

- a) explicitação das vantagens relativas e das dificuldades resultantes da opção por modelos de formação inicial com maiores ou menores componentes científicos generalistas, de especialização, de experiência prática (características e função social do ensino politécnico e universitário);
- b) níveis de autonomia científica e tecnológica dos engenheiros e aparelho de Estado/empresas portuguesas perante nações mais desenvolvidas;
- c) relações com as principais associações empresariais/patronais e com os grandes grupos económicos, hegemónicos nas décadas de cinquenta a setenta;
- d) ligações internacionais (escolas, associações, empresas e organismos oficiais, técnicos individualmente considerados) e concorrência por parte de engenheiros estrangeiros;
- e) actividade governativa — política em geral — de engenheiros, empenhamento da superação de bloqueios em termos de higiene e segurança no trabalho, acidentes e doenças profissionais, nível de vida e formação escolar/profissional dos trabalhadores;
- f) rivalidade com economistas e gestores, participação nos debates dos anos sessenta e setenta sobre manutenção do regime ditatorial/das colónias e do corporativismo proteccionista ou integração na CEE, adesão à EFTA e reprodução ou alteração das estruturas sócio-económicas, de uma determinada especialização produtiva e do fluxo emigratório.

João Paulo Avelãs Nunes

Daniel GOLEMAN, *Trabalhar com a Inteligência Emocional* (trad. do inglês), Lisboa, Temas e Debates, 1999, 387 p.

Em 1892, Sir Francis Galton levou a cabo a primeira tentativa de classificar os homens «de acordo com os seus dotes naturais». Ainda em finais do século XIX, um psicólogo francês, Alfred Binet, criou a primeira medida prática para medir a inteligência, tentando medir, inicialmente, as habilidades sensoriais e motoras e, posteriormente, as funções cognitivas. Alguns anos mais tarde, Charles Spearman, da Universidade de Londres, decidiu definir a inteligência objectivamente e também tentou medi-la. Para ele, a inteligência consta de um factor geral e de uma série de habilidades especiais. O factor geral (G) é o motor que dá energia às diferentes habilidades e a que ele chamou *Habilidade Cognitiva Geral*; esta viria a denominar-se, mais tarde,

*Quociente Intelectual* (Q.I.), obtido através de testes específicos. Durante várias décadas, diversos autores interessaram-se pela avaliação do Q.I. (Guillford, Thurstone, Wechsler, etc.), considerando-o um meio de prever o futuro (in)sucesso escolar e/ou profissional.

O presente livro de Daniel Goleman, bem como a sua obra anterior, publicada em 1995, intitulada *Inteligência Emocional*, partem da ideia de que o Q.I. e o conhecimento técnico não são garantia de sucesso profissional. Pois, de acordo com os resultados de investigações efectuadas em diversos tipos de organizações, este autor pôde concluir que os profissionais mais bem sucedidos não são os que apresentam maior grau de inteligência ou conhecimento académico. Mais do que o Q.I. ou o conhecimento especializado, hoje o que determina o êxito no emprego é o que o autor denominou de *Inteligência Emocional*. Este novo conceito, para além de estar a exercer considerável influência a todos os níveis na área comportamental, acabou por consolidar uma nova forma de pensar as relações humanas nesta viragem de milénio.

Já no início dos anos 80, Howard Gardner falava da “inteligência múltipla”, entendendo-se esta como a sinergia entre a sabedoria cognitiva e a sabedoria emocional. Uma mistura própria das pessoas com sucesso.

Salienta-se, entretanto, que o actual mercado de trabalho – com a sua estrutura menos hierarquizada e posições menos estanques – impôs novos parâmetros de avaliação. Mais do que nunca, auto-confiança, auto-controlo, capacidade para comunicar e influenciar, iniciativa e empatia, capacidade de trabalho em equipa e flexibilidade são algumas das qualidades fundamentais no currículo de um bom profissional e, essencialmente, de um bom líder. Como demonstra o autor nas suas obras, nós possuímos potencial para aumentar a nossa inteligência emocional – em qualquer fase da nossa carreira – e, neste sentido, não deixa de fornecer importantes linhas de orientação.

O autor considera a *Inteligência Emocional* como a “capacidade para reconhecermos os nossos sentimentos e os dos outros, para nos motivarmos a nós próprios e para gerirmos as emoções em nós e nas nossas relações” (p 323). Dada a sua importância, D. Goleman, na obra que aqui analisamos, apresenta um guia para o uso e o desenvolvimento da inteligência emocional, tanto nas nossas relações interpessoais, como a nível profissional. Este estudo, que se aplica tanto a indivíduos, como a grupos ou empresas, torna-se mais oportuno quando se compreende que, ao contrário do Q.I., que se mantém relativamente estável ao longo da vida, a inteligência emocional é algo que evolui, podendo, ainda, aprender-se a aperfeiçoá-la. O livro apresenta, com clareza, junto às informações científicas, um amplo leque de exemplos e depoimentos que ilustram as suas conclusões.

