

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

MESTRADO EM INTERVENÇÃO SÓCIO-ORGANIZACIONAL NA SAÚDE

Curso ministrado em parceria com a Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa
(DR – II Série, n.º 250 de 29 de Outubro de 2002)

Área de especialização em
Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde

COMPETÊNCIAS SOCIAIS E EMOCIONAIS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA EQUIPA DE ENFERMAGEM



165809

Dissertação de Mestrado apresentada por:
Ana Paula Figueiredo Carmo Saraiva

Sob a orientação de:
Profª Doutora: Adelinda Araújo Candeias

Évora

Novembro 2007

COMPETÊNCIAS SOCIAIS E EMOCIONAIS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA EQUIPA DE ENFERMAGEM

RESUMO

O estudo teve como principal propósito confirmar na perspectiva dos construtos da Inteligência/ Competência Emocional e Social, a presença das referidas dimensões na auto-percepção dos enfermeiros, ao nível das relações interpessoais na equipa de enfermagem, em contexto organizacional, tendo sido conduzido em duas instituições Hospitalares EPE., junto de 122 enfermeiros, que foram avaliados, numa lógica de auto percepção de competências.

Foram utilizados três questionários: *Emotional intelligence 360 View Questionnaire*, de Nowack (1997, 2004), para avaliar a Inteligência emocional; TCS-A: Teste de Competência Situacional – Auto-percepção de Candeias (2001), Candeias e Almeida (2005), Candeias e Jesus (2006), para avaliar a Competência social; NEO-PI-R (*NEO Personality Inventory – Revised*), de Costa e McCrae (1989, 1990), para avaliar as cinco dimensões fundamentais da personalidade.

Os resultados confirmam a relação entre competências emocionais e competências sociais e demonstram que as competências situacionais parecem estar associadas à experiência prática de relações interpessoais, tendo-se verificado uma relação positiva entre as variáveis: a idade, o tempo de serviço, o número de filhos e a competência situacional. Não havendo diferenças entre a percepção da competência emocional e a competência situacional, em função das restantes variáveis.

Palavras-chave – competências sociais/emocionais, personalidade, relações interpessoais na equipa, enfermagem

SOCIAL AND EMOTIONAL SKILLS ON RELATIONS INTERPERSONAL IN TEAM OF NURSE

ABSTRACT

The study's main purpose was to confirm, from the point of view of the constructs of the Intelligence / Emotional and Social Responsibility, the presence of these dimensions in self-perception of nurses, at the level of interpersonal relations in the team of nursing, in the organizational context, and was conducted in two medical institutions EPE, together with 122 nurses, who were evaluated, based on self perception of competence.

Three questionnaires were used: Emotional intelligence 360 View Questionnaire, Nowack (1997, 2004), to assess the emotional intelligence; TCS-A: Situational Competency Test – Self-perception, Candeias (2001), Candeias and Almeida (2005), Candeias and Jesus (2006), to assess the social competence; NEO-PI-R (NEO Personality Inventory-Revised), Costa & McCrae (1989, 1990), to evaluate the five fundamental dimensions of personality.

The results confirm the relation between emotional abilities and social abilities and demonstrate that the situational competences seem to be associated to the practical experience of interpersonal relations, having itself verified a positive relation among the variables: age, time of service, number of children and situational ability. There weren't any differences between the perception of the emotional ability and the situational ability in function of the remaining variables.

Keywords – social/emotional skills, personality, interpersonal relations in the team, nursing

AGRADECIMENTOS

Fita o Espelho, Observa-te

Fita o espelho, observa-te,
Sente a força desse olhar,
Vence o marasmo que te consome,
Enfrenta a fragilidade da tua essência.
Ela é força!
Essa que o olhar te afronta no reflexo.
Enfrenta-a altiva!
Agarra os problemas,
Não os abandones com cobardia.
Pega-os,
Faz deles troféus,
São as metas que alcançarás.

Corre!
Salta as barreiras,
Segue ladeando o rio que te vela,
Pula sobre esses vermes,
Fá-los actuar sobre a matéria morta,
E do húmus transformado,
Vê emergir um manto de açucenas
Que da putrefacção renascido
Transforma o negrume
Em matizes primaveris multicolores.

Sê determinado!
Fortalece o escudo que te envolve
Galga muros,
Escala montanhas,
Faz das desditas ensejo para continuar.
Pensa num herói,
Que te coroará
Quando do cume da vida,
Te orgulhares do percurso já seguido.

Duarte Olim

À Professora Doutora Adelinda
Candeias, Orientadora deste trabalho, à
minha mãe, ao meu marido e filhos e a
todos os que, de algum modo, contribuíram
para a sua realização, a minha gratidão.

Ana Paula Saraiva

ÍNDICE

RESUMO	2
ABSTRACT	3
AGRADECIMENTOS	4
INTRODUÇÃO	11
I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	
CAPÍTULO I – INTELIGÊNCIA/COMPETÊNCIAS EMOCIONAIS	
1.1 - Introdução	19
1.2 – Competência/Habilidades Emocionais	23
1.2.1 – Emoção e cognição da emoção	23
1.2.2 – Modelos de Inteligência Emocional	31
1.2.2.1 - Modelo de inteligência de Mayer e Salovey (1997)	32
1.2.2.2 - Modelo de inteligência de Bar – On (1997)	33
1.2.2.3 - Modelo de inteligência emocional de Goleman (1995)	34
1.2.3 - Instrumentos de operacionalização e avaliação da inteligência emocional	45
1.3 - Competência/ Habilidades Sociais	49
1.3.1 - Modelos de inteligência social	51
1.3.1.1- Modelo sócio-cognitivo de Kihlstrom e Cantor (2000)	52
1.3.1.2 - Modelo da inteligência e eficácia comportamental de Ford (1995)	54
1.3.1.3 - Modelo da inteligência social neuropsicológica de Taylor e Cadet (1989)	55
1.3.1.4 - Modelo da teoria triádica de Sternberg (1985)	55
1.3.1.5 – O modelo das inteligências múltiplas de Gardner (1983)	59
1.3.2 - Instrumentos de operacionalização e avaliação da inteligência social	60
1.3.3 – A equipa e a inteligência emocional	68

CAPÍTULO II – COMPETÊNCIAS SOCIAIS/EMOCIONAIS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA EQUIPA DE ENFERMAGEM

2.1- Introdução	75
2.2 - Competência	76
2.2.1- Definição de Competência	76
2.2.2 - Componentes da Competência	79
2.3 - Competências Emocionais	80
2.4 - Competências Sociais	82
2.5 - Competências nas Equipas de Saúde	87

II PARTE – ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO III – METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 – Participantes	98
3.1.1 – A População	98
3.1.2 - Caracterização da Amostra	101
3.2 - Procedimentos	104
3.3 - Considerações éticas	104
3.4 - Instrumentos de Investigação	105
3.5 – Variáveis	111
3.6 - Enunciação de Hipóteses	112
3.7 - Análise de Resultados	114

CONCLUSÃO	130
------------------	------------

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
-----------------------------------	------------

ANEXOS

ANEXO A – Carta de pedido de autorização para o estudo	145
ANEXO B – Questionário de Inteligência Emocional-Panorâmica 360°	147
ANEXO C – Teste de Competência Situacional – Auto-percepção	152
ANEXO D – Inventário de Personalidade NEO-PI-R (NEO)	156
ANEXO E – Competências do “<i>Emotional Intelligence View 360</i>”	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Inteligência emocional segundo Salovey & Mayer, 1997	25
Figura 2 – Competências dos enfermeiros de cuidados gerais	90

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Modelo de Inteligência Emocional, de Mayer e Salovey (1997)	33
Tabela 2. Competências de Inteligência Emocional, de Bar-On (1997)	34
Tabela 3. Competências de Inteligência Emocional, de Goleman, Boyatzis e Mckee (2002)	35
Tabela 4. “Janela de Johari”, Modelo adaptado, de Estanqueiro (1992)	37
Tabela 5. Modelo Sócio-cognitivo, de Kihlstrom e Cantor (2000)	52
Tabela 6. Modelo Living Sistem Framework (LSF), de Ford (1995)	53
Tabela 7. Modelo da Inteligência Social, de Taylor E Cadet (1989)	54
Tabela 8. Modelo de inteligência, de Sternberg (1985)	55
Tabela 9. Testes de inteligência social e suas dimensões	62
Tabela 10. Cinco componentes da competência	80
Tabela 11. Como as competências da inteligência social encaixam no modelo da inteligência emocional	86

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização da amostra por equipas	101
Quadro 2 – Caracterização da amostra por género e idade	101
Quadro 3 – Caracterização da amostra por estado civil e número de filhos	102
Quadro 4 – Caracterização da amostra segundo as variáveis de formação e profissionais	103
Quadro 5 – Mínimos, máximos, médias e desvio padrão na percepção da competência	115
Quadro 6 – Correlação da inteligência emocional com a competência situacional	116
Quadro 7 – Correlação da idade com a inteligência emocional e a competência situacional	117
Quadro 8 – Análise da correlação da variável tempo de serviço com a percepção da inteligência emocional e a competência situacional	118
Quadro 9 – Análise da correlação entre a percepção da inteligência emocional e a competência situacional e o número de filhos	119
Quadro 10 – Médias da inteligência emocional por estado civil	120
Quadro 11 – Efeito da variável estado civil, na inteligência emocional	120
Quadro 12 – Médias da percepção da competência situacional, por estado civil	121
Quadro 13 – Análise da variável estado civil, na percepção da competência situacional	121

Quadro 14 – Médias da percepção da inteligência emocional, por categoria profissional	122
Quadro 15 – Análise da variável categoria profissional na percepção da inteligência emocional	122
Quadro 16 – Médias da percepção da competência situacional, por categoria profissional	123
Quadro 17 – Análise da variável categoria profissional na percepção da competência situacional	123
Quadro 18 – Médias da percepção da inteligência emocional, por habilitações literárias	124
Quadro 19 – Efeito da variável habilitações literárias na percepção da inteligência emocional	124
Quadro 20 – Médias da percepção da competência situacional, por habilitações literárias	125
Quadro 21 – Efeito da variável habilitações literárias na percepção da competência situacional	125
Quadro 22 – Médias da percepção da competência inteligência emocional, por género	126
Quadro 23 – Efeito da variável género na percepção da inteligência emocional	126
Quadro 24 – Médias da percepção da competência situacional, por género	126
Quadro 25 – Efeito da variável género na percepção da competência situacional	127
Quadro 26 – Análise de regressão (TCS Total)	127

INTRODUÇÃO



Numa sociedade com sucessivas mutações, onde a competição, o lucro e o protagonismo se impõem e, apesar de todos os avanços científicos e tecnológicos, o ser humano não encontrou ainda o seu equilíbrio de vida, esta evidência, leva-o a procurar estratégias que lhe permitam melhorar o seu trabalho, na tentativa de melhorar também a sua auto-estima.

O Sistema Nacional de Saúde encontra-se em profunda mudança, sendo cada vez mais necessária a utilização de novas ferramentas de gestão e a melhoria do desempenho de todos os profissionais de saúde, que vivem profundas alterações nas regras de gestão hospitalar. Para Moreira (1999), a nível organizacional, não podemos esquecer que o homem tem uma forte dimensão social – é um ser que não pode, nem deve, viver isolado e que está obrigado a fazer face a metas e desafios em comunidade. Por isso, a cultura e a experiência, são elementos necessários para a constituição de quadros conceptuais através dos quais o homem percebe a realidade e os seus valores, e identifica o fim das suas acções e os meios para os atingir.

As relações humanas são a base de qualquer estrutura organizacional. É importante que as instituições considerem cada elemento não apenas como indivíduo, com necessidades próprias e singulares, mas também como um membro de um grupo específico dentro de um sistema. O êxito da integração dependerá da motivação com que o novo elemento encara as novas funções, no sentido de rapidamente ser mais um elemento da equipa, mas também das condições psicológicas, sociológicas, pedagógicas e administrativas, facultadas por quem o recebe e integra. É fundamental que, para além da concretização dos objectivos organizacionais, se tenha em conta a forma como os actores se relacionam com os diversos factores que constituem a envolvente organizacional. Segundo Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p.173), “nas últimas décadas, diversas pesquisas comprovaram a superioridade do processo decisório colectivo em relação às decisões tomadas pelo membro mais brilhante do grupo. Há uma excepção a essa regra. Se faltar harmonia ou capacidade de cooperação à equipa, a qualidade e rapidez das decisões vai acabar sendo prejudicada”.

A multiplicidade de factores que constituem o ambiente envolvente, a interacção entre indivíduos e grupos, no local de trabalho, são determinantes na concretização do desempenho profissional e nos resultados obtidos. Passamos tanto tempo a trabalhar que as nossas vidas acabam por ser definidas, em grande parte, pelo ambiente laboral. Assim, torna-se claro que o trabalho deve ser «motor de arranque» de várias reflexões.

Todos os ambientes têm espaços bem diversos e diferentes e a implantação de cada um deles necessita de condições específicas. Mais do que em qualquer outro, na macro estrutura que é o hospital, essa diversificação é por demais complexa e complicada, pois, naquele espaço aparentemente limitado, confrontam-se a todo o momento os mais diversos comportamentos e sentimentos físicos e psicológicos, materiais e económicos, e, por mais que isso pareça impossível de concretizar, tudo e todos têm que se harmonizar num total desempenho, para atingir um único objectivo a SAÚDE. Por isso, a convivência entre todos os elementos tem de ser pensada, reforçada e enaltecida constantemente. Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p.177) referem que “Quando os membros da equipa começam a exercitar a autoconsciência, observando os humores e necessidades grupais, tendem a responder uns aos outros com empatia. O próprio acto de demonstrar empatia uns para com os outros leva a equipa a criar e a manter normas positivas, e a administrar os seus relacionamentos com o mundo externo com maior eficácia. Em termos colectivos, a consciência social, sobretudo a empatia, é a base que permite que o grupo crie e sustente relacionamentos eficazes com a restante organização”.

A qualidade das relações interpessoais depende das relações humanas e do envolvimento com que cada um adere e se estabelece na interdependência com os outros. Neste sentido, tentámos averiguar, pesquisar e despoletar, associando os diversos factores, as causas desta falta de consciência social, que carrega cada elemento da equipa. Esses factos, por vezes, provocam uma enorme dispersão no diálogo e na actuação, e afastam e diminuem a responsabilidade, a eficácia e o empenho que o trabalho exige. Ao manifestar-se com consciência, autenticidade e clareza, esta exigência conduzirá a um maior equilíbrio físico, emocional e racional do trabalho a realizar. Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p.181) concluem que “quando os valores centrais e a missão geral das equipas são claros, porém, e quando as normas de auto-gestão são explícitas e praticadas há muito tempo, a eficácia da equipa aumenta imensamente, bem como a experiência de cada membro”.

Devemos ter ainda em conta que, a cada ano que passa, já não diremos em cada dia, as mudanças e alterações das tecnologias se processam mais rapidamente do que alguma vez as poderemos acompanhar, pelo que precisamos de trabalhar em equipa, partilhando saberes.

Ao sair da escola, onde estudámos, onde fomos treinados, onde nos informámos e fomos formados, verificamos com alguma angústia que os conceitos ali recebidos se tornaram quase antiquados. Também não aprendemos como colaborar, influenciar e compreender, para que possamos merecer o respeito, que tantos ansiamos, e cooperar com os outros.

Já Albrecht (2006) afirma que *precisamos de um sistema educacional que honre os princípios e atitudes associados à alta inteligência social, que ensine (...) a compreender as culturas e subculturas em que deverão navegar neste mundo moderno, e que enfatize as vantagens da colaboração sobre o conflito* (p.24).

Por tudo isto, e sem pretendermos resolver todo o problema, tentámos descobrir uma pequena luz ao fundo do túnel. Tendo em conta estes factores, averiguámos e pesquisámos, na esperança de encontrar alguma solução que torne um pouco mais fácil as relações interpessoais, pelo que se tornou pertinente a realização de um trabalho de investigação, que abordasse a problemática das: *Competências sociais e emocionais nas relações interpessoais da equipa de enfermagem*.

Surgiram, entretanto, várias questões: como se ensinam competências sociais? Será que a avaliação do sistema privilegia esta concepção de competências interpessoais? As equipas com mais conhecimentos técnico-científicos são as que desenvolvem melhores relacionamentos com os pares?

Trata-se como ponto de partida, de entender qual a percepção que o enfermeiro tem das suas competências sociais, nas relações interpessoais. Como é que os enfermeiros reconhecem as emoções que os invadem, e actuam em consonância com as necessidades da situação? E ao nível do outro? Como poderá ser percebido o nível de empatia com os colegas? Goleman (1995) defende que as pessoas emocionalmente competentes, na prática, têm uma relação consigo e com os outros mais positiva do que as que apresentam *iliteracia* emocional.

Partindo da relação entre competência social e relações interpessoais, surge a *questão do estudo: como é que a competência social influencia as relações interpessoais na equipa de enfermagem?*

É neste contexto que pretendo abordar as relações interpessoais que se estabelecem na equipa de trabalho, em que o respeito mútuo e a aceitação do outro assumem uma importância particular.

A enfermagem é um trabalho de equipa em que devem ser consideradas duas dimensões: a articulação das acções e a interacção dos profissionais. A centralidade do trabalho em equipa encontra-se na dinâmica das inter-relações e no vínculo entre os integrantes. Segundo Neves, Garrido e Simões (2006), *trabalhar em equipa de uma forma apropriada requer que se conheçam e dominem as competências necessárias para o fazer* (p.235). Pela diversidade de factores que interferem na dinâmica das relações interpessoais numa equipa de saúde, optei por dirigir e centrar o estudo para e na equipa unidisciplinar de enfermagem, tendo como modelo teórico a inteligência emocional/competência social em contexto hospitalar. Assim, tracei como objectivo *conhecer/identificar a percepção que os enfermeiros têm da sua inteligência/competências sociais ao nível das relações interpessoais na equipa de enfermagem.*

A identificação da percepção da competência social será considerada pelo próprio e pelos pares.

Nesta exploração e pesquisa estará presente a consciência dos constrangimentos e oportunidades da profissão, de forma a potenciar a excelência nos cuidados prestados, não deixando nunca de visar o desenvolvimento pessoal e profissional de cada elemento da equipa.

No sentido de responder à questão da investigação, tracei como **objectivos específicos:**

- Identificar a percepção que os enfermeiros têm da sua inteligência/competências sociais e emocionais, ao nível das relações interpessoais na equipa de enfermagem;
- Perceber como o enfermeiro gere as suas emoções nas relações interpessoais no contexto da equipa de enfermagem;
- Identificar o tipo de relacionamentos que as competências sociais e emocionais favorecem na equipa de enfermagem;
- Identificar como a inteligência emocional, social e a personalidade influenciam a competência social e emocional.

A relevância desta investigação está de acordo com a actualidade deste tema, já que cada vez mais seremos avaliados mais pelas nossas competências emocionais e sociais do que pelas técnicas.

A investigação comporta sempre limitações que devem ser assinaladas, para que possam ser superadas: o tempo de elaboração do estudo, um ano, o que leva a uma gestão eficiente do tempo; a capacidade, personalidade e competência científica do investigador; o facto da amostra estar centrada numa equipa e num determinado contexto.

Da estrutura deste trabalho constam duas partes, centrando-se a primeira no enquadramento conceptual e a segunda no estudo empírico, e três capítulos. A primeira parte encontra-se dividida em dois capítulos: no primeiro, intitulado inteligência/habilidades emocionais, abordamos os conceitos e modelos destes construtos, e fizemos uma abordagem aos diversos instrumentos e aos estudos relacionados com estes domínios; no segundo, intitulado inteligência/habilidades sociais, definimos o conceito de competência emocional e social, assim como as equipas de saúde e suas respectivas competências. No terceiro capítulo, que corresponde á terceira parte, dá-se conta dos passos, opções, escolhas e caminhos efectuados para a realização desta investigação: a análise dos dados e interpretação dos resultados, o estudo das hipóteses formuladas a partir da questão de investigação. Equacionamos relações e diferenças entre variáveis e avaliamos o seu contributo na percepção da competência emocional e social nas relações interpessoais. No fim, nas conclusões, faz-se uma síntese e reflexão sobre a presente investigação.

Resta acrescentar que este trabalho foi gratificante, tanto a nível pessoal como profissional, e espero que proporcione a reflexão e o debate a nível das equipas e a nível organizacional, nem que seja no sentido de o contestadar.

I PARTE

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

INTELIGÊNCIA/ COMPETÊNCIAS

EMOCIONAIS E SOCIAIS

1.1 – Introdução

A palavra “inteligência” vem do latim *intelligentia*, que significa “compreensão”, “faculdade de compreender”. No senso comum, a inteligência é a qualidade que as pessoas possuem para resolver um problema de forma correcta, adaptar-se a novas situações e aprender coisas com facilidade. Algumas abordagens da psicologia entendem a inteligência como a capacidade de pensar, raciocinar e analisar, excluindo as suas vertentes sociais e emocionais, como uma entidade estática passível de ser avaliada através dos testes de Q.I..

Em todas as épocas, a Filosofia, a Medicina e a Psicologia não só procuram explicações para a forma como funciona a razão, como também para a origem e efeitos das emoções. O questionamento sobre as emoções remonta a Aristóteles, que advogava a moderação nas emoções. Por sua vez, outros filósofos alegam aspectos benéficos como garantia de uma vida equilibrada. Relativamente ao pensamento analítico, a psicologia, ao tornar-se independente da filosofia, ocupou-se do estudo das emoções. Nesta área, surge Charles Darwin, com o seu famoso tratado “As expressões das emoções no homem e nos animais” (1872), defendendo a continuidade física e psicológica entre as espécies. A teoria de Darwin abriu o caminho aos estudos sobre a influência hereditária nos seres humanos e Francis Galton, nos seus estudos, ajudou a compreender as diferenças individuais entre os seres humanos e o facto da inteligência ser uma característica hereditária. William James, nos seus clássicos ensaios “O que é uma emoção?” e “O sentimento da racionalidade” (1887), estabeleceu uma relação entre experiências emocionais e componentes biológicos.

Nas últimas décadas, a filosofia voltou a retomar a questão das emoções. Robert C. Solomon (1976), filósofo da corrente fenomenológica, defendia que as emoções são a força viva da alma e da maioria das paixões, e criam os nossos interesses e os nossos propósitos, e conseqüentemente as paixões que em geral, são as nossas razões de vida. Nos últimos anos, os neurologistas, entre os quais se destaca Damásio, com o seu famoso livro “O erro de Descartes” (2005), puseram um fim aos velhos dualismos seculares entre o corpo e a alma, por um lado, e entre a razão e as emoções, por outro. Ao mesmo tempo, a investigação em torno da inteligência dispõe-se presentemente a abandonar a compartimentação entre o pensar e o sentir. Neste sentido, psicólogos como

Howard Gardner (1983), Robert Sternberg (1985) e J. Mayer e Peter Salovey (1993) contribuíram, significativamente, para a consolidação de um conceito de inteligência mais amplo. Para Alfred Binet, em 1905, as diferenças intelectuais dos indivíduos decorrem de funções mentais mais complexas, como memória, imaginação, atenção, compreensão ou apreciação estética, sugerindo a avaliação de processos mentais superiores L. Almeida (2002). A este contributo associou-se a discussão em torno da inteligência geral/específica – o *Factor G/Factores s*. Spearman (1904), defende a existência de um factor geral de inteligência, o factor *g*, que actua como uma força impulsionadora de aptidões relativas a situações específicas, que define como factores *s*. Em oposição aos defensores de uma teoria multifactorial de inteligência pluralista, com um grande número de aptidões estruturais independentes (Thurstone, 1938; Guilford, 1967; Burt, 1949; Vernon, 1961; Cattell, 1971) que nos seus estudos não encontraram provas da existência do factor *g*.

Se pensarmos nas emoções e na razão como coisas distintas e isoladas, haverá quem goste de se livrar das emoções e procure ser racional. Por outro lado, existe quem se orgulhe de só realizar aquilo que o coração lhe diz, de ser intuitivo e sensível (Goleman, 1995).

Damáσιο (1995;2000) demonstrou a impossibilidade de separar a razão da emoção, defendendo que alguém, privado das suas emoções, dificilmente consegue tomar decisões racionais. Goleman (1995) põe em evidência a emoção como determinante nos comportamentos e nas decisões. A cognição permite-nos aprender com o meio ambiente e resolver problemas em situações novas. O conceito de Mayer e colaboradores inclui a aprendizagem, a memória, a resolução de problemas e envolve o processo de informação (Mayer, Salovey e Caruso, 2000). Para Candeias (no prelo) "é a complementaridade entre níveis de explicação psicológica e de explicação neuropsicológica que traz novas possibilidades de enquadramento e conceptualização de inteligência social", concluindo que este construto, tal como é abordado neste ponto, é considerado em sentido integrador do próprio conceito de inteligência emocional. Por sua vez, os modelos da inteligência social preocupam-se em compreender a inteligência, através da interacção entre cognição e contexto.

Estas propostas têm vindo a ser completadas pelos modelos sociocognitivos, que focalizam a compreensão e a resolução de problemas num contexto inter e intrapessoal. Howard Gardner (1983), quando refere as diferentes capacidades intelectuais e emocionais, distingue sete tipos de inteligência, encontrando-se entre elas o

conhecimento do próprio mundo interior e a sensibilidade frente ao que o rodeia, aquilo que Gardner designa por inteligência intra pessoal e interpessoal.

Gardner, (1983) com a teoria das inteligências múltiplas, traz-nos uma nova visão dos diversos tipos de inteligências que possuímos. Para este autor, a inteligência pressupõe a competência para resolver problemas ou criar produtos, que sejam válidos num ou em vários contextos culturais. A teoria das inteligências múltiplas sugere que cada indivíduo possui formas distintas de inteligência em graus variados. Gardner propõe sete formas primárias: linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal, intrapessoal (insight, metacognição) e interpessoal (habilidades sociais). A teoria de Gardner leva-nos, pois, ao conceito de dois subtipos de inteligência, próximas da competência social e emocional, em que:

- Inteligência Interpessoal é a habilidade de compreender as outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. Pessoas de sucesso na área de vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos são indivíduos com alto grau de inteligência interpessoal.
- Inteligência Intrapessoal é uma habilidade correlacionada, voltada para dentro. É a capacidade de formar um modelo verídico e apropriado de si mesmo e ser capaz de usar esse modelo para operar efectivamente na vida.

Tendo em conta a importância da inteligência pessoal, tanto na vida pessoal como profissional, o mesmo autor interroga-se se ela não deveria situar-se acima de outras formas de inteligência, como forma de inteligência mais ampla, e assumir o controlo das inteligências de ordem primária

Uma nova maneira de compreender a inteligência tem sido considerada sem deixar de lado as contribuições das diversas perspectivas anteriores. A inteligência passa a ser entendida numa visão cujo espectro se estende à vida quotidiana e aos vários contextos nos quais vivemos. Assim, ser inteligente não significa tirar boas notas, mas sim a eficiência com que processamos as informações. Esta abordagem considera o modo como enfrentamos e abordamos as situações novas ou familiares e, ainda como lidamos com os ambientes em que vivemos.

Segundo Goleman (1997), outras abordagens questionam o termo inteligência porque acreditam no organismo na sua totalidade. A inteligência é definida tendo em conta os seguintes traços: capacidade de adaptação a situações novas e resolução de problemas, capacidade de pensar abstractamente e capacidade de aprender. Estas três capacidades são indissociáveis e complementares, não podendo nenhuma delas ser

analisada de forma independente. Estão interligadas, constituindo diferentes tipos de inteligência.

Assim, a inteligência e a competência aproximam-se, interligam-se e confundem-se no processo contínuo de desenvolvimento de experiência, quando o indivíduo opera num determinado âmbito (Sternberg e Grigorenko, 2002). Sternberg, (1985), com a teoria triádica da inteligência, encaminha-se para uma compreensão da inteligência social, como uma habilidade cognitiva, integrando aspectos contextuais, experienciais e processuais. Por sua vez, Candeias e Nunes (2005) afirmam que “uma pessoa que tem competência é aquela que tem maior vantagem competitiva, sendo a que tem capacidade para fazer escolhas e distinções, conseguindo resultados “diferenciados” (p.3). Neste conceito, a inteligência permanece como um dos critérios de análise do comportamento com várias e significativas implicações na vida dos indivíduos. Quando interligados, são conceitos poderosos, podendo constituir-se como indicadores ou factores condicionantes da qualidade de vida dos sujeitos, tendo como referência um padrão social dominante de bem-estar.

Este conceito dinâmico da competência humana baseia-se nos padrões, normas e valores de uma sociedade que avalia os comportamentos e os considera ajustados ou não, de acordo com as exigências do contexto social, tendo como base as características e os traços de cada indivíduo.

Candeias e Almeida (2005), com base no modelo de Greenspan e Driscoll (1997) propõem um modelo de competência estruturado em níveis; - um mais global (competência pessoal) até um mais elementar (inteligência social e competência social) -, em que a inteligência é vista como um conjunto de *skills* envolvidos no processo de pensar e compreender. O conceito de competência humana é explicado a partir dos conceitos de inteligência e competência pessoal como estruturantes da capacidade do indivíduo resolver tarefas. A competência pessoal engloba todos os *skills* que contribuem para a realização de objectivos ou para resolver determinados desafios, enquanto a inteligência é vista como um conjunto de *skills* envolvidos no processo de pensar e compreender. A inteligência será um pré-requisito para se ser bem sucedido em qualquer tipo de tarefa, embora coexista com outros aspectos da competência que contribuem para a realização das tarefas com sucesso. Neste conceito de competência, os comportamentos são qualificados em termos de relevância e eficácia comportamental. A inteligência social aparece como um sub-domínio de natureza cognitiva, de intersecção entre competência social, intelectual e quotidiana e abrindo a

possibilidade de análises mais amplas da competência pessoal e da interacção entre inteligência e personalidade (Candeias e Almeida, 2005; Greenspan e Driscoll, 1997; Kihlstrom e Cantor, 2000; Candeias, 2002).

Segundo Goleman (1995), o que torna uma equipa sincronizada é a harmonia entre os próprios membros. Tarefas como: escutar, cooperar, negociar e trabalhar positivamente são cruciais para alcançar a sinergia. A inteligência emocional enfatiza a contribuição dos melhores talentos de cada membro da equipa para alcançar os resultados esperados. As pessoas que conhecem as próprias emoções e são capazes de ler as emoções dos outros podem ser mais eficazes no trabalho. Esta é a base e a essência da pesquisa sobre a IE. Para podermos entender o conceito de IE é indispensável compreender os processos emocionais para uma gestão intrapessoal e interpessoal efectiva. Este conceito é essencial para o estudo pelo facto de ao identificarmos/conhecermos a auto-percepção dos enfermeiros se poder perspectivar as capacidades e qualidade das relações na equipa.

1.2 - Competência/habilidades emocionais

Competência é definida como a aptidão, capacidade ou faculdade que uma pessoa tem de resolver um assunto e a habilidades como aptidão, capacidade, inteligência ou talento. Podemos dizer que a competência e a habilidade pertencem à mesma família. A diferença entre elas é determinada pelo contexto. Uma habilidade, num determinado contexto, pode ser uma competência, por envolver outras capacidades mais específicas. Por exemplo: a competência de resolução de problemas envolve diferentes habilidades entre elas, a de procurar e processar informação. Mas a habilidade de processar informações, em si, envolve habilidades mais específicas, como leitura de gráficos, cálculos: logo, dependendo do contexto em que está sendo considerada, a competência pode ser uma habilidade ou vice-versa.

Podemos definir as competências emocionais como capacidades adquiridas que permitem usar as emoções com mais inteligência e que habilitam a pessoa para um desempenho pessoal e profissional mais eficaz. Segundo Goleman (2005, p.33), “Uma competência emocional é uma capacidade apreendida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho.”

1.2.1 – *Emoção e cognição da emoção*

No princípio dos anos 90, P. Salovey e J. Mayer (1990) definiram a inteligência intra e interpessoal com o significativo nome de “Inteligência Emocional”. Esta abarca qualidades como a compreensão das próprias emoções, a capacidade de nos pormos no lugar de outras pessoas e a capacidade de controlarmos as emoções, de forma a melhorar a qualidade de vida. Contudo, foi Daniel Goleman que despertou a atenção mundial, ao publicar em 1995 o livro “Inteligência Emocional”. Este conceito tem tido uma forte difusão, quer no meio científico quer no meio empresarial, tendo-se verificado o crescente interesse dos investigadores em medir a inteligência emocional, com referência às tabelas teóricas mais proeminentes, na sua articulação com a eficácia intra e interpessoal, em contextos sociais diferenciados. Daniel Goleman (1997) fala na possibilidade de disciplinar a mente e fazê-la ter um olhar positivo sobre as coisas, o que, aos poucos, pode transformar a realidade. Diz ainda que a melhor maneira de tornar as pessoas mais inteligentes emocionalmente é começar por educá-las quando ainda são crianças.

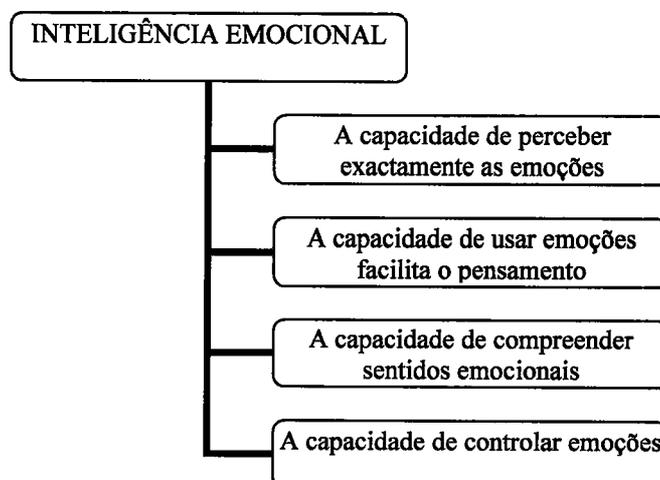
Estas teorias conduziram à exploração de outras formas de inteligência, com base na diferenciação do desempenho da actividade humana, reforçadas com a corrente cognitiva, passando a dar mais ênfase à definição de inteligência e à delimitação do construto do que ao aperfeiçoamento dos testes psicométricos e aos processos cognitivos subjacentes aos diferentes resultados (Almeida & Candeias, 2005).

