2003). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações* (2ª edição). Gradiva: Lisboa.

MAYER, J.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. (2002b). *Selecionando uma Medida para a Inteligência Emocional – Em Defesa das Escalas de Aptidão*. In BAR-ON, R.;

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. (2000). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementarida*

Competência Emocional (CE) e local de trabalho: estudo descritivo em Tipologias de Unidades da Rede Nacional Cuidados Continuados (RNCC)

Santos Lopes, T.¹, Veiga-Branco, A.²

(1) Unidade Cuidados Continuados De Longa Duração de Vimioso - RNCC

(2) Instituto Politécnico de Bragança Portugal

RESUMO

Introdução: Apresenta-se aqui um contributo ao reconhecimento da diferença frequencial, relativamente à relação entre CE e local de trabalho (Smith, Profetto-McGrath, Cummings, 2009; Geng, Li & Zhou, 2011).

Objetivo: Reconhecer as diferenças de frequência da Competência Emocional (CE) na RNCC.

Método: Estudo exploratório, descritivo e comparativo numa amostra 154 enfermeiros de 148 Unidades da RNCC em Portugal, em funções nestas unidades, conforme a seguinte distribuição: na tipologia de Longa Duração (38.3%) da amostra, na de Média e Longa (27,9%), na de Média Duração (13.6%), Convalescença (7,8%), Convalescença e Paliativos (3,9%); na de Convalescença, Media e Longa Duração (3,9%), Paliativos (2,6%) e na de Convalescença e Média Duração (1,9%), onde foi aplicada a “Escala Veiga de CE (Veiga Branco 2004, 2007), em que a variável CE, é operacionalizada numa escala de Likert entre 1 a 7, correspondendo: 1=Nunca, 2=Raramente, 3=pouco frequente, 4=Por norma, 5=Freqüentemente, 6=Muito frequente e 7=Sempre. A análise descritiva da variável dependente CE foi feita recorrendo ao programa SPSS 19.

Resultados: Os enfermeiros no global das diferentes tipologias de Unidades apresentam “*por norma*” Competência Emocional, com as seguintes diferenças: em Longa Duração ($x=4.16$; $s=.38$); em Convalescença (4.23 ; $s=.40$), em Media e Longa (4.24 ; $s=.47$); Media (4.25 ; $s=.41$); Convalescença e Paliativos (4.30 ; $s=.23$); (4.31 ; $s=.33$) Convalescença, Media e Longa; (4.31 ; $s=.33$), Convalescença e Media (4.37 ; $s=.29$); e Paliativos (4.54 ; $s=.28$)

PALAVRAS CHAVE: Competência Emocional, Rede Nacional Cuidados Continuados, Perfil

INTRODUÇÃO

O Objeto aqui em estudo e análise, o construto de Competência Emocional (Saarni 2002; Bisquerra, 2003; Veiga-Branco 2004, 2007), que emergiu do conceito anterior de Inteligência Emocional (Goleman 1995, 2003, 2005), tem-se instituído num dos conceitos mais apresentados e debatidos nos vários domínios das ciências sociais e nomeadamente da saúde. A pertinência de a colocar em discussão nesta área da saúde, prende-se com o facto de haver percepções relacionadas com a assimetria de relação entre prestador de cuidados/utente, onde ocorre a fragilidade deste e a necessária eficácia daquele. Agostinho (2010) afirma tratar-se de um tema pertinente na área da saúde enquanto ciência e profissão, porque promove uma reflexão crítica que possibilita a melhoria dos cuidados de saúde prestados aos utentes e as condições de trabalho dos profissionais que integram equipas multidisciplinares e lidam com utentes debilitados a nível biopsicossocial. A Educação Emocional em contexto de trabalho torna-se uma ferramenta preventiva na promoção da saúde, potencializando as capacidades socioprofissionais dos prestadores de cuidados.