Assim, na obra *Trabalhar com a Inteligência Emocional*, o autor revela as competências que distinguem indivíduos com sucesso e procura “proporcionar algumas pistas práticas para os desafios pessoais e profissionais cruciais que todos nós enfrentaremos no século que se aproxima” (p. 23).

A obra é composta por cinco partes. Na primeira, constituída por três capítulos e denominada de *Para além das Habilitações*, o autor parte da seguinte ideia: “As regras do trabalho encontram-se em mutação” (p. 11) e, actualmente, só o Q.I. não determina o (in)sucesso do indivíduo em contexto organizacional, mas sim a aquisição de competências ditas emocionais (pessoais e sociais) como: *autoconsciência* (conhecimento dos nossos estados internos, preferências, recursos e intuições); *auto-regulação* (capacidade de gerir os próprios estados internos, impulsos e recursos); *motivação* (tendências emocionais que orientam ou facilitam o cumprimento de objectivos); *empatia* (consciência dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros); *competências sociais* (capacidade de induzir respostas favoráveis nos outros). Estas são, entre outras, as mais importantes temáticas que o autor desenvolve e concretiza nas restantes partes do livro.

Na segunda parte, denominada de *Autodomínio*, que também engloba três capítulos, o autor começa por esboçar e, posteriormente, concretizar a ideia de que a intuição, para a qual utiliza a metáfora “leme interior”, possui um papel importante na formação de impressões e no processo de tomada de decisão. “Os gestores de crédito têm de sentir se um negócio pode correr mal, mesmo que os números se apresentem óptimos; os executivos têm de decidir se um determinado produto valerá o tempo e o dinheiro necessários para o desenvolver; as pessoas têm de fazer uma aposta bem informada acerca de quem, num grupo de candidatos para um determinado lugar, possui a melhor química num grupo de trabalho. Todas essas decisões exigem a capacidade de introduzir no processo de tomada de decisões o nosso sentido intuitivo daquilo que está certo e do que está errado” (p. 60 e 61).

Ainda nesta parte, o autor chama a atenção para a importância da aquisição de uma competência – a *autoconsciência* –, base fundamental e vital de três competências emocionais: *autoconsciência emocional* (reconhecimento de como as nossas emoções afectam o nosso desempenho e a capacidade de usar os nossos valores como guia da tomada de decisões); *auto-avaliação exacta* (sentido imparcial das nossas forças e dos nossos limites pessoais, uma visão clara de onde necessitamos de melhorar e a capacidade de aprender com a própria experiência); *autoconfiança* (coragem que resulta da certeza nas nossas capacidades, nos nossos valores e nos nossos objectivos).

Refere ainda a necessidade de *autodomínio*, ou seja, “a capacidade de manter as emoções e os impulsos de ruptura sob controlo” (p.90). E finaliza esta parte com alguns exemplos, teoricamente fundamentados, acerca do

processo motivacional, de pessoas que procuram dar o seu melhor, qualquer que seja a tarefa a que se dediquem.

Numa terceira parte do livro, intitulada *Aptidões Pessoais*, o autor começa por salientar a importância do *autoconhecimento* nas relações interpessoais e, nomeadamente, no desenvolvimento da capacidade de empatia, pois “A chave para conhecer o terreno emocional dos outros reside na familiaridade íntima conosco próprios” (p. 143). Adiante, ainda, o autor refere que o “pré-requisito da empatia é a autopercepção, o reconhecimento dos sinais viscerais dos sentimentos, emitidos pelo próprio corpo”. É que, “entre os consultores, por exemplo, os mais eficientes e empáticos eram os que melhor se sintonizavam com os sinais da emoção do seu corpo – algo essencial em qualquer função em que a empatia desempenha um papel de relevo, do ensino às vendas e à gestão” (p. 144).

O autor, ainda nesta parte, tece algumas considerações sobre factores de conflito e estratégias de negociação e mais uma vez salienta que, no processo de negociação, a sensibilidade e o controlo das emoções são importantes. Neste contexto, chamamos a atenção para a seguinte passagem: “Aqueles que dominam a arte da negociação compreendem a natureza emocionalmente carregada de qualquer negociação. Os melhores negociadores detectam que pontos têm maior importância para a outra parte e graciosamente cedem nesse ponto, pressionando para concessões em pontos que não encerram um peso emocional tão grande. E para isso é preciso possuir empatia” (p. 187).