O conceito de inteligência emocional surge de forma inequívoca na literatura científica, graças a um artigo de Salovey e Mayer (1990). Segundo os autores, os seres humanos distinguem-se num certo tipo de inteligência social que estaria vinculada ao conhecimento das próprias emoções (capacidade de descrever, expressar ou comunicar os próprios sentimentos), ao controle das emoções (reter as emoções, porém sem reprimi-las e canalizá-las conforme a situação e o momento mais oportuno), ao reconhecimento das emoções alheias (sensibilidade aos sinais não verbais das outras pessoas) e ao controle das relações sociais (eficácia interpessoal).

Mayer e Salovey (1993) sugeriram que a inteligência emocional é a capacidade de perceber e compreender emoções do próprio e dos outros, usando os sentimentos como guia de acção. O modelo de Mayer-Salovey define a inteligência emocional como a capacidade de compreender a informação e raciocinar com emoções. Mais

especificamente, identificam quatro dimensões no seu conceito de inteligência emocional: a capacidade de perceber, avaliar e expressar as emoções; a capacidade de gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento, a capacidade de entender as emoções e a capacidade de as controlar.

Figura 1 – Inteligência emocional



Fonte: Mayer, Caruso e Salovey 1997 (p.269)

Posteriormente, a definição de inteligência (Fig.1) emocional foi apresentada como “a habilidade de reconhecer o significado das emoções e suas inter-relações, assim como de raciocinar e resolver problemas baseados nelas. A inteligência emocional está envolvida na capacidade de perceber emoções, assimilá-las com base nos sentimentos, avaliá-las e gerenciá-las” (Mayer, Caruso e Salovey, 2000; p.269).

Segundo Damásio (1995,1999; *apud* Ceitil, 2006), as recentes descobertas da neurociência apontam de o facto das emoções terem um papel importante na cognição, em que o ser humano é ao mesmo tempo um ser racional e emocional. Consideram ainda que um indivíduo com inteligência emocional poderia projectar vários planos de o futuro e fazer um melhor aproveitamento das oportunidades pessoais e profissionais, além de gerar atitudes positivas de com a vida, conduzindo a melhores resultados e recompensas, quer de o próprio, quer de os outros. Assim, a capacidade do ser humano se adaptar e ter sucesso na vida depende da capacidade de integração dos seus aspectos racional e emocional. Podemos dizer, portanto, que a Inteligência Emocional (IE) consiste numa série de capacidades que influenciam a capacidade da pessoa em lidar com o sucesso, permitindo responder de forma rápida e adequada às exigências do meio, do ambiente e das situações.

Inicialmente, as emoções foram consideradas como factores desorganizantes da actividade cognitiva, mas com o avanço dos estudos ao nível da neurociência, constatou-se que agem de forma adaptativa, interferindo na cognição, tanto nos processos como nos conteúdos do pensamento (Damásio, 2002). Cada indivíduo apresenta uma maior ou menor capacidade em lidar com informações emocionais e é nesta adaptação que assenta a inteligência emocional como capacidade de processamento de informações, de modo a utilizá-las favoravelmente no processo adaptativo (Mayer e Salovey, 1993,1999).

Devemos dar especial atenção à compreensão das emoções humanas, na medida em que o domínio do processo emocional é um elemento imprescindível não só pelo seu papel nas nossas faculdades cerebrais, como também na gestão das emoções, quer em termos físicos, quer psicológicos (criatividade, tomada de decisão), quer ao nível do relacionamento interpessoal.

A palavra emoção provém do latim *e-motere* e significa mover de. O que significa que a emoção é aquilo que nos impulsiona de a acção.

Na nossa vida diária, somos chamados a desenvolver e a demonstrar uma grande diversidade de emoções, que vão variando conforme as situações e os acontecimentos vividos. As emoções têm um papel importante nos relacionamentos, na saúde e na qualidade de vida, tornando-se essencial a aprendizagem de como lidar com as mesmas. Ao identificarmos o que sentimos e o modo como as emoções influenciam a nossa actuação diária, percebemos mais facilmente os sentimentos, as emoções das pessoas que nos rodeiam, podendo facilitar desta forma a comunicação e evitar desentendimentos entre os indivíduos. De Damásio (2000, p. 80),

“Felizmente, dado que também temos a capacidade de reflectir e planear, temos um meio de controlar a influente tirania da emoção: chama-se razão. Ironicamente, claro, os motores da razão também requerem emoção, o que significa que o poder da razão é por vezes bem modesto.”

De F. Almeida (1995), a emoção é uma força que influencia os comportamentos humanos e está na base das melhores ou piores acções que se possam praticar. A emoção é um conjunto de três componentes: o primeiro é um estado de excitação do corpo marcado por várias mudanças psicológicas; o segundo é um estado de espírito que decorre do anterior, podendo ser agradável ou desagradável; o terceiro é a materialização dos dois anteriores, através de alguma forma de expressão.

Damásio (1995, 2000, 2003) define a emoção como um conjunto de mudanças, induzidas pelos órgãos através dos neurónios, com controlo do sistema cerebral, podendo ser perceptíveis pelos outros ou só pelo próprio.

Como vivemos em sociedade, não podemos viver só com a razão, sendo importante envolver-nos emocionalmente com as pessoas que nos rodeiam, ou seja, deixar que as emoções ocupem um lugar nas nossas vidas, de forma a não nos tornarmos indiferentes às sensações/emoções que nos invadem diariamente. De Damásio (1995, 2000, 2003) e Goleman (1997,2006), a mente emocional e a mente racional intersectam-se e complementam-se de tal modo que temos que ver a emoção como a responsável da qualidade e eficácia nas decisões, no comportamento e raciocínio, pelo que não nos podemos referir somente ao quociente de inteligência (QI), mas também ao quociente emocional (QE). Todos sabemos, por experiência própria, que, quando se trata de formular as nossas decisões ou as nossas acções, o sentimento conta muito e muitas vezes mais do que o pensamento. De o melhor e de o pior, a inteligência pode não ter o mínimo valor quando as emoções falam.

Damásio (2000), sobre a relação entre a razão e a emoção, refere:

“Sem qualquer excepção, homens e mulheres de todas as idades, de todas as culturas, de todos os graus de instrução e de todos os níveis económicos têm emoções, estão atentos às emoções dos outros, cultivam passatempos que manipulam as suas próprias emoções, e governam as suas vidas, em grande parte, pela procura de uma emoção, a felicidade, e pelo evitar das emoções desagradáveis”. (p.55).

A vida organizacional encontra-se repleta de episódios emocionais com situações de felicidade, de esperança, de motivação, mas também de rancor, infelicidade e desalento. Só recentemente as emoções começaram a ter interesse ao nível organizacional, embora muitas das variáveis no comportamento organizacional tenham uma componente emocional (absentismo, desmotivação, conflito, mudança). Este posicionamento das emoções deve-se em particular à ascensão do conceito de inteligência emocional.

Para vários autores, como Damásio (1995, 2000), Goleman (1997) e Izard (1993), as emoções são sistemas motivadores do comportamento, tendo o contexto um papel predominante no desencadear das mesmas, na sua aprendizagem e na sua gestão. Ao nível das equipas de saúde, praticamente não existem estudos sobre a importância das emoções no contexto das equipas, e o papel que estas desempenham nas mesmas onde

existem situações de constante interacção e cooperação entre os elementos que as constituem.

As emoções são sensações fisiológicas e têm origem no sistema límbico, que as controla, permitindo-nos memorizar, reconhecer as situações e atribuir-lhes significados. O despertar de uma emoção surge após a captação de estímulos através dos órgãos dos sentidos, que fazem um percurso até ao tálamo (estrutura onde os estímulos são traduzidos em linguagem cerebral). A partir deste, distinguem-se dois trajectos: um, em que a maior informação segue de o córtex, onde é analisada e avaliada em termos de significado de resposta adequada e se esta resposta é emocional, segue então um sinal de a amígdala, que activa os centros emocionais (sistema límbico); o outro quando uma pequena parte da informação vai directamente do tálamo de a amígdala, numa transmissão mais rápida, Goleman (1997).

O sistema límbico é constituído essencialmente por dois órgãos: o hipocampo e as amígdalas (uma em cada hemisfério). A função de cada um destes elementos, bem como a sua interligação com os demais, tem sido bastante estudada, como a memória e a aprendizagem. Memorizar o contexto e as suas situações emocionais envolventes, de qualquer situação passada, é função destes dois órgãos. Ao usar estas memórias, aprendemos a dar atenção a índices nas informações que nos chegam e que nos orientam nas nossas escolhas, Damásio (1995, 2000). O neocortex exerce funções cognitivas, incluindo os centros, que analisam, reconhecem, integram e decidem sobre as emoções que chegam aos órgãos dos sentidos. Estas funções do pensamento podem incidir sobre outros pensamentos/sentimentos, originando uma metacognição, que por sua vez permite sentimentos a respeito de outros sentimentos, ideias, imaginação, por exemplo: situação→sentimento (medo) → metacognição (reconhecer que sentiu medo) → sentimento (vergonha por ter sentido medo).

Goleman (1997) interpreta a emoção referindo-se a um sentimento e aos raciocínios daí derivados, estados psicológicos e todo um leque de propensões para acção.

Ainda segundo Goleman (1997), “Há centenas de emoções, incluindo as respectivas combinações, variações, mutações e tonalidades. Na realidade, há muito mais subtilezas de emoções do que nós temos palavras de descrevê-las” (p.310), É por isso importante reconhecer quais os efeitos da emoção, detectar a sua função e adequação e, de seguida, estruturar comportamentos de resposta eficazes (cada emoção prepara o corpo para um tipo de resposta muito diferente):

- Ira – fúria, ressentimento, cólera, violência;

- Tristeza – dor, pena, desalento, solidão, depressão;
- Medo – ansiedade, nervosismo, consternação, horror fobia;
- Prazer – felicidade, alegria, divertimento, bom humor;
- Surpresa – choque, espanto, admiração;
- Aversão – desprezo, troça, nojo, desagrado;
- Vergonha – culpa, embaraço, humilhação, remorso.

Porém, o problema de classificação da emoção não se resolve com esta lista, pois algumas surgem combinadas (por exemplo: o ciúme, que é uma combinação de tristeza e medo, ou virtudes como a esperança e a fé, a coragem e o perdão). Falando-se por vezes de um punhado de emoções nucleares - medo, ira, tristeza e prazer -, a que outros acrescentam amor e vergonha, Goleman (1997).

Em 2002, Goleman aceita esta categorização, embora concorde que o debate científico sobre a classificação das emoções continua, apoiando-se na descoberta de Paul Ekman das quatro expressões faciais de emoções (medo, ira, tristeza e prazer), que são reconhecidas por indivíduos pertencentes às mais diversas culturas, em que as tendências biológicas de agir são moldadas tanto pelas experiências de vida como pela cultura. Por sua vez, Damásio (2003) usa três categorias na classificação das emoções: emoção de fundo, emoções primárias, e emoções sociais. De o autor, existem seis emoções primárias como a alegria, a tristeza, o medo, a cólera e a aversão ou surpresa. Nas sociais inclui a vergonha, a culpa, o orgulho, a simpatia, a compaixão, o embaraço, a gratidão, a indignação e o desprezo. Às emoções de fundo dizem respeito o bem-estar ou o mal-estar, a calma ou a tensão.

Diariamente, existem situações negativas e/ou positivas, as quais despertam em nós diversos sentimentos e emoções, pelo que é importante saber geri-las, de forma a se tornarem adequadas. É necessário identificarmos tais situações e conseguirmos reflectir sobre elas e sobre a sua influência nos nossos comportamentos. Gerir as emoções não significa reprimi-las, mas sim criar capacidades ou habilidades de as perceber, entender e influenciar, tirando o melhor partido da situação.

Na nossa luta constante de controlar as emoções, esquecemo-nos que não representam apenas uma fragilidade, mas também um potencial. O reconhecimento das próprias emoções é o princípio e o fim da capacidade emocional. Só quem aprende a perceber os sinais emocionais, a classificá-los e a aceitá-los, pode controlar as suas emoções e explorá-las mais profundamente.

Se pensarmos nas emoções e na razão como coisas distintas e isoláveis, há quem goste de se livrar das emoções e procure ser racional. Por outro lado, existe quem se orgulhe de só realizar aquilo que o coração lhe diz, de ser intuitivo e sensível.

Damásio (1995;2000) demonstrou a impossibilidade de separar a razão da emoção, defendendo que alguém privado das suas emoções dificilmente consegue tomar decisões racionais. Em 1995, Goleman põe em evidência a emoção como determinante nos comportamentos e nas decisões.

As novas descobertas neurocientíficas, na área da inteligência social, têm potencial de revigorar as ciências sociais e do comportamento. Quando, em 1990, a localização das emoções no cérebro passou a ser mais bem compreendida, Mayer (1990, *apud* por Goleman, 2006) diz que “a inteligência emocional pôde começar a ser vista como o membro substituto do triunvirato, onde a inteligência social tinha falhado” (p.478).

A cognição permite-nos aprender com o meio ambiente e resolver problemas em situações novas. Esta inclui a aprendizagem, a memória, a resolução de problemas e envolve o processo de informação (Mayer, Salovey e Caruso, 2000).

Os elementos cognitivos e emocionais influenciam-se mutuamente originando uma determinada predisposição de a acção, mas esta predisposição influencia também a componente cognitiva e emocional. Assim, as nossas atitudes positivas ou negativas em relação a algo dependem muito da avaliação cognitiva e emocional ou afectiva (devendo existir uma congruência entre ambas), e destas avaliações haverá uma predisposição de agir de determinada maneira, mas em sintonia com as avaliações anteriores (Guerra, 2002). Estes processos manifestam-se nas mais diversas situações da nossa vida.

O que sentimos influencia aquilo que pensamos e vice-versa. A emoção e a cognição estão ligadas, não podendo a primeira ser entendida apenas em termos do que ocorre no interior da pessoa ou cérebro, mas envolve uma série de transacções, com acontecimentos do meio ambiente, avaliados pelo sujeito através de uma avaliação cognitiva dos acontecimentos, de maneira deliberada, racional e consciente. De Maia e Santos (1988), a cognição e a afectividade, no seu processamento, gerem-se uma à outra e são indissociáveis, sendo dois aspectos complementares de todo o comportamento humano.

Os trabalhos de Damásio vieram mostrar que a cognição e a emoção não são processos independentes, mas estão fortemente relacionados; não sendo possível decidir correctamente sem a intervenção das emoções, uma vez que a decisão eficaz

exige o recurso à razão e à emoção. As reacções emocionais e a compreensão cognitiva constituem respostas e, no caso de doenças graves, provocam alterações da inteligência e da memória, podendo comprometer o relacionamento emocional. Ainda segundo o mesmo autor (2003), as emoções conferem a capacidade de dar respostas com eficácia, mas de um maneira pouco original, a várias circunstâncias que promovem ou ameaçam a vida. O sentimento produz um alerta mental de as boas e más situações, permitindo prolongar o impacto das emoções, afectando a atenção e a memória ao longo do tempo.

De Goleman (1997), entender a inteligência emocional como a capacidade de conciliar emoções e razão, usando as emoções de facilitar a razão, e raciocinar inteligentemente as emoções, refere-se a um conjunto de capacidades de se auto conhecer e lidar bem consigo mesmo, e de conhecer e lidar bem com os outros, seja nos relacionamentos familiares, sociais ou profissionais. A IE caracteriza a maneira como cada um lida com as suas emoções e as dos que o rodeiam, no fundo envolve tudo o que está relacionado com a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender, raciocinar com ela e saber regulá-la em si e nos outros. Várias questões se levantam em matéria de IE, como por exemplo: afinal o que é mais importante a emoção ou a razão? Na verdade, a razão e a emoção são capacidades distintas, mas não são opostas, o importante é saber articulá-las entre si, usando as emoções de facilitar a razão e usando a razão de gerir as emoções de um modo funcional, ou seja, elas são parceiros integrais na vida de cada um de nós.

1.2.2 - Modelos de Inteligência Emocional

A necessidade de interpretar e definir IE fez surgir vários modelos teóricos, tendo estes as suas origens na psicologia social e na inteligência pessoal. Também as diversas maneiras como o termo IE é usado tiveram influência na elaboração dessas teorias, quer seja visto como *Zeitgeist* (percepção da IE como uma tendência cultural/intelectual que caracteriza uma época), quer como personalidade ou como aptidão mental.

As numerosas e diversificadas aptidões, integradas nos vários modelos de IE, de acordo com as propostas dos seus autores, permitiram a classificação, na literatura

científica de Mayer, Salovey e Caruso (2000), de dois tipos de modelos teóricos: o modelo de aptidões e os modelos mistos.

Os modelos mistos, além de tentarem definir a inteligência emocional, também identificam dimensões da personalidade, tais como a assertividade e o optimismo, e exemplos disto são os Modelos de Goleman (1995), Cooper e Sawaf (1996) e de Bar-On (1997).

O modelo de aptidões centra-se exclusivamente na forma de processamento emocional da informação e no estudo das capacidades relacionadas com esse processamento, como é o Modelo de Mayer e Salovey (1990,1997).

A definição dada por Mayer, Salovey e Caruso (2000) abrange tanto aspectos cognitivos (percepção e compreensão de emoções) como aspectos sociais (gestão de emoções). Bar-On (1997) prefere rotular a IE como competência emocional e social e diz que, a sua medida, o EQ-i, avalia, entre outras coisas, responsabilidade social, tolerância ao stress, controle dos impulsos (aspectos mais relacionados com a personalidade).

1.2.2.1 - Modelo Inteligência de Mayer e Salovey (1997)

O modelo proposto por estes autores de inteligência emocional é composto por quatro partes, representando cada uma um conjunto de capacidades ordenadas de complexidade crescente, em que a aquisição de uma aptidão posterior depende da aquisição da anterior.

De eles, perceber, avaliar e expressar as emoções de forma adequada constituem as primeiras capacidades de um indivíduo emocionalmente inteligente, levando-o a responder de forma adequada às exigências do meio envolvente e das situações.

A facilitação emocional e as emoções positivas geram resultados positivos, o que facilita a execução de tarefas criativas. Por sua vez, as emoções negativas levam a resultados negativos, conduzindo à resolução de problemas com maior ênfase nos detalhes. São estas variações da emoção que geram estilos diferentes de processamento da informação. A compreensão das emoções implica reconhecer que certas emoções se combinam, de facilitar o auto-conhecimento e a autogestão das situações desencadeadoras de emoções.

Na regulação das emoções, os indivíduos são capazes de gerir a informação e o conhecimento emocional de forma inteligente. Conhecendo as diferentes situações onde as emoções são geradas, o sujeito é capaz de criar estratégias de lidar de forma mais adequada com essas situações. Ou seja, compreender-se melhor a si próprio e a sua relação com o meio que o rodeia permite-lhe melhor regulação das emoções, gerando emoções positivas nos outros.

Tabela 1 – Modelo de inteligência emocional de Mayer e Salovey de 1997

Percepção, avaliação e expressão da emoção	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de identificar a emoção em estados físicos e psicológicos; • Capacidade de identificar a emoção nos outros; • Capacidade de expressar a emoção de forma adequada; • Capacidade de discriminar as emoções precisas e imprecisas.
Facilitação emocional do pensamento	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de redireccionar o pensamento; • Capacidade de gerar ou desencadear emoções intensas; • Capacidade de integrar as diversas perspectivas geradas pelas flutuações do humor; • Capacidade de utilizar as emoções na resolução de problemas
Compreensão e análise da informação emocional e sua aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades de compreender como as emoções estão relacionadas; • Capacidade de perceber as causas e consequências das emoções; • Capacidade de interpretação das emoções; • Capacidade de compreender e prever transições saudáveis entre as emoções
Compreensão e análise da informação emocional e sua aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de estar aberto às emoções; • Capacidade de reflectir sobre as emoções; • Capacidade de gerar ou desligar-se de um estado emocional; • Capacidade de gerar emoções em si próprio e nos outros.

Fonte: adaptado por Ceitil, 2006 (p. 250) de Mayer e Salovey de 1997

1.2.2.2 - Modelo de inteligência de Bar-On (1997)

Segundo este autor, a IE é um conjunto de capacidades não cognitivas e competências que influenciam a capacidade de ser bem sucedido, ao lidar com as pressões e exigências do meio. A inteligência social e emocional representa uma

variedade multifactorial de aptidões sociais, pessoais e emocionais inter-relacionadas, que influenciam a nossa capacidade global de lidar de maneira activa e eficaz com as solicitações da vida quotidiana. O seu modelo de IE divide-se em cinco grandes competências.

Tabela 2
Competência de inteligência emocional de Bar-On (1997)

Intrapessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional; • Assertividade; • Auto-estima; • Auto-realização; • Independência.
Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia; • Relacionamento interpessoal; • Responsabilidade social.
Gestão de stress	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância ao stress; • Controle do impulso
Adaptabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Resolução de problemas; • Realismo; • Flexibilidade.
Humor geral	<ul style="list-style-type: none"> • Felicidade; • Optimismo.

Fonte: Ceitil, 2006 (p. 254)

1.2.2.3 - Modelo de Inteligência Emocional de Goleman (1995)

Este modelo de IE inclui cinco competências emocionais e sociais básicas segundo Goleman (1997):

1. **Autoconsciência** – a capacidade ou habilidade de identificar e nomear os estados emocionais e de compreender a ligação entre emoções, pensamento e acção na orientação das tomadas de decisão;

2. **Auto-regulação** – a capacidade de gerir os estados emocionais – controlar emoções ou deslocar estados emocionais indesejáveis de estados mais adequados;

3. **Motivação** – a habilidade de participar nos estados emocionais (na vontade) associados a uma movimentação de conseguir os nossos objectivos e ser bem sucedido;

4. **Empatia** – a capacidade de ler e influenciar as emoções da outra pessoa;

5. **Aptidões sociais** – a habilidade ou capacidade de incorporar e sustentar relacionamentos interpessoais satisfatórios, pela aptidão em lidar com as emoções dos outros.

Após alguns estudos relacionados com a inteligência emocional e com as respectivas competências, surgiram dados novos, que determinaram algumas alterações. O modelo foi simplificado e passou a ter quatro domínios, autoconsciência, autogestão, consciência social e gestão das relações (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002).

Quadro 3

Competências de Inteligência Emocional (Goleman, Boyatzis e Mckee, 2002)

Competência Pessoal	<u>Autoconsciência</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência emocional; • Autoavaliação; • Autoconfiança.
	<u>Autogestão</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrolo emocional; • Adaptabilidade; • Orientação de a realização; • Iniciativa; • Transparência; • Optimismo
Competência Social	<u>Consciência social</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia; • Consciência organizacional; • Orientação de o trabalho
	<u>Gestão de relacionamentos</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança; • Desenvolvimento dos outros; • Influência; • Catalizador de mudança; • Gestão de conflitos; • Trabalho em equipa e colaboração

Fonte: Ceitil, 2006 (p. 25)

“Somente quando aprendemos
a conhecer-nos temos a possibilidade de
começar a mudar o que não nos agrada”
Reys (2007, p.2)

Competências Pessoais:

1º Domínio – Autoconsciência – compreensão das nossas próprias emoções (quem tem consciência das suas capacidades e limitações poderá mais facilmente superar os pontos fracos e desenvolver os seus pontos fortes); a capacidade de identificar e conhecer as nossas próprias emoções em tempo real, e a forma como estas afectam o nosso desempenho.

A autoconsciência aliada a auto avaliação constitui uma ferramenta imprescindível para a mudança. Esta deve estar de acordo com os objectivos, com os princípios e valores fundamentais da pessoa, ajudando-a num processo de melhoramento permanente, tendo sempre a convicção de que o aperfeiçoamento é o caminho certo.

Um bom conceito de nós próprios, aliado a uma auto-avaliação, gera estados emocionais próximos da felicidade, incrementa a nossa performance diária e é condição essencial para um bem-estar emocional (Guerra, 2002).

Autoavaliação – Capacidade de conhecer as próprias capacidades, valores e limitações interiores. Esta capacidade permite-nos observar-nos na relação com os outros, para compreendermos melhor o nosso modo de ser, pensar, sentir, agir, os seus talentos e limitações. Somos uma mistura destas características mas ao longo da vida desenvolvemos mais umas que outras e é isso que nos individualiza e nos torna únicos. Estanqueiro (1992), refere quatro dimensões do Eu, adaptando o esquema da “Janela de Johari”, no que as dimensões do Eu se diferenciam por serem mais ou menos conhecidas pelo próprio e pelos outros.

que leva a um respeito mútuo, tornando a relação gratificante. As pessoas que têm confiança nas suas capacidades podem transmitir força e confiança aos que as rodeiam. Estas pessoas são capazes de aceitar novos desafios com prazer, de aprender novas funções e competências. Elas não se deixam intimidar ou pressionar e sabem sempre justificar as suas decisões.

O facto de se possuir uma determinada capacidade não é suficiente para garantir o melhor desempenho, temos de acreditar nas nossas capacidades e saber usá-las ao seu melhor nível. Não basta ter talento, é necessário saber usá-lo.

A falta de confiança determina que as pessoas não acreditem nas suas capacidades, o que pode ser considerado um obstáculo ao desenvolvimento. Por outro lado, as pessoas que acreditam nas suas capacidades têm melhores resultados, porque essa convicção leva-as a trabalhar com mais empenho e a enfrentar as dificuldades com mais persistência.

3º Domínio – Autogestão – determina a forma como gerimos as nossas próprias emoções. Para podermos lidar com as emoções, primeiro temos de as conhecer e saber identificá-las. Quem sabe controlar as suas próprias emoções consegue adaptar-se a qualquer situação, não se deixa perturbar com estímulos externos, pensa calmamente quando é confrontado com uma situação geradora de stress, de medo, e no relacionamento com pessoas desagradáveis não se deixa dominar pela ansiedade.

Governar a nossa vida é termos consciência das questões e problemas que poderemos controlar directamente e aqueles sobre os quais podemos influir indirectamente. Na sociedade actual, em diversos aspectos, está-se a criar situações pouco propícias para a saúde, pelo que é necessário a pessoa ter um grande controlo sobre si mesma para poder enfrentar as pressões constantes do trabalho e as exigências a que esta sujeito, evitando o impacto negativo na saúde física e mental. No trabalho, devemos controlar o estado de espírito, porque o humor exerce influência no pensamento, na memória e na percepção.

Para que as pessoas trabalhem com satisfação e energia é importante ter ânimo, conseguir dominar a situação e encarar o stress como um desafio, em vez de se sentirem ameaçadas por ele. O autodomínio, quando está presente, permite controlar os impulsos, lidar com as preocupações e melhorar os relacionamentos.

Transparência – Capacidade de conservar padrões de honestidade, integridade e ser digno de confiança. Uma pessoa digna de confiança é alguém que é responsável pelo

seu desempenho pessoal, admite abertamente os seus erros e falhas, expressa as ideias e opiniões de forma clara, sendo considerada autêntica e verdadeira. Ser autêntico significa apresentar-se tal como é e não fazer de conta que é outra pessoa diferente. A integridade baseia-se no controle dos impulsos, fazendo com se adoptem atitudes íntegras.

Capacidade de adaptação – Implica flexibilidade, que permite à pessoa adaptar-se a diversas situações de mudança, situações em que é necessário superar obstáculos. Adaptar-se de forma flexível aos novos desafios, agindo rapidamente perante novas situações, estar atenta a tudo o que a rodeia, procurando novas informações e realidades, para que se mantenha sempre actualizada.

Capacidade de Realização – ter energia para melhorar o desempenho de forma a satisfazer os padrões pessoais de excelência. Estas pessoas têm padrões de exigências elevados, o que faz com que procurem constantemente formas de melhorar o seu desempenho. São exigentes com elas mesmas e com os outros. Estabelecem objectivos ambiciosos, mas atingíveis, e têm uma enorme vontade de vencer. Estão dispostas a correr riscos, mas riscos calculados. As suas decisões baseiam-se numa avaliação cuidadosa dos custos/benefícios. Promovem e apoiam inovações empreendedoras, estão desejosas de se lançar em novos desafios, por norma estão insatisfeitas, mas com vontade de fazer cada vez mais e melhor.

Iniciativa – estar preparado para aproveitar as oportunidades. Aqueles que têm iniciativa actuam antes de serem forçados a tal, isto significa muitas vezes agir antecipadamente, para evitar problemas antes que eles surjam ou para terem algum tipo de vantagem. Aproveitam todas as oportunidades ou então criam-nas, em vez de ficarem à espera. As pessoas, quando sabem o que querem, estabelecem objectivos possíveis de alcançar. Para que isso aconteça têm de ser persistentes e agir com coragem. Embora a iniciativa seja importante, é necessário que esteja em consonância e equilíbrio com a consciência social, para evitar consequências negativas.

Optimismo – é a persistência na prossecução dos objectivos apesar dos obstáculos e dificuldades. Os optimistas aguentam bem os embates, vêem um fracasso como resultado de factores sobre os quais têm a capacidade de agir e não como uma falha ou deficiência de si próprios. Descobrem oportunidades nas dificuldades que enfrentam e

não se sentem ameaçados por elas. Os optimistas são capazes de fazer uma avaliação realista dos acontecimentos, o que contribui para a aceitação de falhas ou erros. Eles consideram os fracassos e as dificuldades como oportunidades para aprender mais, para desenvolver capacidades, para melhorar a sua próxima actuação e para melhorar a sua qualidade de vida. O optimista não vê obstáculos mas sim desafios, acredita que existe sempre uma solução. Encara os outros de forma positiva, esperando que eles façam o seu melhor. Para o optimista, a esperança constitui um factor importante, uma vez que lhes permite ter uma visão mais favorável dos acontecimentos, e espera que o futuro seja melhor.

4º Domínio – Consciência Social

Empatia – considerada como a competência fundamental da consciência social.

Esta capacidade significa compreensão e respeito, mas não é sinónimo de aceitação, permitindo entender a razão por que o outro demonstra determinadas condutas ou emoções e a que obedecem as suas atitudes. A empatia ajudar-nos-á a perceber as emoções dos outros, perceber o que eles sentem, quais as suas necessidades e preocupações, ou seja, a ser capazes de nos colocarmos no lugar do outro. Esta capacidade desempenha um papel fundamental no relacionamento que se estabelece com os outros.

No entanto, para captar as emoções dos outros, é necessário primeiro reconhecermos as próprias emoções. A empatia inclui também a capacidade de escutar atentamente os outros, de captar as suas verdadeiras preocupações, tendo em conta as suas opiniões, para posteriormente agir calmamente e de forma adequada. As pessoas que conseguem captar as emoções e as perspectivas dos outros acedem a um sistema de orientação que lhes indica como devem falar e como se devem comportar. Estas pessoas conseguem perceber os outros, porque se interessam e se disponibilizam para ouvir o que dizem, sem fazerem juízos de valor. A empatia é uma condição essencial para se estabelecer um bom relacionamento pessoal e profissional e permite ainda que as pessoas se relacionem bem, independentemente das suas origens ou culturas.

Consciência organizacional – Capacidade de detectar as redes sociais essenciais da organização e as relações de poder importantes. Para que haja uma leitura exacta das relações de poder, convém saber quais as correntes que influenciam aqueles que tomam as decisões. Conhecer a realidade da organização, saber o que se passa dentro da mesma, bem como a realidade exterior, para saber o que afecta a organização. Para um

bom relacionamento, é essencial estabelecer uma relação de empatia a nível organizacional e não apenas a nível interpessoal. Esta competência é considerada como uma forma de empatia, mas ampliada, pois diz respeito a uma organização. Empatia a nível organizacional é determinante, pois significa que se está sintonizado com o clima e com a cultura da organização.

Espírito de Serviço – Capacidade de antecipar, reconhecer e satisfazer as necessidades dos subordinados e clientes. Para se obter êxito no atendimento e no relacionamento com os clientes, e para os servir melhor é importante conhecê-los bem a fim de saber os seus gostos e preferências. As pessoas com espírito de serviço funcionam como defensoras do seu cliente, dando-lhe conselhos e ajudando-o na tomada de decisões, tomam o partido do seu cliente mesmo que isso vá contra o interesse da organização.

5º Domínio – Gestão das Relações

Os elementos da autoconsciência, autogestão e empatia conjugam-se na administração dos relacionamentos. A gestão dos relacionamentos resume-se a lidar com as emoções dos outros, mas para tal é necessário termos consciência das nossas próprias emoções e permanecemos em sintonia com o outro.

Liderança – Capacidade de inspirar, guiar pessoas ou grupos. Um líder emocional deve ter consciência das suas próprias emoções para conseguir ter a percepção dos sentimentos do grupo. Tendo consciência das emoções, consegue lidar com elas e articular-se com o grupo, demonstrando que o compreende, e apelar às emoções para o levar a participar, de forma entusiasta, em novos projectos. Um líder tem de ser sincero a respeito das mensagens que transmite e comunicá-las de forma convincente, devendo por isso acreditar sinceramente na mensagem emocional. Deve estabelecer um clima de abertura, demonstrando interesse pelos assuntos pessoais das outras pessoas e vontade de se encontrar sempre informado, tudo isto facilita a comunicação e o relacionamento com os outros. Um líder é alguém em quem se confia, que serve de referência, por isso, deve gerir as relações com autenticidade, de acordo com os seus valores e princípios. Ele guia o desempenho dos outros, mas mantém-nos responsáveis pelos seus actos. No entanto, liderança exige que se tomem decisões com firmeza, pois alguém tem de dizer às pessoas o que devem fazer, para manter vinculadas as suas obrigações. Os líderes

eficientes são calorosos, extrovertidos, emocionalmente expressivos, compreensivos e confiantes. São o símbolo daquilo que pedem aos outros e apresentam a missão de forma convincente e inspiradora. Transmitem um sentimento de desígnio comum que vai para além do trabalho do dia-a-dia, transformando o trabalho em algo estimulante e enriquecedor.

