

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

QUOCIENTE ESPIRITUAL

Autora: Linéia Jollemebeck Lopes

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Mirian Palmeira

**Curitiba
2005**

RESUMO

O tema Espiritualidade vem ganhando espaço nas empresas nos últimos anos. Embora este tema-tabu comece a ser abordado com frequência, podemos dizer que são as pessoas que estão levando a espiritualidade para dentro das empresas. Neste processo, os indivíduos acabam ganhando maior consciência de si próprios tornando-se melhores cidadãos. O tema desta monografia, Quociente Espiritual não tem relação com religiosidade. Além do capital financeiro e do intelectual, também o espiritual faz a diferença no mundo dos negócios, ou seja, tudo aquilo que tem valor espiritual, são os preciosos detalhes para uma administração mais precisa. Tomar um mundo mais humano pode-se entender que o amor, a paz, a harmonia, a ética, a diversidade, a adversidade e muitos outros valores existem para aproximar as pessoas e tornar o mundo melhor, pois, qualquer que seja a nossa tarefa, a atitude é fundamental. Com o desenvolvimento deste estudo, consegui recolher conceitos com o intuito de entender, sob diversos enfoques e pontos de vista distintos, o que é o Quociente Espiritual e qual o grau de importância e comprometimento das pessoas que trabalham em uma empresa multinacional, bem como a valorização destas qualidades. A pesquisa de campo foi realizada com aplicação de questionário escrito e para a demonstração dos resultados foram utilizadas ferramentas estatísticas. Com base nos resultados obtidos, as recomendações e conclusões foram emitidas pela autora desta monografia, cabendo a organização analisar e avaliar as possibilidades e necessidades de colocá-las em prática. Posso destacar que a empresa e seus funcionários encontram-se alinhados com os conceitos aqui explorados. O que se pode enfatizar é que o Quociente Intelectual, o Quociente Emocional e Quociente Espiritual já fazem parte do dia-a-dia das organizações, e a cada dia, o equilíbrio destes quocientes torna-se o diferencial mais competitivo entre elas.

Palavras-chave: Quociente intelectual, quociente emocional, quociente espiritual.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
1 APRESENTAÇÃO	01
2 INTRODUÇÃO	02
2.1 EMPRESA	02
2.2 PROBLEMA	02
2.3 JUSTIFICATIVA	02
3 OBJETIVOS	04
3.1 OBJETIVO GERAL	04
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	04
3.3 HIPÓTESES	04
4 EMBASAMENTO TEÓRICO	05
4.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO	05
4.2 AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO	06
4.2.1 Administração Científica	06
4.2.2 A Escola Clássica	07
4.2.3 A Teoria Humanística	08
4.2.4 Teoria da Burocracia	08
4.2.5 Teoria Matemática	09
4.2.6 Teoria Comportamental	09
4.2.7 Teoria Neoclássica	10
4.2.8 Teoria Estruturalista	11
4.2.9 Teoria Geral de Sistemas	11
4.2.10 Teoria da Contingência	12
4.2.11 Organizações Fractais	12
4.3 AS INFLUÊNCIAS DOS PENSADORES	14
4.3.1 Influência dos Filósofos	14
4.3.2 Influência da Organização da Igreja Católica	15
4.3.3 Influência da Organização Militar	15
4.3.4 Influência da Revolução Industrial	16

4.3.5	Influência dos Economistas Liberais	18
4.3.6	Influência dos Pioneiros e Empreendedores	19
4.4	O QUE É ADMINISTRAÇÃO	21
4.4.1	Habilidades, Papéis e Funções do Administrador	21
4.4.2	As Organizações	23
5	AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	25
5.1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	25
5.2	ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA (MARKETING)	25
5.3	ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS	26
5.4	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	27
5.5	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	28
5.6	ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS	29
5.6.1	Histórico da gestão de pessoas	33
5.6.2	A gestão de pessoas no Brasil	36
5.6.3	Planejamento Estratégico de Gestão de Pessoas	38
6	DESAFIOS PARA O SÉCULO XXI	40
6.1	INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS	40
6.2	ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO	40
6.3	COMUNICAÇÃO	41
6.4	CONCORRÊNCIA	41
6.5	CERTIFICAÇÕES: QUALIDADE (ISO 9000), MEIO AMBIENTE (ISO 14000) E SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL (OHSAS 18000)	42
6.6	RESPONSABILIDADE SOCIAL	42
6.7	GLOBALIZAÇÃO	43
6.8	EDUCAÇÃO E CONHECIMENTO	43
6.9	CAPITAL X INTELIGÊNCIA	44
7	AS INTELIGÊNCIAS	45
7.1	QUOCIENTE INTELECTUAL (QI)	45
7.2	QUOCIENTE EMOCIONAL (QE)	51
7.3	QUOCIENTE ESPIRITUAL (QS)	55
7.4	INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL	57

