

**REVISTA DE
EMPREENDEDORISMO,
NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

ISSN 2448-3664

Clarice Sprovieri Cipoleta

Administradora com MBA
em Recursos Humanos.

Pesquisadora de Inovação do
Programa ALI - Agente Local de
Inovação - CNPq/Sebrae.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC
AVENIDA DOS ESTADOS, 5001
BAIRRO BANGU, SANTO ANDRÉ - SP.
CEP 09210-580

E-MAIL: RENI@UFABC.EDU.BR

COORDENAÇÃO
AGÊNCIA DE INOVAÇÃO INOVAUFABC



A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS: O PAPEL DO LÍDER

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND THE PEOPLE MANAGEMENT PROCESS: THE ROLE OF THE LEADER

RESUMO

Pretende-se com este trabalho identificar conceitos e atitudes importantes no desenvolvimento da liderança dentro das organizações. O papel do líder no desenvolvimento de seus liderados, seu comportamento e atitudes para uma liderança eficaz na busca pelos resultados da organização. Informações de como as atitudes do líder podem influenciar a equipe, e como ele mesmo pode se resguardar de estresse desnecessário no desenvolvimento de sua atividade, foram pesquisadas. O trabalho baseou-se no livro **Inteligência Emocional na empresa**, de K. Cooper e Sawaf, que é dedicado ao desenvolvimento do aspecto humano da liderança, e destaca o uso da Inteligência Emocional para melhorar o desempenho da equipe. Entendeu-se que é o caminho mais suave para que os interesses profissionais e organizacionais possam conviver em harmonia, posto que a vida pessoal e profissional dos indivíduos é inseparável, sendo ele o mesmo, no ambiente de trabalho ou no convívio com seus familiares.

Palavras chave: desenvolvimento, equipe, liderança, inteligência emocional.

ABSTRACT

The aim of this study is to identify important concepts and attitudes in leadership development within organizations. The role of the leader in the development of their team, their behavior and attitudes for effective leadership in the search for the organization's results. how the leader's actions information can influence the team, and how he can be spared unnecessary stress on the development of its activity, were surveyed. The work was based on the book Emotional Intelligence in the company of R. Cooper and Sawaf, which is dedicated to the development of the human aspect of leadership, and emphasizes the use of Emotional Intelligence to improve team performance. It is understood that it is the smoothest way for professional and organizational interests can coexist in harmony, since the personal and professional lives of individuals is inseparable, being the same, in the workplace or living with their families.

Keywords: development, team leadership, emotional intelligence.

Classificação JEL / JEL Classification: M54

1. INTRODUÇÃO

Na Escola das Relações Humanas, a partir do movimento das Relações Humanas de Elton Mayo, o trabalhador passa a ser visto como indivíduo e aos poucos, torna-se cada vez mais claro que a produtividade de cada um é influenciada por diversas necessidades e fatores, inclusive psicológicos. Ao reconhecer o colaborador com sentimentos, emoções, desejos e pensamentos, as organizações passaram a manipular essas necessidades envolvendo o indivíduo, de forma que, os objetivos da organização passaram a ser compartilhados com os objetivos e desejos dos próprios colaboradores.

Sabendo-se que o comportamento do indivíduo é influenciado por suas percepções, sentimentos e pensamentos, e que a motivação é a tensão que leva o indivíduo a satisfazer uma necessidade, passa-se a buscar soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Na história do processo de gestão nas organizações, os autores estudados, identificaram a importância para os administradores, de conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento dos colaboradores e usar a motivação para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. É comum encontrar nas empresas, líderes que se veem em uma grande corrida por resultados e que não tem tempo para observar seus liderados e identificar possíveis causas para seu baixo desempenho, procurando resolver a questão com a simples, mas onerosa substituição do colaborador. Ao mesmo tempo, normalmente os líderes são escolhidos somente pelos resultados que apresentam sem se levar em conta sua habilidade em lidar com pessoas.

Cada vez mais, as empresas precisam de líderes capazes de captar totalmente e com rapidez, os crescentes conflitos que exigem solução, os pontos fracos da equipe e da empresa que precisam ser corrigidos, as lacunas a serem preenchidas, as oportunidades e as interações mais indicadas. É necessário liderar

administrando conflitos, criando estratégias e táticas para influenciar positivamente o comportamento dos liderados. Espera-se que o líder trace esta estratégia utilizando honestidade, ética, energia, flexibilidade, comprometimento, empatia, sensibilidade, bom humor, consciência e humildade. Para formar e manter equipes com essas características é necessário que o líder seja um visionário e conduza os colaboradores à mudança, transformação e renovação; é preciso que o líder desenvolva a sua inteligência emocional para que suas emoções o inspirem e o estimulem na busca do sucesso e da lucratividade, na empresa, na equipe e na sua vida pessoal.

O momento atual da Administração está completamente focado na agilidade e descentralização da liderança, o que induz o administrador a ter um maior controle emocional, para que suas atitudes não comprometam de forma negativa o trabalho da equipe, na busca de resultados para a organização, e ao mesmo tempo, consiga ver em seus colaboradores indivíduos que podem acrescentar outras ideias, percepções e informações no grupo, e que um dos papéis do líder é influenciar a busca pela melhoria do desempenho destes colaboradores através de uma liderança motivadora, inspiradora e colaborativa. Conhecer procedimentos e atitudes que auxiliem o líder na condução e no desenvolvimento de sua equipe, numerar formas de aplicação da Inteligência Emocional na gestão de pessoas, obter ferramentas que possam ajudar na complicada tarefa de liderar pessoas, reforçar o entendimento de que a vida pessoal e a profissional estão interligadas e refletem seus resultados uma na outra, e conseqüentemente, o equilíbrio destes dois ambientes dentro de uma equipe coesa e integrada, resultarão em ganhos nos resultados para a organização como um todo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Desde o final do século XIX, investigações teóricas e empíricas vêm sendo

desenvolvidas para o estudo da Inteligência. Ao longo destes estudos, muitos modelos surgiram como explicação teórica e, outros, como testes para aferição de índices de graduação da inteligência humana. Estes modelos em geral, entendiam a inteligência humana de forma bidimensional e também multidimensional, tendo autores que definiam inteligência como uma capacidade geral de raciocínio, e outros que envolviam diversas capacidades mentais independentes entre si. A influência de fatores biológicos sobre o desenvolvimento intelectual do indivíduo e está associada a componentes não verbais, e, que não sofre influência de aspectos culturais e também não dependem de conhecimentos adquiridos. Pode ser representada pelas atividades mentais que as pessoas utilizam frente a uma tarefa nova e que não podem ser executadas automaticamente. (Schelini 2006, p.2)