Influência – Capacidade de dominar um conjunto de táticas eficazes de persuasão. A influência pressupõe ser capaz de provocar emoções específicas na outra pessoa quer seja o respeito pelo poder, a paixão por um projecto, o entusiasmo de vencer um concorrente ou indignação referente a uma deslealdade. As pessoas competentes em influência são capazes de perceber, ou mesmo antecipar, as reacções que as pessoas têm à sua mensagem, levando-as ao encontro de um objectivo determinado. A empatia é essencial para se exercer influência, pois é quase impossível criar um impacto positivo nos outros se não se tiver a percepção da forma como sentem e compreendem a sua posição. O primeiro passo para exercer influência é estabelecer um bom relacionamento com o grupo, dedicando algum tempo para que as pessoas se conheçam melhor e encontrem interesses comuns. Isto, porque o poder persuasivo é maior quando se tem um contacto directo com a pessoa. As pessoas com poder de influência são persuasivas e cativantes, usam estratégias complexas para criar consenso e apoio e fomentam eventos espectaculares, para atingirem eficazmente os objectivos.

Capacidade para desenvolver os outros – ter a percepção das necessidades de desenvolvimento dos outros e fortalecer as suas capacidades. As pessoas com esta habilidade mostram interesse pessoal, genuíno, por aqueles que orientam, e aconselham, estabelecendo assim com eles uma relação de empatia. A confiança é fundamental para se seguir as orientações dadas, caso contrário, as orientações não têm o efeito desejado ou são ignoradas. Para se estimular o desenvolvimento, é importante reconhecer os pontos fortes e as fraquezas e elogiar as pessoas sempre que efectuem um bom trabalho e, se possível, recompensá-las por isso. Para se encorajar a pessoa a melhorar o seu desempenho, é necessário ajudá-la a encontrar os seus problemas e a estabelecer os seus objectivos. No entanto, deve ser ela a tomar a iniciativa de encontrar a solução para os seus problemas, o que faz com que se considere dona do seu próprio destino, aumentando a sua autoconfiança.

Catalisador de Mudança – Capacidade de iniciar novas orientações, gerir e orientar pessoas nos novos caminhos. Para efectuar uma mudança, é necessário reconhecer a necessidade de mudar e remover as barreiras existentes. A mudança é um processo natural, mas complexo, do qual as pessoas e as organizações não devem ter medo, não deve ser visto como uma ameaça, mas como uma oportunidade de fazer algo de novo, de inovador. Na mudança é fundamental que as pessoas participem no processo de tomada de decisão, devendo aliar o conhecimento técnico às competências emocionais, para que a mesma seja um sucesso. Para se ter êxito na mudança, é necessário ter autoconfiança, empenho, motivação, iniciativa e optimismo. As pessoas devem encarar a mudança como algo positivo e efectuá-la com paixão e entusiasmo e não como um mero trabalho. A mudança permite evoluir, melhorar, e contribuir para o crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal.

Gestão de conflitos – Capacidade para negociar e resolver desacordos. As pessoas com habilidade de resolver conflitos conseguem detectar os problemas, quando ainda estão em gestação, e tomam medidas para acalmar as pessoas envolvidas.

Para resolver conflitos é necessário ser bom ouvinte e ter empatia, para se ter a percepção do que a outra pessoa está a sentir. Para se poder fazer uma sugestão adequada à resolução do problema, deve conhecer-se bem a pessoa envolvida. A resolução do problema implica que cada uma das partes seja capaz de compreender o ponto de vista da outra, as suas necessidades e receios, para que se encontre uma solução que seja satisfatória para ambas. Para promover a resolução de conflitos, é essencial pôr em prática alguma competências emocionais tais como: autoconsciência, autodomínio, e empatia.

Criar laços – cultivar e manter redes de relações. A criação de laços implica estabelecer e manter relações com outras pessoas, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, criando uma rede, na qual se encontram várias pessoas ligadas. Estas redes permitem a circulação de conhecimentos e de informação, num dar e receber contínuo e talentoso. Nas redes pessoais e de amigos, as pessoas mantêm os contactos por questões de amizade e prazer. Trabalhar em rede pode ser considerado vantajoso, pois proporciona economia de tempo, uma vez que se encontra resposta para as questões com maior facilidade, dado o vasto leque de pessoas a quem pode recorrer. A criação de laços assenta na empatia, que é fundamental para o estabelecimento de relações

fortes e úteis. Nas relações deve existir uma cooperação entre os diversos elementos, para que sejam benéficas para ambas as partes. As pessoas com quem nos relacionamos, em quem confiamos, com quem estabelecemos solidariedade são os elos mais fortes das redes.

Espírito de equipa e colaboração – Capacidade de trabalhar com os outros e de criar sinergias de grupo para alcançar os objectivos. Entre os supervisores e os subordinados é importante existir um clima emocional positivo, porque um depende do outro para ser bem sucedido. A relação com os colegas de trabalho possui também um componente emocional paralelo, parecido com prazer, ciúme e rivalidade. A cooperação entre os elementos da equipa deve ser de confiança, apoio, compreensão e esforço mútuos para se obter um bom desempenho, o que vai permitir maior satisfação e realização. Para que a equipa funcione bem, consiga menor rotatividade dos seus elementos, menor absentismo e aumento da produtividade, é importante que os seus elementos gostem do que fazem para que o façam com prazer. Também é necessário que tenham confiança uns nos outros, espírito de competição e estabeleçam laços sociais fortes entre si. A equipa tem de ser autoconfiante, concentrada e empenhada, pois só assim será capaz de atingir os objectivos estabelecidos.

1.2.3 - Instrumentos de Operacionalização e Avaliação da Inteligência Emocional

Tratando-se de um construto relativamente novo, há a necessidade de se apresentarem dados empíricos, no que respeita à operacionalização e diferenciação de outros construtos já definidos na literatura, tais como personalidade e inteligência.

As medidas mais usadas para medir a inteligência emocional são medidas de auto-avaliação, outras são testes de classificação múltipla das quais algumas também incluem uma componente de desempenho, Van Rooy (2005). Alguns investigadores acreditam que a IE é uma habilidade cognitiva apenas como o QI (por exemplo, Mayer e Salovey, 2000). Enquanto outros acreditam que é uma combinação de habilidades e de traços percebidos (Schutte, 1998; Bar-On, 1997).

McCrae (2000, citado por Van Rooy, 2005) apresentou dois modelos de inteligência emocional. No primeiro, intitulado modelo misto, tratou de relacionar

inteligência emocional com aspectos da personalidade, porém, as pesquisas apresentadas até então não mostram consistência. No segundo modelo, de aptidão, salienta que, assim como os indivíduos podem demonstrar inteligência no seu trabalho com palavras, números ou formas geométricas, podem fazê-lo também ao lidarem com as emoções. O autor concluiu que a IE merece atenção, principalmente no sentido de desenvolver instrumentos de medição, para facilitar as pesquisas que relacionam as aptidões emocionais e as características de personalidade.

A fim de se verificar a relação entre IE, traços de personalidade e a qualidade na interação social em diferentes culturas, Lopes, Brackett, Nezlek, Schütz, Sellin e Salovey (2004) realizaram dois estudos. O primeiro teve a participação de 188 estudantes norte-americanos. Foram avaliadas a competência emocional e a qualidade dos relacionamentos com amigos. Os instrumentos utilizados foram o Mayer, Salovey, and Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT), *Big Five*, *Emotion Regulation Scale* (ERS). No que diz respeito aos resultados, vale a pena destacar que a subescala de MSCEIT, gestão das emoções, não se correlacionou com o *Big Five*, sugerindo que essa habilidade é distinta de traços de personalidade. O segundo estudo foi semelhante quanto ao método, participaram 106 estudantes alemães. MSCEIT e *Big Five* tiveram baixa correlação, sugerindo não ser o MSCEIT uma medida de personalidade e que a subescala do MSCEIT, gestão das emoções, não se correlacionou com o *Big Five*, sugerindo que essa capacidade ou habilidade é distinta de traços de personalidade.

Cobêro (2004, citado por Primi, Bueno e Moniz, 2006) investigou evidências de validade do MSCEIT no contexto organizacional. Para a realização da pesquisa utilizou o MSCEIT, o Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF), a bateria de Provas de Raciocínio (BPR-5) e um questionário de Avaliação de Desempenho respondido por um supervisor e um colega. Participaram na pesquisa 119 sujeitos provenientes de empresas de diversos segmentos. Os resultados indicaram que a IE está moderadamente correlacionada com medidas de inteligência e apresentou baixa correlação com traços de personalidade. Vale a pena ressaltar que IE e traços de personalidade mostraram correlações significativas baixas com os factores: Administração da imagem ($r=0,19$), inteligência ($r=0,26$), Consciência $r=0,21$), Imaginação ($r= -0,32$) e Autocontrole ($r=0,26$). Quanto à variável avaliada por meio do BPR-5, os resultados apontaram correlações baixas, porém significativas ($r= 0,36$). A autora concluiu que a inteligência emocional constitui um tipo diferenciado de inteligência e que contribui para o contexto organizacional.

A maioria das escalas construídas para avaliação da inteligência emocional baseiam-se em auto-relatos, como por exemplo o *Emotional Quotient Inventory* (Bar-On Eq-i) (Bar-On, 1996, 1997). O instrumento apresenta rigorosos estudos de construção, assim como boas propriedades psicométricas.

Trata-se de uma escala com 133 itens, em que se solicita ao sujeito que indique se o conjunto de afirmações (feitas na primeira pessoa do singular) descreve o seu comportamento habitual. Nesse sentido, o inventário pode ser considerado uma medida de auto-relato. O EQ-i, embora útil para predizer sucesso académico e capacidade para lidar com stress, também prediz aspectos da personalidade como ansiedade, depressão e instabilidade emocional. Reforçando tal asserção, encontra-se o estudo de Dawda e Hart (2000), administraram o EQ-i (Bar-On 1997) e o NEO-FFI (Costa e McCrae, 1991) em que todos os factores apresentavam altas correlações de 0.40, excepto a abertura à experiência. No entanto, recentemente, Bar-On (2001) tem apresentado dados na direcção contrária. Resultados parciais de uma amostra de 523 sujeitos americanos, comparando o EQ-i e o 16PF (medida de personalidade), mostraram que apenas 5% do que é solicitado pelo EQ-i pode ser considerado da personalidade. Noutra amostra, Bar-On encontrou baixa sobreposição entre o EQ-i e medidas cognitivas (1% no caso do WAIS, 8% no caso do WISC e 0,01% no caso de Raven). A sobreposição foi significativa quando se correlacionou o EQ-i com outras medidas de IE como o TAS-20 (0,52%), TMMS (0,34%) ou o MSCEIT (0,21%). A alta sobreposição entre o EQ-i e o TAS-20 (Escala Toronto de Alexitimia) indica que o modelo de Bar-On parece estar fortemente relacionado com aspectos da competência social e emocional. Todavia, um resultado de interesse foi o que mostrou que o EQ-i se associa menos à inteligência psicométrica do que o MEIS.

Um outro estudo, de Parker (2001), efectuado com adultos, mostrou que a IE (medida pelo EQ-i) se correlacionou significativamente com algumas dimensões de personalidade (Neuroticismo e Socialização), porém grande parte da variabilidade no EQ-i não foi explicada pelas escalas do *NEO-Personality Inventory*. O estudo de Saklofske, Austin e Minski (2001), efectuado com 354 estudantes do Canadá, mostrou que a IE, medida por uma breve escala de auto-relato, se correlacionou negativamente com Neuroticismo e positivamente com Extroversão, Abertura, Socialização e Responsabilidade (factores do *Big Five*). Não encontraram correlação significativa com habilidade cognitiva.

McCrae (2000), numa revisão dos cinco grandes factores, sugeriu que a EI estava fortemente relacionada com a abertura, dimensão da experiência, mas esta visão não é suportada por evidência empírica. Concluiu ainda que devem existir estudos que relacionem a abertura à experiência com testes de aptidão de IE, sendo provável que encontrem correlações significativas, mas pequenas. Pelo que afirma que

“Se isso ocorrer, em lugar de debater se a inteligência emocional é uma disposição ou aptidão pode ser mais sensato dizer que o processamento da experiência emocional envolve aptidões específicas e características particulares da personalidade. Uma das opções, ou talvez uma combinação das duas, pode melhor prever os verdadeiros resultados para a vida do indivíduo – auto-regulação, administração eficaz, planeamento flexível – pelos quais a IE tem sido promovida” (McCrae, 2002, p.205).

Inventário de Competência Emocional - ECI (*Emotional Competence Inventory*). Goleman (1998) propôs uma bateria de cinco escalas de avaliação da inteligência emocional: autoconsciência, auto-regulação, motivação, empatia e habilidades sociais. Contudo, sua última revisão (Goleman, Boyatzis, Mckee, 2002) prevê quatro escalas: auto-consciência, auto-gestão, consciência social e gestão do relacionamento. Não há dados disponíveis na literatura para fazer uma análise extensa e criteriosa. Boyatzis e colaboradores (2002) informam coeficientes de precisão entre 0,59 e 0,82 e os dados sobre a validade estão baseados em relatos, notas e documentos não publicados.

Outros estudos que usam modelos mistos encontram correlações elevadas com os cinco grandes factores da personalidade, sendo de consenso geral que existe uma sobreposição significativa entre a IE e a personalidade (Davies, Stankov e Roberts (1998), citados por Hedlund e Sternberg, 2002), isto porque os modelos mistos medem frequentemente variáveis individuais da diferença, como a empatia e o optimismo, que são incluídos no domínio da personalidade.

Van Rooy (2005) faz uma meta-análise crítica do construto da IE, examinando a relação entre as medidas da IE, baseado em dois modelos do construto (misto e de aptidões), sugerindo que as medidas de aptidão da IE estão mais fortemente relacionadas com as dimensões da personalidade: a extroversão e a abertura à experiência. No entanto, os modelos mistos apresentaram correlações altas. Concluindo que as medidas da IE baseadas no modelo das aptidões não compartilham de uma forte correlação com a personalidade, como as medidas baseadas nos modelos mistos. Para

Shaffer (2005), a IE tem um forte potencial como preditor do desempenho. Se a IE for ligada com os critérios apropriados (contexto), ajuda a clarificar a controvérsia a respeito das contribuições relativas da personalidade e da IE no desempenho. Examina como a IE interage com os cinco factores da personalidade, chegando às mesmas conclusões que o autor supracitado.

1.3 - Competências/Habilidades Sociais

Segundo Zirkel (2002), a inteligência social pode ser descrita como um modelo de personalidade e comportamento individual, segundo o qual se supõe que as pessoas sejam conhecedoras de si e do mundo social em que vivem. Os indivíduos devem administrar as suas emoções e direccionar o seu comportamento rumo a resultados desejados, nos seus contextos sociais. Para a autora, este modelo de IS presume diversas maneiras de examinar o comportamento humano: (1) o comportamento proposital e estratégico, isto é, orientado para um propósito ou objectivo; (2) a participação activa das pessoas nas suas próprias vidas, ou seja, na interpretação do significado do seu ambiente social, das suas oportunidades e riscos inerentes; (3) o comportamento é inerentemente social e contextualizado, ou seja, toda a acção ocorre num determinado contexto cultural, pelo que as acções assumem significados socialmente definidos; (4) o comportamento é evolutivo, os indivíduos utilizam estratégias para perseguir objectivos e regular experiências afectivas, numa grande variedade de situações e de acordo com o seu estágio no ciclo da vida.

A nível neurológico, António Damásio (2000) apresentou provas acerca do funcionamento combinado da razão e das emoções, com um dos seus doentes. Nessa sua experiência, ao diagnosticar um tumor benigno num dos seus pacientes, considerado o protótipo do americano bem sucedido, ao extirpá-lo, inevitavelmente verificou ter afectado os lóbulos frontais do neocortex. Como consequência verificou-se que o paciente não era o mesmo: já não era capaz de organizar o seu tempo, perdeu negócios uns atrás dos outros, viu fracassados os seus relacionamentos. Apesar de tudo, superou com êxito os testes de inteligência a que se submeteu, sendo o seu quociente superior à média. A sua memória, o seu aspecto e o seu discurso não tinham sofrido danos aparentes, então a que se deveria atribuir o preocupante comportamento social e

diminuída capacidade mental daquele paciente? Este enigma foi desvendado quando Damásio descobriu a estranha indiferença do seu paciente pela sua própria tragédia: saber sem sentir. Devido aos danos físicos sofridos no lóbulo frontal, que haviam afectado as ligações neurobiológicas entre o cérebro pensador e o cérebro emocional, o paciente tinha sido literalmente amputado das suas emoções.

Damásio, ao realizar a experiência atrás descrita, conseguiu olhar a questão de um outro ponto de vista: poderia a ausência de sentimentos acarretar, por seu lado, um comportamento irracional?

É Albrecht (2006) que, a partir dos trabalhos de Howard Gardner e Daniel Goleman, constrói o conceito de inteligência social. Ele caracteriza a inteligência social (IS) como uma combinação entre uma compreensão básica das pessoas – uma espécie de consciência social estratégica – e um conjunto de técnicas para bem interagir com elas ou, simplificando, a inteligência social é a habilidade de relacionar-se com as outras pessoas, conquistando a sua cooperação, também é um conjunto de competências essenciais para a vida. A arte de relacionar-se com os outros é um dos principais factores de sucesso. Não adianta ser um profissional competente, se não se souber actuar em equipa, criando harmonia no ambiente de trabalho.

Este autor avalia ainda a IS nos seus extremos – alta e baixa ou “tóxica” ou “salutar”. As primeiras são as que fazem os outros sentir-se desvalorizados, deprimidos, inaptos, frustrados ou culpados; As segundas, as que fazem com que se sintam valorizados, respeitados e apreciados. As pessoas com alta IS têm consciência social e são salutar no seu comportamento. As com baixa IS são tóxicas e antimagnéticas. A IS nas equipas de trabalho pode reduzir os conflitos, gerar colaboração, substituir o fanatismo e a polarização pela compreensão e mobilizar as pessoas rumo a metas comuns.

Goleman (2006), com base nas últimas descobertas na biologia e no campo da neurociência social, revela-nos que fomos concebidos para nos conectarmos com os outros e que os nossos relacionamentos têm um impacto profundo nas nossas vidas. Afirma ainda que a nossa interacção social é capaz de moldar tanto o comportamento como o funcionamento do nosso organismo. A sua perspectiva das relações sociais é que as nossas mentes estão conectadas por valores como altruísmo, compaixão, preocupação e compreensão, e desenvolvemos a inteligência social para estimular essas “habilidades” em nós e nos outros. Segundo o mesmo autor, as relações interpessoais possuem um impacto biológico que afectam as hormonas que regulam o nosso coração,

assim como o nosso sistema imunológico, de modo que as boas relações actuam como vitaminas e as más como venenos.

Goleman (2006) conclui que elementos básicos dos relacionamentos saudáveis têm de ser incluídos em qualquer contabilidade da inteligência social. Sem eles, o conceito permanece frio e seco, valorizando um intelecto calculista, mas ignorando as virtudes de um coração caloroso. Este autor divide a inteligência social em duas grandes categorias: consciência social (aquilo que sentimos a respeito dos outros), e facilidade social (aquilo que fazemos com essa consciência).

- Consciência social – são as capacidades que vão desde reconhecer o estado de espírito interior de outra pessoa, a compreender os seus sentimentos e pensamentos, passando por «topar» complicadas situações sociais. Inclui: empatia primária – sentir em consonância com os outros; captar sinais emocionais não-verbais; sintonia – escutar com plena receptividade; sintonizar com uma pessoa; acuidade empática – compreender os pensamentos, sentimentos e intenções de outra pessoa; cognição social – saber como funciona o mundo social.
- Facilidade social, que consiste em perceber que o que o outro sente, ou saber o que está a pensar ou pretende fazer, não garante uma interacção frutuosa. A facilidade social elabora, a partir da consciência social, para permitir uma interacção eficaz e sem atritos. O espectro da facilidade social inclui: sincronia, interagir harmoniosamente a um nível não-verbal; auto-apresentação, apresentarmo-nos eficazmente; influência, enformar o desfecho das interacções sociais; interesse, interessarmo-nos pelas necessidades dos outros e agir em consequência.

Ambos os domínios abrangem um espectro que vai das capacidades básicas da via inferior às articulações mais complexas da via superior. Por exemplo, a sincronia e a empatia primária são capacidades puramente via inferior. E, por muito «suaves» que algumas destas competências possam parecer, há já um número surpreendentemente grande de testes e de escalas para as medir.

1.3.1 - Modelos de Inteligência Social

Ao estudar o conceito de inteligência, verificámos tratar-se de um conceito com múltiplas abordagens, apropriações e conceptualizações, ou seja, estamos perante um constructo que apenas poderá ser compreendido com base numa perspectiva multidisciplinar e associado ao conceito multifacetado da inteligência, pois integra aspectos emocionais, motivacionais, comportamentais e cognitivos (Kihlstrom e Cantor, 2000; Sternberg, 2000 *apud* Candeias, *no prelo*).

Não sendo um conceito culturalmente isento, a inteligência é definida e integrada de diversas formas, em função da interpretação ou representação de que é alvo. Daqui releva que a sua componente sócio-cultural conduz a evidentes dificuldades na sua objectivação, pois a sua estrutura e significado variam em função do contexto, dos valores e da cultura.

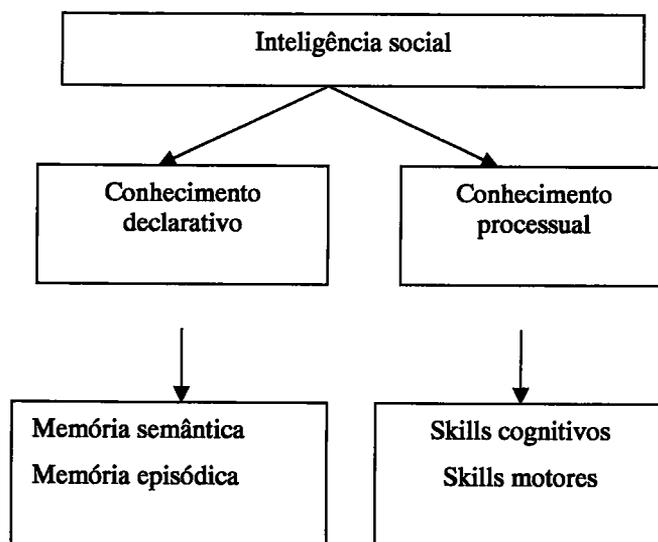
Assim, na década de 80, surge um conjunto de modelos conceptuais que procuram integrar diferentes elementos de análise e reflexão para a compreensão do conceito de inteligência social e da delimitação das suas dimensões ou facetas. Pelo que serão apresentados os contributos de alguns modelos de inteligência que ajudam a perceber os processos, as estratégias e os conteúdos que caracterizam a inteligência social e, em especial, os dois grandes modelos da inteligência que, no final do século XX, foram amplamente estudados, ou seja, a teoria triárquica de Sternberg e a teoria das inteligências múltiplas de Gardner.

1.3.1.1 Modelo Socio-Cognitivo de Kihlstrom e Cantor (2000)

O conhecimento social e a sua aplicação flexível são os alicerces da teoria e da pesquisa a respeito da inteligência social de Cantor e Kihlstrom (1987) e Kihlstrom e Cantor (2000). Inicialmente, propuseram que a inteligência social forma as bases cognitivas da personalidade. Assim, a IS é definida como uma maneira de compreender a personalidade individual e o comportamento social, em que as pessoas são seres sociais reflexivos e o seu comportamento deve ser entendido de acordo com as maneiras pelas quais buscam, de forma activa, participar do seu ambiente social e perseguir objectivos desejados em domínios importantes da vida quotidiana (Cantor e Kihlstrom, 1987, 1989; Cantor e Zirkel, 1990). Segundo Candeias (2002), este modelo

integra tanto os skills cognitivos implicados na resolução de problemas, como a performance requerida nos diversos contextos da vida quotidiana. Ao nível da orientação psicométrica, distinguem dois componentes da inteligência geral – a inteligência fluida, que informa sobre a capacidade de lidarmos com um problema imediato, e a cristalizada, que é formada por conhecimentos, competências e estratégias. A inteligência cristalizada é alcançada através da utilização da inteligência fluida em vários contextos; os conhecimentos constituídos por conhecimentos declarativos são compostos pelas informações que o indivíduo detém sobre o funcionamento de objectos e acontecimentos do dia-a-dia; os conhecimentos procedimentais incluem as regras e procedimentos orientadores das operações cognitivas básicas de percepção, recordação e pensamento, permitindo operar com a informação, resolver problemas e planear a acção. Estes conhecimentos estão dependentes da aprendizagem e da experiência.

Tabela 5
Modelo socio-cognitivo de Kihlstrom e Cantor (2000)



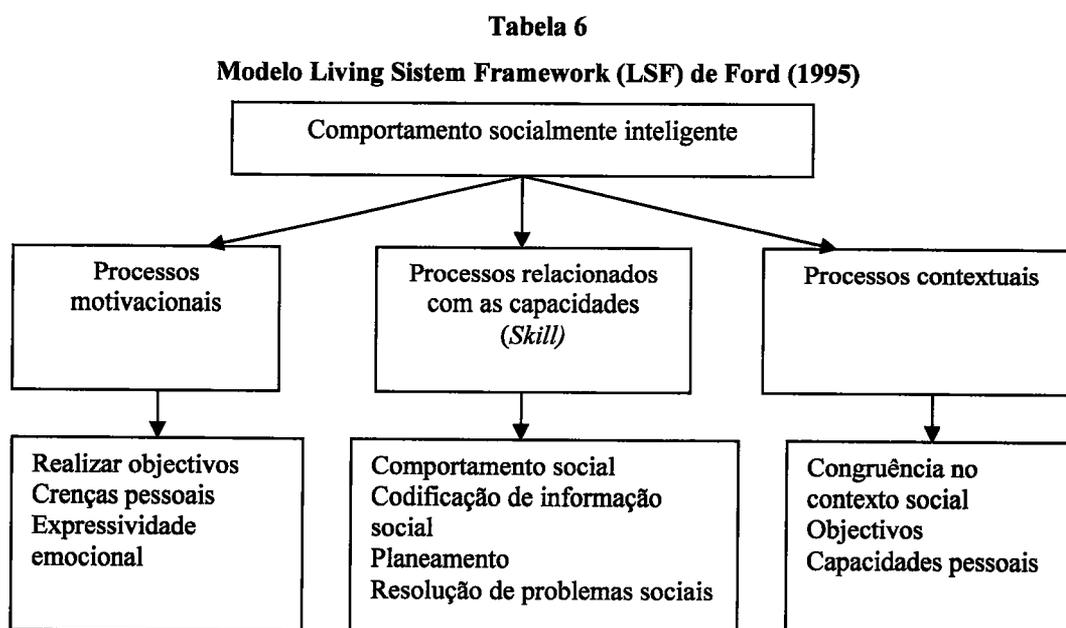
A memória semântica é independente do contexto e refere-se a conteúdos do mundo em geral, dos outros (em relação ao conhecimento dos tipos de personalidade), dos grupos sociais, das situações e do mundo pessoal, em relação ao que nós somos e às nossas teorias acerca disso.

A memória episódica inclui as experiências do próprio indivíduo e o que aprendeu com as experiências dos outros e acontecimentos particulares.

Skills cognitivos ou motores são o conhecimento relativo às regras, habilidades e estratégias para aplicação do conhecimento social como por exemplo: realizar juízos de responsabilidade, inferir as disposições comportamentais e os estados emocionais dos outros (Kihlstrom e Cantor, 2000 *apud* Candeias, 2002).

1.3.1.2 Modelo da Inteligência e Eficácia Comportamental de Ford (1995)

Este modelo tem como objectivo a compreensão da inteligência e da personalidade e do modo como estas se reflectem nos padrões dinâmicos e complexos do comportamento social (Candeias, 2002). A sua perspectiva sobre o comportamento social, apresentada pelo autor em 1983, é complementada com o modelo da personalidade de 1995.



Nos processos motivacionais tem de haver interesse e preocupação na realização de objectivos, e para tal as pessoas devem ter confiança nas suas próprias capacidades e no contexto. A expressividade diz respeito ao modo como as pessoas respondem emocionalmente aos sucessos e/ou fracassos sociais. É um factor importante para desencadear ou não esforços para ser socialmente inteligente, segundo Ford (1995, *apud* Candeias, 2002).

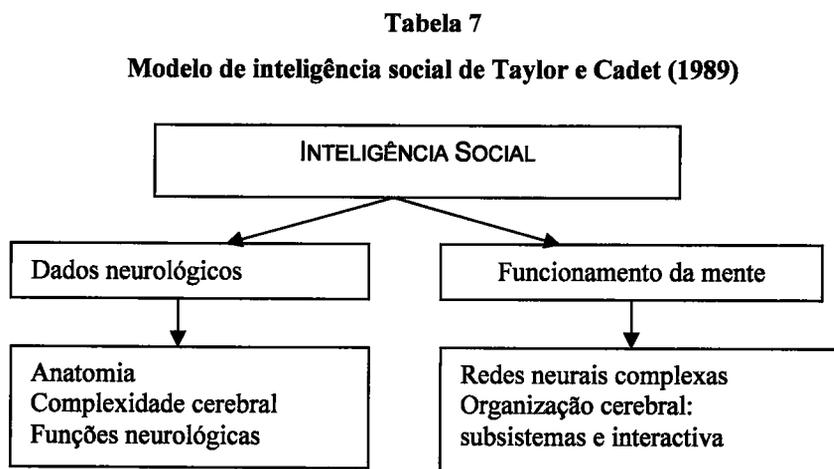
Os processos relacionados com as capacidades constituem importantes preditores do comportamento social eficaz.

Os processos contextuais incluem ainda os recursos informacionais e materiais e um clima emocional positivo (Ford, 1995, *apud* Candeias, 2002).

Segundo Candeias, o funcionamento deste modelo é concebido em função de aspectos relativos à motivação, às capacidades e ao contexto. Sendo difícil distinguir o significado de inteligência social, eficácia comportamental e inteligência prática, não favorecendo a clarificação do construto de inteligência social.

1.3.1.3- Modelo da Inteligência Social Neuropsicológica de Taylor e Cadet (1989)

A sua conceptualização da IS tem por base o sistema neuropsicológico, sendo composto por dados provenientes da investigação neurológica.



Para Candeias (2002), este construto é entendido como “uma *“gestat neurológica”* resultante da *“expansão da modularidade”* ou das interações dinâmicas criadas entre subsistemas cortical, frontal e límbico, os quais dão significado e orientam os comportamentos e as relações sociais”. Estas características neurológicas permitem ao indivíduo actuar e pensar em função de níveis simultaneamente instintivos, concretos e abstractos.

Este modelo, segundo a autora supracitada, é uma tentativa séria de articular teorias psicológicas e biofisiológicas sobre o comportamento social, surgindo assim novas hipóteses de trabalho, no plano da interação entre o contexto e o funcionamento

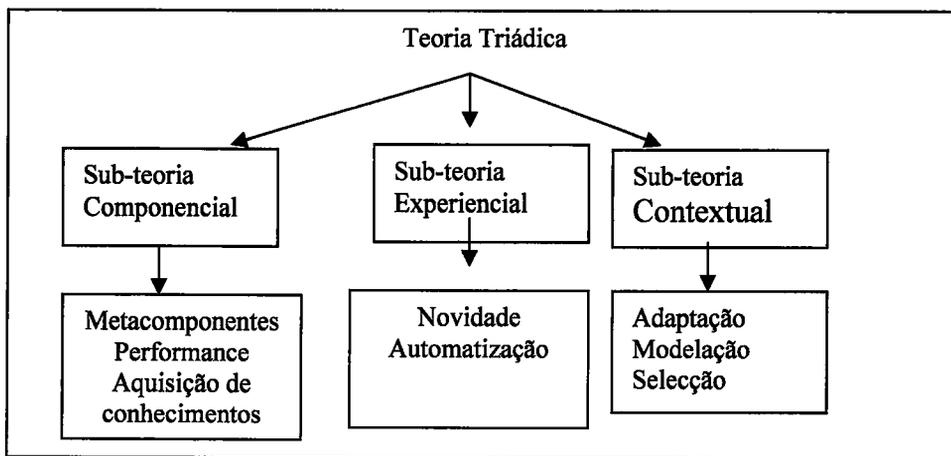
humano, com base na neuropsicologia. Estas hipóteses encontram novo fundamento científico com os trabalhos de Damásio (1998, 2000; Goleman, 2006), sobre a emoção e a tomada de decisão a partir das estruturas cerebrais.

1.3.1.4 - Modelo da Teoria Triádica de Sternberg (1985)

Sternberg (1985) afirma que muitas das teorias da inteligência não estão incorrectas, mas são incompletas.

A teoria triádica de Sternberg (1985) baseia-se na distinção entre as três categorias de informação que servem para aprender, organizar e planificar o que se quer fazer e para o fazer. Assim, a teoria triárquica da inteligência desenvolvida por Sternberg é mais ampla, porque considera os factores sociais e contextuais, em adição às habilidades humanas. Segundo Sternberg, a inteligência pode ser definida como a capacidade mental para automatizar o processamento de informação e para emitir comportamentos contextualmente apropriados em resposta às novidades; a inteligência também inclui metacomponentes, componentes de desempenho e componentes de aquisição de conhecimento. Segundo Sternberg, a inteligência compreende três aspectos, os quais tratam da relação da inteligência com o mundo interno da pessoa, com a experiência e com o mundo externo.

Tabela 8
Modelo de inteligência de R. Sternberg (1985)



Fonte: Sternberg (1985)

A teoria de Sternberg, como o nome indica, é composta por três partes:

Subteoria componencial – examina os mecanismos internos do processamento de informações usados pela pessoa na resolução de problemas; é a mais elaborada das três subteorias, porque se baseia em estudos extensivos de Sternberg sobre o processamento de informações. Esse tipo de inteligência inclui o que normalmente é medido nos testes de realização e de Quociente de Inteligência. Essa subteoria considera os diversos tipos de componentes que os indivíduos usam ao resolver problemas; são eles: os metacomponentes, considerados responsáveis pela supervisão na resolução de problemas, que são usados para planear, controlar, monitorizar e avaliar o processamento na resolução de problemas. Os componentes de desempenho são usados na execução real de uma estratégia de solução específica através de seus metacomponentes. O componente de aquisição de conhecimento, ou processos para adquirir novas informações, selectivamente codifica, combina e compara as informações durante o curso de resolução de problemas, permitindo assim a ocorrência de novas aprendizagens.