7.4.1 O Ponto de Deus	59
7.4.2 O Lótus do Eu I – A Camada do Ego	60
7.4.3 O Lótus do Eu II – O Meio Associativo	62
7.4.4 O Lótus do Eu III – O Centro	63
7.4.5 Doença, atrofia e crise espiritual	64
7.4.6 Como melhorar nosso QS	66
7.4.7 Ser Espiritualmente Inteligente	68
8 METODOLOGIA	70
8.1 POPULAÇÃO	70
8.2 LIMITAÇÕES	70
9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS	72
10 RECOMENDAÇÕES	85
11 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	87
ANEXO FORMULÁRIO DE PESQUISA	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fatores que podem ou não ser medidos pelos testes de QI	49
Figura 2 – Classificação geral dos níveis de QI	50
Figura 3 – Idade	72
Figura 4 – Tempo de Trabalho na Empresa	73
Figura 5 – Importância inteligência para desenvolvimento atividades na empresa	74
Figura 6 – Valorização da inteligência na empresa	75
Figura 7 – Grau importância QE na empresa	76
Figura 8 – Grau importância QE para o sucesso profissional	77
Figura 9 – Adversidade	78
Figura 10 – Liberdade com responsabilidade	79
Figura 11 – Diversidade	80
Figura 12 – Grau de comprometimento com os princípios	81
Figura 13 – Nível de satisfação profissional	82
Figura 14 – Preparação para colocar conceitos em prática	83
Figura 15 – Oportunidade oferecida pela empresa para colocar estes conceitos em prática	84

1 APRESENTAÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido na área da Administração de Pessoas, especificamente no estudo teórico da história da administração e funções administrativas, aprofundando a pesquisa no tema escolhido – Quociente Espiritual. O trabalho é composto da pesquisa bibliográfica apresentando os conceitos, bem como a de campo realizada com funcionários de uma empresa multinacional, centenária no Brasil, em uma de suas Unidades localizada no Estado do Paraná.

Atualmente o tema espiritualidade tem ganhado muito espaço, desde a descoberta do chamado “Ponto de Deus” no cérebro humano. As pessoas que estão levando a espiritualidade para dentro das empresas estão ganhando maior consciência de si próprios, tornando-se melhores cidadãos.

Além dos capitais financeiros e intelectuais, conhecidos como Quociente Intelectual (QI) e do equilíbrio emocional – Quociente Emocional (QE), o capital espiritual – Quociente Espiritual (QS) está fazendo a diferença no mundo dos negócios.

Pode-se destacar que atualmente o trabalho está sendo mais valorizado quando realizado com amor, dedicação e sem prejuízos às outras pessoas. O amor, a paz, a harmonia, a ética e outros valores existem para aproximar as pessoas, e para tornar o mundo mais humano e melhor.

Neste trabalho, pode-se demonstrar a importância do equilíbrio entre os três quocientes para o alcance do sucesso e da felicidade, bem como demonstrar o grau de importância e aplicabilidade destes conceitos na empresa onde foi realizada a pesquisa.

2 INTRODUÇÃO

2.1 EMPRESA

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa centenária, multinacional, no ramo alimentício, em uma de suas Unidades do Brasil, localizada no Estado do Paraná.

Atualmente a empresa conta com 79 funcionários. Em 2004 iniciou o desenvolvimento de um projeto que visa aumentar a liderança no mercado interno em 10%, ser líder em exportação no seu segmento, estar entre as duas maiores geradoras de lucro para o grupo e ser reconhecida como um excelente lugar para se trabalhar.

Os conceitos descritos neste trabalho vêm de encontro às necessidades deste projeto visando o alcance dos objetivos da empresa já citados.

2.2 PROBLEMA

Com a globalização e abertura dos mercados as coisas têm mudado rapidamente, principalmente no mundo dos negócios e, para sobreviver as empresas e grupos impõem grandes desafios para as equipes de trabalho. Muitas vezes, estes desafios não são fáceis de atender, mas para o profissional que quer permanecer na empresa, este deverá ser alcançado, independente dele estar preparado para atendê-lo ou não.

Analisando os conceitos descritos nesta monografia de quociente intelectual (QI), quociente emocional (QE) e quociente espiritual (QS), podemos verificar que os profissionais e empresas necessitam estar em sintonia com estes conceitos para conseguir o equilíbrio e a satisfação.