Howard Gardner, precursor da teoria das inteligências múltiplas, define inteligência como “um potencial biopsicológico para processar informações que pode ser ativado num cenário cultural para solucionar problemas ou criar produtos que sejam valorizados numa cultura”, desta forma a inteligência, ou as inteligências, dependem e são influenciadas pelos valores de uma cultura, pelas oportunidades que são oferecidas dentro desta cultura aos indivíduos que a ela pertencem. (Gardner 2001, 56 a 58). Inteligência, na definição que atende ao propósito deste trabalho, é uma capacidade mental geral, que raciocina, planeja e resolve problemas. Consegue identificar minúcias e detalhes em cada situação para assim processar as conclusões, utilizando uma compreensão mais profunda das partes envolvidas, do mundo a sua volta. (Gottfredson 1994, P.02).

Com a separação da inteligência em vários tipos, Gardner mostrou que os seres humanos são dotados de inúmeras ferramentas que podem ser naturais, ou seja, apareça independente de aprendizado específico, podem ser desenvolvidas através de identificação das dificuldades individuais e podem ser aprendidas

para suprir necessidades específicas do indivíduo dentro da cultura e da sociedade em que vive.

Grandes descobertas científicas no campo das emoções surgiram nas últimas décadas. A emoção é uma força extrema, um impulso capaz de estimular uma ação, direcionar uma conduta imediata para as decisões diárias de nossas vidas. Podemos hoje entender e, ver através das imagens captadas dentro do nosso cérebro, as reações químicas acontecendo quando pensamos, sentimos, imaginamos e sonhamos. Isso nos permite buscar maneiras de entender o que é possível fazer para adquirir a capacidade de controlar os nossos impulsos, ou, ao menos saber o que eles representam nas nossas atitudes e comportamentos. (Lopes 2012, p.1). Os estudos científicos mostram que, se um indivíduo se emociona, mas consegue compreender a emoção, e se estiver consciente dela, terá mais capacidade de se relacionar com as pessoas na sociedade em que vive. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 23).

Em uma sociedade moderna, dinâmica e integralizada, aos poucos a importância dos relacionamentos volta ao centro das discussões. Com toda a tecnologia de que dispomos hoje para facilitar o nosso trabalho e a nossa vida pessoal, as pessoas estão percebendo que as interações sociais vêm sendo ignoradas, e a vida “isolada” começa a perder a graça. As relações entre as pessoas vêm ganhando força e prioridade dentro das comunidades, dentro das empresas e das famílias. Valorizar o tempo passado com as pessoas, despertando as emoções da interação entre indivíduos podem criar caminhos para as resoluções dos problemas que pareciam os piores do mundo. (Cooper 1997, p.10)

Em 1990 surgiu a primeira formulação do conceito de Inteligência Emocional (I.E.), no artigo teórico publicado por dois psicólogos, John Mayer e Peter Salovey, da Universidade de Yale: “a capacidade de o indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações” (Salovey

□ e Mayer 1990, p. 189, apud Gonzaga, 2011). A utilização da inteligência emocional se inicia quando uma informação carregada de afeto entra no sistema psicológico do indivíduo, e compreender as emoções remete a capacidade de entender a complexidade e as transições entre um sentimento e outro, e seu controle promove o crescimento quando torna possível compreendê-las e utilizá-las a favor da situação e do momento.

Os mistérios que envolviam a forma de atuar das nossas células cerebrais estão sendo desvendadas pelos dados neurobiológicos que permitem o conhecimento sobre os mecanismos destas emoções. Estes conhecimentos nos dão a oportunidade de considerar as possibilidades de promover mudanças nas nossas respostas às emoções, mudanças de atitudes e de comportamentos que resultarão em uma aptidão, chamada de Inteligência Emocional. Na mente emocional, as reações são impulsivas e poderosas, normalmente ilógicas. É uma forma mais rápida de decisão, agindo sem parar para pensar e, invariavelmente, pouco tempo após a reação impulsiva, a mente racional processa a informação e nos dá a sensação que poderíamos ter agido diferente. Este processo é chamado por Goleman de sequestro emocional, onde a capacidade de análise da situação, pela mente racional antes da ação é “sequestrada”, sendo substituído pela ação da mente emocional, que, mais rápida, dá a interpretação sem analisar a situação. (Goleman 2007, p. 305)

Baseado nas experiências vividas, a mente emocional identifica situações já apresentadas e semelhantes às que estamos vivenciando e, nos envia sinais que visam agilizar e facilitar a tomada de decisão, não permitindo que a mente racional analise antes de decidir. Por isso, quando esfriamos a cabeça e pensamos na situação, temos a sensação de que poderíamos ter agido de forma diferente. No momento do sequestro emocional podemos ter uma percepção diferente da situação, e a impressão registrada de um momento anterior é trazida automaticamente, não refletindo nossa atual e verdadeira opinião sobre o assunto.