Subteoria experiencial – analisa a capacidade do indivíduo para negociar com a novidade e a automatização da tarefa. Para a compreensão da subteoria experiencial, Sternberg leva em consideração dois elementos, a novidade da tarefa e a automatização.

É entre esses dois pólos que ocorre o *continuum* da aprendizagem. A experiência com uma tarefa ou problema situa-se entre o totalmente novo e o totalmente automatizado. A partir dessa noção, a subteoria experiencial propõe que a inteligência é parcialmente uma função de duas capacidades. A primeira é a capacidade de elaborar tarefas em situações novas; e a segunda, a capacidade de automatizar o processamento de informação. Ambas as capacidades interagem, sendo que, quanto mais a pessoa é capaz de automatizar o processamento de informações, mais recursos mentais ela pode dedicar ao processamento da novidade. Uma importante implicação da subteoria experiencial refere-se à selecção de tarefas para medir a inteligência. Nesse sentido, Sternberg (1992) considera que as tarefas e as situações medem mais adequadamente o desempenho inteligente quando são inéditas na experiência de uma pessoa, ou quando são tão habituais que o seu desempenho se torna automático, sendo essencialmente inconsciente. Portanto, os componentes são melhor medidos no início da experiência de uma pessoa com a tarefa, ou muito mais tarde, quando o processamento se torna automatizado.

Subteoria contextual – avalia a capacidade do indivíduo para adaptar-se ao ambiente. A subteoria contextual trata, por sua vez, da actividade cognitiva necessária à adaptação em contextos ambientais, ou seja, trata da relação entre a inteligência e o mundo externo (Sternberg, 1992). Três tipos de processos mentais são centrais nessa subteoria: a adaptação, a selecção e a transformação (modelagem). A adaptação ocorre quando uma pessoa tenta atingir um “bom ajuste” com o ambiente em que se encontra inserida. Quando isso não é alcançado, ela decide encontrar um novo ambiente, em vez de adaptar-se a ele, ocorrendo então a selecção. Quando a pessoa não consegue encontrar um ambiente que lhe pareça apropriado, faz alterações no ambiente no qual está, a fim de adaptá-lo (modelá-lo) melhor aos seus interesses, aptidões, etc.

O indivíduo tenta adaptar-se usando processos de adaptação, selecção e transformação relacionados de maneira hierárquica. Quando esse processo não é possível, ou nem mesmo desejável, o indivíduo tenta seleccionar um ambiente alternativo, no qual ele possa ter uma melhor adaptação contextual. O elemento contextual é o aspecto prático da inteligência, é a habilidade de avaliar uma situação e decidir o que fazer, adaptar-se a ela, mudá-la ou encontrar um novo ambiente.

Para Sternberg, existem três tipos de inteligência. A primeira categoria consiste na inteligência analítica, onde estão incluídas as actividades académicas de resolução de problemas. Há as habilidades avaliadas por testes de inteligência que apresentam problemas bem definidos com uma única resposta certa. A segunda categoria consiste na inteligência prática, que é muitas vezes necessária para as tarefas quotidianas, que são, com frequência, mal definidas e com múltiplas soluções. A terceira categoria é a inteligência criativa que é demonstrada na reacção às situações novas. De acordo com Sternberg, as pessoas podem aplicar a sua inteligência a muitos tipos diferentes de problemas. Por exemplo, algumas delas podem ser mais inteligentes diante de problemas académicos abstractos, enquanto outras podem ser mais inteligentes diante de problemas práticos concretos. A teoria não define uma pessoa inteligente como alguém que necessariamente se destaque em todos os aspectos da inteligência, e o mais importante é esforçar-se ao máximo para encontrar meios de melhorar ou viver confortavelmente com suas fraquezas. Do ponto de vista de Sternberg, a inteligência é altamente maleável, pode ser moldada e mesmo aumentada por intermédio de vários tipos de intervenção.

A partir deste modelo, a inteligência, para Sternberg, não é uma capacidade abstracta, mas sim uma característica que resulta não apenas de factores genéticos mas

também de factores e variáveis experimentais e contextuais. Estamos, pois, perante uma teoria da competência e, simultaneamente, de uma teoria que salienta o contexto em que se realiza a aprendizagem e a modificação das estratégias de processamento.

Apesar das dificuldades em definir a inteligência, parece existir algum consenso, tanto entre leigos como entre especialistas, sobre algumas das suas características e dos seus aspectos fundamentais. Assim, num estudo levado a cabo por Sternberg et al. (1981), constatou-se que, para a grande maioria das pessoas, a inteligência comporta três tipos de competências essenciais: competência para resolver problemas analisando-os adequadamente e interpretando e processando a informação com precisão; competência verbal; competência social. As representações pessoais de inteligência valorizam ainda a capacidade de definir, estabelecer e orientar a acção para metas e objectivos, utilizando as competências intelectuais em contextos alargados e diversificados e não apenas em situações académicas (Sternberg, 1985).

1.3.1.5 - O modelo das inteligências múltiplas de Gardner (1983)

A abordagem das inteligências usada por Gardner (1993) defende a noção de várias competências intelectuais humanas relativamente autónomas. A abordagem das inteligências múltiplas propõe sete inteligências, e, como o autor mesmo comenta, esse número pode ser maior ou menor, mas o mais importante é que não existe uma capacidade mental subjacente. O que existe são várias inteligências funcionando em combinação. Gardner (1995) define a inteligência como a capacidade de resolver problemas ou criar produtos que são importantes num determinado ambiente cultural ou comunidade. Percebe-se, nessa definição, o esforço em focalizar os potenciais intelectuais humanos que possuem importância dentro de um contexto cultural. No entanto, o autor alerta que o que é valorizado dentro de uma determinada cultura poderá diferir de forma marcante noutra. Além disso, o cultivo de uma inteligência não implica necessariamente que as outras não possam ser adquiridas. As inteligências são vistas como independentes, e cada uma opera como um sistema separado no cérebro, de acordo com suas próprias regras, as quais são culturalmente construídas de acordo com os sistemas simbólicos. A inteligência social está contemplada nas várias inteligências múltiplas propostas por Gardner (1993).

A inteligência intrapessoal, que é compreendida como a capacidade que cada pessoa possui para monitorizar aspectos internos de si próprio, desenvolve-se a partir de uma capacidade de distinguir o prazer da dor e de agir em função dessa discriminação. No seu nível mais alto, permite as discriminações entre os próprios sentimentos, intenções e motivações, e trazem um profundo autoconhecimento. Essa inteligência possui um papel fundamental para que as pessoas construam um modelo acurado de si mesmas e pode servir como uma agência central de inteligência, que permita aos indivíduos conhecer melhor suas capacidades e perceber a melhor maneira de usá-las. A inteligência interpessoal, ao contrário da intrapessoal, emprega as capacidades centrais para reconhecer e fazer distinções entre os sentimentos, as crenças e as intenções dos outros. No seu início, é vista como a capacidade de a criança discriminar entre os indivíduos de seu contexto e perceber o humor dos outros. Ao entendermos o estado final do adulto, seja qual for a cultura na qual esteja inserido, o produto final envolve a combinação das inteligências.

1.3.2 - Instrumentos de Operacionalização e Avaliação da Inteligência Social

A operacionalização e a avaliação da IS foram marcadas pelo movimento psicométrico em torno dos testes mentais. A avaliação da inteligência é uma das áreas da avaliação psicológica que produziu um número significativo de instrumentos de avaliação e medida, sendo um dos domínios mais expressivos de aplicação da psicologia (Candeias 2002). Os estudos sobre a avaliação da inteligência devem-se a um conjunto de factores socioculturais que tinham como finalidade a explicação do comportamento humano e a necessidade de melhoria dos sujeitos a nível académico, vocacional e laboral (Almeida, 1994), para além do desenvolvimento da psicologia como disciplina científica e aplicada (Candeias, 2002).

Para Hedlund e Sternberg (2002), a IS é considerada há muito por vários investigadores como um conceito multidimensional que contém elementos cognitivos (habilidade de entender o outro) e elementos comportamentais (habilidade de agir ou comportar-se em relação aos outros, por exemplo Thorndike, 1920). Mas os investigadores apresentam dificuldades em distinguir os testes de habilidades cognitivas das medidas de orientação cognitiva que avaliam dimensões como juízos e *insights* sociais.

Os testes psicológicos podem ser classificados de diversas formas: testes de inteligência geral e testes de aptidões específicas, testes individuais e colectivos, testes de papel-e-lápis e de realização (ou execução), testes verbais e não-verbais, testes de rapidez e capacidade, etc. Os testes não-verbais não requerem explicitamente o uso da linguagem e os de realização são os que requerem a construção de algo, desenhos ou manipulação de objectos, por parte do avaliado.

Esses testes, assim como outras formas de avaliação cognitiva, reflectem as diversas concepções a respeito da inteligência humana. Podemos citar três grandes correntes que englobam as múltiplas definições de inteligência: a abordagem psicométrica, a abordagem desenvolvimentista e a abordagem cognitivista, Almeida, (1994).

O psicólogo responsável pelo início da aplicação de testes foi Francis Galton, que acreditava que testes de discriminação sensorial poderiam servir como meios de aferição intelectual de uma pessoa. James McKeen Cattell, psicólogo americano, seguidor das ideias de Galton, foi o primeiro a usar o termo "teste mental". A seguir,

Alfred Binet e seus colaboradores, após vários anos de pesquisa, a respeito das maneiras de medir a inteligência, acabaram por desenvolver as famosas "escalas de inteligência" de Binet, um avanço para a quantificação de atributos mentais, tais como avaliação da memória, imaginação, atenção, etc., alternativos às sensações, percepções ou motricidade. O seu desenvolvimento surgiu associado à exigência de avaliar as necessidades educativas dos alunos, ou seja, a sua função era a de avaliar a capacidade preditiva da *performance* escolar. É neste contexto que surge o conceito de Quociente Intelectual (QI). Outros nomes importantes, na avaliação da inteligência, são Wechsler e Raven. Wechsler, que visava a inteligência como um conjunto de diferentes funções cognitivas associadas ou retiradas de actividades quotidianas dos sujeitos, e Raven, que visava a inteligência como algo mais genérico, associado à capacidade de apreender e aplicar relações em itens que não envolvam conhecimentos culturais ou experiências escolares, Almeida (1994).

L. Spearman (1927) desenvolveu uma bateria de testes de vários tipos: de memória, de percepção, de fluência verbal e de lógica. Aos resultados obtidos pelos sujeitos, aplicou um método estatístico designado por análise factorial. Através deste meio seria possível estabelecer correlações entre as aptidões avaliadas pela aplicação dos testes. Mas é L. Thurstone e colaboradores (1935) que, através da análise multifactorial, veio permitir demonstrar quantitativamente que a inteligência não é apenas um traço unitário.

O desenvolvimento e divulgação dos testes de inteligência dita "geral" deram origem a diversas definições de inteligência e a uma grande diversidade de instrumentos para a sua avaliação.

Segundo Candeias (2002), diversos autores têm aconselhado não só a investigação do conjunto de aptidões subjacentes à inteligência académica, mas também alargar o âmbito dos estudos a outras facetas da inteligência menos valorizadas a nível académico, como é o caso da inteligência social. A conceptualização e operacionalização da inteligência em geral marcam a investigação que foi realizada no âmbito da inteligência social, assim como a sua operacionalização teve critérios psicométricos centrados na validade, fidelidade e capacidade preditiva das diferenças individuais dos testes desenvolvidos. Ainda segundo Candeias (2002), o aperfeiçoamento de técnicas estatísticas de desenvolvimento e análise dos testes de inteligência influenciou o desenvolvimento de duas baterias que constituíram dois dos instrumentos de inteligência social mais analisados e referidos na literatura científica,

durante o século XX: *George Washington Social Intelligence Test* de Moss, Th. Hunt e Omwake (1925) e o *Six Factors Social Intelligence Test* de O’Sullivan e Guilford (1966).

Tabela 9
Testes de inteligência social e suas dimensões

Teste	Autores	Dimensões IS
<i>Social Intelligence Test</i> de George Washington GWIST	MOSS, TH. HUNT E OMWAKE (1925)	<ul style="list-style-type: none"> • Julgamento em situações sociais • Memória para nomes e faces • Observação do comportamento humano • Reconhecimento dos estados mentais atrás das palavras • Reconhecimento de estados mentais da expressão facial • Informação social • Sentido de humor
Six Factors Social Intelligence Test	O’SULLIVAN, GUILDFORD E DEMILLE (1966)	<ul style="list-style-type: none"> • Cognição de unidades comportamental • Cognição de classes comportamental • Cognição de relações comportamental • Cognição de sistemas comportamental • Cognição de transformações comportamental • Cognição de implicações comportamental • Sentido de humor

Fonte: Vasiřová K. e Baumgartner F

George Washington Social Intelligence Test, de Moss, Th. Hunt e Omwake (1925) e, foi um dos testes de inteligência social mais estudados e revisto durante o século XX. Este teste pretendia operacionalizar as aptidões mentais que Thorndike (1920) designou como inteligência social, e consistia em seis subtestes, que avaliam:

Julgamento em situações sociais – constituído por descrição de situações/problemas, representando relações sociais, composta de quatro possíveis respostas, entre as quais os indivíduos têm de escolher uma;

Memória de nomes e faces – constituído por um conjunto de 12 faces e nomes que são apresentados no início do teste e que têm de ser reconhecidos mais tarde, num grupo mais alargado;

O reconhecimento de estados mentais atrás das mensagens – o indivíduo tem de reconhecer o estado mental (por exemplo, ambição, admiração, amor), a partir de vários trechos retirados da literatura ou de um discurso corrente;

A observação do comportamento humano – é constituído por um teste onde se descrevem expressões comportamentais humanas, avaliando-se a sua veracidade;

Informação social – avalia-se a veracidade de informação social;

Reconhecimento de estados mentais da expressão facial – esta tarefa consiste em verificar os estados mentais, a partir das expressões das pessoas representadas nas figuras.

A validação do instrumento apresenta correlações entre os subtestes abaixo de .45.

Diversos estudos concluíram que GWSIT apresenta correlações significativas e cargas no mesmo factor que as medidas de inteligência abstracta (Hunt, 1928). A sua validade foi analisada através da competência social e da participação das pessoas avaliadas em actividades extracurriculares. A avaliação da competência foi realizada por pessoas que conheciam os avaliados. A relação entre este critério e os resultados no GWSIT variou entre 0,61 no contexto empresarial e 0,40 no escolar. A *performance* no GWSIT está associada à participação em actividades extracurriculares em que, quanto maior for a participação nestas actividades, mais elevado é o nível de inteligência social. Foram ainda desenvolvidos estudos com estudantes do ensino secundário e superior, que mostraram que, apesar de haver uma melhoria com a idade (os mais velhos são mais rápidos a responder ao teste), a inteligência social em termos globais não parece depender da idade. Já ao nível da variável género, as mulheres obtêm resultados superiores aos dos homens, acima de 5 pontos brutos, neste teste de inteligência social. Os resultados são semelhantes nos outros sub testes, excepto no factor do juízo em situações sociais e na observação do comportamento social, em que as mulheres obtêm resultados superiores.

No entanto, Cronbach (1960) não encontrou evidências empíricas de uma distinção entre a IS medida pelo GWSIT e a habilidade verbal geral.

Após várias revisões feitas pelos autores, foram retirados os sub testes informação social e reconhecimento do estado mental a partir de expressões faciais, devido ao seu valor ilimitado para aceder à habilidade para se relacionar de forma eficaz a nível

interpessoal (Moss, 1931, citado por Candeias, 2002). Na forma revista, foi acrescentado o subteste sentido de humor, constituído por uma tarefa de escolha múltipla em que o indivíduo tem de escolher o melhor final para uma anedota ou piada. Nesta forma revista, os resultados encontrados não se distanciam muito dos resultados apontados anteriormente.

Ainda no mesmo período, Chanpin (1942, 1967) apresentou o *Social insight test*, constituído por descrições sociais em que os respondentes devem seleccionar, entre as 4 alternativas apresentadas, a que corresponde melhor à situação. Existem poucas pesquisas que tenham utilizado este teste.

Six Factors Social Intelligence Test O'Sullivan, Guildford e DeMille (1965)
Durante um período de 20 anos, poucos progressos foram feitos na área dos testes de IS, mas com base no modelo de Guilford, de 1959, foi proposto um modelo estrutural de inteligência, em que é pressuposto que a organização e a diferenciação das aptidões intelectuais se realizem em função do conteúdo das tarefas, sendo designado por conteúdo comportamental. Este pode organizar-se em 30 aptidões distintas, em função das 5 operações (raciocínio, memória, produção divergente, produção convergente e avaliação) e dos 6 produtos (unidades, classes, relações, sistemas, transformações e implicações) propostos pelo modelo. Os estudos incidem sobre o desenvolvimento e análise de testes para avaliar a compreensão do comportamento das pessoas e a criatividade nas relações entre elas.

As primeiras tentativas de avaliação das 30 aptidões comportamentais dirigiram-se às aptidões de compreensão do comportamento. O comportamento é assumido pelos autores através de expressões faciais, inflexões vocais, posturas e gestos, a partir das quais o comportamento é inferido.

As seis habilidades cognitivas definidas por O'Sullivan e colaboradores eram:

- Cognição das unidades comportamentais – a habilidade de identificar os estados mentais internos dos indivíduos e identificar os estados mentais das pessoas como pensamentos, sentimentos e intenções, através de unidades de expressão como a expressão facial, gestos, posturas;
- Cognição das classes comportamentais – a habilidade de agrupar outros estados mentais da pessoa na base da similaridade;
- Cognição das relações comportamentais – a habilidade de interpretar conexões significativas entre actos comportamentais entre duas pessoas;

- **Cognição dos sistemas comportamentais** – a habilidade de interpretar sequências do comportamento social. A tarefa é a de escolher o cartão, entre 4 alternativos, que completa a sequência e lhe dá sentido;
- **Cognição das transformações comportamentais** – a habilidade de responder de forma flexível ao interpretar mudanças no comportamento social;
- **Cognição das implicações comportamentais** – a habilidade de prever o que acontecerá numa situação interpessoal.

A fim de avaliar as aptidões de criatividade comportamental, Guilford, Hendricks e colaboradores (1969) desenvolveram um conjunto de testes para perceber a forma como as pessoas lidam umas com as outras em situações sociais, pressupondo que o relacionamento social envolve aptidões, ideias comportamentais diversas, e chamaram a estas habilidades pensamento divergente ou inteligência social criativa. As seis habilidades de produção divergente eram:

- a. **Produção divergente de unidades comportamentais** – é a aptidão para se implicar em actos comportamentais;
- b. **Produção divergente de classes comportamentais** – consiste na aptidão para criar informação comportamental e agrupar os traços comuns em função das suas semelhanças;
- c. **Produção divergente de relações comportamentais** – aptidão para se relacionar com os outros e manter padrões interaccionais em função da informação disponível;
- d. **Produção divergente de sistemas comportamentais** – é a aptidão para criar informação comportamental numa interacção social;
- e. **Produção divergente de transformações comportamentais** – a habilidade de alterar uma expressão ou uma sequência de expressões;
- f. **Produção divergente de implicações comportamentais** – é a aptidão para prever resultados possíveis ajustados às situações interactivas presentes.

A natureza das aptidões comportamentais coloca problemas quanto ao tipo de testes a desenvolver. Idealmente, estes testes deveriam envolver situações reais que fomentassem a expressão ou respostas, face a pessoas reais (Hoepfher, 1973, *apud* Candeias, 2002). Mas por razões de ordem prática e económica, Guilford e a sua equipa optaram pelos testes em formato tipo papel e lápis. A situação apresentada é de tal

forma controlada, objectiva e descritiva que se consideram estes testes independentes da situação real.

No caso dos testes de aptidões criativas comportamentais, os problemas que se colocam são semelhantes, assim como são semelhantes as opções adoptadas. Os testes de aptidão criativa comportamental incidem sobre a avaliação de aspectos como: expressão de emoções, gestos, vocalizações, interpretação de comportamentos, criação de histórias a partir de fotografias, completamento da sequência de uma história, e criação ou sugestão de soluções alternativas para resolver problemas (Candeias, 2002).

Os estudos factoriais dos dois conjuntos de testes de seis aptidões comportamentais (compreensão e produção divergente) confirmaram 6 factores interpretáveis para cada conjunto de testes, independentes entre si e face a outras categorias de inteligência (Hoepfler, 1973). Chen e Michael (1993) confirmaram estes resultados.

Os estudos da fidelidade dos testes de compreensão comportamental apresentam valores entre 0,45 e 0,86. As correlações com a inteligência abstracta, avaliada através do Henmon-Nelson Tests of Mental Ability, dos School and Coliege Ability e dos Sequential Tests of Educational Progress variaram entre 0,17 e 0,42 e entre 0,17 e 0,51, respectivamente. Hoepfner e O'Sullivan (1968) relatam uma correlação média de 0,34 com a inteligência verbal. Ainda mostraram que embora um QI alto esteja associado com uma IS alta, muitos indivíduos com QI baixo também tinham IS alta. Os estudos diferenciais apresentaram uma relação positiva entre estes testes e algumas variáveis demográficas, como estatuto socio-económico (e.g., Hoepfner, 1965, apud Hoepfner, 1973); Variáveis como o género e a proveniência étnica (caucasianos, negros, mexicano-americanos e orientais) não revelaram qualquer relação com os resultados nestes testes (Heussenstamm & Hoepfner, 1970).

Desde a década de 70, as pesquisas utilizam metodologias mais rigorosas como abordagens multimetodológicas e multifactoriais no entendimento da IS. Keating (1978), por exemplo, administrou o *Social Insight Test* de Chapin, juntamente com uma medida de raciocínio moral, *Defining Issues Test*, outro do funcionamento social eficaz, *Social Maturity Index*, e outras medidas de inteligência académica.

Marlowe (1985) propõe um modelo de quatro domínios: interesse social (preocupação com o outro); auto eficácia social como habilidade ligada à empatia (compreender o outro cognitiva e afectivamente); e habilidades ligadas ao desempenho social (comportamento social observável). Marlowe (1986) administrou oito medidas diferentes de inteligência social, as quais representavam cinco factores: atitude pró-

social, habilidades sociais, habilidades ligadas à empatia, ansiedade social e emocionalidade. Esses cinco factores apresentaram cargas em factores separados das medidas de Shipley-Hartford de inteligência verbal e abstracta. Todas as medidas de inteligência social, no estudo de Marlowe, foram de auto-avaliação, o que pode ter contribuído para a sua distinção dos testes mais objectivos utilizados para medir a inteligência verbal e abstracta.

Outros investigadores basearam as suas medidas de IS mais ao nível da orientação comportamental (Ford e Tisak, 1983; Stricker e Rock, 1990), utilizando auto-avaliações e avaliações de colegas e de professores da eficácia comportamental. Ford e Tisak verificaram que excepto as dos professores, todas as classificações apresentaram cargas num factor social diferente da inteligência académica. Baseadas em entrevistas, as medidas de inteligência social explicam uma maior variância do que as medidas de inteligência académica, encontradas nas classificações da eficácia sociocomportamental. Ford e Tisak referem que o grau de sobreposição encontrado entre a inteligência social e a académica pode depender dos critérios utilizados para avaliar a competência social.

Wong e colaboradores (1995, citado por Hedlund, J. e Sternberg, R. J., 2002) exploraram as relações entre medidas cognitivas e comportamentais das inteligências, social e académica. Eles obtiveram resultados verbais e não-verbais, assim como dados colectados por auto-avaliação e por avaliações de outros para cada variável. Usando a análise factorial, observaram que o modelo que melhor se aplica aos dados consiste em três factores separados: percepção social, eficácia em interacção heterossexual e inteligência académica. Esses três factores, todavia, apresentaram uma correlação significativa entre si, sendo a correlação mais alta entre a percepção social e a inteligência académica ($r = 0,67, p = 0,05$) e a mais baixa entre a eficácia na interacção heterossexual e a inteligência académica ($r = 0,33, p < 0,05$).

1.3.3 - A Equipa e a Inteligência Emocional

Para Ceitil (2006), o interesse da investigação em inteligência emocional é a sua aplicação no aumento da *performance* das equipas nas organizações. A investigação nesta área, embora escassa, comprova que as equipas emocionalmente inteligentes têm uma maior produtividade, e a motivação e satisfação dos seus membros são mais elevadas. Este comportamento, deve-se não só ao líder emocionalmente inteligente, mas também à inteligência emocional da própria equipa.

Superando os pressupostos das teorias tradicionais da personalidade, a teoria cognitiva-social da aprendizagem de Bandura (1977) enfatiza a importância da observação e da modelagem dos comportamentos, atitudes e respostas emocionais dos outros. Esta teoria explica o comportamento humano em termos de interacção contínua, recíproca, entre influências cognitivas, comportamentais e ambientais. Como a teoria da aprendizagem social abrange a atenção, a memória e a motivação, ela estende-se por ambas as estruturas: cognitiva e comportamental. A teoria de Bandura abrange o indivíduo no seu conjunto, concedendo um lugar importante tanto às emoções como à dimensão subjectiva. É a aquisição deste tipo de regras que faz com que o sujeito não fique limitado à “imitação” dos comportamentos que observou nos modelos. Ele é capaz de realizar comportamentos inéditos, personalizados e adaptados às situações e contextos. Esta visão torna-se muito importante, em termos de desenvolvimento pessoal e de competências comportamentais. Nesta teoria, não se pode falar de personalidade, uma vez que este conceito não contém uma conceptualização estrutural do sujeito psicológico.

Podemos entender a IE como um construto psicológico que abrange, além de capacidades emocionais, também as pessoais e sociais que vão influenciar a capacidade global do indivíduo, na maneira de pensar e actuar socialmente com eficácia, num determinado contexto, existindo uma grande variedade de diferenças entre os autores, em relação às capacidades que pretendem medir (Goleman, 1997, Mayer & Salovey 1993, Bar-On 1997). “Apesar da inteligência emocional ser discutida como um factor geral, ela é claramente considerada por seus defensores como um conceito multidimensional”, refere M. McCallum e W. Piper (Bar-On, 2002:104), existindo uma grande sobreposição entre os vários conceitos envolvidos.

Segundo Candeias (2002), a maioria dos estudos sobre a IE também faz uma abordagem à IS, pelo que não podemos compreender esta última sem tentar entender as relações entre ambas. Existem dois modelos que tentam definir a inteligência emocional e esclarecer as suas relações com a IS, que são os modelos centrados nas habilidades e os modelos mistos. No modelo centrado nas habilidades, a IS é considerada como um conceito amplo, integrando a definição de emoção e de inteligência. A inteligência emocional é entendida nos seus aspectos centrais: a viabilidade cognitiva subjacente à transmissão de informação, ao raciocínio e à compreensão das emoções; e ainda a adaptabilidade social, pois lida com a eficácia social. Os modelos mistos fazem uma abordagem compósita da inteligência emocional, onde incluem capacidades mentais e traços. Nestes modelos, as características intelectuais, como a autoconsciência emocional, estão relacionadas com características de personalidade (a auto-estima, a motivação e o carácter) e com as competências sociais. Como refere Candeias (2002, p.69), “Dada a abrangência conceptual destes modelos o conceito de inteligência social encontra-se aí integrado e diluído, não se distinguindo de todos os outros aspectos que integram as definições propostas por estes modelos”.

O estudo das interações sociais desenvolvido por Doise, Mugny e Perret-Clermont (1975, 1976) relançou a abordagem a esta temática. Estes começaram por estudar o papel que as interações entre pares podiam desempenhar na promoção do desenvolvimento cognitivo dos sujeitos. Foram eles que chamaram a atenção dos investigadores para as enormes potencialidades das interações sociais. Muitos trabalhos (Carugati e Gilly, 1993; Doise e Mugny, 1981; Gilly, 1990; Gilly e Roux, 1984; Mugny, 1985; Perret-Clermont, 1976/78; Liverta-Sempio e Marchetti, 1997) vieram confirmar que as interações sociais não podem ser ignoradas quando falamos do desempenho dos sujeitos.

Vanessa DrusKat e Steve Wolf (2001, citados por Ceitil, 2006), dois investigadores da inteligência emocional nas equipas, defendem que não basta a existência de IE por parte de todos os seus membros, pois existem factores que extrapolam as competências individuais, que precisam de se verificar a nível grupal para garantir a IE de uma equipa. Pelo que a IE das equipas precisa de contemplar três níveis de análise: o individual, o grupal e a capacidade de gerar ambiente positivo.

A nível individual, a primeira norma é a compreensão interpessoal, de forma a garantir que a equipa possua um sistema relacional que permita a consciência das

emoções em todos os momentos, por todos os elementos do grupo. A segunda norma é a abrangência de perspectivas, com base numa análise racional de várias perspectivas, e de uma construção de profunda confiança emocional, para que se crie um ambiente de entusiasmo e um alto grau de participação entre os seus membros.

O grupal, ou seja, o nível de consciência e regulação das emoções como um todo e a relação do grupo com o exterior. O primeiro objectivo é garantir a consciência das emoções de uma equipa por todos, é necessário realizar uma auto-avaliação sistemática de forma a analisar o clima emocional da equipa, permitindo a partilha da visão de cada membro da mesma, de maneira a que todos estejam conscientes dos processos intra grupais. Esta pode ser feita através de uma avaliação de 360º da percepção emocional ao nível auto e hetero da equipa.

A primeira característica de uma equipa emocionalmente inteligente é a sua capacidade de criar recursos para trabalhar as emoções. Outra é reconhecer e expressar as emoções, sem medo do grupo, mas para tal será necessário uma norma de aceitação emocional. O aspecto seguinte é a capacidade de gerar um ambiente positivo, para tal deve-se focar a atenção da equipa para os objectivos exequíveis, na resolução de problemas, antecipando-os antes que se tornem graves. Os membros devem ser capazes de tomar a iniciativa para compreender atempadamente o problema e recolher os recursos necessários para a sua solução. É importante para uma equipa emocionalmente inteligente criar relações formais e informais que facilitem a realização do seu trabalho, dando ajuda e colaboração a outras equipas, de modo a permitir que sejam assegurados os meios para que atinjam os seus objectivos.

Para Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), uma equipa é mais inteligente que os indivíduos, quando exhibe as qualidades da IE, porque cada participante contribui para o nível geral de IE, dependendo de como cada um se sente fazendo parte da equipa. As normas de grupo ajudam a determinar se este funcionará como equipa ou como um conjunto de pessoas que trabalham juntas. Entende-se por normas de grupo a lealdade entre os membros da equipa, o cuidar um dos outros, mesmo em momentos difíceis e saber gerir os seus próprios conflitos, ou seja, colaboração, gentileza e respeito por todos. Os chefes e os líderes não podem ignorar a realidade das regras básicas de uma equipa e das suas emoções colectivas, e é neste ponto que a maioria falha por não compreender a realidade das equipas, logo não consegue maximizar as emoções de maneira a criar equipas de grande IE.

Segundo Goleman e colaboradores (2002), numa equipa eficaz as pessoas ouvem-se e questionam-se umas às outras de modo respeitoso, oferecem apoio mútuo e procuram solucionar as divergências de maneira aberta e bem-humorada. As regras são aceites e todos tendem a adequar o seu comportamento a elas nas mais diversas situações. Ainda segundo os mesmos autores, a IE colectiva de uma equipa exige os mesmos recursos apresentados por um indivíduo emocionalmente inteligente: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos. A diferença é que as competências da IE dizem respeito tanto aos indivíduos quanto ao grupo como um todo. Nas equipas, assim como nos indivíduos, as habilidades da IE reforçam-se mutuamente na prática, como uma espécie de *continuum*, ou seja, os membros executam a autoconsciência, absorvendo os humores e necessidades grupais, tendem a responder uns aos outros com empatia. Este acto leva a equipa a criar e a manter normas positivas e a administrar os seus relacionamentos com maior eficácia. Como referem Goleman e colaboradores (2002, p.177), “em termos colectivos, a consciência social, sobretudo a empatia – é a base que permite que o grupo crie e sustente relacionamentos eficazes com a restante organização”, pelo que importa ter presente a noção de que uma equipa deve ser:

- Autoconsciente – presta atenção não só às emoções individuais, mas também aos humores partilhados por todos. Mantém-se em sintonia com os estados emocionais subjacentes dos indivíduos e do grupo como um todo. Como as emoções são contagiosas, os membros da equipa fornecem uns aos outros, para o bem e para o mal, deixas emocionais, pelo que devem saber reconhecer e confrontar tais situações de maneira eficaz. Também é necessária a criação de normas como o a de escutar os pontos de vista de todos antes da tomada de qualquer decisão, o que permite o reconhecimento do constrangimento de um dos participantes na aprendizagem de uma nova tarefa e a oferta de ajuda por parte dos colegas. Susan Wheelan e Jhnston (citado por Goleman et al. 2002), na sua pesquisa sobre equipas, referem que “qualquer membro da equipa com IE – não só o líder – pode trazer á “tona” problemas ocultos e ampliar, assim, a autoconsciência colectiva” (p.178).
- Autogerida – é necessário que as normas e os valores sejam claros para todos, para que a equipa funcione com eficiência, e serão os próprios membros que se encarregam de instilar e reforçar normas, cobrando uns dos outros o compromisso de lhes obedecer. A autogestão da equipa é da responsabilidade de todos, mas para tal é necessário que os seus valores e a sua missão sejam claros.

- Empática – Um grupo é emocionalmente inteligente, possui empatia, que é a base de todas as competências de relacionamento interpessoais, intergrupais. Identifica outros grupos que podem contribuir para o seu sucesso e toma medidas para fomentar um bom relacionamento profissional com as outras equipas. No entanto, ser empático em termos colectivos não significa ser apenas gentil, implica descobrir o que o sistema como um todo precisa e de que forma colaborar para o maior êxito e satisfação de todos os envolvidos com os resultados, criando um ambiente emocional positivo, dentro e fora da equipa.