Goleman (1999) define Competência Emocional como "*...capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos*". Para Bisquerra (2002) "*Competências Emocionais, também chamadas de competências sócio-emocionais são um conjunto de habilidades para compreender, expressar e regular adequadamente os fenómenos emocionais*". Por sua vez e mais recentemente, Veiga Branco (2005) defende que Competência Emocional "*existe, quando alguém atinge um nível desejado de realização, e que não se trata de uma percepção ou capacidade virtual, mas sim de uma execução...*". Em momentos de análise⁶, a autora, explicitou com clareza o conceito, ao defender pontualmente «*... a forma como acedemos a estas respostas, através deste tipo de instrumento (EVCE), torna o conceito de Competência Emocional, como uma aquisição competencial, já havida e conseguida, a partir da qual - e através das memórias passadas - o sujeito tem a perspetiva de as ter, como uma consecução*». Segundo a mesma autora, «*a CE não diz respeito a uma capacidade (como por exemplo a capacidade de um vaso ou garrafa), mas sim ao conteúdo efetivo de uma competência constatada*». Mas também, que esta «*...emerge de uma análise que é feita, sobre ocorrências em pós-facto – é por isso que a EVCE questiona factos vivido, através de um recordatório de*

⁶ Em Orientação Científica, para Tese de Mestrado, na Escola Superior de saúde do Instituto Politécnico de Bragança, em 22.06.2012.

memória - pois só pode ser verificada através dos comportamentos e atitudes já ocorridas... e assim, e só assim, se constata que há já competências adquiridas pelos sujeitos. Na verdade a Competência Emocional – analisada através deste Instrumento, não mede, as capacidades, mas sim as competências... já constatadas⁷».

Para melhor contextualizar o tema, segue-se uma breve definição das cinco capacidades da Competência Emocional.

A primeira, e considerada pelos teóricos, como a de primeira instância ou de base para as restantes aquisições, é a Autoconsciência (Goleman 1999), e é colocada como a habilidade de “conhecer os nossos estados internos, preferências, recursos e intuição”.

A segunda, a Gestão de emoções (Goleman 1999) é definida como a capacidade de gerir de forma consciente as nossas emoções e do que essas emoções desencadeiam em nós, ao nível corpóreo e cognitivo. Só depois de o conseguirmos a título pessoal é que será possível nas nossas relações interpessoais em todas as dimensões do nosso dia-a-dia.

A Automotivação (Goleman 1995) ou Motivação (1999) consiste em utilizar a energia transportada pelas emoções para atingirmos os nossos objectivos, para nos transformarmos em seres mais eficientes para fazermos face às adversidades da vida. É assumida como uma capacidade muito ligada à resiliência e à modificação de uma perspectiva comportamental ritualizada, a partir da manutenção/ objetividade da finalidade do contexto que o sujeito vive.

Empatia (Goleman 1999) significa habilidade de conhecer, compreender, saber observar e ouvir o outro... através de canais verbais e não verbais, como o tom de voz, as expressões faciais, os gestos. Esta habilidade é susceptível de ser treinada e de se tornar cada vez mais eficaz, tornando o individuo capaz de ler correctamente o outro.

Por último a Gestão de Relacionamentos em Grupo (Goleman 1999) é definida pela habilidade emocional de reconhecer os sentimentos nos outros conseguindo agir de forma a influencia-los.

Após a apresentação muito sumária da explicitação comportamental destas capacidades, apresenta-se o contexto – para que foi pensado neste estudo – laboral, seus objetivos e seus atores, no sentido de enquadrar a pertinência do estudo desenvolvido nesta amostra e neste plano laboral: Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI).