3. O PROCESSO DE GESTÃO

O processo administrativo evoluiu de forma coincidente com acontecimentos históricos da humanidade, que influenciaram profundamente o processo de gestão das organizações. (Di Serio e Vasconcellos 2009, p. 23). Recebeu influência da Filosofia, da igreja católica, da organização militar, da Revolução Industrial, dos economistas liberais, dos pioneiros e empreendedores. (Chiavenato 2003, p. 30) A Revolução Industrial surgiu como uma bola de neve em aceleração crescente e alcançou toda sua força a partir do século XIX. A organização e a empresa moderna surgem nesta época e vários fatores contribuíram para isto, como a ruptura das estruturas corporativas da Idade Média, o avanço tecnológico e a aplicação dos progressos científicos à produção, a descoberta de novas formas de energia e a enorme ampliação de mercados e a substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção. (Chiavenato 2003, p. 33)

Durante o século XIX a racionalização do trabalho foi amplamente utilizada e aprimorada, e surgiram então os primeiros pesquisadores que buscavam aumentar a produção. O mundo passou por uma mudança muito grande, e as empresas também. No início do Século XX, houve um aumento da preocupação dos gestores com a humanização da racionalização do trabalho entre os operários. (Di Serio e Vasconcellos 2009, p. 29) as grandes corporações sucumbiram financeiramente, principalmente porque, dirigir grandes empresas não é questão de habilidade pessoal, como muitos pensavam. (Chiavenato 2003, p.40)

O fenômeno da era da informação e os desafios enfrentados pelas empresas contemporâneas enfatizam a necessidade de as empresas buscarem a criação de valor e a diferenciação obtida pelo capital humano, como estratégia competitiva. A partir de 1955 a informação passa a ter maior valor e, o setor de serviços passa a ter maior tamanho do que o setor industrial, principalmente na economia norte americana. (Toffler 1992,

apud Di Serio e Vasconcellos 2009, p. 29). A partir de 1930, a prioridade passa para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais em seu aspecto técnico, formal, psicológico e sociológico. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal, o operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo social. Passou-se de uma sociedade estável para uma sociedade adaptável, mas negligenciamos a habilidade social, pois o ser humano é motivado pela necessidade de estar junto e de ser reconhecido, e a civilização industrializada, como unidade social desintegrou os grupos primários da sociedade. (Chiavenato 2003, p. 102)

Assim, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo e distribuir satisfação entre os participantes para garantir o equilíbrio interno. Um modelo organizacional composto por dois subsistemas: o social, compreendido pelo comportamento humano, relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação; e o técnico, compreendido pelos recursos, componentes físicos e abstratos representados pela divisão do trabalho, tecnologia, instalações físicas, procedimentos e duração das tarefas. (Cherns 1976, *apud* Di Serio e Vasconcellos 2009, p.31)

Isso tudo trouxe a importância da motivação, da liderança, da comunicação, da organização informal e das dinâmicas de grupo. Os trabalhadores são identificados criaturas sociais complexas, dotadas de sentimentos, desejos e temores, as pessoas são motivadas por necessidades e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal, abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc., e o comportamento dos grupos sociais é influenciado pelo estilo de supervisão e liderança. O supervisor eficaz é aquele que possui habilidade para

influenciar seus subordinados, cobrando lealdade, padrões elevados de desempenho e alto compromisso com os objetivos da organização. As normas sociais do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. Os níveis de produção são controlados informalmente pelas normas do grupo. Esse controle social adota tanto sanções positivas (estímulos, aceitação social, etc.) como negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas, etc.). (Chiavenato 2003, p.160)

A motivação do homem envolve uma dinâmica cuja origem e processamento se faz dentro da própria vida psíquica, constitui um fenômeno essencialmente psicológico. (Bergamini 1982, p. 108) O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa, essas causas são forças conscientes ou inconscientes que levam a pessoa a determinado comportamento. (Chiavenato 2003, p. 117). Em contrapartida, as organizações que se baseiam apenas nos resultados de produção ou produtividade negligenciando o comportamento do indivíduo, sua lealdade, capacidade, atitude, comunicação e interação humana, estão sujeitas a perder rentabilidade. Ao se aproximar de um sistema democrático, aberto, comunicativo, com o trabalho sendo desenvolvido, por equipes espontâneas e bem relacionadas, mais a empresa obtém resultados de alta produtividade, boas relações de trabalho e elevada rentabilidade.

A dinâmica da liderança atual está justamente na mudança do chefe, aquele que determina o que deve ser feito e supervisiona a execução, para o líder, que é aquele que pensa no que deve ser feito e influencia e conduz os liderados. Para isso, o líder, precisa conhecê-las, precisa saber lidar com as emoções, com os desejos de cada liderado, para poder criar neles a vontade de obter os resultados propostos. O líder deve inspirar confiança, possuir inteligência, percepção e decisão para exercer a liderança com sucesso. O administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as

□ pessoas. (Chiavenato 2003, p.123) O líder que consegue identificar as características de personalidade dos colaboradores e usa esta informação para ajudar nas decisões e orientações dadas a eles, certamente vai criar uma empatia com a equipe que facilitará a execução das tarefas e irá criar um clima harmônico e tranquilo no ambiente organizacional.

A orientação do líder ao colaborador, através da percepção das oportunidades adequadas às características pessoais dele, é que vai levar ao resultado esperado. O líder deve ser perspicaz para direcionar as tarefas àquele colaborador que tem mais condições de resolvê-la com eficácia. Os líderes conectivos, são os que induzem e exploram interconexões entre pessoas, instituições e processos, em toda parte, associam suas visões aos sonhos dos outros se esforçando para resolver problemas comuns, criando um sentido de comunidade, reúnem líderes e liderados em torno de objetivos comuns, incentivando os colaboradores a assumir responsabilidades, fortalecendo potenciais para serem futuros sucessores na construção e renovação das instituições. (Lipman Blumen *apud* Macedo 2007, p.116)

As pessoas, dentro das organizações, se associam a outras, criando relações sociais e se integram em grupos, basicamente porque, os seres humanos têm necessidade de conviver com outras pessoas. Alguns fatores facilitam a criação dos grupos informais, como: os interesses comuns entre os colegas de trabalho; a interação provocada pela própria organização na interação entre os cargos; a rotatividade de funcionários facilita a criação de organizações informais ao passo que os funcionários novos são integrados pelos mais antigos para se adaptarem e se submeterem aos padrões sociais do grupo; os períodos de lazer também definem e fortalecem os vínculos sociais entre os colaboradores.