Com base neste pressuposto qual é o grau de comprometimento, de preparação e de valorização que os funcionários e a empresa pesquisada encontram-se para atender e contribuir com os objetivos impostos no projeto citado?

2.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo justifica-se, teoricamente, face à busca do sucesso e do atendimento aos requisitos exigidos pelas empresas no mundo atual. Há tempos atrás, a exigência das empresas era que o profissional tivesse, exclusivamente, QI

(quociente intelectual), ou seja, um bom raciocínio lógico. Passado alguns anos, este profissional deveria saber lidar com as emoções e, portanto, ter um considerável QE (quociente emocional). Atualmente, as empresas estão exigindo que os profissionais tenham o QS (quociente espiritual), sendo esse a base da auto-estima, dos valores e da realização profissional. Conforme os conceitos mencionados por Zohar, “sendo flexível, tendo bom nível de percepção, capacidade de enfrentar e transcender, dentre outras, com essas habilidades o funcionário encontrará maior equilíbrio para enfrentar os desafios do dia-a-dia” (2002).

A relevância deste estudo se pauta na asserção da necessidade de se verificar a importância e aplicabilidade dos conceitos estudados e avaliar os impactos para a empresa pesquisada e para seus funcionários.

Ter clareza do que se quer, criar oportunidades para sua equipe e empresa e esbanjar motivação são atributos que o profissional atual precisa.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo primordial deste trabalho é **avaliar qual o grau de importância e comprometimento com os conceitos de quociente espiritual das pessoas que trabalham numa empresa multinacional do setor alimentício.**

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- Verificar se a empresa e seus funcionários estão preparados para aplicar os conceitos de quociente espiritual;
- Avaliar se os conceitos de quociente espiritual estão alinhados com o projeto proposto pela empresa;
- Identificar quais os conceitos que necessitam ser trabalhado para o alcance do objetivo do projeto proposto pela empresa.

3.3 HIPÓTESES

- Com a globalização, muitas empresas impõem projetos e objetivos cada vez mais acirrados e difíceis de serem alcançados, e muitas vezes esquecem de preparar seus funcionários com conceitos os quais são extremamente necessários para o alcance destes objetivos;
- Com as estratégias e os objetivos traçados, também, muitas empresas consideram-se preparadas para colocá-los em prática, mas muitas vezes nem mesmo a própria empresa encontra-se preparada para alcançar estes desafios;
- Ainda com base nos objetivos estipulados, muitas empresas cobram que seus funcionários estejam preparados e busquem a preparação para isto, mas acabam não valorizando seus funcionários por estes diferenciais;
- Para o funcionário estar motivado e sentir-se de realizado, faz-se necessário o equilíbrio entre o QI, QE e QS, mas estes podem não se encontrar em equilíbrio, ou ainda, não estar satisfeito profissionalmente prejudicando assim sua contribuição para a empresa vencer seus desafios.

4 EMBASAMENTO TEÓRICO

4.1 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Partindo das definições de Chiavenato, nossa sociedade é composta por várias organizações constituídas de recursos humanos e não humanos, que são compreendidos como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, etc., onde todas as suas atividades são planejadas, organizadas, comandadas, coordenadas e controladas. Segundo Bernardes, "sociedade não é apenas um apenas aglomerado de pessoas, é, mas sim um grupo de indivíduos que vivem por vontade própria sob normas comuns, é o meio humano em que o indivíduo está integrado" (1982, p.15).

Desde nosso nascimento e durante todo nosso ciclo vital estamos ligados a essas organizações onde uns são intimamente ligados e dependentes dos outros. Existem duas categorias diferentes nas organizações: as lucrativas, que são empresas que visam lucros e as não lucrativas, que não visam lucros, são elas as entidades filantrópicas: os hospitais, o exército, a igreja, etc., sendo que elas buscam por meio do seu desempenho, transformar o mundo num lugar melhor, mais seguro e mais agradável de viver, suprimindo as necessidades humanas de forma a satisfazer seu instinto agregário, suprimindo-as com os relacionamentos que se fazem necessários à vida.

Segundo Drucker, apud Moraes, o setor social sem fins lucrativos é aquele em que a administração é mais necessária hoje em dia; é ali que a administração sistemática, baseada na teoria e guiada por princípios, pode render os maiores resultados em menos tempo. Basta pensar nos enormes problemas com que o mundo se defronta – pobreza, saúde, educação, tensões internacionais, que a necessidade de soluções administrativas se torna clara (2000, p.7).