Conclusão

As competências emocionais podem ser de carácter pessoal ou de carácter social, e são determinantes na forma como lidamos connosco e como nos relacionamos com as outras pessoas. São também responsáveis pela forma como comunicamos, como nos comportamos, respondemos e agimos nas situações com que nos deparamos. São importantes para que as pessoas sejam bem sucedidas no seu trabalho. Para se ter sucesso num mundo cada vez mais competitivo, é fundamental aliar as competências técnicas às competências emocionais.

Já Cantor e Kihlstrom (1987, 1989) e Cantor e Zirkel, (1990) defendem que a inteligência social forma as bases cognitivas da personalidade, pois caracteriza estes processos, que distinguem abordagens individuais para resolução de problemas da vida quotidiana. A IS é vista como um repertório de conhecimento distinto, utilizado na resolução de problemas sociais. Ou seja, a IS é a maneira de compreender a personalidade individual e o comportamento social em que os indivíduos são seres sociais reflexivos. Os autores referidos acrescentaram que o comportamento inteligente requer que o indivíduo esteja em sintonia com as consequências das suas próprias acções. Por isso, o comportamento social inteligente deve ser entendido como a percepção que os indivíduos têm das tarefas do quotidiano, assim como os conhecimentos e as estratégias utilizadas devem permitir resolver os problemas com que se confrontam, a fim de implementar os seus objectivos, em contextos específicos, quando tais tarefas se apresentam. Portanto, a sintonia e a flexibilidade são aspectos críticos da personalidade e da inteligência que permitem que os indivíduos persigam objectivos e resolvam problemas com sucesso.

Candeias e Almeida (2005) assumem que “a competência humana é um conceito estruturante para a capacidade de realizar os objectivos valorizados pelo indivíduo

através da resolução de tarefas ou desafios específicos” (p.364). O conceito de competência pessoal integra processos do próprio indivíduo e processos inerentes ao contexto. O conceito de competência humana pode entender-se como a capacidade que o sujeito tem para mobilizar atitudes e saberes para o seu desenvolvimento como pessoa. O desenvolvimento da competência será um processo contínuo, dinâmico e assente numa simbiose de relações e interacções entre as pessoas e destas com o meio social.

CAPÍTULO II

COMPETÊNCIAS SOCIAIS/EMOCIONAIS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA EQUIPA DE ENFERMAGEM

2.1 - Introdução

O conceito de inteligência remete para a complexidade do processo de resolução de problemas que a pessoa enfrenta no seu dia-a-dia. Neste ponto, inteligência e competência aproximam-se, interligam-se e confundem-se no processo contínuo de desenvolvimento de experiência, quando a pessoa opera num determinado âmbito, ou seja, constituem experiência em desenvolvimento (Sternberg & Grigorenko, 2002).

Para Candeias e Almeida (2005), a compreensão da competência humana é um dos desafios mais presentes na história da psicologia. O conceito deve ser assumido com um significado amplo, integrando funções cognitivas e os elementos associados ao indivíduo e ao contexto. Em contexto de trabalho, além da relevância das competências técnicas e abstractas, também o são as habilidades e competências sociais, ou seja, a capacidade de o sujeito adaptar o seu comportamento à resolução dos comportamentos interpessoais emergentes no trabalho em equipa, resolução de conflitos, gestão do trabalho de outros indivíduos.

Goleman (1995, 2006) faz a distinção entre *inteligência emocional* e *competência emocional*. As competências emocionais podem ser de carácter pessoal ou de carácter social, e são determinantes na forma como lidamos connosco e como nos relacionamos com as outras pessoas. São também responsáveis pela forma como comunicamos, como nos comportamos, respondemos e agimos nas situações com que nos deparamos, e podem conduzir a um desempenho eficaz no trabalho, estando ligadas e baseadas na IE. Assim sendo, é necessário determinado nível de IE para a aprendizagem e manifestação das competências emocionais, e é com base nas competências (sociais e emocionais) que devem ser identificadas e avaliadas, para prever o desempenho.

Hoje em dia, é impossível aos profissionais de saúde trabalharem isoladamente, devido à complexidade das situações apresentadas pelos utentes e também devido ao desenvolvimento tecnológico, e à explosão e fragmentação do conhecimento.

A nível organizacional, a eficácia no trabalho exige mais do que apenas competências técnicas. Ter autodisciplina e criatividade e ser claro nas interacções com os outros são capacidades cruciais para um bom desempenho no ambiente de trabalho. Capacidade para agir de forma coerente, procurando identificar e solucionar problemas, utilizando a capacidade de relacionamento interpessoal, com foco no desenvolvimento da equipa e seus relacionamentos. Sensibilidade e respeito para com os colegas e com as

decisões colectivas são algumas, das competências que um bom profissional deve perseguir.

2.2 - Competências

A inteligência tem sobretudo a ver com a capacidade de pensar e resolver problemas por parte dos indivíduos... que os indivíduos se diferenciam quanto à forma e quanto à capacidade para realizar tarefas intelectualmente inteligentes.

Almeida (2002,p.1)

Até agora, temo-nos referido à inteligência emocional/social como entidade e o modo como as experiências emocionais/sociais contribuem para a estrutura do comportamento, nas relações intra e inter-relacionais na equipa de enfermagem. A referência torna-se importante, pois estes modelos levam-nos às capacidades/domínios que permitem elaborar o conceito de competência social e emocional, que é afinal o objectivo do nosso estudo. Para Candeias e Nunes (2005, p.4), a competência é *explicada a partir dos conceitos de inteligência e de competência pessoal que aparecem como estruturantes para a capacidade de realizar os objectivos valorizados pelo indivíduo através da resolução de tarefas ou desafios específicos*. Segundo os mesmos autores, a competência pessoal engloba todos os *skills* que contribuem para a realização de objectivos, enquanto a inteligência engloba o conjunto de *skills* envolvidos no processo de pensar, pelo que a inteligência constitui um pré-requisito para se ter sucesso em qualquer tipo de tarefa, coexistindo com os outros aspectos da competência que contribuem para a realização das tarefas com sucesso.

2.2.1 - Definição de Competência

É tão complexo definir a inteligência como é definir a competência. A inteligência, assim como a competência, podem ser vistas sob diferentes enfoques: a distinção entre

conhecimento e habilidades, e, a demonstração de conhecimento e habilidade na resolução de problemas do dia-a-dia.

Para Ceitil (2006), a definição de competência difere de autor para autor, não havendo uma definição clara e partilhada das competências. O conceito de competência, para uns, como Lopes, Lima e Pires (1999), integra

“A mobilização de diferentes capacidades e conhecimentos para construir uma resposta face a situações idênticas, similares ou radicalmente novas. É o seu carácter dinâmico, o qual se traduz na reconfiguração permanente dos saberes, em função de problemas a resolver, que faz (re)emergir a competência como um dos meios mais eficazes para enfrentar com sucesso o actual contexto” (p.106).

Mas para LeBoyer (1997, citado por Ceitil, 2006), as competências “são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e organizações dominam ou que as faz destacar de outras em contextos específicos” (p.107).

Goleman (1995) afirma que as regras de trabalho estão a mudar, e que passamos a ser avaliados por uma nova medida, não só pela inteligência mas pela forma como nos conhecemos a nós próprios e nos relacionamos com os outros.

A compreensão da competência humana é um dos desafios mais presentes na história da psicologia. No entanto, a sua definição e dimensões ainda não se encontram estabilizadas. São inúmeras as abordagens e contributos para a sua definição, sendo nos contextos organizacionais que o conceito de competência abrange um maior significado e importância, Candeias e Almeida (2005). Ainda segundo os mesmos autores,

“ a competência social, como um dos domínios da inteligência prática, assume nos nossos dias uma importância crescente no estudo das aptidões e do funcionamento cognitivo. A sua definição inclui aspectos cognitivos e contextuais, aspectos que devem ser devidamente ponderados nos testes psicológicos propostos para a sua avaliação”. (Candeias e Almeida, 2005)

Apesar de não haver unanimidade na definição do termo competência (Almeida e Rebelo, 2004; Pires, 2000; Perrenoud, 1999; Levy-Leboyer, 1996), para Jardim e Pereira (2006), é a capacidade para operacionalizar um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades numa situação concreta, de modo a ser bem sucedido. Existem, por tal, vários indicadores subjacentes à referida definição como:

- Capacidade – habilidade de êxito num domínio específico;
- Operacionalização – pôr em acção algo e agir de modo organizado;

- Conhecimentos – conseguir ter um esquema sobre um tema e representá-lo mentalmente;
- Atitudes – predisposições intra-psíquicas para agir de um certo modo;
- Habilidades – saber fazer;
- Situação – estímulos desencadeados pelo ambiente ou contexto;
- Eficiência – alcançar o resultado esperado através dos meios adequados.

Os mesmos autores distinguem ainda três tipos de competências: básicas, transversais e técnicas. A ênfase é colocada nas competências transversais, por serem comuns a diversas actividades, podem ser transferidas de função para função e principalmente por estarem relacionadas com a gestão dos recursos do eu (competências intrapessoais – autoconhecimento, auto-estima e auto-realização), e de relacionamento interpessoal (competências interpessoais – empatia, assertividade e suporte social), e ainda as competências profissionais (criatividade, cooperação e liderança) e também a capacidade de lidar com situações adversas de um modo positivo, associando o conceito de resiliência. Todas são adquiridas na interacção com os outros, na formação não formal. O desenvolvimento das competências apresenta três níveis de aprendizagem: saber-saber (aquisição de conhecimentos - domínio cognitivo); saber-ser (é a forma de estar de cada um – domínio afectivo); saber-fazer (diz respeito aos comportamentos – domínio da vontade).

Guerra (2000, p.192) propõe vários níveis de consciência das nossas faculdades, das nossas competências, das nossas potencialidades, distinguindo quatro níveis de consciência:

- Competência inconsciente – o que fazemos com competência sem ter consciência;
- Competência consciente – o que fazemos com competência e do qual temos consciência;
- Incompetência consciente – o que fazemos com incompetência e disso temos imediata consciência;
- Incompetência inconsciente – o que fazemos sem consciência da nossa incompetência.

A competência humana é explicada através da inteligência e da competência pessoal, ou seja, da capacidade que o indivíduo tem para fazer escolhas, resolver tarefas e desafios específicos, com vista à obtenção de resultados específicos. A inteligência é vista como um dos critérios de análise de comportamento com implicações significativas na vida dos indivíduos. Estes dois conceitos interligados podem constituir indicadores ou factores condicionantes da qualidade de vida.

Por outro lado, num processo interactivo nem tudo é cognitivo. Os próprios conflitos gerados pela resolução dos problemas são sociocognitivos e não apenas cognitivos, pois pressupõem que o sujeito é capaz de gerir a interacção, de decidir quem a lidera em cada momento, de chegar a consensos, de dar tempo e espaço ao outro, para que ele possa expor os seus pontos de vista. Muito do que acontece durante as interacções permite desenvolver as competências sociais dos sujeitos.

Interagir significa também saber evitar os conflitos afectivos, aprender a respeitar os sentimentos dos pares, saber como eles reagem às nossas intervenções, ganhar mais capacidade para resistir à frustração (nem sempre se acerta, nem sempre temos razão no que dizemos, nem sempre se encontra rapidamente a solução que se procura).

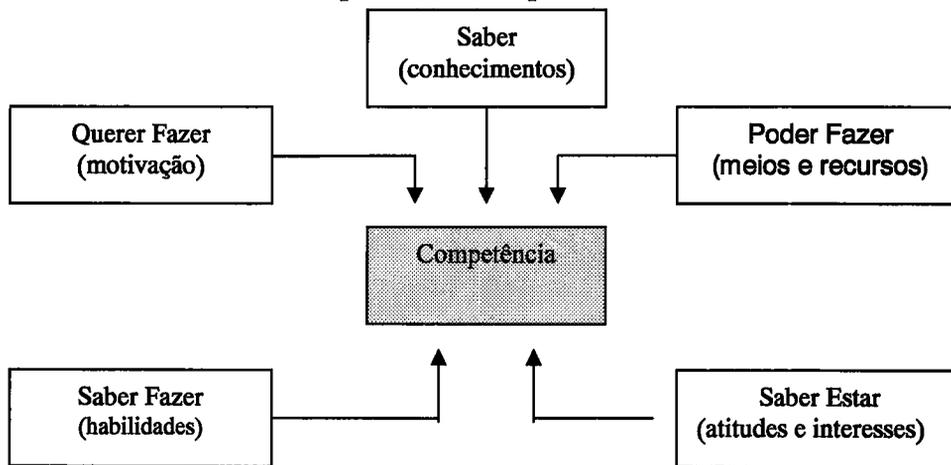
2.2.2 - Componentes da Competência

Para que numa função o indivíduo possa desenvolver os comportamentos associados à competência, é necessário que estas possuam as seguintes componentes:

- Saber fazer - constituída pelo conjunto de habilidades que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui, na resolução de problemas no contexto do seu trabalho.
- Saber estar - para além do desempenho das tarefas de forma eficaz, é também necessário que os comportamentos estejam de acordo com as normas e regras da organização e do grupo de trabalho.
- Querer fazer - o indivíduo deverá querer realizar e desenvolver as suas competências, pelo que deve estar motivado.
- Poder fazer - desde que estejam ao seu dispor todos os meios e recursos para que possa desenvolver os comportamentos associados às competências.

As competências são determinadas pelos efeitos produzidos por todos os factores anteriores.

Tabela 10
Componentes da competência



Fonte: Ceitil, 2006 (p. 110)

2.3 - Competências Emocionais

Competências emocionais são capacidades adquiridas que permitem usar as emoções com mais inteligência e que habilitam a pessoa para um desempenho pessoal e profissional mais eficaz. Segundo Goleman (1999), “Uma competência emocional é uma capacidade apreendida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho extraordinário no trabalho.” (p.33).

Possuir um nível elevado de inteligência emocional não é suficiente para garantir que as competências emocionais sejam adquiridas, é necessário desenvolvê-las. No entanto, existem pessoas com grande potencial para as adquirirem. O talento por si só não é suficiente para se obter o sucesso, é necessário desenvolver as capacidades que lhe estão inerentes (Goleman, 1999). Uma pessoa com elevada competência emocional é aquela que tem uma alta percepção daquilo que consegue ou não controlar (Goleman, 1997).

As competências emocionais podem ser de carácter pessoal ou de carácter social, e são determinantes na forma como lidamos connosco e como nos relacionamos com as outras pessoas. São também responsáveis pela forma como comunicamos, como nos

comportamos, respondemos e agimos nas situações com que nos deparamos ao longo da vida. As competências são importantes para que as pessoas sejam bem sucedidas no seu trabalho. Para se ter sucesso num mundo cada vez mais competitivo é fundamental aliar as competências técnicas às competências emocionais.

Goleman (1997), adaptando o modelo de Mayer e Salovey, refere que a Inteligência Emocional caracteriza a maneira como as pessoas lidam com as suas próprias emoções e as dos outros. Procura demonstrar que não é apenas a razão que influencia os nossos actos, mas que a emoção também é responsável pelas nossas respostas, possuindo grande poder sobre as pessoas. A tríade conceptual “*Cognição, emoção, resposta*” serve de base explicativa ao comportamento humano e ao processo de interacção social, funcionando de forma circular. A pessoa tem uma cognição e, enquanto a processa mentalmente, sente uma emoção, e, em função do tipo de emoção sentida, vai gerar uma resposta. As emoções ditam a qualidade da resposta e do processo de interacção social. A inteligência emocional é uma arte que pressupõe uma aprendizagem humana simples e consciente. Este conceito descreve as competências emocionais e sociais das pessoas que precisam de lidar e adaptar-se às mudanças de trabalho e de relacionamento, sendo constituído pelos seguintes componentes básicos:

- Autoconsciência – conhecer as suas próprias emoções, reconhecendo um sentimento assim que se manifeste, sendo capaz de discriminar entre pensamentos, sentimentos e reacções;
- Tomada de decisão pessoal – examinar as suas acções e consequências; saber se a decisão é tomada ao nível do pensamento ou do sentimento;
- Lidar com sentimentos – compreender o que está por trás de um sentimento; encontrar meios para lidar com medos e ansiedades, ira e tristeza; aprender a lidar com os seus sentimentos e direccioná-los para uma meta;
- Empatia – reconhecer sentimentos nas outras pessoas, entrando em sintonia com as suas manifestações verbais e não-verbais;
- Comunicação – tornar-se um bom ouvinte e perguntador; sabendo distinguir entre o que alguém faz ou diz e as suas próprias reacções ou julgamento;
- Administração dos Relacionamentos – a habilidade de lidar com os relacionamentos que mantém com os outros; resolução de conflitos; negociação; coesão grupal;
- Auto-aceitação – reconhecer forças e fraquezas. Ser capaz de rir de si mesmo;

- Responsabilidade pessoal – assumir responsabilidade; reconhecer as consequências das suas decisões e acções; aceitar os seus sentimentos e estados de espírito e ir até ao fim nos compromissos;
- Assertividade – declarar suas preocupações e sentimentos, sem ira nem passividade;
- Dinâmica de grupos – cooperação, saber quando e como conduzir e ser conduzido;
- Solução de conflitos – saber lutar com lealdade; adoptar o modelo vencer/vencer para negociar acordos.

Estes componentes básicos, importantes na vida laboral, podem então resumir-se a cinco competências emocionais e sociais. Goleman (1995) defende que estas podem ser apreendidas e aperfeiçoadas e que cada elemento deveria aprender a educar as emoções (literacia emocional). Os enfermeiros emocionalmente capacitados teriam aptidões para desenvolver essas atitudes, nos seus processos relacionais, bem como para facilitar o seu desenvolvimento nos outros. Defende que todos os elementos da equipa devem possuir capacidades intra e interpessoais, em harmonia psicossocial e emocional, ou melhor dizendo, devem possuir competências emocionais.

2.4 - Competências Sociais

O conceito de inteligência social que mais afinidades tem com Inteligência Emocional foi pela primeira vez identificado e definido por E. L. Thorndike, em 1920. Ele tentou identificar um conjunto de habilidades, distintas das associadas à ideia tradicional de inteligência intelectual, que pudessem medir a competência social do indivíduo e o seu sucesso na relação com os outros. Descreve-a como a habilidade de relacionar-se com outras pessoas (Goleman et al, 2003).

Gesten e colaboradores (1987, citado por Zirkel, 2002) sugere que a competência social é um termo muito abrangente, representando um julgamento sumário do desempenho através de uma variedade de situações interpessoais, em que as aptidões sociais se referem a padrões específicos do comportamento aprendido e observável,

tanto verbal como não-verbal, através do qual influenciámos os outros e tentamos realizar nossas necessidades. Podemos utilizar simultaneamente os dois (com cuidado), para descrever diferentes perspectivas e níveis de análise do comportamento social. O autor supracitado conclui que as aptidões sociais e os resultados sociais são importantes na definição da competência social, definindo-a como a capacidade de interagir com os outros num determinado contexto social, de maneiras específicas que sejam socialmente aceitáveis ou valorizadas e, ao mesmo tempo, pessoalmente benéficas, mutuamente benéficas ou, sobretudo, benéficas para os outros, que sejam minimamente aceitáveis de acordo com as normas da sociedade e que não sejam prejudiciais aos outros.

A evolução conceptual da competência social leva à existência de um certo desacordo entre aqueles que favorecem modelos cognitivo-afectivos mais limitados e aqueles que favorecem modelos mistos mais amplos, que envolvem uma ampla variedade de variáveis de personalidade. Mayer e Salovey (1997) e Mayer, Salovey e Caruso (2000) propõem um modelo mais limitado composto por um elemento do processamento de informações (percepção, avaliação e expressão de emoções), elementos cognitivos e afectivos integrados (análise e entendimento da emoção, com facilitação emocional da cognição e vice-versa), e um aspecto de habilidade ou desempenho (a capacidade de regular a emoção no Eu ou no Outro). O valor preditivo deste modelo começa a ser explorado empiricamente. Assim, define competência social como a posse e o uso da capacidade de integrar pensamento, sentimento e comportamento, para realizar tarefas e resultados sociais valorizados no contexto e na cultura em que o indivíduo está inserido.

É Albrecht (2006) que, a partir dos trabalhos de Howard Gardner, Daniel Goleman e outros, constrói o conceito de inteligência social. Albrecht define oito pontos básicos para que se tenha sucesso nas relações sociais: coloque-se no lugar do outro; liberte-se de paradigmas; passe credibilidade; aprenda a expressar-se; desenvolva a atractividade; respeite outras culturas; cultive o bem. O mesmo autor define cinco categorias de competências sociais:

- Consciência situacional – a habilidade de ler situações e interpretar o comportamento das pessoas em certos momentos, em termos de possíveis intenções, emoções e propensão a interagir;

- **Presença** – diz respeito a uma gama de padrões verbais e não verbais, como a postura, aparência, tom de voz e os movimentos que os outros fazem, levando a uma estimativa do indivíduo;
- **Autenticidade** – é aquilo que os outros captam em nós e que os leva a julgar-nos autênticos ou não;
- **Clareza** – a habilidade de nos explicarmos e transmitir as nossas ideias que permitem a conquista da cooperação alheia;
- **Empatia** – o sentimento compartilhado entre duas pessoas que lança as bases para a interacção e a cooperação positiva.

Albrecht (2006) adopta as competências da IE como uma dimensão das competências internas e as da IS como competências externas. Para o sucesso interpessoal são ambas necessárias, sendo o seu conjunto necessário para explicar os comportamentos sociais e oferecer estratégias para supera-los.

Alguns autores consideram as competências comportamentais como traços de personalidade que se encontram fortemente enraizados e dificilmente podem mudar (Fiedler *et al* 1971). Mas muitos outros (Blake e Mouton, 1964; Burke e Day, 1986; Caetano e Tavares, 2000) consideram que a formação melhora as competências comportamentais, assim como o desempenho individual e em equipa.

Para Candeias e Almeida (2005), competência humana é “um conceito estruturante para a capacidade de realizar os objectivos valorizados pelo indivíduo através da resolução de tarefas ou desafios específicos”, e pode ser dividida em competência pessoal, social e prática ou quotidiana (onde se integram competência académica e profissional). A competência pessoal está relacionada com o próprio indivíduo (emoções e interesses, pensamentos e comportamentos) a competência social diz respeito às informações relativas aos outros indivíduos (as suas emoções e interesses, os seus pensamentos e comportamentos), e às interacções entre eles e com o próprio sujeito; a competência quotidiana ou prática tem conteúdos informativos formais e informais (académicos e profissionais ou de higiene e alimentação).

Estas competências são a base das relações interpessoais e do desempenho profissional e fonte de bem-estar e de saúde mental. São necessárias para fazer face à complexidade das interacções da sociedade actual e imprescindíveis no contexto de

crise, que se verifica no mercado de trabalho actual, e também no contexto de competitividade e avaliação do desempenho.

Para Moreira (1999), a nível organizacional, não nos podemos esquecer que o homem tem uma forte dimensão social – é um ser que não pode, nem deve, viver isolado e que está obrigado a fazer face a metas e desafios em comunidade. Por isso, a cultura e a experiência são elementos necessários para a constituição de quadros conceptuais, através dos quais o homem percebe a realidade e os seus valores, e identifica o fim das suas acções e os meios para os atingir.

Para o autor supracitado, a cultura como urdidura de valores, crenças, normas e princípios orientadores partilhados por uma sociedade ou um grupo de indivíduos, resulta da experiência e reflexão herdadas do passado, mas ao mesmo tempo está na base da diversidade de competências, da diversidade de povos e nações que, por sua vez, pressupõem valores e atitudes partilhadas.

O mesmo autor refere ainda que um dos sinais do tempo de “aliança e progresso humano” tem a ver com a inteligência emocional: “de diálogo entre dois supostos queridos inimigos”. Este novo conceito dá-nos conta da importância dos sentimentos, motivação e emoções para o bom desempenho de um trabalho em equipa. Facilitando a passagem do controlo ao autocontrolo, da motivação à automotivação. Nesta nova concepção da inteligência, distingue-se a inteligência intrapessoal da interpessoal. A intrapessoal expressa a capacidade de conhecer os nossos próprios sentimentos, discerni-los, e utilizá-los nas nossas actuações. A interpessoal entende-se como a capacidade de vislumbrar os sentimentos dos outros, os seus estados de alma, temperamentos, desejos, etc. Moreira (1999), afirma também que a estabilidade emocional é mesmo o segredo para desfrutar de tudo mais plenamente e de forma mais controlada.

Para Goleman (2006), as competências emocionais são endógenas a cada um de nós e as sociais são as capacidades que cada um possui, e passam a abranger uma compreensão mais ampla do nosso mundo pessoal, quando nos conectamos ou interagimos. Assim, as competências da inteligência social estão incluídas no seu modelo de competências da inteligência emocional, nos domínios de autoconsciência e autogestão. Embora as capacidades definidoras IS que propõe sejam consideradas por muitos teóricos como aptidões da inteligência de domínios não cognitivos, a sua posição é que “em se tratando de inteligência na vida social, o próprio cérebro mistura capacidades. As competências não cognitivas, como a empatia primária, sincronia e

interesse, são aspectos imensamente adaptativos do repertório social humano para a sobrevivência” (p.480)

Tabela 11

A relação entre as competências da inteligência social e o modelo da inteligência emocional

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	INTELIGÊNCIA SOCIAL
Consciência de si mesmo	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência social • Empatia primária • Acuidade empática • Saber ouvir • Cognição social
Autogestão	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade social ou gestão de relacionamentos • Sincronia • Auto-representação • Influência • Interesse

Fonte: Goleman (2006, p.479)

Goleman (2006) defende ainda que uma medição mais robusta da inteligência social deve incluir não só abordagens à via superior (para o que os questionários servem perfeitamente), mas também avaliações da via inferior, como o PONS ou o teste de Ekman de leitura de micro expressões. Ou utilizar simulações de situações sociais (talvez via realidade virtual), ou obter a opinião de terceiros sobre as aptidões sociais do sujeito. Só assim conseguiríamos chegar a um perfil mais adequado da inteligência social de uma pessoa.

2.5 - Competências nas Equipas de Saúde

Os conceitos sobre equipa de trabalho na saúde tiveram início na década de 70, com interesse de investigadores, profissionais e administradores. Entretanto, a partir da década de 80 é que as equipas começaram a ocupar um espaço nas organizações de trabalho.

Embora a literatura neste capítulo não seja nem vasta nem concludente, os autores que nas últimas duas décadas têm estudado o desenvolvimento do trabalho em equipa, no âmbito dos cuidados de saúde, põem em evidência a sua superioridade em relação às formas clássicas de organização do trabalho (Lourenço, 1989, citado por Graça, 1992).

A Organização Mundial de Saúde (OMS) (1988), relativamente à formação dos profissionais, defende que estes devem ter oportunidade de aprender a trabalhar em equipa, pelo que se deveria dar igual ou mais importância às competências relacionais (saber ser e estar) do que às instrumentais (saber fazer) e cognitivas (saber-saber), e que, segundo Graça (1992), é a este nível que as equipas falham por falta de capacidade nas relações humanas, por não saber estar em grupo, por falta de liderança eficaz e por falta de heterogeneidade das competências e papéis.

Robbins (2004) afirma que as equipas são capazes de melhorar o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiência, pelo facto de serem mais flexíveis, reagindo melhor às mudanças. Ele faz a distinção entre grupo de trabalho e equipa de trabalho. Define grupo de trabalho como processo de interacção que é usado para partilhar informações e para tomada de decisões, com o objectivo de ajudar cada membro com o seu desempenho na área específica de actuação, sendo o desempenho considerado apenas como a reunião das contribuições individuais de seus membros. A equipa de trabalho orienta-se pelos esforços individuais, que resultam num nível de desempenho maior do que a soma das entradas.

Na resolução de um problema de saúde, todos os profissionais perfazem um grupo, tendo como objectivo o utente. No entanto, se o grupo não interagir traduzir-se-á apenas na seriação de pequenas partes. Quando se estabelece uma equipa ou quando lhe é acrescido um elemento, há a considerar alguns aspectos importantes. Não deverá ser esquecido pelos seus membros que cada um carrega consigo uma existência, com uma história, valores e crenças próprios. O trabalho em equipa permite lidar com novos desafios e proporcionar um maior enriquecimento pessoal. O espírito de equipa é

constituído a partir de uma relação de confiança entre os membros, de uma atitude de flexibilidade e do desenvolvimento de objectivos e expectativas. A cooperação é a chave de todo o desenvolvimento do trabalho de equipa, não pelos seus contributos individuais, mas sim pela participação de todos. O trabalho em equipa nas organizações de saúde é condicionado por diversos pressupostos, de acordo com a OMS, citada por Graça (1992):

- Partilha de objectivos comuns, tendo cada membro uma definição clara da missão da equipa;
- Compreensão e aceitação dos papéis e funções de cada um. Assim, um grupo só está em condições de trabalhar como equipa depois de todos os seus membros conhecerem e aceitarem os papéis uns dos outros, ou seja, quem deve fazer o quê para que a equipa atinja os seus objectivos ou metas;
- Existência de recursos humanos e materiais suficientes. A falta de um destes elementos compromete o trabalho em equipa;
- Cooperação activa e confiança mútua, para que as pessoas se expressem livremente e sem receio;
- Liderança adequada e eficaz, com uma rede de comunicação circular, aberta e multidireccional. A liderança deve ser vista como uma relação e não como um atributo, Jesuíno (1987). A equipa de trabalho exige uma comunicação aberta, multidireccional;
- Mecanismos de “feedback” e de avaliação. As atitudes e comportamentos terão que ser necessariamente avaliados, pois só assim se conseguirá obter o funcionamento de uma equipa e assegurar a sua direcção.

Organização Mundial de Saúde (OMS, 1988), definiu as competências necessárias às equipas de saúde:

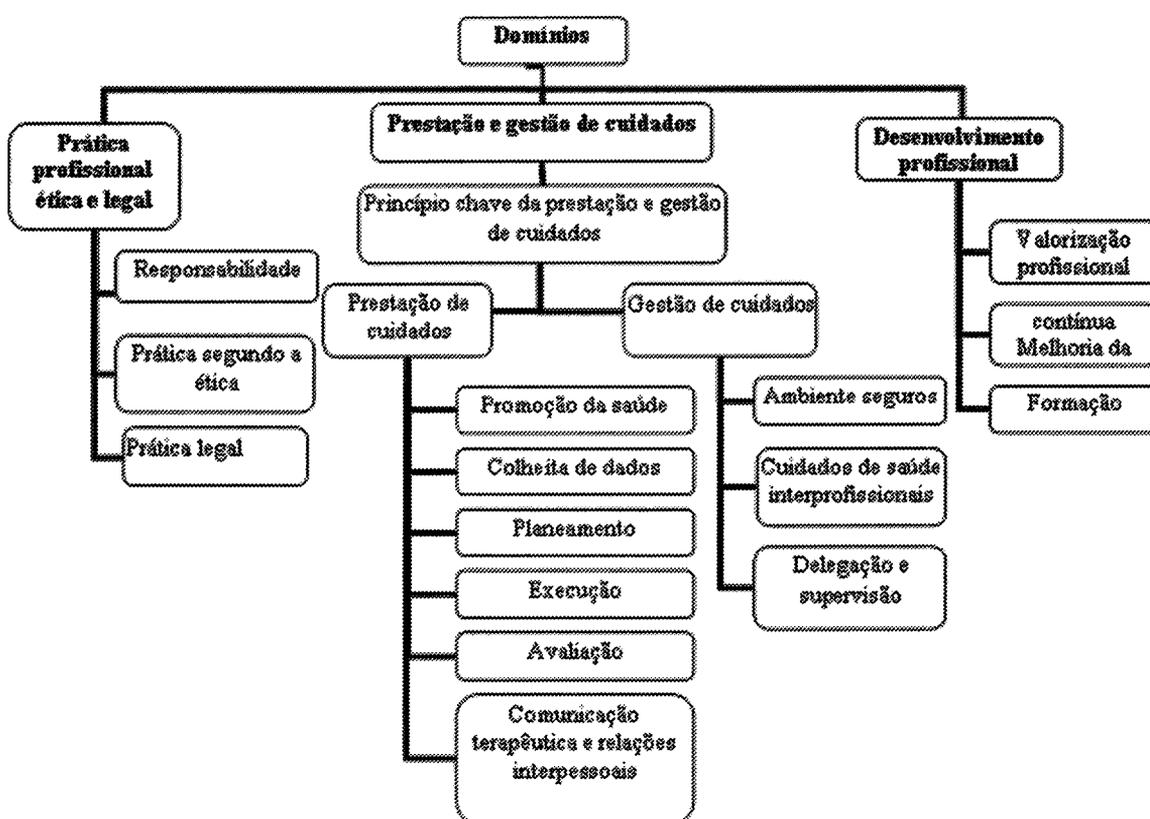
- Definir objectivos comuns;
- Definir papéis e responsabilidades;
- Resolver problemas e tomar decisões;
- Comunicar eficazmente;
- Assegurar a direcção e o funcionamento da equipa de maneira democrática;
- Identificar contribuições de outras disciplinas, profissões ou sectores;
- Entender e respeitar as diferenças socioculturais;
- Participar no processo de gestão;

- Adotar um comportamento responsável e eticamente correcto;
- Avaliar atitudes e comportamentos;
- Cooperar intersectorialmente;
- Resolver conflitos de maneira construtiva;
- Envolver a comunidade;
- Delegar;
- Fazer prova de imaginação e discernimento;
- Valorizar a contribuição do outro;
- Fazer prova de tacto político nas relações com a comunidade e a ARS.

A certificação de conhecimento, competência, para o exercício da profissão de enfermagem, assenta na qualificação inicial em que o título de enfermeiro reconhece a competência científica, técnica e humana para a prestação de cuidados de enfermagem gerais ao indivíduo, à família e à comunidade. Este título é atribuído aos profissionais habilitados com o curso de Enfermagem geral ou equivalente legal, bacharelato e/ou licenciatura em Enfermagem e outros cursos superiores de Enfermagem que, nos termos da Ordem dos Enfermeiros (criada pelo Decreto Lei 104/98, de 21 de Abril), confirmam competência para a prestação dos cuidados gerais. O título de enfermeiro especialista confere a competência científica, técnica e humana para prestar, além de cuidados gerais, cuidados especializados, na área clínica da respectiva especialidade.