O grupo não é apenas um conjunto de pessoas, mas a interação dinâmica entre pessoas que se percebem membros de um grupo, pessoas que se comunicam entre si e que influenciam e são influenciadas pelos

outros membros do grupo. (Chiavenato 2003, p. 132) A comunicação dentro das organizações tem dois propósitos principais: proporcionar informação e compreensão necessária para que as pessoas possam conduzir suas tarefas; proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos. Os grupos, e não o comportamento individual, promove um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho das tarefas. A soma de interesses dos componentes do grupo e normalmente é ativada pelos estímulos e motivações, pois o convívio social e as experiências compartilhadas com os colegas de trabalho são fontes poderosas de satisfação no trabalho. Para os autores humanistas, nossa civilização depende da capacidade de criar organizações participativas capazes de aproveitar as energias do ser humano para o uso construtivo da sociedade. (Chiavenato 2003, p.133). Cabe aos novos líderes entender e influenciar o seu grupo a reconhecer que as pessoas são possuidoras de personalidade própria, isso implica uma compreensão de que toda pessoa tem necessidades materiais, sociais e psicológicas distintas que procuram satisfazer, e, que motivam e dirigem seu comportamento neste ou naquele sentido. (Chiavenato 2003, p. 133)

4. O PAPEL DO LÍDER

A Teoria Comportamental da Administração vê o indivíduo como tomador de decisão e solucionador de problemas: ele percebe, raciocina, age e decide na organização. Esta teoria assumiu o lado humano da liderança, analisando as organizações através de conceitos relacionados à cultura, crenças e valores, relações interpessoais, atitudes, desejos e expectativas dos indivíduos, que passaram a ser vistos como as peças mais importantes da organização. No momento atual, muito se discute sobre a enorme importância do elemento humano como diferencial no sucesso das organizações, e para tanto, é extremamente importante entender os vários

aspectos que interferem no comportamento deste elemento. (Bergamini 2005, p. 192)

Os gestores e líderes da atualidade se deparam com uma crescente ideia da importância do trabalho em equipe, e conseqüentemente precisam lidar com seus colaboradores em situações diversas de competição e produção de resultados, muitas vezes se deparando com comportamentos que não condizem com o cumprimento adequado das funções, faltando a sinergia fundamental para o sucesso entre os seus componentes. (Bergamini 2005 p. 64)

Quando a organização passa a reconhecer e a valorizar a grande influência do bem-estar pessoal e profissional de seus colaboradores nos resultados, compreende que alinhar a cultura, os valores e os objetivos deles aos da organização serão primordiais para a obtenção dos resultados almejados. (Aguiar 2005, p. 166)

O líder precisa ter em mente que ele é o referencial de sua equipe e que, para alterar algum estado instituído nela, deve ser o primeiro a provocar mudanças em seu comportamento. A partir dele, e com a ajuda dele, a equipe que tem um propósito definido, uma estratégia de trabalho que reúna os interesses e valorize as individualidades, naturalmente procurará se ajustar ao todo. Aristóteles já dizia sobre a rara capacidade de “zangar-se com a pessoa certa, na medida certa, na hora certa, pelo motivo certo e da maneira certa”. Desenvolver a Inteligência Emocional proporciona aos indivíduos esta capacidade. “O novo modelo do que significa ser “inteligente” coloca as emoções no centro das aptidões para viver bem.” (Goleman 2007, p. 25)

Não bastam os sentimentos, não se tratam disso. Trata-se, no desenvolvimento da Inteligência Emocional, de aprender a reconhecer e valorizar os sentimentos em nós mesmos e nos outros, reagindo apropriadamente a eles. Os sentimentos nos proporcionam informações vitais e proveitosas, mantendo-nos honestos consigo mesmos e moldando relacionamentos na base da confiança. As Emoções foram consideradas há muito tempo, tão profundas e poderosas, que, em

latim, eram definidas como *motus anima*, ou seja, “o espírito que nos move”. A proposta é fazer a Inteligência Emocional funcionar fora da análise psicológica e das teorias filosóficas, e dentro do campo do conhecimento, da exploração e da aplicação prática. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. XVIII)

Nossas emoções afloram nossos sentimentos e influenciam nosso comportamento. Ao nos depararmos com a energia das emoções movimentando todos os processos internos individuais, e afetando todos os aspectos de nossas vidas, percebemos a importância de desenvolver o controle emocional, a Inteligência Emocional. “Se não há Inteligência Emocional, sempre que o estresse surge o cérebro humano liga o piloto automático e tem uma tendência inerente para continuar fazendo a mesma coisa, apenas de modo mais intenso”. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 16)

No conhecimento acadêmico, ler é pensar sobre o significado, escrever é tornar o pensamento visível como linguagem, falar é expressar nosso ponto de vista para os outros. A alfabetização emocional baseia-se nas ações do coração humano, as quais nos tornam reais; se propõe ao aprendizado do reconhecimento, do respeito e da valorização da sabedoria dos sentimentos; considera imprescindível dar valor aos pressentimentos e intuições para a tomada de decisão. (K. Cooper e Sawaf (1997, p. 23). A alfabetização emocional visa ser honesto consigo mesmo, trata-se de prestar atenção ao que o coração diz ser a verdade. Ser emocionalmente honesto exige que se dê importância aos sentimentos que surgem do centro de sua inteligência emocional por estar diretamente ligados à sua intuição.