A criação desta plataforma de prestação de cuidados, a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), ocorreu em 2006, para vir introduzir um modelo inovador

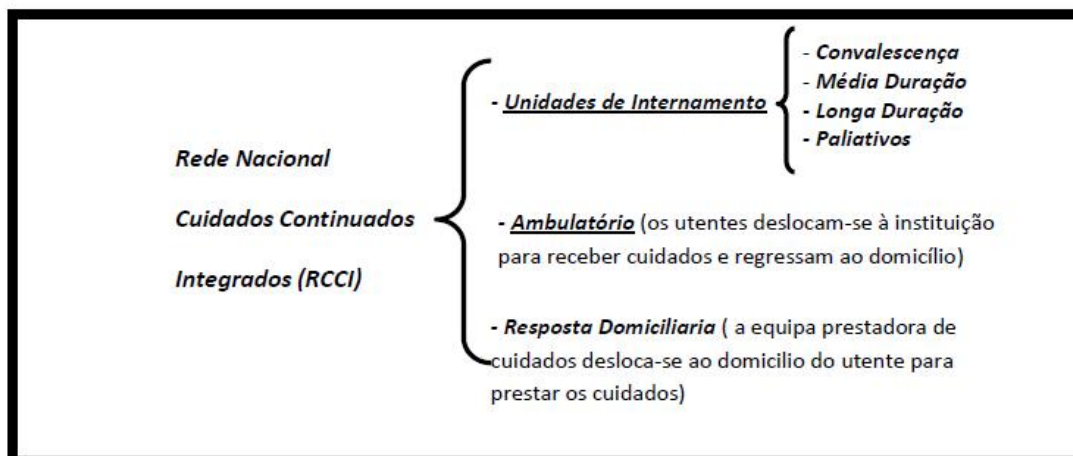
⁷ m Orientação Científica, para Tese de Mestrado, na Escola Superior de saúde do Instituto Politécnico de Bragança, em 22.06.2012.

de abordagem e intervenção nas pessoas em situação de dependência. Mais especificamente, a operacionalização da RNCCI teve por base, os resultados de um estudo (de percepção), que inquiriu a população, utentes e prestadores de cuidados, relativamente às necessidades sentidas pelos mesmos. Assim a RNCC emergiu no sentido de manter una a rede do Sistema Nacional de saúde ao longo do continuum de vida dos utentes: ou seja, para garantir claramente a continuidade de cuidados de saúde após alta hospitalar, quando os doentes ou utentes, regressavam ao seu domicílio.

A filosofia de prestação dos cuidados de saúde na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI), insere-se numa lógica de triangulação específica: recuperar, reabilitar e reintegrar. Para cumprir esta lógica, conta com um conjunto de competências e recursos humanos que dizem respeito ao que atualmente se considera – e aqui neste trabalho se explora e se explicita - Competência Emocional, e nomeadamente em três das capacidades que inserem o conceito: Automotivação, Gestão de Emoções e Empatia, por forma a garantir eficiência e eficácia nos cuidados de saúde prestados diariamente a seres fragilizados e em situação de dependência.

Do ponto de vista do seu organigrama relacional laboral e aplicação prática de cuidados, a Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados (RNCCI) é formada por unidades de internamento (o que em senso comum se conhece pela configuração arquitectónica de serviços de internamento), ambulatório (que diz respeito sempre à utilização dos serviços mas com o doente a regressar logo a casa, ou seja, vem fazer um tratamento e regressa a casa) e respostas domiciliárias (como os cuidados prestados na casa do doente). Este processo de continuidade de cuidados, é assegurado através de quatro tipologias (**Diagrama 1**) de unidades de internamento: Unidades de Convalescença, Unidades de Média Duração e Reabilitação, Unidades de Longa Duração e Manutenção e Unidades de Cuidados Paliativos.

Diagrama 1: Tipologias das Unidades que constituem a RNCCI



Os utentes para usufruírem dos cuidados prestados na RNCCI têm que ser submetidos a uma avaliação da sua situação de saúde pela equipa de Gestão de Altas ou pelos Centros de Saúde. A equipa de Gestão de Altas é uma equipa multidisciplinar, com o objetivo de preparar e gerir a alta hospitalar assegurando continuidade dos cuidados de saúde (cfr. n.º 1 do Art. 23.º do Decreto-Lei n.º 101/2006, de 6 de Junho).

Tendo em conta os pressupostos acima descritos a finalidade do estudo é conhecer o perfil descritivo da CE dos enfermeiros na RNCCI através do conhecimento das diferenças de frequência das variáveis que identificam cada uma das capacidades da CE como objecto de estudo, em cada uma das tipologias.