Por seu lado, a Ordem dos Enfermeiros (OE) definiu as competências científicas e técnicas dos enfermeiros dos cuidados gerais, baseadas no enquadramento jurídico da profissão. Defende a formação contínua para o desenvolvimento técnico científico dos saberes, definindo que a competência do enfermeiro de cuidados gerais permite um nível de desempenho profissional revelador de uma aplicação efectiva dos conhecimentos e das capacidades, conforme a figura 2 que se apresenta.

Figura 2 – Competências dos enfermeiros de cuidados gerais



Fonte: Adaptado da revista da Ordem dos enfermeiros, (2004, p. 17)

O exercício profissional da enfermagem centra-se na relação interpessoal entre um enfermeiro e uma pessoa ou entre um enfermeiro e um grupo de pessoas (família ou comunidades).

A OE ainda clarifica que o exercício profissional dos enfermeiros se insere num contexto de actuação multiprofissional. Assim, distinguem-se dois tipos de intervenções de enfermagem: as iniciadas por outros técnicos da equipa (intervenções interdisciplinares, i.e., prescrições médicas) e as iniciadas pela prescrição do enfermeiro (intervenções autónomas). Relativamente às intervenções de enfermagem que se iniciam na prescrição elaborada por outro técnico da equipa de saúde, o enfermeiro assume a responsabilidade técnica pela sua implementação. Relativamente às intervenções de enfermagem que se iniciam na prescrição elaborada pelo enfermeiro, este assume a responsabilidade pela prescrição e pela implementação técnica da intervenção.

Do ponto de vista das atitudes que caracterizam o exercício profissional dos enfermeiros, os princípios humanistas de respeito pelos valores, costumes, religiões e todos os demais previstos no código deontológico enformam a boa prática de enfermagem.

concretas das pessoas com quem lida. Todos temos necessidades comuns mas, como somos diferentes, cada um de nós espera dos outros uma atitude de compreensão. Cada pessoa é fruto da sua história de desenvolvimento e este depende da herança genética, do meio social e das experiências vividas.

As relações interpessoais na equipa de enfermagem resumem-se a uma série de trocas sociais que poderão levar as emoções dos colegas para um estado melhor ou pior. Se existirem trocas de alta qualidade, o outro sente a atenção, a empatia, o apoio e o positivismo, quer do colega com quem trabalha diariamente quer com a chefia ou líder. Nas interações de má qualidade sente-se isolado e ameaçado - Goleman e colaboradores (2006).

Ainda segundo o autor supracitado, se houver uma base estável na equipa, as pessoas têm mais liberdade para explorar, ser brincalhonas, correr riscos, inovar e aceitar novos desafios, aumentando o bom desempenho e, por outro lado, permanecem mais abertas e até sentem vantagens em determinadas críticas.

Uma equipa de trabalho apresenta uma base emocional estável quando cada um dos seus elementos entra com a sua parte emocional, sendo a soma dos estados de espírito que emerge, à medida que as interações ocorrem ao longo do dia. Seja qual for o papel que desempenhamos e a maneira como fazemos o nosso trabalho, interagimos e fazemo-nos sentir uns aos outros como contribuintes para o tom emocional geral. Segundo Goleman e colaboradores (2006), para muitos trabalhadores, os colegas tornam-se algo assim como uma “família”, um grupo entre cujos membros existe uma forte ligação emocional. Isto torna-os leais uns com os outros, como equipa.

Principalmente as profissões ligadas à saúde, todos deviam possuir uma base estável de apoio naqueles com quem trabalham - uma palavra de conforto, um olhar de compreensão, o sentir-se apoiado -, mas perdem-se facilmente no meio da frenética actividade das instituições hospitalares.

Segundo os investigadores, Goleman e colaboradores (2006), os enfermeiros cujo trabalho os faz sentir-se mais perturbados perdem o sentido de missão e têm mais problemas de saúde e um maior grau de desmotivação. Estes problemas decorrem do facto de serem “contagiadas” pelo desespero, pela fúria ou pela ansiedade das pessoas com quem lidam. Este negativismo ameaça transbordar para as interações dos enfermeiros, quer com pacientes quer com colegas.

Estes aspectos condicionadores da competência são: trabalhar em equipa, a envolvente que acompanha o funcionamento de uma equipa, a sua composição,

durabilidade e características, passando pela dinâmica do seu funcionamento, actuação do líder, mecanismos de decisão, inovação e criatividade de actuação dos membros e ainda pelo seu desempenho e produtividade (Neves, Garrido e Simões, 2006).

Assim, nesta perspectiva, e situando as equipas em contexto hospitalar, descrever-se-á o nível situacional onde se desenvolvem as relações interpessoais da equipa de enfermagem.

As instituições hospitalares, com o Decreto-Lei n.º 233/2005, foram transformadas em entidade pública empresarial, passando a ser designadas Hospitais E.P.E.

O novo enquadramento jurídico veio permitir dar uma resposta mais adequada aos princípios contidos *na* missão hospitalar, e que são definidos como:

Missão - atender e tratar, em tempo útil, com eficiência e qualidade, a custos socialmente comportáveis, os doentes necessitados de cuidados hospitalares;

Visão – ser um hospital de excelência para a comunidade e uma referência nacional em termos de satisfação dos clientes e dos trabalhadores, bem como em termos de eficiência e eficácia na aplicação dos recursos materiais e financeiros;

Valores – como valores essenciais, que regem permanentemente a acção de todos quantos trabalham nos hospitais EPE, estão definidos os seguintes: assegurar os cuidados de saúde ao nível da educação, promoção, prevenção, tratamento e reabilitação, garantindo a qualidade e a equidade aos cidadãos, numa perspectiva de eficiência e melhoria contínua. Para tal, deve promover-se de forma sistemática a satisfação dos utentes, dos profissionais e da comunidade, respeitando o ambiente e procurando sinergias com outras instituições.

Os Hospitais EPE dispõem actualmente de um leque de unidades funcionais e serviços de internamento, para todas ou quase todas as especialidades médicas e cirúrgicas.

O bloco operatório (BO), bloco de partos (BP) e urgência (U) são serviços que estão localizados numa área terminal/ isolada da circulação geral do hospital, mas simultaneamente acessíveis entre si e à unidade de cuidados intensivos (UCI), à central de esterilização, aos serviços de apoio e aos serviços de internamento. Estes estão localizados nos pisos superiores, como é o caso do serviço de cirurgia. São planeados e organizados de modo a facilitar o fluxo interno e externo de doentes, pessoal e material, de acordo com as suas actividades.

Cada unidade tem uma equipa de enfermagem constituída por um enfermeiro-chefe, assessorado por um ou mais enfermeiros adjuntos, consoante a dimensão/complexidade

da unidade funcional e a maior ou menor experiência profissional dos outros enfermeiros. Os enfermeiros têm um vasto campo de intervenção, com actividades muito específicas, sendo-lhes exigido um conjunto de conhecimentos e competências diversos para o seu desempenho.

A todos os enfermeiros é colocado o desafio de representarem um preponderante papel na melhoria da qualidade dos cuidados e assistência prestados aos indivíduos.

Nestas unidades funcionais são exigidos, aos que nelas trabalham, e em particular aos enfermeiros, gestos precisos, procedimentos perfeitos, consciência dos riscos, respeito máximo pelas normas de segurança e alto nível de responsabilidade no cumprimento das funções que lhes são atribuídas, as quais devem ser exercidas em clima de cooperação e complementaridade.

O pessoal de Enfermagem encontra-se dividido em equipas, sendo a maior a de horário fixo, e as restantes em horário rotativo, que assegura a urgência e a continuação dos cuidados nos outros turnos. Os enfermeiros garantem permanentemente a continuidade dos cuidados, 24 horas sobre 24 horas, com turnos de 8 horas, que têm que articular com a vida pessoal e familiar decorrente, no cumprimento de horários rotativos para garantir a continuidade dos cuidados.

Tanto no horário fixo como no rotativo, é utilizado o método de trabalho em equipa, os enfermeiros são organizados em equipas sendo-lhes atribuída a responsabilidade de um grupo de utentes, pelos quais são responsáveis pela prestação e qualidade dos cuidados. A equipa é liderada por um elemento que é responsável pela gestão do serviço e por tomar decisões que têm impacto na própria equipa. Mas é esta que gere as suas próprias tarefas.

Todos devem possuir a noção de que nenhuma das funções é mais ou menos importante, mas que todas contribuem e têm um importante lugar a ocupar no contexto geral da equipa. Por outro lado, são serviços que levam a grande desgaste emocional devido ao contacto com o doente e a família em sofrimento, à complexidade das actividades e às exigências específicas – situações em que os segundos contam, o que exige uma grande capacidade de organização temporal e de eficácia da equipa.

Neste capítulo fizemos uma abordagem aos diversos conceitos e modelos da competência emocional e social, assim como nas equipas de saúde e suas respectivas competências, em que o conceito de competência, como Candeias (2002) refere, deve ser assumido integrando elementos operativos e informativos, associados ao indivíduo e

ao contexto, pressupondo a percepção da competência. Tendo em conta o objectivo deste estudo, pretendemos identificar como são percebidas pelos enfermeiros estas competências, nas relações interpessoais, na equipa e no contexto hospitalar, o que será identificado na parte empírica do estudo.

II PARTE

ESTUDO EMPÍRICO

CAPÍTULO III

METODOLOGIA E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo aborda as opções tomadas para cumprir os objectivos delineados. Começámos por caracterizar a população e a amostra com que trabalhámos, seguindo-se as considerações éticas, os procedimentos, instrumentos utilizados, a definição das variáveis, a enunciação das hipóteses na percepção de competências, nas relações interpessoais na equipa dos sujeitos que compõem a amostra. Por último, a análise dos dados.

3.1 - Participantes

3.1.1 - A População

O desempenho de um papel é frequentemente influenciado pelo relacionamento entre os indivíduos, afectando simultaneamente esse mesmo relacionamento. Ao mesmo tempo, vão surgindo determinadas expectativas, dependendo estas do contexto sócio-cultural, do quadro de referência, dos valores de cada um e ainda das representações sociais. Estas representações sociais constituem, sem dúvida, um aspecto importante e desempenham a sua percentagem de actuação ao nível da consciência, modificando (ou não) as ideias, os conceitos, os motivos do comportamento e os próprios valores individuais de cada um.

A enfermagem tem vindo, ao longo dos tempos, a alargar os seus papéis, procurando uma maior independência (mantendo uma certa interdependência necessária, o que é distinto de dependência) em relação a outras profissões da área da saúde, tentando autonomizar o seu próprio espaço. Esta encontra-se em constante evolução e os enfermeiros têm vindo a ganhar, pouco a pouco, o seu lugar. Florence Nightingale deu ênfase à necessidade de que os cuidados prestados deveriam ser produto de reflexão, como forma de desenvolvimento de um corpo de conhecimentos próprios.

O papel do enfermeiro sofreu grandes alterações ao longo dos anos, de acordo com a evolução da realidade social. O esforço da profissão de enfermagem, para que um papel específico fosse reconhecido ao enfermeiro, foi conseguido no nosso país em 1996, através da publicação do Regulamento do Exercício Profissional dos Enfermeiros, que refere no seu ponto 1 o seguinte: “no que diz respeito à complexificação e dignificação

do seu exercício profissional, torna-se imperioso reconhecer o valor significativo do papel do enfermeiro no âmbito da comunidade científica de saúde e, bem assim, no que concerne à qualidade e eficácia da prestação de cuidados de saúde.”O mesmo documento define ainda o enfermeiro como “o profissional habilitado com um curso de enfermagem legalmente reconhecido, a quem foi atribuído um título profissional que lhe reconhece competência científica, técnica e humana para a prestação de cuidados de enfermagem gerais ao indivíduo, família, grupos e comunidade, aos vários níveis da prevenção primária, secundária e terciária”.

A vontade de fazer a enfermagem assentar em bases científicas é desde há algum tempo uma preocupação para os enfermeiros, a investigação tem sido desenvolvida em torno do significado da enfermagem e dos conceitos utilizados pelos profissionais, no seu desempenho do dia-a-dia. Os resultados conduziram à criação e evolução dos modelos teóricos, explicando o papel do enfermeiro. Motivados pela procura de uma verdadeira identidade profissional, vários teóricos de enfermagem criaram modelos conceptuais, como forma de sistematizar, o mais científico e rigorosamente possível, as acções de enfermagem.

O desenvolvimento interpessoal vem a ser, nos tempos contemporâneos, um desafio e uma necessidade para todos aqueles que actuam no amplo campo da saúde e em organizações hospitalares. É um processo e um instrumento por meio do qual se pretende ressaltar a importância da dimensão relacional-social do processo laboral, que tem merecido pouca atenção, diante das exigências de uma sociedade profundamente desenvolvida em ciência e tecnologia, mas desfasada em humanização.

No entanto, parece distante a percepção de que toda a vida é feita de relacionamentos: um sistema de interligações complexas e em constante mutação que instiga e desafia, solicitando um constante exercício de compreensão de algumas das características fundamentais da natureza humana e da natureza dos relacionamentos, para que seja possível construí-los de modo eficaz.

Pessoas convivem, trabalham com pessoas e portam-se como tal, isto é, reagem às pessoas com as quais entram em contacto: comunicam, simpatizam e sentem empatia, antipatizam e sentem aversões, aproximam-se, afastam-se, entram em conflito, competem, colaboram, desenvolvem afecto. Essas interferências, voluntárias e involuntárias, intencionais ou não intencionais, constituem o processo de interacção

humana, em que cada uma, na presença da outra, não fica indiferente a essa situação de presença estimuladora. Identificar como se dá o processo de percepção das equipas no desenvolvimento de relações interpessoais, significa entender os factores que interferem no processo de interacção humana.

Este estudo teve como universo os enfermeiros de ambos os sexos cuja população, segundo estatísticas da OE, a nível nacional, em 21 de Abril de 2007, era igual a 510025 (quinhentos e dez mil e vinte e cinco). A população em estudo foi definida como a totalidade dos profissionais de saúde de duas instituições públicas *EPE da Região de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, que prestassem cuidados em Bloco Operatório*. Mais tarde, devido à pouca adesão à participação neste estudo, numa das instituições foram ainda incluídos os serviços de Bloco de Partos, Serviço de Urgência e Serviço de Cirurgia. Os critérios para a escolha dos respondentes foi a opção por enfermeiros que fizessem parte do quadro de pessoal da instituição e que trabalhassem nos respectivos serviços. Foi estabelecido o seguinte critério de exclusão: os enfermeiros que, embora façam parte do quadro de pessoal da instituição, não se encontrem a exercer funções na mesma, à data do estudo. Foram sinalizados duzentos e cinquenta indivíduos, e foi decidido inquirir por questionário toda a população identificada. Foram obtidas cento e vinte e duas respostas ou seja, 48% da população em estudo.

A escolha desta faixa da população, para o desenvolvimento desta investigação, prende-se com o interesse em conjugar os dados teóricos e empíricos relativos a este grupo, a nível institucional.

Foi realizado um estudo descritivo, transversal e correlacional, para identificar qual a percepção dos enfermeiros nos diversos domínios/capacidades da inteligência/competência emocional, social nas relações interpessoais.

A amostra, ou seja, *o conjunto de indivíduos extraídos duma população* (Almeida e Freitas, 2007, p.97), foi obtida de forma intencional. Segundo Almeida e Freitas, (2007) neste tipo de amostra, aceita-se que um determinado grupo de indivíduos “representa” bem a percepção das competências sociais e emocionais, nas relações interpessoais da equipa de enfermagem, porque todos os sujeitos tiveram igual probabilidade de a integrar. A amostra final deste estudo é constituída por 122 indivíduos repartidos por cinco equipas: dois Blocos Operatórios (n= 56), um Bloco de Partos (n=12), um Serviço de Urgência (n= 32) e um Serviço de Cirurgia (n= 22).

3.1.2 - Caracterização da Amostra

Neste ponto, apresentamos as características gerais da amostra, que constituiu este estudo, relativamente às variáveis: género, idade, estado civil, habilitações literárias, número de filhos, tempo de serviço e função actual.

Quadro 1 – Caracterização da amostra por equipas

	N	%
Local		
Bloco Operatório1	15	12,3
Bloco de Partos	12	9,8
Bloco Operatório2	41	33,6
Cirurgia	22	18,0
Urgência	32	26,2

Em relação às equipas, podemos observar no quadro1 que 33,6% dos sujeitos que compõem a amostra fazem parte da equipa do Bloco Operatório2, seguindo-se a urgência (26,2), a cirurgia (18%), o segundo Bloco Operatório1 (12,3%) e 9,8% são apenas do bloco de Partos.

Quadro 2 – Caracterização da amostra por género e idade

	N	%
Sexo		
Masculino	17	13,9
Feminino	105	86,1
Idade		
< 25 anos	10	8,2
>= 25 anos e < 30 anos	16	13,1
>= 30 anos e < 35 anos	16	13,1
>= 35 anos e < 40 anos	28	23,0
>= 40 anos e < 45 anos	38	31,1
>= 45 anos e < 50 anos	8	6,6
>= 50 anos	6	4,9

A amostra (quadro 2), não é equilibrada quanto ao género, já que predomina o sexo feminino (86,1%) e o masculino tem baixa representatividade (13,9%). A amostra é constituída por pessoas adultas, cujas idades apresentam um valor mínimo de 22 anos e um valor máximo de 54 anos, com uma média de 36,8 anos e um desvio padrão de 7,78 anos; sendo que o escalão etário dos 40-45 anos representam 31,1% da amostra, seguindo-se o escalão dos 35-40 anos, com 23%, os escalões dos 25-30 e dos 30- 35 anos, ambos com 13,1%. Os grupos etários menos representativos desta amostra têm idades inferiores a 25 anos e entre os 45-50 anos ou superior a 50 anos.

Quadro 3 – Caracterização da amostra por estado civil e número de filhos

	N	%
Estado Civil		
Solteiro	32	26,2
Casado	78	63,9
Divorciado	12	9,8
Número de filhos		
0	33	27,0
1	38	31,1
2	45	36,9
3	3	2,5
4	2	1,6
8	1	0,8

Verificámos na amostra (Quadro 3) que a maioria das pessoas que a compõem são casadas (63,9%), seguindo-se as solteiras (26,2%), havendo também uma minoria de divorciadas (9,8%); a maioria dos sujeitos tem filhos: 36,9%, dois filhos, 31,1%, um filho, 27% não têm. Existindo ainda três elementos com três filhos, dois com quatro e apenas um elemento com oito. Sendo a classe de dois filhos a mais frequente.

Quadro 4 – Caracterização da amostra segundo as variáveis de formação e profissionais

	N	%
Habilitações Literárias		
Curso Geral de Enfermagem	18	14,8
Bacharelato	26	21,3
Licenciatura	75	61,5
Especialista	2	1,6
Outro	1	0,8
Tempo de Serviço		
< 5 anos	23	18,9
>= 5 anos e < 10 anos	8	6,6
>= 10 anos e < 15 anos	36	29,5
>= 15 anos e < 20 anos	27	22,1
>= 20 anos e < 25 anos	19	15,6
>= 25 anos e < 30 anos	5	4,1
>= 30 anos	4	3,3
Função Actual		
Enfermeiro	40	32,8
Enfermeiro Graduado	57	46,7
Enfermeiro Chefe (coordenador de serviço)	9	7,4
Enfermeiro Chefe de Equipa (responsável de área)	9	7,4
Enfermeiro Especialista	7	5,7

Pelo Quadro 4, a amostra é marcada por um bom nível de habilitações académicas. A maioria dos enfermeiros tem a licenciatura (61,5%) ou Bacharelato (21,3) e Curso Geral de Enfermagem (14,8%). Verificamos ainda que existem dois elementos especialistas e um elemento da amostra com outra formação.

Podemos ainda verificar que a experiência profissional varia entre 3 meses e 33 anos, sendo a classe dos 10-15 anos de serviço a mais frequente, seguindo-se a classe dos 15-20 anos de serviço (22,1%) e a classe com tempo inferior a cinco anos de serviço (18,9%). Verificamos que, ao nível do desempenho, a maioria dos elementos da amostra tem funções de enfermeiro graduado (46,7%), seguindo-se a função de enfermeiro dos cuidados gerais (32,8). Existem nove elementos que são chefes de serviço, nove que desempenham funções de chefe de equipa e ainda sete especialistas.

3.2 - Procedimentos

Para realizar este projecto, foi solicitada uma autorização a cada Director do Hospital para a realização deste estudo, (Anexo A). Após a autorização das administrações hospitalares contactaram-se os chefes de serviço, para os informar da autorização superior e solicitar a sua permissão para realizar a recolha dos dados.

Os enfermeiros foram contactados através de uma reunião, ou directamente, pela investigadora deste estudo. No âmbito do estudo, foi solicitada a sua participação mediante o seu consentimento informado (Decreto-Lei 97/94). Foram informados dos objectivos, métodos e efeitos esperados da investigação, e ainda de outros aspectos, que pudessem influenciar a sua decisão de participar.

A entrega dos questionários em envelopes foi feita aos chefes de serviço ou directamente e foram recepcionados, no prazo de um mês, em envelope fechado o que salvaguardou os aspectos de confidencialidade e de anonimato.

A recolha dos dados consistiu na aplicação de um formulário impresso, contendo dois questionários sobre IE e personalidade e uma prova sobre competência situacional.

Além das instruções impressas foram dadas informações adicionais e complementares.

3.3 - Considerações éticas

“Na investigação, a questão ética central passa pelo dilema que inclui dois sistemas de valores: por um lado a crença no valor e na necessidade da investigação em si mesma, por outro, a crença na dignidade humana, nos seus contextos de vida e no direito de ambos à privacidade”

Almeida & Freitas (2007,p.244)

Em todas as investigações, efectuadas junto de seres humanos, levantam-se questões de natureza ética.

- A primeira questão foi a da postura do próprio investigador: deve ter uma postura de constante questionamento em relação ao fenómeno, uma atitude de abertura em relação à diversidade de aspectos e de métodos alternativos para a sua análise; a própria autora deste estudo faz parte de uma das instituições em que o mesmo se realiza, pelo que esta questão foi equacionada, mantendo o necessário distanciamento pela própria estrutura do estudo a realizar, de forma a obter informação válida e imparcial. O papel que lhe coube consistiu em observar e registar os dados recolhidos de forma mais objectiva.
- A segunda questão foi a do acordo da instituição pelo que foi pedida autorização para a realização do estudo.
- No respeito pela pessoa: os sujeitos participaram voluntariamente e foram informados de que poderiam interromper essa participação, a qualquer momento, sem que daí lhe adviesse prejuízo e sem o dever de justificar a sua decisão. Foi garantida a confidencialidade e o anonimato dos sujeitos que participaram no estudo, não se revelando em nenhum momento a sua identidade, nem a unidade de saúde em que trabalham, quer durante a investigação, quer nos procedimentos inerentes à aplicação dos instrumentos, quer na divulgação da informação, garantindo o sigilo profissional e não fazendo uso do mesmo para outros fins.

3.4 - Instrumentos de Investigação

Questionário para a recolha de dados sóciodemográficos e profissionais – que solicitava a informação sobre as seguintes variáveis: género, estado civil, idade, número de filhos, habilitações literárias, tempo de serviço e função actual.

Inteligência emocional – avaliada pelo Emotional intelligence 360 View Questionnaire (EIQV) (versão portuguesa), criado por Kenneth Nowack (1997, 2004), nos EUA, tendo sido desenvolvido para facilitar a avaliação e desenvolvimento dos domínios de competências sociais, interpessoais e de comunicação num processo de feedback 360°, (Anexo B), reproduzido e traduzido com autorização do autor e testado na população portuguesa (adaptação de M. L. Pedro, 2005 e Rocha, A., Melo, M., Santos, N.R. & Candeias, A.A. (2007). Conceptualmente, o EIQV baseia-se no modelo organizacional de Goleman de IE, agrupando as dimensões deste modelo (*autoconsciência, auto-gestão, consciência social e gestão das relações*) em três factores: *gestão pessoal, gestão das relações e comunicação*. Constituído por 74 itens, as respostas a cada um deles são dadas através de uma escala tipo likert com um formato de 5 pontos (1.Nunca; 5.Quase sempre, ou sempre). Este questionário faz referência a três domínios ou capacidades específicas e diferentes entre si que, para serem operacionalizadas, foram descodificadas em expressões/afirmações que traduzem e testam comportamentos e atitudes, com a finalidade de conhecer cada um dos domínios e a IE, pois todos eles a integram (Anexo E).

Os resultados são apresentados sob um valor compósito e sob a forma de discriminação das fontes, apresentando-se um feedback compreensivo, escrito em relatório, com os resultados da avaliação e o planeamento do desenvolvimento do avaliado, identificando-se pontos fortes e pontos fracos.

As três dimensões avaliadas pelo questionário, versão americana, correlacionam-se positiva e significativamente de forma muito elevada, levando-nos a suspeitar da potencial existência de um factor comum subjacente. As correlações encontradas foram: gestão pessoal * gestão das relações ($r=0,931$; $p < 0,000$); gestão pessoal * comunicação ($r=0,901$; $p < 0,000$); gestão das relações * comunicação ($r=0,889$; $p < 0,000$). Resultados muito semelhantes foram encontrados na versão portuguesa.

No respeitante à validade de conteúdo, nos estudos de análise factorial americanos, foram encontrados 5 factores, responsáveis por 71% da variância explicada, sendo o primeiro (mega) factor explicativo de 60% da variância, abarcando os 74 itens, que poderá ser considerado um índice global de gestão pessoal e gestão das relações. O segundo factor, responsável por 4,17% da variância, envolvendo 10 itens associados à Gestão Pessoal, focados no autodesenvolvimento, auto-controlo, orientação para os

Competência Situacional – Auto-percepção (Anexo C). Esta é uma prova cujos estudos preliminares de adaptação e estudo psicométrico decorreram em 2001, 2005 e 2006 (Candeias, 2001; Candeias e Almeida, 2005; Candeias e Jesus, 2006), tomando as auto-avaliações de competência comportamental em situações específicas do quotidiano social do próprio sobre a competência situacional do indivíduo. O estudo das propriedades psicométricas revelou valores adequados de consistência interna, (α de Cronbach de 0,900) e um teste com bons indicadores de precisão e de consistência interna. O estudo da validade do construto realizou-se através da análise em componentes principais com 4 componentes que, no seu conjunto, explicam 48,5% da variância total. Na validade externa, os resultados mostram correlações positivas e significativas.

Sendo utilizada para a avaliação da sua própria competência para atingir os objectivos em cada uma das situações (auto-avaliação do desempenho), e o grau de dificuldade que a situação oferece (auto avaliação da complexidade da situação), faz referência a seis situações interpessoais da vida real, composta por seis simulações de “situações reais”, com o objectivo de que cada uma proporcione referências comportamentais e contextuais específicas do próprio: trabalho extra, integração de um novo colega, nomeação para liderar um grupo, de ajuda, de reunião e de visita. O questionário é composto por seis itens e cada resposta é classificada numa escala de 3 pontos, representando o 1 o pólo mais negativo e o 3 o mais positivo, dados numa escala tipo likert.

Na prova situacional TCS-A: Teste de Competência Situacional – Auto-percepção, assente na representação de situações interpessoais da vida real, composta por seis simulações de “situações reais”, foi feita a adaptação das simulações de “situações reais” ao contexto em que se insere o estudo.

A prova TCS – Colegas - Teste de Competência Situacional – hetero percepção dos pares - requeria a identificação (código) do respondente e a avaliação dos colegas, o que levou à negação da primeira e a muitas reticências por parte dos enfermeiros, alegando que era “Anti-ético (apesar de confidencial)” pelo que o preenchimento dos referidos questionários foi retirado do estudo.

Personalidade – avaliada pelo inventário de personalidade NEO-PI-R (*NEO Personality Inventory – Revised*), desenvolvido por Costa e McCrae (1989, 1990), para avaliar as cinco dimensões fundamentais da personalidade (Cinco Grandes Factores ou Big Five) e dos traços mais importantes que definem cada domínio. É um inventário da personalidade, com várias aplicações, tendo-se revelado útil em diversos contextos. A possibilidade de obter pontuações dos domínios e das facetas facilita a compreensão da personalidade do sujeito, individualmente ou em comparação com outros (auto/hetero-avaliação). Cada um dos factores é avaliado através de cinco escalas de domínios, sendo cada um composto por seis escalas de facetas (Lima, 1997), (Anexo D).

O primeiro domínio – Neuroticismo (N) - quantifica o contínuo que vai desde a adaptação à estabilidade emocional. Sujeitos calmos, relaxados, resistentes, seguros, não emotivos e satisfeitos consigo situam-se num pólo, e indivíduos com propensão para a descompensação emocional, ideias irrealistas, desejos e necessidades excessivas, no outro (Lima, 1997).

O segundo domínio – Extroversão (E) - mede a quantidade e a intensidade das interacções interpessoais, a sociabilidade, o nível de actividade, a necessidade de estimulação e a capacidade de exprimir alegria.

O terceiro domínio – A abertura à Experiência (O) - avalia a procura e a apreciação da experiência por si própria: a tolerância e exploração do não familiar. De entre as características do sujeito com pontuação alta encontram-se a curiosidade, a criatividade, a originalidade e o gosto pelo não tradicional. Por contraponto, o sujeito com pontuação baixa é mais convencional, pragmático, tem interesses mais limitados, não tem inclinações artísticas nem analíticas.

O quarto domínio – A Amabilidade (A) - mede a qualidade da orientação interpessoal, que vai desde a compaixão ao antagonismo nos pensamentos, sentimentos e acções. O indivíduo muito amável caracteriza-se por ser sentimental, bondoso, de confiança, prestável, crédulo e recto. O indivíduo pouco amável é cínico, rude, desconfiado, pouco cooperativo, vingativo, impiedoso, irritável e manipulador.

O quinto domínio – Conscienciosidade (C) - quantifica o grau de organização, persistência e motivação no comportamento orientado para um objectivo. Contrasta

peçoas que são de confiança e escrupulosas com aquelas que são preguiçosas e descuidadas.

Os estudos preliminares de adaptação à população portuguesa, foram apresentados e descritos no seu processo de aferição e características. Com este objectivo, foram realizados um estudo piloto (N=162), um teste definitivo (N=2000) e uma revisão final (N=240) para aferir a validade (Lima e Simões, 1995,1997,1999,2000a,b).

A versão portuguesa mede as mesmas dimensões da personalidade que a versão original americana. Tem boas qualidades psicométricas e apresenta valores aceitáveis de consistência interna. Verificando-se que todas as variáveis e todos os factores tinham padrões estatisticamente significativos de saturação, semelhantes à versão original (Lima, 1997,1998,1999).

Para a verificação da validade da consistência interna, os autores supracitados utilizaram a análise factorial exploratória, com rotação *varimax* das componentes principais dos 240 itens, que explicam 20.9% da variância, sendo a restante percentagem da variância explicada por outros factores e variáveis não significativos. Já na análise dos componentes principais, as pontuações obtidas nas 30 facetas e com restrição a cinco factores indica que este número de dimensões explica 55% da variância.

Os estudos de validade, que correlacionaram as escalas de facetas do NEO-PI-R, apoiam a validade convergente das facetas do NEO-PI-R. Os instrumentos utilizados foram o Questionário de Personalidade de Eysenck (EPQ, Eysenck e Eysenck. 1975), o Inventário de Interesses Vocacionais (11V, Hood & Ferreira, 1993), a Escala de Satisfação com a Vida (SWLS, Diener *et al.*, 1985), o Questionário de Agressividade (AQ, Buss e Perry, 1992), a Escala de Afectividade Positiva e Negativa (Panas, Watson, Clark e Tellegen. 1988). A utilização destes instrumentos revela-se pertinente, por já se encontrarem adaptados à população portuguesa. A análise das relações entre os diferentes instrumentos e as escalas NEO-PI-R revela que estas vão na direcção esperada (Lima, 1997). A possibilidade de obter pontuações dos domínios e das facetas facilita a compreensão da personalidade do sujeito, individualmente ou em comparação com outros (auto/hetero-avaliação).

Após a aplicação do inventário de personalidade NEO-PI-R, pela sua análise factorial de todas as questões (240 itens), e retendo 5 factores (atendendo às 5 facetas

NEO PI-R – Neuroticismo, Extroversão, Abertura à Experiência, Amabilidade, Conscienciosidade), estes só explicam 28,591% da variação total observada nas variáveis originais, pelo que foi excluído do estudo.

3.5 - Variáveis

Este estudo foi orientado de forma a evidenciar os efeitos das variáveis. Verificando-se a sua interferência na percepção da competência nas relações interpessoais dos elementos pertencentes à amostra, permitindo relacionar o comportamento de uma variável com a IE e as relações interpessoais.

Fortin (1999:37) diz que variável independente “ é a que o investigador manipula num estudo experimental para medir o seu efeito na variável dependente”. Tomámos como ponto de partida as variáveis independentes, indicadores do desenvolvimento do sujeito - idade e género - e os indicadores de desenvolvimento de vida - estado civil, numero de filhos, habilitações literárias, tempo de serviço e função actual.

Fortin (1999:37) define variável dependente como “ a que sofre o efeito esperado da variável independente, é o comportamento, a resposta ou o resultado observado que é devido à presença da variável independente”. Como dependentes: a IE, tendo em conta o questionário EIQV, com os seus 74 factores identificadores de atitudes e comportamentos relativamente à competência emocional e social, que na sua divisão avaliam três dimensões - gestão pessoal, gestão das relações e comunicação. Relações interpessoais na equipa em que a variável é: Autopercepção da competência (TCS-A), em que temos como indicadores o desempenho/facilidade nas relações interpessoais avaliadas por seis itens - trabalho extra, integração de um novo colega, nomeação para liderar um grupo, de ajuda, de reunião e de visita.

Para verificarmos que variáveis interferem significativamente na relação da percepção da IE e TCS, procedemos ao cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, que nos dá o cálculo da grandeza da correlação entre duas variáveis. Na determinação da existência de diferenças significativas, e como alternativa não paramétrica, recorreremos ao teste de Kruskal-wallis, que é um teste alternativo à análise da variância a

um factor. Utilizámo-lo quando não estavam reunidos os pressupostos de normalidade ou quando existiam variáveis ordinais com três ou mais categorias. O teste Mann-Whitney é um teste não paramétrico para diferenças de valores médios para duas amostras independentes e as variáveis são ordinais ou as amostras são reduzidas iguais ou inferiores a vinte.