É preciso coragem para reconhecer o que se sente, para agir observando o que diz o coração, reconhecer a intuição. Quando se aprende a permanecer consciente dos pensamentos enquanto se dá atenção à voz interior dos sentimentos se está utilizando de uma combinação forte de Q.I e de I.E, a honestidade emocional, ou seja, permanecer honesto consigo mesmo e respeitar a

sabedoria do coração e da mente. Grande parte de nossa sabedoria intuitiva e criativa é parte de nossa Inteligência Emocional. (K. Cooper e Sawaf 1997, p.28) A intuição constitui a base da honestidade emocional, ela exige que sejamos sinceros consigo mesmos em relação ao que estamos sentindo, exige que nos rebelamos contra a repressão de sentimentos honestos para fingir parecer bem, para dar aparência certa a situações erradas. Exige que efetivamente sigamos nossos valores, tenhamos coragem de dizer a verdade, mesmo quando isso nos magoa, ou revela nossa humanidade e vulnerabilidade. É ir contra o estilo analítico tradicional de trabalho, no qual, admitir não saber alguma coisa ou ter cometido um engano é admitir perda de controle. Cabe aos líderes, criar ambientes de trabalho onde a honestidade emocional seja extremamente importante, tanto quanto os resultados financeiros, e que as relações de trabalho possam, sendo verdadeiras com os sentimentos das pessoas envolvidas, trazer os resultados esperados comercialmente pelas organizações.

Não há dúvidas de que falar franca e abertamente pode deixar de ser sensato, especialmente se disser a todo mundo o que sente. O equilíbrio está em identificar o que é relevante, expressar o sentimento de acordo com o propósito e coerente com seus valores éticos. A honestidade emocional se expressa com uma simples palavra tranquila ou um olhar firme, não precisa que se eleve a voz ou aponte o dedo, aliás, podemos seguir o exemplo das pessoas surdas que, quanto mais forte são seus sentimentos, mais delicados e lentos são seus sinais para expressá-los. Existe uma relação forte entre energia e sucesso, quando nos sentimos cansados ou deprimidos torna-se difícil separar o que é físico (falta de energia, fome, exaustão, ou necessidade de repouso) do que é mental (irritação, dispersão) e emocional (frustração, impaciência, ansiedade e opressão). Todo líder e membro de equipe está, durante todo o tempo, comprometido com os resultados, e normalmente aquilo que mais importa é engolido pela urgência e a agitação do trabalho organizacional. De

acordo com o estado da energia humana, nossas capacidades e prioridades podem desviar nossa inteligência emocional e fazer com que os obstáculos e dificuldades pareçam intransponíveis quando estamos cansados e tensos. Ao contrário de quando estamos calmos e descansados os mesmos problemas parecem administráveis e solucionáveis. (K. Cooper e Sawaf (1997, p. 49)

Temos nosso modo de pensar, sentir, interagir, criar e realizar tarefas, afetados pela energia do ambiente. Dentre algumas maneiras de melhorar o aspecto ambiental da energia, destacam-se: poucas regras de como as coisas devem ser feitas, local favorável a criatividade, onde sejam encorajadas a colaboração e a troca de ideias, possibilidade de controle pessoal da interrupções e distrações, e fácil acesso a ambientes de interação entre as pessoas do grupo incluindo os líderes e o pessoal da alta administração. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 51) O líder deve incentivar a sua equipe a desenvolver algumas estratégias para melhorar a energia emocional, tais como: senso de interesse, envolvimento e oportunidades genuínos; pausas estratégicas durante o período de trabalho; manter atividades físicas; fazer refeições e lanches ricos em nutrientes, praticar o entusiasmo e o bom humor e desfrutar de um sono profundo e reparador. Quando aumentamos nossos níveis de energia e atenção, soltamos o cérebro e os sentidos para estarem mais atentos ao nosso ambiente e as pessoas a nossa volta, tanto quanto aos nossos próprios sentimentos e pensamentos. Toda emoção é um despertador para chamar sua atenção. Sua finalidade é levá-lo – a fazer uma pergunta, a esclarecer coisas, a descobrir e ampliar suas habilidades, a agir ou tomar uma posição. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 57)

Somos condicionados a ignorar a voz dos sentimentos, mas, para se desenvolver a Inteligência Emocional, devemos apagar este condicionamento de nossas mentes. Qualquer tentativa de manter as emoções fora de nosso trabalho, vai fazer com

que gastemos muito tempo tentando pedir desculpas, lutando contra nossos remorsos e culpa por ter perdido o controle emocional. As emoções nos dão feedback imediato, e como reagimos a esta emoção é um dos sinais da capacidade de transcender a impulsividade e orientar apropriadamente o modo de reagir a ela. O feedback consiste no intercâmbio de informações sobre o funcionamento de parte de um sistema, já que uma parte interage com as demais, de tal modo que, quando uma delas entra em desarmonia com o todo, deva ser reajustada. Desta forma, quando as sensações derivadas das emoções nos afligem, devemos dar importância a elas e buscar entendê-las para que nosso sistema não se desarmonize, não entre em colapso e nos faça explodir por coisas insignificantes. (Goleman 2007, p. 170). Embora seja para algumas pessoas, muito mais fácil dominar seus acessos de fúria ou ciúme do que para outras, é fato que todas podem desenvolver o controle. Reconheça e sinta a emoção, não a negue ou minimize; escute a informação ou feedback que a emoção está lhe passando. Pergunte a si mesmo, quais dos meus princípios, valores e objetivos estão em jogo? Oriente ou canalize a energia emocional, para uma reação construtiva e apropriada. As emoções são sistemas de sinais que nos dão a informação de que precisamos no momento, e nos dirigem para várias questões ou oportunidades, ações e reações. Para ter sucesso é preciso canalizar estas energias para ações construtivas. (K. Cooper e Sawaf 1997, p.64)

O desafio que enfrentamos hoje na vida profissional e nas organizações é ouvir ao mesmo tempo a voz da razão e a voz da emoção. Racionalizar e raciocinar faz sentido para executivos e gerentes, mas valorizar nossos pressentimentos e intuições não é um assunto muito confortável de se discutir. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 70). Seguir uma sensação profunda, a intuição, é um dos mais importantes atributos da Inteligência Emocional, especialmente quando se deve tomar graves decisões. A intuição, especialmente se seguida de análise e

planejamento rigoroso, estimula mudanças, são comprovadamente poupadores de tempo em muitas situações, além de uma série de outras vantagens para o negócio. A intuição é fruto de experiências anteriores devidamente guardadas no cérebro e que são acionadas instintivamente na presença de situações diversas, seja envolvendo o trabalho ou a vida pessoal. A soma destas experiências de vida, sua sabedoria, se apresenta como pressentimentos instantâneos, juntando-se aos sentimentos do momento.