Essas organizações promovem o alcance de objetivos que individualmente seriam muito difíceis ou até mesmo impossíveis de serem atingidos, sendo que através da interação e cooperação as pessoas realizam tarefas com maior rapidez, criando tendências para as inovações, proporcionando fonte de sobrevivência, satisfação e auto-realização possibilitando o crescimento e o desenvolvimento profissional e pessoal. Dentro dessas organizações a administração nada mais é que a condução racional das atividades da empresa, onde trata o planejamento, a estruturação, direção e controle das atividades desenvolvidas pela divisão de trabalho que ocorram na mesma.

A administração, ciência social e universal, começou a ser estudada no início do século, apesar de a prática administrativa ser muito mais antiga, sendo que tanto a prática quanto ao estudo são imprescindíveis para a evolução humana. Em todos os setores da sociedade, seja na família, nas empresas, nos hospitais, escolas, times de futebol, igrejas, órgãos do governo ou qualquer outro demanda a presença de um administrador que utilize técnicas e integre pessoas na busca dos objetivos institucionais, onde suas idéias representam o principal recurso corporativo pela necessidade de se valorizar o conhecimento, que junto a sua criatividade impulsionam o mundo fazendo a história.

Alguns teóricos como Charles Babbage, antes da Revolução Industrial afirmaram que a Administração deveria superar a prática e se tornar também teoria, pois com as mudanças no mundo industrial iriam requerer um estudo científico da matéria. A Revolução Industrial foi um marco profundo no surgimento da Administração, da transformação da economia agrária, que era toda artesanal na forma de produção, para a economia industrial, com sistemas mecanizados. Essa revolução teve início no século XVIII, na Inglaterra, se difundindo para os países da Europa Continental, provocando transformações na vida do homem ocidental e seu relacionamento com o resto do mundo (MORAES, 2000, p.3).

De certa forma houve uma fragmentação, de um lado, o empregador, que fornecia o equipamento e supervisionava o seu uso e, de outro, o operário (o trabalhador) que através dessas relações surgiria uma relação funcional de supervisão e disciplina que exigia um novo perfil de trabalhador, surge a administração tayloriana.

4.2 AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

4.2.1 Administração Científica

Foi assim que em 1900 surgiu a administração científica, criada por Frederick Winslow Taylor, é o nome que recebeu por causa da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial.

Segundo Chiavenato, os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da administração são a observação e a mensuração. Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas e elevar os níveis de produtividade da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial (1987, p.5).

Atualmente, um dos grandes desafios das empresas é eliminar os desperdícios, pois os índices de desperdícios dentro e fora da empresa são grandes,

ocasionando um grande acúmulo de custos às vezes imperceptíveis para os funcionários.

Taylor procurou tirar os direitos dos operários escolher a maneira pessoal de executar as tarefas, pois os operadores baseavam-se em suas próprias experiências para desempenhar suas tarefas, dificultando para o administrador o controle, supervisão e a padronização. Após ser definidos os métodos para execução, foi estabelecido, o tempo e padrão de produção através da cronometragem para definir o tempo médio para cada operário realizar as tarefas com produtividade. Os padrões foram definidos para a execução das tarefas, máquinas, processo de produção, arranjo físico para tentar baixar a variabilidade e a diversidade no processo produtivo. Conforme Chiavenato, "um padrão pode ser definido como uma unidade de medida ou um sistema de classificação comumente aceita. A padronização é a aplicação dos padrões num grupo, numa organização ou sociedade" (1987, p.7).

Quatro princípios foi muito importante para a administração científica: princípio de planejamento, princípio de preparo, princípio do controle e princípio da execução.

4.2.2 A Escola Clássica

Já em 1916, surgiu a Teoria Clássica da Administração, movimento liderado por Henry Fayol, engenheiro francês que inaugurou a abordagem anatômica e estrutural da empresa, substituindo a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Foi na Teoria Clássica onde se determinou as funções do administrador e os princípios gerais de administração, aplicáveis a todas as organizações.

Fayol preocupava-se igualmente com as funções principais da empresa como as funções técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas.

Segundo Chiavenato, para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa, isto é, ela se reparte por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é privativa da alta cúpula. Em outros termos, a função administrativa não se concentra exclusivamente no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos (1987, p.9).

Trazendo este conceito de Fayol para a nossa realidade, vemos que já há algum tempo fala-se e pensa-se em descentralização, onde os funcionários dos setores das empresas devem ser responsáveis pelos mesmos perante as pessoas

de posições mais elevadas na hierarquia da empresa. Para Fayol, as funções do administrador englobam cinco elementos da administração: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, os quais são fundamentais para os administradores em qualquer área de atividade da empresa. Os princípios gerais de administração segundo Fayol são: divisão do trabalho, autonomia e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade e duração (num cargo) do pessoal, iniciativa e espírito de equipe. Na década de 20, aconteceram muitas mudanças no panorama social, econômico, político e tecnológico. Na grande depressão de 1929, a preocupação com a eficiência nas organizações aumentou provocando a reavaliação dos princípios de administração até então aceitos.