METODOLOGIA

O estudo é do tipo quantitativo, de carácter exploratório, descritivo e comparativo, com o objectivo de conhecer as diferenças de frequência da Competência Emocional (CE) na RNCC.

Amostra - Partiu-se de uma amostra intencional, mas que dentro da RNCC se assumiu como amostra aleatória, já que todos os enfermeiros da RNCC tinham a probabilidade de responder já que todos foram contactados. Finalmente, os respondentes corporizam uma amostra constituída por 154 enfermeiros prestadores de cuidados nas 148 unidades de internamento da RNCC

Instrumento de Recolha de dados - A “Escala Veiga de CE”(EVCE) (Veiga Branco 2004, 2007) é um questionário cuja primeira parte consiste na abordagem às variáveis relativas à caracterização da amostra em estudo e a segunda parte, a “Escala Veiga de CE” na qual os

itens representam as variáveis comportamentais e atitudinais de cada uma das cinco habilidades da Competência Emocional, correspondendo a cada um deles (item) uma escolha de frequência temporal, do tipo Likert, de 1 a 7, sendo que 1-“nunca”, 2- “raramente”, 3- “frequente”, 4-“por norma”, 5-“frequentemente”, 6-“muito frequente” e 7-“sempre”.

Tratamento Estatístico: Foi feito um estudo estatístico descritivo da variável dependente Competência Emocional nas diferentes tipologias das unidades de internamento da RNCC, recorrendo ao programa SPSS19 (Statistical Package for Social Sciences).

Apresentação e Análise dos Resultados: A amostra dos 154 enfermeiros que presta cuidados nas 148 unidades da RNCC tem a percepção de possuir “por norma” Competência Emocional apresentando diferenças mínimas entre cada uma das tipologias de unidade de internamento em que trabalham. A tabela 1 apresenta disposto por ordem crescente os scores obtidos em cada tipologia de unidade, na qual se verifica que a tipologia de Longa Duração ($x=4.16, s=.38$) apresenta o valor mais baixo e de Paliativos o mais Elevado ($x=4.54, s=.28$).

Tabela 1: Análise Descritiva da Variável Competência Emocional segundo a tipologia de unidade da Rede Nacional de Cuidados Continuados

| Tipologia de Unidade | N | % | X (CE) | S (CE) |
|--------------------------------------|-----|------|--------|--------|
| Longa Duração | 59 | 38.3 | 4,16 | .38 |
| Convalescença | 12 | 7.8 | 4,23 | .40 |
| Media e Longa Duração | 43 | 27.9 | 4,24 | .47 |
| Média Duração | 21 | 13.6 | 4,25 | .41 |
| Convalescença e Paliativos | 6 | 3.9 | 4,30 | .23 |
| Convalescença, Media e Longa Duração | 6 | 3.9 | 4,31 | .33 |
| Convalescença e Media Duração | 3 | 1.9 | 4,37 | .29 |
| Paliativos | 4 | 2.6 | 4,54 | .28 |
| Total | 154 | 100 | | |

CONCLUSÕES

O Objetivo estabelecido “Reconhecer as diferenças de frequência da Competência Emocional (CE) na RNCC” foi atingido. As diferenças de score da Competência Emocional são mínimas entre as diferentes tipologias, visto que a percepção de Competência Emocional é “por norma” para todas as tipologias de unidades, apresentando a tipologia de Paliativos a que apresenta um valor mais elevado.

Será que as características da Unidade Paliativos solicitam quaisquer outras características por parte dos enfermeiros, que explique esta diferença? Este será um estudo que se propõe para o futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Geng,L; Li,S.;&Zhou,W.(2011). **“The relationships among emotional exhaustion, emotional intelligence, and occupational identity of social workers in China.(Survey)”**. *Social Behavior and Personality: an international journal*, April, 2011, Vol.39(3), p.309(11) (Periódico revisto por pares) .Cengage Learning, Inc.