A impressão sentida aumenta a eficiência no processo de decisão afastando a riqueza de detalhes, concentrando a atenção para os resultados obtidos em outras ações anteriormente definidas, funcionando como um alarme ou um farol apontando para resultados benéficos, auxiliando assim na melhor escolha entre as alternativas atuais, que certamente também serão analisadas na relação custo-benefício antes da decisão efetiva. Uma liderança eficaz inicia-se com a intuição e a empatia, com o líder aprendendo a perceber os sentimentos dos liderados, passando a se importar com os sentimentos do outro. Isso coloca o líder em uma condição de confiança, que facilita e dá condições aos liderados para falar sobre o que realmente está se passando em suas vidas, sem medo de serem julgados, criticados ou abandonados, gerando um sentimento de responsabilidade que se reverterá em busca por melhor desempenho, iniciando um círculo de ações benéficas.

Alfabetizar-se emocionalmente é reconhecer as emoções fortes e não deixar que nos levem a acessos de descontrole verbal ou de fúria é poder transformar a intensidade do sentimento em uma única palavra, ou até numa postura firme com ações focadas no objetivo, e com isso transmitir esta intensidade aos outros sem partir para o ataque e, sem colocar o outro na defensiva. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 66) A competência emocional promove o entusiasmo, a capacidade de recuperação e a agressividade construtiva em face de desafios e mudanças. É também por meio da competência emocional que somos

estimulados a expandir nossas capacidades, nossa resistência mental e emocional para lidar com pressões e problemas de modo mais saudável, aberto e produtivo. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 95). A autenticidade é uma qualidade admirada e almejada entre os líderes, é como um campo de força que comunica, a todo o momento, a verdade emocional sobre quem você é realmente, o que você defende, com o que se importa e em que acredita. Com isso, o líder consegue desenvolver o diálogo verdadeiro com seus liderados, através da busca pela valorização recíproca, conseguindo assim uma relação de confiança, respeito, determinação, persuasão e inspiração.

Buscar o diálogo com a equipe, investigando, provocando discussões, perguntando, defendendo pontos de vista honestamente e abertamente, é uma tarefa que deve ser posta em prática pelos líderes. O que nos inspira e motiva, são pessoas verdadeiras, autênticas e honestas. Quando o líder consegue se transformar em uma pessoa assim, cria uma ligação forte dentro da organização, da equipe, que também são sentidas fora da empresa, pelos clientes, fornecedores, concorrentes, funcionários e suas famílias. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 111)

Ao nos prepararmos para entrar em território desconhecido, nossos medos e a falta de confiança tomam conta de nossa mente. A confiança começa com a autoestima e determinação, e ao passo que se obtenha mais controle deste traço emocional, quando confiamos em nós mesmos e estendemos esta confiança aos outros, recebemos confiança em troca. Quanto mais confiamos em nós mesmos, mais criativos e eficazes nos tornamos, e o inverso também é verdadeiro, quanto mais limitada for nossa confiança, mais ficamos revoltados, aborrecidos, irritados ou cínicos. A confiança se constrói sobre uma base honesta, transparente, e autêntica, e se mantém por meio das demonstrações consistentes delas em nossas escolhas e ações. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 116)

Quando o líder desenvolve sua

competência emocional, a resistência e discordâncias dos colaboradores passam a ser benéfica; o líder consegue flexibilidade para aceitar as divergências e conduzir de forma adequada as soluções dentro do relacionamento com os colaboradores, baseado no respeito e na honestidade. Lidar constantemente com circunstâncias, regras, regulamentos e necessidades diferenciadas e em constante mudança, faz com que o líder desenvolva sua capacidade de adaptação, e conseqüentemente de recuperação. As situações conflituosas são comuns em um ambiente de trabalho e, o modo como respondemos a elas transforma o ambiente e as pessoas que nele convivem. O entusiasmo é o responsável pela nossa capacidade de adaptação e recuperação, ele nos ajuda e desenvolver flexibilidade e habilidade para recuperar-se quando as coisas dão errado.

No processo de recuperação podem ser utilizadas várias ferramentas relaxantes, como: caminhadas, natação, leitura, tocar algum instrumento musical, meditação dentre outras, e cabe a cada um de nós, identificar os meios práticos de ficar mais flexível quando nos aborrecemos, ou ficamos tensos e cansados, e de renovar-se ao longo do caminho. A Inteligência Emocional não pode se desenvolver e se expandir sem profundidade emocional. Quando respeitamos nossos princípios, nossa consciência, nossa intuição, a tomada de decisão fica mais leve. A emoção nos desperta e motiva a nos comprometermos, isso é essencial para a implementação de qualquer estratégia inteligente, nosso caráter está acima da inteligência. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 162)

É importante que estudemos em nós o que está certo e não somente o que está errado, pois o que está “errado” são nossas vulnerabilidades e delas temos que ter conhecimento e poder de administrá-las, mas os nossos pontos fortes, devemos explorar e utilizar a todo instante. Quando reconhecemos o que nos move, o que para nós é um desejo ardente que puxa uma atividade após outra, quando sentimos um enorme prazer em realizar uma atividade

e temos a certeza que ela nos satisfaz profundamente, quando o aprendizado não é árduo, e sim rápido e empolgante, quando você percebe que terá um bom desempenho e sente-se à vontade, você consegue definir sua razão de viver, seu propósito e potencial. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 174)

As pessoas que realizam seu trabalho de forma mais criativa e eficaz são aquelas que adoram o que fazem, que transportam para aquela atividade seu propósito de vida, ou seja, a contribuição dada por nós e nossa equipe para construir a empresa que escolhemos e na qual acreditamos, no seu sentido mais amplo. Somente quando nos comprometemos de coração com esse propósito e alinhamos com ele nosso trabalho diário que somos capazes de crescer e alcançar o êxito. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 176). Até que consigamos viver de acordo com nosso potencial e propósito, a vida pode parecer pesada, mas quando estamos afinados com nossos sentimentos, tomamos consciência das muitas partes diferentes que nos compõe. Nesse ponto podemos perceber o que é mais profundo e importante em nossos sentimentos e sensações para então administrá-las.