A Liderança é outra das temáticas tratadas, tendo como base que “Liderar é transmitir energia”; D. Goleman refere algumas competências que um líder, para ser aceite como tal, deve possuir: capacidade de perceber os sentimentos ocultos do grupo; liderar pelo exemplo: “as pessoas não só prestam atenção aos líderes como têm tendência para os imitar” (p. 194); capacidade de comunicar emoções de forma convincente; saber quando se deve usar um certo grau de dureza – “A liderança exige uma tomada de decisões firme. Alguém tem de dizer às pessoas o que devem fazer, mantê-las vinculadas às suas obrigações, ser explícito sobre as consequências” (p. 197), ou seja, ser assertivo; e, por último, ser catalisador de mudança, já que “hoje em dia, as organizações estão a baralhar de novo, alienar património, fundir, adquirir, diminuir as hierarquias, tornando-se globais. A aceleração da mudança nos anos 90 fez da capacidade de liderar uma competência em ascensão. Nos estudos anteriores, sobretudo os efectuados nas décadas de 70 e 80, ser um catalisador da mudança não era altamente valorizado. Mas, à medida que nos aproximamos do novo milénio, um número cada vez maior de empresas está a apostar nas pessoas que são capazes de liderar um processo de mudança” (p. 202).

Na quarta parte do livro, desenvolve-se *Um novo Modelo de Aprendizagem*, em dois capítulos, em que o autor cita vários exemplos de como a inteligência emocional pode ser desenvolvida e apresenta um esquema de “Formação em Competência Emocional” (p. 259 a 261). Realça, ainda, que ao longo do processo de Formação deve ter-se em consideração a diferença crucial entre *conhecimento declarativo* e *conhecimento executivo*. O primeiro reporta-se às estruturas que não se esgotam em si mesmas, já que comportam um movimento de referência a algo que lhes é exterior: designam ou representam coisas do mundo e, enquanto tal, são um “saber o que”; o segundo reporta-se a procedimentos e, enquanto tal, são um “saber-fazer”, que tomam corpo na sua execução. Neste contexto, o autor reforça, ainda, a ideia da necessidade de repensar a avaliação da Formação. E, neste sentido, “recomenda”: “primeiro estabelecer métodos sólidos de medição dos resultados, em especial para as competências que constituíram objectivos de treino e incluir critérios de medição de desempenho profissional. Os melhores programas usam medições antes e depois da formação, mais um acompanhamento a longo prazo, (...) e grupos de controlo (...). E se um programa falha, essa informação deve ser usada para melhorar a fornada seguinte de formação” (p. 285).

A quinta e última parte do livro, denominada de *Organização Emocionalmente Inteligente*, é, também, constituída por dois capítulos. O autor entende que uma “organização emocionalmente inteligente precisa de resolver quaisquer disparidades entre os valores que proclama e aqueles com que vive” (p.289). E, de acordo com isso, apresenta alguns procedimentos para o aumento da motivação, nomeadamente a clarificação dos valores, do espírito e da missão da organização, pois “trabalhar para uma empresa que mede o seu êxito da forma mais plena de sentido – e não apenas pelos seus resultados financeiros – constitui em si um estimulante do moral e da energia” (p. 289). Na opinião do autor, a sobrecarga de trabalho, a falta de autonomia, os baixos salários, a perda de contactos/isolamento crescente no trabalho, as desigualdades/injustiça e os conflitos de valores assumem-se como os principais defeitos das práticas empresariais. Estas práticas de gestão incorrectas conduzem normalmente ao alheamento, à perda de motivação, à falta de entusiasmo e à perda de produtividade dos colaboradores de uma organização.

Assim, uma organização inteligente assume-se como a capacidade para resolver problemas, vencer desafios ou criar produtos valorizados e isto emerge da complexa inter-relação de pessoas, cultura e papéis no seio de uma organização.

Em jeito de conclusão, gostaríamos de referir que o autor escreve sobre um assunto que a maioria de nós considera que conhece bem – maturidade, saúde emocional, “ser adulto” – e mostra como estas qualidades, que ajudam a formar a inteligência emocional, afectam o nosso desempenho no trabalho.

Tomando por base dados convincentes, D. Goleman apresenta, num texto claro, simples e objectivo, questões que vão obrigar a repensar a forma de conceptualizar e de gerir uma empresa, no novo milénio.

Estamos, assim, em presença de uma obra que pode ser vista como um importante instrumento de reflexão sobre os novos cenários profissionais que se esboçam. Anos turbulentos, em que as perspectivas para o futuro dependerão não só do conhecimento académico/especializado mas também de sabermos conduzir os nossos relacionamentos, com mais arte.

*Célia Ribeiro*