3.6 - Enunciação de Hipóteses

Considerando a questão de investigação equacionada à partida *como é que a competência social influencia as relações interpessoais na equipa de enfermagem?* - e os objectivos do estudo -

Objectivo geral: *conhecer/identificar a percepção que os enfermeiros têm da sua inteligência/competências sociais ao nível das relações interpessoais na equipa de enfermagem;*

Objectivos específicos:

- Identificar a percepção que os enfermeiros têm da sua inteligência/competências sociais e emocionais, ao nível das relações interpessoais na equipa de enfermagem;
- Perceber como o enfermeiro gere as suas emoções nas relações interpessoais no contexto da equipa de enfermagem;
- Identificar o tipo de relacionamentos que as competências sociais e emocionais favorecem na equipa de enfermagem.

O presente estudo pretende contribuir para a compreensão do conceito da IE como preditor da competência social e emocional nas relações interpessoais na equipa de enfermagem. Houve ainda a necessidade de identificar um conjunto de variáveis sócio-demográficas e pessoais que dessem resposta à questão de investigação, equacionando as variáveis sócio-demográficas e profissionais (idade, género, número de filhos, habilitações literárias, cargo e tempo de exercício profissional).

A enunciação das hipóteses partiu da operacionalização da questão de investigação em hipóteses estatísticas, equacionando a relação e/ou diferenças entre o comportamento de uma variável e a percepção da competência nas relações interpessoais na equipa. Estas hipóteses exploraram as possíveis interacções entre as variáveis na medida em que não identificámos estudos prévios com a população dos enfermeiros portugueses que nos permitisse seleccionar de um conjunto possível de hipóteses as mais pertinentes. Estas hipóteses exploraram as possíveis interacções entre as variáveis, na medida em que não identificámos estudos prévios com a população dos enfermeiros portugueses, que nos permitissem seleccionar, a partir de um conjunto possível de hipóteses, as mais pertinentes.

As hipóteses enunciadas são:

Hipótese 1 – existe relação positiva e significativa entre IE e competência interpessoal em equipa.

Hipótese 2 – Existem relações positivas e significativas entre a IE e a competência interpessoal em equipa e a variável *idade*.

Hipótese 3 – Existem relações positivas e significativas entre a IE e a competência interpessoal em equipa e a variável *tempo de serviço*.

Hipótese 4 – Existem relações positivas e significativas entre a IE a competência interpessoal em equipa e a variável *número de filhos*.

Hipótese 5 – Existem diferenças significativas na IE em equipa, em função da variável *estado civil*.

Hipótese 6 – Existem diferenças significativas na competência interpessoal em equipa, em função da variável *estado civil*.

Hipótese 7 – Existem diferenças significativas na IE em equipa, em função da variável *categoria profissional*.

Hipótese 8 – Existem diferenças significativas na competência interpessoal em equipa, em função da variável *categoria profissional*.

Hipótese 9 – Existem diferenças significativas na IE em equipa, em função da variável *habilitações literárias*.

Hipótese 10 – Existem diferenças significativas na competência interpessoal em equipa, em função da variável *habilitações literárias*.

Hipótese 11 – Existem diferenças significativas na IE em equipa, em função da variável *género*.

Hipótese 12 – Existem diferenças significativas na competência interpessoal em equipa, em função da variável *género*.

Hipótese 13 – A competência emocional, a idade, o tempo de serviço e o número de filhos, são preditores da competência situacional.

3.7-Análise de Resultados

A análise de dados tem como objectivo interpretá-los, testar e rever as hipóteses para que, “nas conclusões, o investigador esteja em condições de sugerir aperfeiçoamentos do modelo de análise ou de propor pistas de reflexão e de investigação para o futuro” (Quivy e Campenhoudt, 2003, p.51).

É apresentado o estudo que incidiu na compreensão da percepção das relações interpessoais da equipa de enfermagem, ao nível das competências sociais e emocionais.

A revisão da literatura apresentada na primeira parte deste trabalho sustenta a pertinência deste estudo, por um lado, a percepção das relações interpessoais na equipa de enfermagem e por outro, pela atenção das instituições ao nível desta problemática

Foi desenvolvido um quadro conceptual dos diversos construtos conferindo solidez à questão da investigação que nos guiou desde o início: *como é que a competência emocional e social influencia as relações interpessoais na equipa de enfermagem?*

Este capítulo assenta no estudo dos efeitos das variáveis independentes na percepção das competências emocionais e sociais e nas relações interpessoais da equipa dos sujeitos que compõem a amostra. Primeiro, consideramos a representação do conceito de competência e seguidamente consideramos o questionário pela análise dos resultados.

Procurámos analisar se as hipóteses, com base nas variáveis que seleccionámos, apresentam relações positivas, ou não, da percepção da competência nas relações interpessoais na equipa.

Para o efeito, fizemos uma abordagem quantitativa e uma análise qualitativa para a compreensão dos dados, em função dos objectivos delineados e das hipóteses enunciadas.

Relativamente à análise e tratamento dos dados, na primeira fase da investigação, estes foram introduzidos e processados estatisticamente no SPSS (*Statistical Package For Social Sciences*) 15.0.

Antes de fazer o estudo das hipóteses, optámos por realizar uma análise descritiva dos resultados para cada um dos questionários utilizados. Em primeiro lugar, procedemos ao cálculo das pontuações totais do questionário TCS-A e IEQV e em cada uma das suas dimensões.

Quadro 5 – Mínimos, máximos, médias e desvio padrão na percepção da competência

	N	Min	Max	M	DP
Gestão pessoal	114	91	134	109,9	9,63
Gestão das relações	116	90	142	114,0	11,41
Comunicação	122	44	85	67,8	7,67
IEQV total	110	247	361	291,6	25,86
Competência situacional	117	18	36	28,4	3,95

A partir do quadro 5, podemos observar que, nas dimensões que compõem o questionário, as médias oscilam entre 114,0 e 67,8 e os desvios padrão entre 11,4 e 7,6. A média mais baixa está presente na dimensão comunicação e a mais alta na dimensão

gestão das relações. Em relação à competência situacional, pelo TCS-A, a percepção do desempenho e da facilidade que significa para o indivíduo apresenta um mínimo de 18,00 e o máximo de 36,0, com uma média de 28,4 e um desvio padrão de 3,95.

De seguida passamos a apresentar o estudo das hipóteses.

Hipótese 1 – Existe relação positiva e significativa entre IE e competência interpessoal em equipa

Quadro 6 – Correlação da inteligência emocional com a competência situacional

	Gestão pessoal	Gestão relações	Comunicação	IEQV total
Gestão pessoal	1	-	-	-
Gestão relações	,790**	1	-	-
Comunicação	,720**	,716**	1	-
IEQV total	,920**	,936**	,865**	1
Competência situacional	,282**	,247**	,230*	,309**

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Como se pode observar no Quadro 6, existe uma relação positiva e significativa entre Competência situacional (TCS) e a Gestão pessoal e a Gestão das relações ($p \leq 0,01$) e a Comunicação ($p \leq 0,05$)

Esta relação positiva e significativa entre a IE e a competência situacional pode significar que a competência situacional está relacionada com a IE, ou seja, em geral as três capacidades são significativamente importantes para a competência situacional. Estes resultados, além de comprovarem na globalidade a relação entre os construtos teóricos, confirmam H1.

Hipótese 2 – Existem relações positivas e significativas entre a IE e a competência interpessoal em equipa e a variável *idade*

Quadro 7 – Correlação da idade com a inteligência emocional e a competência situacional

	Gestão Pessoal	Gestão Relações	Gestão Comunicação	IEQV Total	Competência Situacional	Idade
Gestão Pessoal	1	-	-	-	-	-
Gestão Relações	,790**	1	-	-	-	-
Comunicação	,720**	,716**	1	-	-	-
IEQV Total	,920**	,936**	,865**	1	-	-
Competência situacional	,282**	,247**	,230*	,309**	1	-
Idade	,057	,142	,122	,116	,287**	1

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Relativamente a H2, verificámos (Quadro7) uma correlação positiva e significativa ($p \leq 0,01$) entre a idade e a competência situacional. Pelo contrário, não se verificou relação entre a IE e a Idade, ou seja, podemos inferir que a autopercepção de competência, dos sujeitos que compõem a amostra, não se altera com a variável idade.

Hipótese 3 – Existem relações positivas e significativas entre a IE e a competência interpessoal em equipa e a variável *tempo de serviço*

Quadro 8 – Análise de correlação da variável tempo de serviço com a percepção da inteligência emocional e a competência situacional

	Gestão Pessoal	Gestão Relações	Gestão Comunicação	IEQV total	Competência Situacional	Tempo de Exercício
Gestão pessoal	1	-	-	-	-	-
Gestão relações	,790**	1	-	-	-	-
Comunicação	,720**	,716**	1	-	-	-
IEQV total	,920**	,936**	,865**	1	-	-
Competência situacional	,282**	,247**	,230*	,309**	1	-
Tempo de Exercício	,055	,153	,127	,123	,288**	1

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Relativamente à análise da H3, vimos que (Quadro8) há uma relação positiva e significativa ($p \leq 0,01$) entre o tempo de serviço e a competência situacional. Não se encontrou relação entre o nível competência IE (e domínios) e o tempo de serviço, o que confirma parcialmente a hipótese.

Hipótese 4 – Existem relações positivas e significativas entre a IE a competência interpessoal em equipa e a variável *número de filhos*

Quadro 9 – Análise de correlação entre percepção da inteligência emocional e a competência situacional e o número de filhos

	Gestão Pessoal	Gestão Relações	Gestão Comunicação	IEQV total	Competência situacional	Número de filhos
Gestão pessoal	1	-	-	-	-	-
Gestão relações	,790**	1	-	-	-	-
Comunicação	,720**	,716**	1	-	-	-
IEQV total	,920**	,936**	,865**	1	-	-
Competência situacional	,282**	,247**	,230*	,309**	1	-
Número de filhos	,026	,122	,102	,077	,194*	1

** $p \leq 0,01$; * $p \leq 0,05$

Relativamente à análise da H4, vimos que (Quadro 9) há uma relação positiva e significativa ($p \leq 0,01$) entre o número de filhos e a competência situacional. Não se encontrou relação entre o nível competência IE (e domínios) o número de filhos, o que confirma parcialmente a hipótese.

Hipótese 5 – Existem diferenças significativas na IE em função da variável *estado civil*

Para o estudo desta hipótese, comparámos as médias dos grupos através do teste de Kruskal-Wallis.

Quadro 10 – Médias da inteligência emocional por estado civil

	Estado Civil	N	Média
GPT	Solteiro	32	52,20
	Casado	71	61,73
	Divorciado	11	45,59
	Total	114	
GRT	Solteiro	31	54,00
	Casado	73	60,21
	Divorciado	12	59,71
	Total	116	
CT	Solteiro	32	58,86
	Casado	78	63,92
	Divorciado	12	52,79
	Total	122	
IEQV	Solteiro	31	51,81
	Casado	68	57,41
	Divorciado	11	54,09
	Total	110	

Quadro 11 – Efeito da variável estado civil na inteligência emocional

	GPT	GRT	CT	IEVT
Qui-Quadrado	3,421	,761	1,276	,682
Gl	2	2	2	2
Sig.	,181	,683	,528	,711

Pela análise do quadro anterior (10 e12), podemos concluir que, embora as médias dos subgrupos apresentem diferenças na IE e seus domínios, em função do estado civil, não existem diferenças significativas na IE e seus domínios, nas três categorias do estado civil.

Hipótese 6 – Existem diferenças significativas na competência interpessoal em equipa em função da variável *estado civil*

Quadro 12 – Médias da percepção da competência situacional, por estado civil

	Estado Civil	N	Média
TCS	Solteiro	30	50,75
	Casado	75	61,47
	Divorciado	12	64,17
	Total	117	

Quadro 13 – Análise da variável estado civil na percepção da competência situacional

	TCS
Qui-Quadrado	2,469
Gl	2
Sig.	,291

Pela análise do quadro (12 e13), podemos concluir que, embora as médias dos subgrupos apresentem diferenças na competência situacional, em função do estado civil, não existem diferenças significativas na competência situacional em função do estado civil.

Hipótese 7 – Existem diferenças significativas na IE em equipa em função da variável categoria profissional

Para o estudo desta hipótese usámos o teste não paramétrico Kruskal-Wallis.

Quadro 14 – Médias da percepção da inteligência emocional, por categoria profissional

	Função Actual	N	Média
GPT	Enfermeiro	43	58,31
	Enfermeiro Graduado	51	56,41
	Enfermeiro Chefe (coordenador de serviço)	6	50,08
	Enfermeiro Chefe de Equipa (responsável de área)	8	75,31
	Enfermeiro Especialista	6	44,58
	Total	114	
GRT	Enfermeiro	42	53,90
	Enfermeiro Graduado	54	58,92
	Enfermeiro Chefe (coordenador de serviço)	5	60,50
	Enfermeiro Chefe de Equipa (responsável de área)	8	74,63
	Enfermeiro Especialista	7	63,00
	Total	116	
CT	Enfermeiro	45	60,31
	Enfermeiro Graduado	55	57,75
	Enfermeiro Chefe (coordenador de serviço)	6	50,00
	Enfermeiro Chefe de Equipa (responsável de área)	8	80,56
	Enfermeiro Especialista	8	83,56
	Total	122	
IEQV	Enfermeiro	40	54,10
	Enfermeiro Graduado	51	55,21
	Enfermeiro Chefe (coordenador de serviço)	5	43,90
	Enfermeiro Chefe de Equipa (responsável de área)	8	72,81
	Enfermeiro Especialista	6	53,92
	Total	110	

Quadro 15 – Análise da variável categoria profissional na percepção da inteligência emocional

	GPT	GRT	CT	IEVT
Qui-Quadrado	3,631	2,779	6,762	3,115
Gl	4	4	4	4
Sig.	,458	,595	,149	,539

Pela análise dos quadros (14 e 15), podemos concluir que, embora as médias dos subgrupos apresentem diferenças na IE, em função da categoria profissional, não se observam diferenças significativas entre a IE e seus domínios em função da categoria profissional.

Hipótese 8 – Existem diferenças significativas na competência interpessoal em equipa em função da variável *categoria profissional*

Quadro 16 – Médias da percepção da competência situacional, por categoria profissional

	Função Actual	N	Médias
TCS	Enfermeiro	43	52,62
	Enfermeiro Graduado	55	60,47
	Enfermeiro Chefe (coordenador de serviço)	6	70,67
	Enfermeiro Chefe de Equipa (responsável de área)	8	78,88
	Enfermeiro Especialista	5	51,90
	Total	117	

Quadro 17 – Análise da variável categoria profissional, na percepção da competência situacional

	TCS
Qui-Quadrado	5,339
Gl	4
Sig.	,254

Pela análise do quadro (16 e17), podemos concluir que, embora as médias dos subgrupos apresentem diferenças na competência situacional, em função da categoria profissional, não existem diferenças significativas na Competência Situacional em função da categoria profissional.

Hipótese 9 – Existem diferenças significativas na IE em equipa em função da variável *habilitações literárias*.

Para este estudo aplicámos o teste não paramétrico Kruskal-Wallis.

Quadro 18 – Médias da percepção da inteligência emocional, por habilitações literárias

	Habilitações Literárias	N	Médias
IEQV	Curso Geral de Enfermagem	15	55,37
	Bacharelato	24	57,69
	Licenciatura	68	55,10
	Especialista	2	39,50
	Outro	1	64,00
	Total	110	
CT	Curso Geral de Enfermagem	18	62,94
	Bacharelato	26	58,23
	Licenciatura	75	62,68
	Especialista	2	44,25
	Outro	1	66,50
	Total	122	
GRT	Curso Geral de Enfermagem	16	54,50
	Bacharelato	25	57,64
	Licenciatura	72	59,94
	Especialista	2	49,25
	Outro	1	59,00
	Total	116	
GPT	Curso Geral de Enfermagem	17	64,35
	Bacharelato	25	67,30
	Licenciatura	69	52,83
	Especialista	2	29,00
	Outro	1	75,50
	Total	114	

Quadro 19 – Efeito da variável habilitações literárias, na percepção da inteligência emocional

	IEQV	CT	GRT	GPT
Qui-Quadrado	,698	,834	,527	6,104
Gf	4	4	4	4
Sig.	,952	,934	,971	,192

Pela análise do quadro (18 e19), podemos concluir que, embora as médias dos subgrupos apresentem diferenças na IE, em função das habilitações literárias, não existem diferenças significativas na IE e seus domínios em função desta variável.

Hipótese 10 – Existem diferenças significativas na competência interpessoal em equipa em função da variável *habilitações literárias*.

Quadro 20 – Médias da percepção da competência situacional, por habilitações literárias

	Habilitações Literárias	N	Médias
TCST	Curso Geral de Enfermagem	16	68,25
	Bacharelato	26	58,48
	Licenciatura	72	57,91
	Especialista	2	23,50
	Outro	1	74,00
	Total	117	

Quadro 21 – Efeito da variável habilitações literárias na percepção da competência situacional

	TCST
Qui-Quadrado	3,682
GI	4
Sig.	,451

Pela análise do quadro (20 e21), podemos concluir que, embora as médias dos subgrupos apresentem diferenças na competência situacional, em função das Habilitações Literária, não existem diferenças significativas na competência situacional em função desta variável.

Hipótese 11 – Existem diferenças significativas na IE em equipa em função da variável *género*.

Em relação às diferenças na percepção da competência, em função da variável *género*, calculámos as médias e recorremos ao teste de Mann-Whitney para as diferenciar. Pela análise das médias, os participantes do género feminino têm classificações mais altas, porém a análise do quadro (22 e23) mostra que, embora as médias dos subgrupos

apresentem diferenças da percepção da IE e nos seus domínios, em função da variável género, tais diferenças não são significativas.

Quadro 22 – Médias da percepção da competência inteligência emocional, por género

	Sexo	N	Médias	Soma dos grupos
GPT	Feminino	98	57,99	5683,50
	Masculino	16	54,47	871,50
	Total	114		
GRT	Feminino	101	59,12	5971,50
	Masculino	15	54,30	814,50
	Total	116		
CT	Feminino	105	62,70	6583,50
	Masculino	17	54,09	919,50
	Total	122		
IEQV	Feminino	96	56,25	5400,00
	Masculino	14	50,36	705,00
	Total	110		

Quadro 23 – Efeito da variável género na percepção da inteligência emocional

	GPT	GRT	CT	IEVT
Mann-Whitney U	735,500	694,500	766,500	600,000
Wilcoxon W	871,500	814,500	919,500	705,000
Z	-,396	-,519	-,933	-,646
Sig.	,692	,604	,351	,518

Hipótese 12 – Existem diferenças significativas na competência interpessoal em equipa em função da variável *género*.

Em relação às diferenças entre a percepção da competência e a variável *género*, calculámos as médias e recorremos ao teste de Mann-Whitney. Pela análise das médias, os participantes do género feminino têm classificações mais altas, mas a análise dos quadros (24 e 25) mostra que tais diferenças não são significativas.

Quadro 24 – Médias da percepção da competência situacional, por género

	Sexo	N	Médias	Soma dos grupos
TCST	Feminino	101	58,09	5867,00
	Masculino	16	64,75	1036,00
	Total	117		

Quadro 25 – Efeito da variável género na percepção da competência situacional

	TCS
Mann-Whitney U	716,000
Wilcoxon W	5867,000
Z	-,732
Sig.	,464

Hipótese 13 – A competência emocional, a idade, tempo de serviço e número de filhos são preditores da competência situacional.

Os resultados da análise das hipóteses 1 a 12, com especial relevância para os dados apresentados nos quadros (6, 7, 8 e 9), sugerem-nos o estudo dos preditores da competência situacional, como se prevê na hipótese 13. Ou seja, pretendemos saber se a competência emocional, a idade, tempo de serviço e número de filhos podem ser considerados preditores da competência situacional, e em termos mais alargados das competências interpessoais em equipa. Foi com essa preocupação que procedemos à análise de regressão múltipla (procedimento *stepwise*), considerando a nota T na prova TCS, como passamos a apresentar.

A análise de regressão múltipla revela um valor de $R^2=.137$ ($F=9,311$; $p<.001$). No quadro 26, apresentamos os coeficientes de regressão (coeficientes beta), os valores da estatística t e p, para cada uma das variáveis que entraram na equação, assim como os valores das mudanças de proporção de variância explicada da variável critério, assumidos com a entrada de cada uma das variáveis na equação (r part.).

Quadro 26 – Análise de regressão (TCS Total)

Variável	Coefficiente beta	t	p	r part
IEQV	.286	3.140	.005	.095 (30,9%)
Tempo de Serviço	.241	2,647	.005	.153 (8,2%)

Os coeficientes decorrentes da análise de regressão permitem reter um modelo final de preditores que contempla a percepção de competência emocional e o tempo de

serviço. Assim, podemos dizer que os modelos encontrados indicam que as variáveis inteligência emocional e tempo de serviço são responsáveis por 39,1 % de variância explicada, na competência situacional.

Conclusão

A análise da primeira hipótese demonstrou a relação entre competências emocionais e competências sociais, confirmando o que vem sendo sugerido pelos modelos teóricos mais recentes, ou seja, o comportamento interpessoal e a eficácia nas relações interpessoais em equipa estão associadas a competências emocionais, nomeadamente em termos da autopercepção da gestão das emoções em relação a si próprio e aos outros e na comunicação dessas emoções.

A análise das hipóteses 2 a 4 demonstrou que as competências situacionais parecem estar associadas à experiência prática de relações interpessoais, tendo-se verificado uma relação positiva entre a idade, o tempo de serviço e número de filhos e a competência situacional, sugerindo que a percepção das competências situacionais se torna mais positiva à medida que os enfermeiros avançam na idade e no tempo de serviço. Os enfermeiros que têm mais filhos também apresentam níveis de percepção de competência situacional mais altos, sugerindo que a experiência de cuidar e educar também favorece a percepção de competência.

A inexistência de diferenças entre a percepção da competência emocional e a competência situacional, em função das variáveis género, habilitações literárias, categoria profissional e estado civil, sugere que os enfermeiros e as enfermeiras não apresentam diferenças na percepção das suas competências, sugerindo uma aproximação entre os géneros no que toca a estas competências. O mesmo acontece no que toca ao estado civil, sugerindo que as experiências de convivência privada parecem não transparecer para a percepção da competência situacional e emocional.

Em relação às habilitações literárias, os resultados encontrados sugerem que mais anos de formação académica não estão associados a percepções mais intensas de competências emocionais e situacionais, ou seja, as pessoas podem adaptar-se bem à resolução de problemas académicos e o mesmo não acontecer com os problemas do quotidiano, o que vai de encontro dos modelos teóricos que têm sugerido que o tipo de

inteligência não é o mesmo. Põe-se a pergunta: Que competências são desenvolvidas na escola? Apenas as analíticas?

Os coeficientes decorrentes da análise de regressão sugerem um contributo importante dos aspectos associados à percepção que os enfermeiros têm acerca de si próprios, na gestão pessoal, na gestão das relações e na comunicação, assim como os conhecimentos práticos que acumulam ao longo dos anos de experiência profissional, e para a percepção do seu desempenho em equipa e na compreensão das relações interpessoais na mesma.

CONCLUSÕES



Este estudo surge após a formação adquirida pela componente curricular do Curso de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde, estando eu inserida numa organização e numa equipa de enfermagem onde a diversificação é complexa e se confrontam a todo o momento as mais diversas atitudes e sentimentos. Estes motivos levam, cada vez mais, à autopercepção e ao conhecimento do outro, sendo essenciais para o entendimento e actuação de cada pessoa, no ambiente de trabalho, dificultando ou facilitando as relações. Identificar como se dá o processo de percepção das equipas, no desenvolvimento de relações interpessoais, significa entender os factores que interferem no processo de interacção humana.

A opção que fizemos das competências desenvolvidas ao longo deste estudo, justifica-se: são a base das relações intra e interpessoais, da eficácia do desempenho profissional e fonte de bem-estar; são necessárias ao confronto face à complexidade das interacções na sociedade e no momento actual; são indispensáveis num contexto de competitividade e na eficácia das decisões nas equipas.

Nesta investigação analisou-se essa importância na equipa de enfermagem, nas relações interpessoais numa organização estatal, sendo um dado adquirido que o trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, e, por outro, estabelece relações interpessoais. Para Goleman (1997,2006), a inteligência emocional de uma equipa exige os mesmos recursos apresentados por um indivíduo emocionalmente inteligente, a diferença é que as competências da IE dizem respeito tanto aos indivíduos quanto ao grupo como um todo.

Podemos dizer que a emoção é um factor importantíssimo na percepção das inter-relações, pois as pessoas são produtos do meio em que vivem, têm emoções, sentimentos, e agem de acordo com o espaço físico ou social que as envolve. Para Damásio (1995, 2000, 2003) e Goleman (1997,2006), a mente emocional e a mente racional intersectam-se e complementam-se, de tal modo que a emoção é a responsável pela qualidade e eficácia nas decisões, no comportamento e no raciocínio. Por isso, não nos podemos referir somente ao quociente de inteligência (QI), mas também ao quociente emocional (QE). Sabe-se por experiências vividas que, quando se trata de

formular decisões ou acções, o valor do sentimento é muitas vezes sobreposto ao próprio pensamento.

A nível pessoal ou profissional, estamos sempre em interacção, sendo necessário para nos relacionarmos ter uma percepção de nós e dos outros, trazendo à equipa um maior desempenho e eficácia. Mas, para tal, é necessário saber que a harmonia entre os membros de uma equipa facilita a sincronização dentro da própria equipa. Atitudes como escutar, cooperar, negociar e trabalhar positivamente são cruciais para alcançar a sinergia. A inteligência emocional enfatiza a contribuição dos melhores talentos de cada membro da equipa, para alcançar os resultados esperados. Goleman (1997) diz que, quanto melhor for a percepção que as pessoas tenham dos seus sentimentos enquanto estão a acontecer, mais seguras serão quanto às atitudes e decisões a tomar.

A inteligência passa a ser entendida numa visão mais ampla, cujo espectro se estende à vida quotidiana e aos vários contextos nos quais vivemos. Assim, ser inteligente não significa tirar boas notas, mas considerar a eficiência com que processamos as informações. Esta abordagem considera o modo como enfrentamos e abordamos as situações novas e, ainda, como lidamos com os ambientes em que vivemos.

O conceito de inteligência remete para a complexidade do processo de resolução de problemas que a pessoa enfrenta no seu dia-a-dia. Assim, a inteligência e a competência aproximam-se, interligam-se e confundem-se, no processo contínuo de desenvolvimento de experiência, quando o indivíduo opera num determinado âmbito (Sternberg e Grigorenko, 2003).

Os vários modelos de IE abrangem a percepção e compreensão das emoções como aspectos sociais, e a gestão das mesmas. Pelo que, alguns autores definem como competência social e emocional a capacidade de perceber, avaliar e expressar emoções de forma adequada e responder às exigências do meio envolvente. As equipas devem possuir estes domínios para que se tornem eficazes. Nestas, as pessoas ouvem-se, questionam-se umas às outras de modo respeitoso, oferecendo apoio mútuo e procurando solucionar as divergências surgidas.

A competência emocional é a capacidade que permite usar as emoções com mais inteligência e habilitar a pessoa para um desempenho pessoal e profissional eficaz. Para tal, é indispensável desenvolvê-las. Já Goleman (1977) refere que uma pessoa com elevada competência emocional é aquela que tem uma alta percepção daquilo que consegue ou não controlar.

Nesta abordagem, considerámos a percepção que os sujeitos fazem da competência emocional e social no seu contexto. De seguida, orientámos este estudo para os efeitos das variáveis, verificando em que aspectos é que a percepção da competência nas relações interpessoais, na equipa que compõem a amostra, são preditoras da mesma. Assim, procedemos à análise do conteúdo, à estatística descritiva e correlacional, que ajudou a verificar as interações entre as variáveis competência situacional e a inteligência emocional, no seu total e nas suas dimensões. Assim como as suas interações com as variáveis pessoais e sóciodemográficas. Foi ainda testado o efeito das variáveis competência emocional e sóciodemográficas e pessoais na competência situacional em equipa.

Ao nível competência emocional, verificamos existir relação entre competências emocionais e competências sociais, confirmando o que vem sendo sugerido pelos referidos modelos teóricos, isto é, o comportamento interpessoal e a eficácia nas relações interpessoais em equipa estão associados a competências emocionais, no que se refere à autopercepção da gestão das emoções, em relação a si próprio e aos outros, e na comunicação dessas emoções.

Mas as competências situacionais parecem estar associadas à experiência prática de relações interpessoais, verificando-se uma relação positiva entre a idade, o tempo de serviço e número de filhos e competência situacional, sugerindo que a percepção das competências situacionais se torna mais positiva à medida que os enfermeiros avançam na idade e no tempo de serviço. Relativamente ao número de filhos, os enfermeiros com mais filhos apresentam níveis mais altos de percepção de competência situacional, sugerindo que a experiência de cuidar e educar se revela benéfica na percepção de competência.

Relativamente às diferenças entre a percepção da competência emocional e a competência situacional, em função das variáveis género, habilitações literárias, categoria profissional e estado civil, os enfermeiros e as enfermeiras não apresentam diferenças na percepção das suas competências, sugerindo uma aproximação entre os géneros em relação a estas competências. O mesmo acontece no que toca ao estado civil: as experiências de convivência privada parecem não transparecer para a percepção da competência situacional e emocional.

Em relação às habilitações literárias, os resultados sugerem que mais anos de formação académica não estão associados a percepções das competências emocionais e situacionais, ou seja, as pessoas podem adaptar-se bem à resolução de problemas académicos e o mesmo não acontecer com os problemas do quotidiano, o que vai ao encontro dos modelos teóricos que têm sugerido que o tipo de inteligência não é o mesmo.

Pela análise de regressão, os resultados sugerem um contributo importante dos aspectos associados à percepção que os enfermeiros têm acerca de si próprios na gestão pessoal, na gestão das relações e na comunicação, assim como os conhecimentos práticos que acumulam ao longo dos anos de experiência profissional, para a compreensão das relações interpessoais em situação de equipa.

Os resultados sugerem ainda que o conceito de competência emocional, segundo Goleman (1997), não é homogéneo. Integra três domínios ou capacidades em que a amostra é superior nuns e inferior noutros. É este desnível que nos dá o sentido do desenvolvimento da competência como um processo contínuo, dinâmico e assente numa simbiose de relações e interacções entre as pessoas e destas com o meio social.

Concluimos que o desempenho da equipa será mais eficaz, sendo no entanto indispensável que os enfermeiros que possuem uma maior percepção das relações interpessoais sejam integrados com elementos que possuem graus de percepção diferentes, de maneira que desta composição advenha uma equipa mais eficiente nas suas relações interpessoais.

Concluimos ainda que o desenvolvimento destas competências será benéfico para a autopercepção de todos e cada um dos enfermeiros, tendo em vista uma melhor realização pessoal, e também na eficácia das decisões das equipas, reflectindo-se positivamente na organização. Estas ainda devem apresentar elevada auto-estima e também índices elevados de auto-eficácia. Serão mais imaginativas, melhor sucedidas e cooperantes. Desenvolvem relações interpessoais positivas e, como profissionais, demonstram elevados índices de motivação, capacidade para resolver problemas e são ainda apoio e suporte para aqueles com quem convivem.

Em determinadas situações, a tomada de decisão nem sempre é eficaz. Diariamente, as equipas enfrentam situações nas quais têm de pôr à prova as suas competências pessoais e sociais. Mas, se conseguirem desenvolver as competências emocionais e situacionais, estas facilitarão a promoção do seu bem-estar e o da equipa.

A possibilidade de generalizar os resultados deste estudo deve ser encarada com precaução, dada a dimensão da referida amostra. A replicação do presente estudo com amostras com as mesmas características, ou outras, poderá dar lugar a conclusões mais específicas.

No futuro, seriam necessários estudos que comprovem estes pressupostos em amostras maiores, nesta ou noutras populações, ou noutras áreas de trabalho, desde que as competências fossem consideradas importantes. Estes resultados constituem apenas um ponto de partida que pode contribuir para uma reflexão quer a nível das equipas, quer quanto à organização do sistema dos métodos de trabalho em equipa.

Proposta de um plano de intervenção

Tendo em vista o desenvolvimento da competência relacional e emocional dos enfermeiros, deverá existir um programa de intervenção, capaz de garantir um relacionamento construtivo entre os participantes. Para tal, é necessário conhecer e implementar estratégias que elevem a competência e aproveitem as situações quotidianas. O treino pessoal ou de grupo, realizado de forma sistemática e aplicando estratégias que mais facilitem a tomada de decisão para a mudança, perspectivando o aperfeiçoamento dessas competências com a aplicação de um programa já existente.

Goleman (1997) comprovou ser possível desenvolver tais competências através de formação específica, dizendo que todos as podem aprender, se lhes forem ensinadas.