As organizações hoje são bem diferentes, são lugares onde as ideias desafiadoras são bem-vindas e comemoradas em todos os níveis, e os líderes são os defensores de melhorias, das ideias não convencionais que possam atender aos melhores interesses dos colaboradores e da organização, e deve estar comprometido em buscar da realização destas ideias, anotando, falando, telefonando e trazendo as pessoas envolvidas para discuti-las. A coragem de assumir uma posição, de defender uma ideia, agir com honra e dignidade enfrentando o sofrimento e a rejeição, mantendo seus valores e buscando os interesses comerciais da organização, coloca os líderes, em determinados momentos, em posição vulnerável quando é preciso admitir erros, recomeçar e pedir ajuda reconhecendo que não sabe. Essa mesma coragem estimula a capacidade de reconhecer que nossa consciência nos inspira e impulsiona a

permanecer íntegros e descobrir e seguir nosso compromisso emocional de dar o melhor de nós mesmos e buscar o melhor dos outros. A integridade significa aceitar toda a responsabilidade, comunicar de modo claro e aberto, cumprir promessas e ter coragem de liderar com honra a si mesmo, sua equipe e sua empresa. A quem diga que a ética deve ficar em um plano secundário aos lucros, mas a integridade requer um compromisso com o que é certo, envolve a administração das relações entre os indivíduos e os grupos, onde a pessoa íntegra assume compromissos claros e os cumpre, mesmo com riscos para si mesma. (K. Cooper e Sawaf 1997, p 212)

É desta experiência profunda de conhecimento do seu potencial e propósito únicos, apoiados pelo compromisso com a integridade, que cresce uma fonte genuína de influência, que usada com coerência, de forma criativa e responsável se torna indispensável para uma liderança eficaz, interligando as pessoas de sua equipe, de sua organização sem necessidade de hierarquia, privilégio ou autoridade. A Inteligência Emocional refere-se ao uso da influência sem manipulação nem autoridade; diz respeito a perceber, aprender, relacionar-se, priorizar, inovar, e agir baseado na emoção, na sensação, na percepção e no sentimento em conjunto com a lógica, com o conhecimento tácito e a análise técnica. O que vai fazer um grande líder é a plenitude com que percebe a natureza de seu papel de formador de valor, de receptores e divulgadores da Inteligência Emocional. É preciso que percebam como são observados em seu discurso, gestos e comportamentos, o quanto são notados, sentidos, interpretados e lembrados por quase todos com quem tem contato. (K. Cooper e Sawaf 1997, p.232)

Nós estabelecemos e mantemos relacionamentos com base na aquisição de influência e, mediante trocas que incentivam o respeito e a atribuição de valor a todos os envolvidos. Saber o que se quer e o que os outros precisam facilita a troca, cria igualdade nos relacionamentos pessoais e organizacionais facilitando a interação e a conquista de objetivos. A

alquimia é definida como qualquer poder ou processo de transmutar uma substância comum de pouco valor, em algo de muito valor. Ao elevarmos o nível de consciência e aplicarmos a Inteligência Emocional de modo intuitivo, tornamo-nos alquimistas. Quando descobrimos maneiras de sentir e alinhar as frequências emocionais em nós mesmos e nos outros, aprendemos a utilizar nossos pressentimentos e intuições, nos tornamos entusiastas e, aplicamos tudo isso, em uma atividade em nossas organizações, estamos utilizando os princípios da alquimia emocional, uma confluência de intuições e talentos, propósitos e competências, pessoas e possibilidades. Cabe aos profissionais e líderes criar ambientes onde todos os envolvidos possam dar o melhor de si para produzir os resultados esperados pela organização, fazendo com que o processo seja mais importante que os resultados financeiros, estes certamente virão em contrapartida ao empenho da equipe.

O líder deve o tempo todo, estar juntando os fios da Inteligência Emocional, permitindo que os desafios fluam de maneira eficaz, transformando situações difíceis, sentindo oportunidades, mudando as regras e criando o futuro. Utilizando sua intuição, ela se desenvolve e se torna parte do modo como seu coração e seus sentidos se relacionam com todas as experiências e circunstâncias. (K. Cooper e Sawaf 1997, p. 251). A imensidão da vida organizacional está em constante mudança, é complexa e incerta. Não podemos perder um único sinal, uma única característica individual, no desenvolvimento das atividades propostas, pois não podemos ficar para trás.

Diante de rápidas mudanças sociais, políticas e tecnológicas, situações não programáveis, imprevisíveis, complexas, oportunidades ocultas são cada vez mais presentes no dia a dia do administrador, do líder. Elas exigem muito mais que soluções administrativas e gerenciais padronizadas, requerem a aplicação da Inteligência Emocional, aplicação do fluxo intuitivo. O fluxo intuitivo é uma capacidade natural humana, e com a prática se torna contínuo,

deixe-se mergulhar na experiência, supere sua capacidade dedicando-se a aumentar o nível de exigência nas tarefas que executa, mantenha-se aberto a novas possibilidades e lute sempre contra o medo. Não se preocupe se suas impressões intuitivas estão certas ou erradas, elas lhe ajudam a coletar informações para basear a tomada de decisão.