Bulmer Smith,K.;Profetto-McGrath,J.;Cummings,G.(2009).**“Emotional intelligence and nursing: An integrative literature review”** .*International Journal of Nursing Studies*, 2009, Vol.46(12), pp.1624-1636 [Periódico revisto por pares] .SciVerse ScienceDirect Journals

Danna,K.; Griffin,W.(1999). **“Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature.(Yearly Review of Management)”** *Journal of Management*, May-June, 1999, Vol.25(3), p.357(2) [Periódico revisto por pares].Cengage Learning, Inc.

Gregorio,A.(2008).**“Competencia Emocional e Satisfação Profissional dos enfermeiros”**-Dissertação para grau de mestre em Psicologia; Especialização em Psicologia Saude. Faro 2008

Costa,M. & Faria, L (2009). **“ Inteligencia Emocional e Satisfação Profissional de Enfermeiros e Voluntarios”**.Actas do X Congresso Internacional Galego-Português de Psicopedagogia. Braga: Universidade do Minho

Teixeira,A.L.M. (2005). **“ A Satisfação Profissional e a Inteligencia Emocional”**. Revista Sinais Vitais,n 59, Março, 52-54

Bisquerra,R.,y Perez,N.(2007). **“Las Competencias Emocionales”**.Educacion XXI

Bisquerra,R.(2003). **“Educacion emocional y competencias básicas para la vida”**.Educativa,Vol 21

Agostinho, L. M. (2010); *Competência Emocional em Enfermeiros*. Coimbra: Formasau.

Veiga Branco, A. (2004a); *Competência Emocional*. Coimbra: Quarteto Editora.

Veiga Branco, A. (2005); *Competência Emocional em Professores: Um estudo em Discursos do Campo Educativo*. Tese de candidatura ao grau de Doutor em Ciências da Educação apresentada à Universidade do Porto.

Damásio, A. R. (2001); *O Erro de Descartes – Emoção, razão e cérebro humano*. (15ª ed.), Mem Martins: Publicações Europa – América.

Goleman, D. (2010); *Inteligência Emocional*. (15ª ed.), Lisboa: Círculo de Leitores.

Saarni, C. (2002); Competência emocional: uma perspectiva evolutiva. in Baron. R., Parker, J. D. A., *Manual de Inteligência Emocional-Teoria e aplicações em casa, na escola e no trabalho*. Porto alegre: Artmed.

Tuckman, B. W. (2000); *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vilela, A.C.L (2006). *Capacidades da Inteligência Emocional em enfermeiros: Validação de um Instrumento de medida*. Aveiro: A.C.L. Vilela. Dissertação de candidatura ao grau de Mestre em Gestão Pública apresentada à universidade de Aveiro

MENDONÇA, S.S. (2009). *Competências Profissionais dos Enfermeiros: a excelência do cuidar*. 1 edição. Editorial Novembro.

REDE NACIONAL CUIDADOS CONTINUADOS INTEGRADOS. Site oficial consultado a 2 de Fevereiro de 2011

ADAM, E. (1994). *Ser Enfermeira*. Instituto Piaget: Lisboa.

BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (2002). *Manual de Inteligência Emocional – Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho*. Artmed: Porto Alegre (Brasil).

DIOGO, P. M. J. (2006). *A vida emocional do Enfermeiro: Uma perspectiva emotivovivencial da prática de cuidados*. Formasau: Coimbra.

GOLEMAN, D. (2003). *Inteligência Emocional*. Temas e debates: Lisboa.

GOLEMAN, D. (2005). *Trabalhar com Inteligência Emocional* (3ª edição). Temas e debates: Lisboa.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; McKEE, A. (2003). *Os Novos Líderes – A Inteligência Emocional nas Organizações* (2ª edição). Gradiva: Lisboa.

MAYER, J.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. (2002b). *Selecionando uma Medida para a Inteligência Emocional – Em Defesa das Escalas de Aptidão*. In BAR-ON, R.;

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. (2000). *Análise de dados para Ciências Sociais – A complementaridade do SPSS* (2ª edição). Edições Sílabo: Lisboa.