As mudanças constantes em todo o mundo têm contribuído para uma profunda mudança nos valores da nossa sociedade em geral, e das instituições hospitalares em particular. Teremos que ter sempre presentes as necessidades reais e individuais de cada um, e modificar o nosso comportamento e as nossas atitudes, para que as relações interpessoais sejam frutíferas, compensadoras e reais. Qualquer programa para o desenvolvimento de competências deve comprometer todos os actores sociais, utilizar e integrar todos os recursos existentes (individuais, colectivos e institucionais), cooperar em vez de confrontar, conceber a integridade dentro da diversidade e criar espaços de decisão e de aprendizagem permanente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (2006). *Inteligência social* (1ª ed. Maioli, Trad.). São Paulo: M. Books do Brasil Editora Lda. (Original publicado em 2006)
- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores: Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa: Editora MacGraw Hill.
- Almeida, L.& Freire, T. (2007). *Metodologia da investigação em Psicologia e Educação*. (4ª ed.). Braga: Edições Psiquilíbrios. (não faz referência à 1ªed.)
- Branco, A. V. (2004). *Competência Emocional: Um estudo com professores*. (1ª ed.). Lisboa: Editora Quarteto.
- Candeias, A. A. (no prelo). *Inteligência social: O que é e como se avalia?* Lisboa: Edição Calouste Gulbenkian
- Candeias, A. A. & Almeida, L. S. (2005). Competência social: A sua avaliação em contexto de desenvolvimento e educação. *Revista Psicologia. Educação e Cultura*, 2 (9), p.359-378.
- Candeias, A. A. & Florbela, N. (2005). *Competência humana: Questões acerca da sua natureza*. Universidade de Évora
- Ceartil, M. (2006). *Gestão e desenvolvimento de competências* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo. (Original publicado em 2000)
- Damásio, A. (2004). *O Sentimento de si*. (24ª Ed. D. Vicente e G. Segurado, Trad). Mem Martins: Europa América. (Original publicado em 1999)
- Damásio, A. (2005). *O Erro de Descartes*. (12ª Ed. M. D. Correia, Trad). Mem Martins: Europa América. (Original publicado em 1994)
- Dantas, Marilda Aparecida & Noronha, Ana Paula Porto. Inteligência emocional: parâmetros psicométricos de um instrumento de medida. *Estud. pesquis. psicol.* [online]. Jun. 2005, vol.5, no.1 [citado 15 Abril 2007], p.59-72. Retirado em 15 de Abril de 2007 de
World Wide Web: <<http://scielo.bvs-psi.org.br/scielo.php?>

- Estanqueiro, A. (2006). *Saber lidar com as pessoas: Princípios da comunicação interpessoal*. (12ª Ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Gardner, H.; Kornhaber, M. & Wake, W. (2003). *Inteligência múltiplas: Perspectivas*. (2ª Ed. M. A. V. Veronese, Trad). Porto Alegre: Editora Artmed. (Original publicado em 1998)
- Goleman, D. (2003). *Inteligência emocional* (12ª Ed. M. D. Correia, Trad). Lisboa: Temas e Debates. (Original publicado em 1995)
- Goleman, D. (2005). *Trabalhar com inteligência* (3ª Ed. A. A. Fernandes, Trad.). Lisboa: Temas e Debates. (Original publicado em 1998)
- Goleman, D. (2006). *Inteligência social* (1ª Ed. M. D. Correia, Trad.). Barcelos: Editora Círculo de Leitores. (Original publicado em 2006)
- Goleman, D.; Boyatzis, R. & McKEE, A. (2002). *O Poder da inteligência emocional* (5ª Ed. C. Serra, Trad.). Rio de Janeiro: Editora Campus. (Original publicado em 2002)
- Gonçalves, M. M.; Simões, M. R.; Almeida, L. S. & Machado, C. (2006). *Avaliação Psicológica: instrumentos validados para a população portuguesa* (2ª Ed.). Lisboa: Quarteto
- Graça, L. (1992). O trabalho em equipa: uma nova lógica de organização do trabalho e de participação na gestão. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*. 10 (1), p.5-20.
- Hansenne, M. (2004). *Psicologia da Personalidade* (1ª Ed, J. G. Almeida, Trad.). Lisboa. Climpis Editores. (Original publicado em 2003)
- Guerra, P. B. (2000). *Cerebrus – Gestão intrapessoal 1, 2* (1ª Ed.). Lisboa. Editora Pergaminho.

- Hedlund, J. & Sternberg, R. J. (2002). Inteligências em excesso? Integrando as inteligências social, emocional e prática (R. C. Costa, Trad.). In Bar-On, R. e Parker, J. D. A. (2002). *Manual de Inteligência Emocional: Teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho* (p.111 – 131). Porto Alegre: Artmed. (Original publicado em 2000)
- Izard, C. (1993). Four Systems for Emotion: cognitive and noncognitive processes. *Psychological review*, 100 (1), p68-90.
- Jardim, J. & Pereira, A. (2006). *Competências Sociais e Pessoais* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Asa.
- Kihlstrom, John F. & Cantor, Nancy (2000). Social Intelligence An edited version of this chapter was published in R.J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence*, 2nd ed. (pp. 359-379). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. Retirado em 29 de Março de 2007 de http://socrates.berkeley.edu/~kihlstrm/social_intelligence.htm
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1993). *The intelligence of emotional intelligence. Intelligence*, 17(4), 433-442. Retirado em 15 de Janeiro de 2007 de http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Reprints/EIreprints%201990-1999.htm
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings. *Applied and Preventive Psychology*, vol 4(3). 197-208. Retirado em 15 de Janeiro de 2007 de http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Reprints/EIreprints%201990-1999.htm
- Mayer, J. D., Salovey, P. & Caruso, D. (2000). *Emotional intelligence meets Traditional standards for an intelligence*, 27(4) 267-298. Retirado em 15 de Janeiro de 2007 de http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Reprints/EIreprints%201990-1999.htm
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2002). Selecionando uma medida para inteligência emocional: Em defesa das escalas de aptidão (R. C. Costa, Trad.). In

- Bar-On, R. e Parker, J. D. A. (2002). *Manual de Inteligência Emocional: Teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho* (p. 237-251). Porto Alegre: Artmed. (Original publicado em 2000).
- McCallum, M & Piper, W.E.(2002).Disponibilidade psicológica e inteligência emocional. (R. C. Costa, Trad.). In Bar-On, R. e Parker, J. D. A. (2002). *Manual de inteligência emocional: Teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho* (pp. 99-110). Porto Alegre: Artmed. (Original publicado em 2000)
- McCrae, R. R. (2002). A inteligência emocional segundo a perspectiva do modelo da personalidade dos cinco factores (R. C. Costa, Trad.). In Bar-On, R. e Parker, J. D. A. (2002). *Manual de inteligência emocional: Teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho* (pp. 198-206). Porto Alegre: Artmed. (Original publicado em 2000)
- Moreira, J. M. (1999). Os Caminhos do milénio – Pessoas: competências, atitudes e valores. *Dirigir*. 61, p.3-8.
- Maroco, J. (2003). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. (2ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo
- Neves, J.G., Garrido, M & Simões, E. (2006). *Manual de competência:s pessoais, interpessoais e instrumentais* (1ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Nowack, K. (2004). *Facilitator's Guide - Emotional intelligence view 360º*. Santa Mónica. Retirado em 28 de Março de 2007 de <http://www.envisiatools.com/products/360-Degree-Feedback/Emotional-Intelligence-View-360/Emotional-Intelligence-View-360-Resources/Emotional-Intelligence-View-360-FacilitatorsManual.pdf>
- OMS (1985) *As metas da saúde para todos*. Lisboa: Ministério da Saúde.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc.(2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. (2ª Ed. J.R. Marques, M. A. Mendes & M. Carvalho. Trad). Lisboa: Gradiva. (Original publicado em 1995)

Revista da Ordem dos Enfermeiros (2004) *A Certificação de competências dos enfermeiros*. Suplemento da revista nº 14, Outubro p. 222

Robbins, S. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional* (7ª ed. R. Marcondes, Trad). S. Paulo. (Original publicado em 2003)

Rocha, A., Melo, M., Santos, N.R. & Candeias, A.A. (2007). Emotional Intelligence View 360 Questionnaire – Estudos psicométricos com profissionais portugueses. In, A.A. Candeias & L. Almeida (Coord.). *Inteligência Humana: Investigação e Aplicações*. Coimbra: Quarteto (cap.26).

Van Rooy, L.D. (2005). *An Evaluation of Construct Validity: What is this thing called Emotional Intelligence? Human Performance*, 18(4) 445-462. Retirado em 10 de Janeiro de 2007 de http://www.leaonline.com/doi/abs/10.1207/s15327043hup1804_9

Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211. A first formal theory of emotional ... Retirado em 23 de Janeiro de 2007 de http://www.unh.edu/emotional_intelligence/ei%20Reprints/EIreprints%201990-1999.htm

Sternberg, R. J. (2005). *Inteligência de sucesso*. (1ª Ed. G. Barroso, Trad). Lisboa: Edições Esquilo. (Original publicado em 1996)

Sternberg, R. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 607-627. Retirado em Junho de 2007 de <http://www.indiana.edu/~intell/emerging.shtml>

Sternberg, R. J. Triarchic Theory of Intelligence. Retirado em Junho de 2007 de

<http://wilderdom.com/personality/L2-2SternbergTriarchicTheory.html>

Sternberg, R., Conway, B., Ketron, J. & Bernstein, M. (1981). People's conceptions of intelligence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41(1), 17-39.

<http://www.springerlink.com/publications>

Sternberg, R. J. & Grigorenko, E. L. (2002). A inteligência prática e o seu desenvolvimento (R. C. Costa, Trad.). In Bar-On, R. e Parker, J. D. A. (2002). *Manual de Inteligência Emocional: Teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho* (pp. 165-184). Porto Alegre Artmed. (Original publicado em 2000)

Sternberg, R. J. & Powell, J. S. (1982). Theories of intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (pp. 975-1005). New York: Cambridge University Press.

Vasiřová K. & Baumgartner F. Why Is Social Intelligence Difficult to Measure?

Retirado em Agosto de 2007 de

http://www.saske.sk/cas/4-2005/studia_vasilova-baumgartner.html

Zirkel, S. (2002). Inteligência social: O desenvolvimento e a manutenção do comportamento proposital (R. C. Costa, Trad.). In Bar-On, R. e Parker, J. D. A. (2002). *Manual de Inteligência Emocional: Teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho* (p. 22-38). Porto Alegre: Artmed. (Original publicado em 2000).

ANEXOS



Anexo A - Carta de pedido de autorização para o estudo

A/C:

Conselho de Administração
do HospitalExmo. Sr. ou Sr.^a:

Ana Paula Figueiredo do Carmo Saraiva, Enfermeira Licenciada do quadro do Hospital Nossa Senhora do Rosário do Barreiro, a exercer funções no Bloco Operatório, encontrando-se a elaborar a Tese de Dissertação do Curso de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde – Área de Especialização em Políticas de Administração e Gestão de Serviços de Saúde pela Universidade de Évora, cujo tema é “Competências Sociais e Emocionais nas Relações Interpessoais da Equipa de Enfermagem do Bloco Operatório”, com orientação de Adelinda Araújo Candeias, Professora Auxiliar do Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, solicita a V^a Ex.^a autorização para proceder à realização da pesquisa de campo no Bloco Operatório.

Pela diversidade de factores que interferem na dinâmica das relações interpessoais numa equipa de saúde, optei por dirigir e centrar o estudo, para e na equipa unidisciplinar de enfermagem tendo como modelo teórico a inteligência emocional/competência social no contexto do bloco operatório.

Assim serão utilizados como instrumento de recolha de dados:

- *Emotional intelligence 360 View Questionnaire*, de Nowack, (1997, 2003), para avaliar a Inteligência emocional;
- TCS-A: Teste de Competência Situacional – Auto-percepção;
- TCS-P: Teste de Competência Situacional – Profissionais, de Candeias (2001); Candeias e Almeida (2005) e Candeias e Jesus (2006), para avaliar a Competência social,
- NEO-PI-R (NEO Personality Inventory – Revised), de Costa e McCrae, (1989, 1990), para avaliar as cinco dimensões fundamentais da personalidade.

A população em estudo, será constituída pelos enfermeiros que prestam cuidados de enfermagem na área de actuação de bloco operatório e que no período de aplicação do

Instrumento de Colheita de Dados, façam parte do quadro de pessoal da instituição e que exerçam funções no Bloco Operatório, e cujo tempo de serviço seja superior a seis meses para que estejam familiarizados com a equipa.

Consciente dos princípios de carácter ético e formal que uma investigação desta natureza implica, comprometo-me disponibilizar, se solicitado, os resultados obtidos neste trabalho à instituição, respeitando o anonimato dos participantes, e garantindo a confidencialidade dos dados.

Resta-me acrescentar que darei também conhecimento deste estudo à Enfermeira Chefe do Bloco Operatório.

Contacto: HNSR EPE – Bloco Operatório 212147386

tlm: 963116834

Com os melhores cumprimentos,

Pede deferimento

(Ana Paula Figueiredo do Carmo Saraiva)

Barreiro, 26 de Março de 2007

Anexo B - Questionário de inteligência Emocional-Panorâmica 360°

QUESTIONÁRIO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL – PANORÂMICA 360°¹

Nowack (2004), Adaptação de M. L. Pedro (2005)

Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/>	Idade: _____	Estado Civil: _____
Habilitações literárias: _____	Número de filhos: _____	
Tempo de serviço _____	Função actual _____	

Questionário

Este questionário relaciona-se com o modo como vê as suas competências emocionais.

Não há respostas certas ou erradas. Pretendemos apenas saber qual a sua visão pessoal sobre os assuntos abordados ao longo do questionário. Por favor, leia cada questão com cuidado, mas responda imediatamente, assinalando com um x a afirmação que melhor corresponde à sua opinião.

A informação que facultar é totalmente confidencial. Os resultados serão disponibilizados à instituição, mas de forma a que nenhum indivíduo possa ser identificado.

Por favor, responda a todas as questões do modo mais aberto e franco possível. Confie na sua primeira reacção e não perca muito tempo a pensar em cada questão.

Agora que já leu as instruções, por favor comece a responder. Leia todas as questões com atenção e responda a todas elas. Muito obrigado.

1ª Parte: Competências Emocionais

Nesta primeira parte, pedimos-lhe que indique, de acordo com a escala de frequência a seguir apresentada, o âmbito de aplicação dos comportamentos descritos em cada uma das afirmações, relativamente a si.

Por favor, responda a todas as questões marcando com um x a resposta que mais o identifica.

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às Vezes	Frequentemente	Quase sempre, ou sempre

	1	2	3	4	5
1. Procura e aplica feedback e críticas construtivas dos outros.	1	2	3	4	5
2. Mantém o optimismo e retira o melhor proveito das situações, quer estas sejam boas ou más.	1	2	3	4	5
3. Lida com situações tensas, sem reagir excessivamente e sem me tornar demasiado emotivo ou defensivo.	1	2	3	4	5
4. Demonstra e pratica elevados padrões de integridade pessoal e profissional.	1	2	3	4	5
5. Sempre que necessário, toma decisões com confiança e rapidamente.	1	2	3	4	5
6. Trabalha arduamente para cumprir tarefas, projectos, trabalhos, e alcançar objectivos.	1	2	3	4	5
7. Estabelece e cultiva alianças estratégicas internas com dirigentes-chave e com outros na organização, de modo eficaz	1	2	3	4	5
8. Encoraja os outros a expressarem pontos de vista, ideias e opiniões contrárias.	1	2	3	4	5
9. Comunica e expressa ideias de modo a persuadir e influenciar os outros.	1	2	3	4	5
10. Facilita nos outros a revelação, partilha e discussão das suas ideias, preocupações e problemas.	1	2	3	4	5
11. Toma a iniciativa e oferece aos outros apoio, formação e <i>coaching</i> aos níveis formal e informal.	1	2	3	4	5
12. Solicita e valoriza opiniões, pensamentos, feedback e ideias dos outros.	1	2	3	4	5
13. Escreve de forma coerente, organizada, clara e persuasiva.	1	2	3	4	5
14. Mantém o contacto e comunicação próxima com os outros (i.e., mantém os outros bem informados).	1	2	3	4	5
15. Mantém o contacto visual quando comunica com os outros.	1	2	3	4	5
16. Faz apresentações orais persuasivas, claras e organizadas com lógica, mostrando confiança.	1	2	3	4	5
17. Faz resumos e paráfrases do que os outros dizem, de modo a facilitar a compreensão.	1	2	3	4	5
18. Procura o desenvolvimento pessoal e a aprendizagem contínua do conhecimento, experiências e competências.	1	2	3	4	5
19. Mantém uma visão positiva e construtiva, mesmo quando os planos ou decisões	1	2	3	4	5

são contrários às suas opiniões					
20. Quando zangado, manifesta pouca ira ou frustração para com os outros (i.e., não levanto a voz nem se torno impaciente).	1	2	3	4	5
21. Nas relações interpessoais, revela abertura, honestidade e simplicidade.	1	2	3	4	5
22. Pesquisa e utiliza a informação disponível, de modo a compreender e resolver questões e problemas.	1	2	3	4	5
23. Revela capacidade para cumprir tarefas, projectos e trabalhos no prazo e com qualidade.	1	2	3	4	5
24. Constrói eficazmente relações e parcerias com outros exteriores à organização.	1	2	3	4	5
25. Discute possíveis soluções de “vencedor-vencedor”, e procura acordos para acções específicas, quando os conflitos surgem com os outros.	1	2	3	4	5
26. Modifica o seu estilo de liderança para persuadir, motivar e influenciar os outros.	1	2	3	4	5
27. Revela sensibilidade relativamente à diversidade dos colaboradores (ex. género, raça, etnia, orientação sexual, etc.) e trata-os de forma coerente e justa.	1	2	3	4	5
28. Dá <i>feedback</i> contínuo e atempado aos outros sobre o seu relacionamento e desempenho profissional.	1	2	3	4	5
29. Desenvolve relações de trabalho cooperativas com os outros, em vez de relações de competição	1	2	3	4	5
30. Utiliza a gramática, tempos verbais e linguagem apropriada em todas as comunicações escritas.	1	2	3	4	5
31. Informa atempadamente os outros acerca de aspectos relevantes de tarefas, projectos e trabalhos.	1	2	3	4	5
32. Fala e comunica de modo claro e bem articulado.	1	2	3	4	5
33. Prepara-se e organiza-se para reuniões, discussões e apresentações.	1	2	3	4	5
34. Mantém o contacto visual e a atenção quando falam consigo.	1	2	3	4	5
35. Avalia, de modo realista, os pontos fortes e áreas de desenvolvimento de cada um.	1	2	3	4	5
36. Consegue conter bem as pressões e o stress (e.g., mantém a postura, fico calmo sob pressão, evito perder o controle das emoções ou comportamentos).	1	2	3	4	5
37. Mantém a postura e o controle emocional face a ameaças ou provocações interpessoais.	1	2	3	4	5
38. Revela consistência entre aquilo que digo e faço (i.e., digo e faço coisas consistentes e congruentes entre si)	1	2	3	4	5

39. Concebe e considera várias opções antes de tomar uma decisão.	1	2	3	4	5
40. Cumpre com os compromissos e promessas assumidas.	1	2	3	4	5
41. Desenvolve, cultiva e mantém uma vasta base de apoio junto de elementos-chave, quer internos, quer externos à organização (e.g., gestores, colaboradores, clientes).	1	2	3	4	5
42. Permite a emergência de desacordos e a sua discussão aberta.	1	2	3	4	5
43. Convence e persuade os outros a ver a sua perspectiva e ideias.	1	2	3	4	5
44. Desenvolve e mantém relações próximas, amigáveis e sensíveis com os outros.	1	2	3	4	5
45. Reconhece os contributos e realizações dos outros.	1	2	3	4	5
46. Quando apropriado, envolve activamente os outros nas suas tarefas de tomada de decisão, planeamento e resolução de problemas.	1	2	3	4	5
47. Utiliza a comunicação escrita de modo eficiente e adequado (e.g., email).	1	2	3	4	5
48. Comunica a informação necessária aos outros, de forma imediata e oportuna.	1	2	3	4	5
49. Expressa e solicita a informação de forma clara.	1	2	3	4	5
50. Em reuniões e apresentações, reage às questões de modo receptivo e diplomático.	1	2	3	4	5
51. Disponibiliza tempo para compreender e ouvir os outros.	1	2	3	4	5
52. Gere o tempo com eficiência e eficácia.	1	2	3	4	5
53. Mantém um equilíbrio efectivo entre o trabalho, a família e a vida pessoal.	1	2	3	4	5
54. Evita correr riscos desnecessários ou tomar decisões precipitadas sem informação adequada e pertinente.	1	2	3	4	5
55. Cria relações de confiança, facilitadoras da discussão e troca de informação pessoal (e.g., mantenho a confidencialidade, não revelando informação pessoal aos outros).	1	2	3	4	5
56. Mantém uma decisão ou curso da acção, a não ser que seja evidente que esteja errado.	1	2	3	4	5
57. Desempenha o trabalho de forma conscienciosa e fiável.	1	2	3	4	5
58. Faz um esforço para reconhecer e resolver conflitos interpessoais.	1	2	3	4	5
59. Comunica de modo a gerar envolvimento e apoio às suas ideias, sugestões e opiniões.	1	2	3	4	5
60. Demonstra interesse e consideração pelos sentimentos e necessidades dos outros.	1	2	3	4	5
61. Encoraja a cooperação e trabalho de equipa, entre pessoas que têm trabalhos interdependentes.	1	2	3	4	5

62. Trabalha com os outros de forma cooperativa e não competitiva.	1	2	3	4	5
63. Nas apresentações, reformula e clarifica aspectos e questões colocadas.	1	2	3	4	5
64. Ouve os outros pacientemente, sem os interromper.	1	2	3	4	5
65. É flexível e lida facilmente com adversidades e desafios.	1	2	3	4	5
66. Resiste ao desejo de falar ou agir quando isso não ajuda à situação.	1	2	3	4	5
67. Toma decisões coerentes e de elevada qualidade, baseadas em dados e informação adequados.	1	2	3	4	5
68. Resiste a reagir defensivamente e mantém um espírito aberto quando os outros discordam consigo.	1	2	3	4	5
69. Revela força de vontade em afirmar ideias e opiniões próprias, perante oposições e desafios.	1	2	3	4	5
70. Esforça-se por compreender os outros e interessa-se pela forma como se sentem.	1	2	3	4	5
71. Expressa confiança nas capacidades e aptidões dos outros.	1	2	3	4	5
72. Desenvolve relações de trabalho amigáveis, de ajuda e apoio aos outros.	1	2	3	4	5
73. Respeita as ideias, capacidades e contributos dos outros, e interessa-se verdadeiramente pelas suas sugestões e preocupações.	1	2	3	4	5
74. Dá respostas claras, sucintas e lógicas a questões dos outros.	1	2	3	4	5

Anexo C – Teste de Competência Situacional – Auto-percepção

TCS-A: Teste de Competência Situacional – Auto-percepção

A.A.Candeias (2007)

<p>INSTRUÇÕES:</p> <p>De seguida são apresentadas seis situações sociais, relativamente a cada uma das quais deve responder a 2 questões.</p> <p>Para cada uma situação deverá indicar como seriam o seu desempenho, e os seus níveis de facilidade e dificuldade se fosse o escolhido para o papel que é referido em cada situação.</p> <p>Comece por atender à seguinte situação de exemplo:</p> <p><i>Vai haver um seminário para apresentação de trabalhos sobre a prática profissional dos enfermeiros. Neste serviço os seus colegas e você estão a preparar um trabalho para apresentar oralmente no dia do seminário. Cada grupo deve escolher um porta-voz que apresente e defenda o trabalho em público.</i></p> <p>Imagine que era o escolhido para porta-voz dos profissionais do seu serviço e responda às duas questões que se seguem marcando um X:</p>			
<p>Marque com um X na resposta que escolheu para si</p>			
a) O meu desempenho nesta situação seria	Fraco	Médio	Excelente
b) Esta situação para mim seria	Difícil	Nem fácil nem difícil	Fácil

Por favor, leia cada situação com cuidado, e assinale com um x as duas afirmações que melhor correspondem à sua opinião.

1. Situação de trabalho extra

Este mês, os colegas da sua equipa queixaram-se porque foi necessário levarem para fazerem em casa, o trabalho sobre instruções de procedimentos cirúrgicos, uma vez que houve necessidade de o entregar antes do prazo previsto. Para si e para os seus colegas, mais do que queixarem-se ou ficarem zangados, é importante redefinirem as condições dadas para a realização deste trabalho anual. A chefe diz que esse assunto tem que ser discutido com o director de serviço. Para tal juntaram-se e pediram ao director de serviço para ouvir o vosso lado da situação. O director concordou em conversar com um representante

dos profissionais sobre as suas razões. Imagine que era o escolhido(a) para representante dos profissionais e responda às 2 questões.

Marque com um X na resposta que escolheu para si			
a) O meu desempenho nesta situação seria	Fraco	Médio	Excelente
b) Esta situação para mim seria	Difícil	Nem fácil nem difícil	Fácil

2. Situação de integração de um(a) novo(a) colega

Acabou de chegar ao seu serviço um(a) novo(a) colega, que foi colocada na sua equipa para fazer o período de integração. Trata-se de uma colega recém-formada, que veio de outro país (Espanha) e nunca trabalhou em Portugal. Para si e para os seus colegas de equipa é importante apoiarem a integração deste (a) colega por isso decidiram que tinham de escolher alguém na equipa que pudesse desempenhar essa função. Deve ser uma pessoa de confiança que acompanhe o(a) novo(a) colega e que saiba retirar-se no momento certo. Imagine que é o escolhido(a) para essa função e responda às 2 questões.

Marque com um X na resposta que escolheu para si			
a) O meu desempenho nesta situação seria	Fraco	Médio	Excelente
b) Esta situação para mim seria	Difícil	Nem fácil nem difícil	Fácil

3. Situação de uma nomeação para liderar um grupo

No seu serviço foram definidos objectivos, no âmbito de um novo projecto, que implicam trabalho de equipa. Para a concretização desse projecto é suposto que no seu serviço identifiquem um problema e encontrem os procedimentos eficazes para a sua resolução. Para este trabalho foram seleccionados grupos de 5 elementos, que em conjunto devem seleccionar um líder que organize, coordene e informe sobre o trabalho que os grupos vão desenvolvendo. Imagine que é o escolhido(a) para essa função e responda às 2 questões.

Marque com um X na resposta que escolheu para si			
a) O meu desempenho nesta situação seria	Fraco	Médio	Excelente
b) Esta situação para mim seria	Difícil	Nem fácil nem difícil	Fácil

4. Situação de ajuda

O serviço de recursos humanos da instituição onde trabalha está a tentar desenvolver um novo programa de prevenção do *stress* e *burnout* profissional. Para tal, seleccionará em cada serviço um profissional a quem os colegas recorram quando precisarem de ajuda. Estes elementos devem ser profissionais de confiança, para que quem precise de ajuda possa confiar a exposição dos seus problemas. Também procuram alguém que seja bom ouvinte e que se preocupe de facto com os colegas. Imagine que é o escolhido(a) para essa função e responda às 2 questões.

Marque com um X na resposta que escolheu para si			
a) O meu desempenho nesta situação seria	Fraco	Médio	Excelente
b) Esta situação para mim seria	Difícil	Nem fácil nem difícil	Fácil

5. Situação de reunião

Os colegas do seu serviço estão muito entusiasmados com a possibilidade de fazer uma curso prático de formação, numa temática que consideram pertinente. Este curso tem a duração de 5 dias, o que implica uma ausência do serviço dos profissionais durante esse tempo. Este curso foi proposto por si e pelos colegas da sua equipa. O chefe do serviço considera que 5 dias, tantas pessoas fora do serviço é demasiado tempo, e aconselha-os a recorrerem ao director de serviço. No entanto este curso só faz sentido se forem todos os elementos da sua equipa. A equipa decidiu pedir uma reunião ao director de serviço para expor os argumentos que justificam tal formação e a sua duração. O director de serviço aceitou reunir-se com o representante da equipa. Imagine que é o escolhido(a) para essa função e responda às 2.

Marque com um X na resposta que escolheu para si			
a) O meu desempenho nesta situação seria	Fraco	Médio	Excelente
b) Esta situação para mim seria	Difícil	Nem fácil nem difícil	Fácil

6. Situação de visita

Um(a) dos (as) seus (as) colegas teve um grave acidente de viação. Para si e para os seus colegas é um momento crucial para fazerem algo. Como o(a) colega está internado (a) num hospital um pouco distante e num serviço com restrições de visitas, decidem escolher (na equipa) alguém para fazer esta visita e transmitir o apoio da equipa à família do(a) colega, uma vez que o seu estado é muito grave. Esta pessoa deverá levar um ramo de flores e deverá tentar expressar o quanto a equipa lamenta o sucedido e se disponibiliza para ajudar. Imagine que é o escolhido(a) para essa função e responda às 2 questões.

Marque com um X na resposta que escolheu para si			
a) O meu desempenho nesta situação seria	Fraco	Médio	Excelente
b) Esta situação para mim seria	Difícil	Nem fácil nem difícil	Fácil

Anexo D – Inventário de personalidade NEO-PI-R (NEO)

FACETAS NEO-PI-R	CARACTERISTICAS
NEUROTICISMO	
N1:Ansiedade	Tenso, medroso, apreensivo vs. calmo, corajoso.
N2:Hostilidade	Irritável, frustrável e zangado. amigável não se ofende
N3:Depressão	Sem esperança, triste vs. com esperança, optimista.
N4:Auto Consciência	Envergonhado, embaraçável vs. seguro, à vontade.
N5:Impulsividade	Incapaz de resistir às tentações vs. resiste aos desejos
N6:Vulnerabilidade	Nervoso, com stress vs. calmo resistente
EXTROVERSÃO	
E1:Acolhimento	Amigável, conversador, afectuoso vs. frio, formal.
E2:Gregariedade	Gregário, alegre, social vs evita multidões, solitário.
E3:Assertividade	Dominante, confiante, decidido vs. evita afirmar-se.
E4:Actividade	Enérgico, com ritmo rápido vs. sem pressa, deliberado.
E5:Procura Excitação	Exibicionista, aprecia estímulos e riscos vs. cauteloso.
E6:Emoções Positivas	Alegre, espirituoso, divertido vs. plácido e sério.
ABERTURA À EXPERIÊNCIA	
O1:Fantasia	Imaginativo, elabora fantasias vs. realista, prático.
O2:Estética	Valoriza a experiência estética vs insensível à beleza.
O3:Sentimentos	Emotivo, sensível, empático vs. leque limitado de emoções.
O4:Acções	Procura a novidade e variedade vs. prefere o familiar.
O5:Ideias	Curioso, orientado teoricamente, analítico vs. pragmático.
O6:Valores	Horizontes largos, tolerante vs. dogmático, conformista.
AMABILIDADE	
A1:Confiança	Atribui intenções benevolentes aos outros vs. cínico.
A2:Rectidão	Franco e frontal vs. maquiavélico, calculista.
A3:Altruísmo	Altruísta vs. centrado em si próprio.
A4:Complacência	Complacente, tolerante, brando vs. antagonista, contestador.
A5:Modéstia	Humilde, modesto, simples vs. arrogante, narcisista.
A6:Sensibilidade	Guiado por sentimentos ao ajuizar vs. realista, racional.
CONSCIENCIOSIDADE	
C1:Competência	Sente que é capaz e eficaz vs. sente-se incapaz.
C2:Ordem	Limpo, organizado, ordenado vs. desleixado.
C3:Obediência Dever	Adesão a padrões de conduta vs. irresponsável.
C4:Luta Realização	Atraído pelo êxito, diligente vs. não ambicioso.
C5:Auto disciplina	Persistente vs. prostrado, desiste em face de frustração.
C6:Deliberação	Cauteloso e ponderado, planificador vs. espontâneo.

Adaptado de Costa e McCrae, (2006, p 22)

Anexo E – Competências do “Emotional Intelligence View 360”

GESTÃO PESSOAL		
Auto-desenvolvimento	Gere o tempo, a energia e as competências para um contínuo crescimento pessoal e máximo desempenho	Itens: 1, 18, 35, 52
Capacidade de adaptação/Tolerância ao stresse	Mantém o equilíbrio e controla a pressão e a tensão no seu trabalho. Lida com a ambiguidade e de uma maneira construtiva adapta-se à mudança.	Itens: 2, 19, 36, 53, 65
Auto-domínio emocional	Gere e controla emoções e comportamento face a conflitos interpessoais. Demonstra paciência e raramente reage bruscamente ou perde controle.	Itens: 3, 20, 37, 54, 66.
Integridade	Demonstra e põe em prática elevados padrões de integridade pessoal e profissional. Demonstra atitudes de honestidade e sinceridade. Cria relações de confiança com os outros.	Itens: 4, 21, 38, 55.
Resolução de problemas estratégicos	Analisa a situação, identifica soluções alternativas e desenvolve acções específicas. Obtém e utiliza informação disponível tendo em vista entender e resolver problemas e questões organizacionais	Itens: 5, 22, 39, 56, 67.
Orientação para os resultados	Realiza tarefas, projectos e tarefas em tempo e com qualidade.	Itens: 6, 23, 40, 57.
GESTÃO DAS RELAÇÕES		
Criar alianças estratégicas:	Inicia e cultiva relações estratégicas, quer internas quer externas que contribuem para o alcançar de metas individuais e organizacionais. Constrói e mantém relações afectivas e colaborativas com as partes interessadas internas e externas.	Itens: 7, 24, 41.
Gestão de conflitos	Negoceia e resolver problemas interpessoais de forma eficaz.	Itens: 8, 25, 42, 58, 68.
Capacidade de desenvolver os outros, influenciar e lidera	Utiliza estilos e abordagens interpessoais apropriadas facilitando a realização de tarefas pela equipa.	Itens: 9, 26, 43, 59, 69.
Empatia, sensibilidade interpessoal	Tem comportamentos que demonstram consideração pelos sentimentos e necessidades dos outros.	Itens: 10, 27, 44, 60, 70.

Espírito de equipa/ suporte interpessoal	Ajuda, motiva, encoraja e apoia os outros na realização de tarefas, projectos e atribuições	Itens: 11, 28, 45, 61, 71.
Colaboração	Estabelece relações profissionais com os outros demonstrando cooperação e suporte.	Itens: 12, 29, 46, 62, 72, 73.
COMUNICAÇÃO		
Comunicação escrita	Expressa, via escrita, pensamentos e ideias de modo claro e conciso.	Itens: 13, 30, 47.
Feedback bidireccional	Mantém os outros informados de maneira oportuna.	Itens: 14, 31, 48.
Comunicação oral	Comunica, via oral, ideias e pensamentos de modo claro e conciso.	Itens: 15, 32, 49, 74.
Apresentação oral	Apresenta aos outros pontos de vista individuais e organizacionais de forma clara e persuasiva.	Itens: 16, 33, 50, 74
Escuta	Escuta atentamente e procura compreender as comunicações dos outros.	Itens: 17, 34, 51, 64.