A capacidade de sentir a experiência, estar no tempo e lugar de um acontecimento percebendo de maneira intuitiva os diversos cenários possíveis, usando a Inteligência Emocional para incendiar a imaginação com o sentimento de estar no futuro, percebendo as possibilidades ocultas, sentir o funcionamento da organização e utilizar essas percepções para fazer no presente algo mais eficaz, inovador, baseado em seus valores e nos da organização, tornará a liderança mais competente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No cenário atual de globalização, na corrida para o sucesso das empresas, busca-se a excelência em todos os processos. As exigências são de que o líder em qualquer nível da organização seja um mentor, treinador, conselheiro, aliado, amigo. São exigidas também competências em comunicação oral e escrita, capacidade de escutar, negociar, administrar conflitos, estabelecer estratégias e táticas e influenciar positivamente o comportamento das pessoas que lidera. Além disso, espera-se que o líder possua qualidades tais como: honestidade, ética, energia, flexibilidade, comprometimento, empatia, sensibilidade, intuição, bom humor, consciência e humildade.

Pode parecer muito difícil reunir em uma única pessoa tantas características, mas parece-nos que o conhecimento profundo de si mesmo, das atividades que desenvolve, da equipe que lidera e a observação das circunstâncias gerais da situação levam intuitivamente às escolhas mais acertadas. Quando o líder observa a situação com domínio de seus sentimentos, vai perceber,

com poucas chances de erro, qual a escolha mais adequada para cada situação.

O profissional que desenvolver o autoconhecimento, o uso da intuição, da inteligência emocional, estará um passo à frente nos processos seletivos das organizações mais dinâmicas e lucrativas. Poderá usufruir de uma vida mais satisfatória e bem-sucedida no campo profissional e pessoal. E quando a maioria das pessoas envolvidas nas decisões que movem a sociedade, estiverem alinhadas a um pensamento global, teremos uma sociedade mais justa.

Para formar e manter equipes com essas características é necessário que o líder transforme e seja um visionário, e conduza os colaboradores à mudança, que promova a transformação e renovação. Para o domínio destas características o desenvolvimento da Inteligência Emocional é um fator crucial no sucesso da carreira de um líder. Desenvolver a percepção dos sentimentos próprios e dos sentimentos dos colaboradores é o caminho para uma convivência mais harmônica no ambiente de trabalho e na vida pessoal.

Será preciso permitir que as emoções o inspirem e o estimulem na busca do sucesso e da lucratividade na organização. Para o líder, a espiritualidade deverá estar diretamente relacionada com a capacidade de *rapport*, de sinergia com o outro percebendo suas necessidades e desejos. Será condição básica para que o líder construa a conexão necessária com seus liderados para atingir os objetivos, agindo com consciência da repercussão de suas decisões na sociedade.

O papel do líder extrapola o ambiente organizacional, precisará dedicar atenção às questões sociais de proteger o meio ambiente e o planeta, de criar uma sociedade mais humana, e de atender o crescente interesse de um número significativo de pessoas na descoberta de um sentido para suas vidas. Terá de se adaptar aos papéis e às relações sujeitas a mudanças nos diferentes setores da sociedade. Deverá entender qual o papel da indústria, do comércio, do setor privado neste novo século. O Líder verdadeiramente eficaz acreditará firmemente que pode e

deve moldar o futuro e influir nas crenças através do próprio comportamento.

A necessidade de Líderes que aplicam princípios da Inteligência Emocional atuando em todos os setores da economia é necessariamente urgente. Os Líderes podem influenciar sua equipe na busca por melhores resultados através da busca por se atualizar, se autoconhecer, por desenvolver atitudes ecologicamente corretas, ter responsabilidade social nas decisões, que, são diferenciais imperativos em uma sociedade globalizada, onde se percebe rapidamente as consequências das decisões empresariais nas diferentes classes sociais, e na qual as pessoas, definitivamente mais preocupadas com o meio ambiente, procuram qualidade e coerência em todos os serviços e produtos que consomem.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia aplicada a administração: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2005.

BUENO, José Mauricio Haas, e Ricardo PRIMI. Edição: Porto Alegre, Psicol. Reflex. Crit. 2003. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722003000200008&lng=pt&nrm=iso > acesso em 12 de outubro de 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Vol. 7 edição revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COOPER, Robert K. Inteligência Emocional na Empresa. Tradução: Sonia T. Mendes Costa Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

DI SERIO, Luiz Carlos, e Marcos Augusto VASCONCELLOS. Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009.

Dicionário Etimológico, disponível em: <<http://www.dicionarioetimologico.com.br/searchController.do?hidArtigo=AFAF4EC69AE94D3BEBC4462D1673715E>> acesso em 12 de 10 de 2012.

GARDNER, Howard. Inteligência: um conceito reformulado. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional:

□ a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. *Psic.: Teor. e Pesq.*, Brasília, v. 27, n. 2, p. 225-232, jun. 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722011000200013&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 20 nov. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722011000200013>.

GOTTFREDSON, Linda S. www.udel.edu. The Wall Street Journal. 13 de dezembro de 1994. Disponível em: <<http://www.udel.edu/educ/gottfredson/reprints/1997mainstream.pdf>>. Acesso em 12 de outubro de 2012.

K.COOPER, Robert; Ayman SAWAF. Inteligência Emocional na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LOPES, Rosângela. O Poder das emoções. 2012. Disponível em: <<http://www.centroreichiano.com.br/artigos/Anais%202012/LOPES,%20Rosangela.%20O%20poder%20das%20emo%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em 12 de 10 de 2012.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. Aspectos comportamentais da gestão de pessoas. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SCHELINI, Patrícia Waltz. Teoria das inteligências fluida e cristalizada: início e evolução. *Estud. psicol. (Natal)*, Natal, v. 11, n. 3, p. 323-332, dez. 2006. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2006000300010&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 20 nov. 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2006000300010>.