Atualmente, com o sucesso de algumas empresas, muitas delas ainda tentam colocar na prática alguns conceitos de Fayol, como por exemplo, a autonomia e responsabilidade, espírito de equipe, iniciativa, dentre outras; disputando espaço com os princípios da abordagem humanística.

4.2.3 A Teoria Humanística

A partir da década de 30, surgiu a abordagem humanística da administração, surgiu nos Estados Unidos, como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência de Hawthorne, desenvolvidos por Elton Mayo e seus colaboradores, uma vez que os Estados Unidos já havia se firmado como potência mundial e com características elevadas de democracia. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. A Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência a desumanização do trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter.

Conforme Chiavenato, "as principais origens da Teoria das Relações Humanas foram: a necessidade de se humanizar e democratizar a administração e o desenvolvimento das chamadas ciências humanas" (1993, p.136).

4.2.4 Teoria da Burocracia

Na década de 40, com a carência de teorias mais sólidas e abrangentes, estudiosos buscaram inspiração na obra de Max Weber e surgiu a Teoria da

Burocracia. Segundo Moraes, "para Weber a burocracia significa um sistema social organizado racionalmente, por meio de normas escritas e legais, visando a igualdade no tratamento de seus participantes e clientes" (2000, p.4).

Já Chiavenato descreve: "a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos" (1993, p.411). Weber não considerou a burocracia como um sistema social, mas principalmente como um tipo de poder. Para melhor compreender a burocracia, Weber estudou os tipos de sociedade, onde distingue em três tipos: sociedade tradicional; sociedade carismática e sociedade legal, racional ou burocrática.

Para Max Weber, o termo burocracia é a organização eficiente por excelência. E para alcançar esta eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

4.2.5 Teoria Matemática

Com a Segunda Guerra Mundial surge a Teoria Matemática da Administração, onde as empresas começam a utilizar métodos quantitativos na solução de questões mais complexas, enfatizando a aplicação da análise quantitativa aos problemas organizacionais e às decisões administrativas. A Teoria Matemática aplicada aos problemas administrativos é mais conhecida como Pesquisa Operacional.

A Teoria Matemática desloca a ênfase na ação para a ênfase na decisão que a antecede. Esta Teoria preocupa-se em construir modelos matemáticos capazes de simular situações reais na empresa. A criação de modelos matemáticos volta-se principalmente para a resolução de problemas de tomada de decisão. O processo decisório é a seqüência de etapas que formam uma decisão. A tomada de decisão é o ponto focal da abordagem quantitativa, isto é, da Teoria Matemática.

4.2.6 Teoria Comportamental

Ao mesmo tempo em que surge a Teoria Matemática da Administração, teve origem a Teoria Comportamental que surgiu no final da década de 40 com uma redefinição total de conceitos administrativos. Na Teoria Comportamental da

Administração, os comportamentalistas estudaram e identificaram teorias a respeito do comportamento individual, coletivo e do processo organizacional.

Um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental é a motivação humana, pois esta teoria tenta explicar o comportamento organizacional, fundamentando-se no comportamento individual das pessoas. Maslow, um psicólogo e consultor americano apresentou a teoria da motivação, onde as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia das necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide, onde na base estão as necessidades primárias (as necessidades fisiológicas seguida pelas necessidades de segurança), e no topo as necessidades mais elevadas ou secundárias (seguindo a pirâmide: as necessidades sociais, as necessidades de auto estima e no topo as necessidades de auto-realização).

A Teoria Comportamental procura demonstrar a variedade de estilos de administração que estão à disposição do administrador. A administração das organizações em geral está fortemente condicionada pelos estilos com que os administradores dirigem, dentro delas, o comportamento das pessoas.

4.2.7 Teoria Neoclássica

Na década de 50, a Teoria Neoclássica surgiu como Teoria Clássica, provocando o deslocamento das atenções antes nas atividades meio, para objetivos ou finalidades, onde o “como” administrar a preocupação se torna em “por que” ou “para que” administrar. A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações.

A Teoria Neoclássica caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, muito embora não se tenha descurado dois conceitos teóricos da administração. Os autores neoclássicos procuram desenvolver os seus conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente à ação administrativa. Conforme Chiavenato “a teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática” (1993, p.230).

4.2.8 Teoria Estruturalista

No final desta década o estruturalismo teve vasta influência no estudo das ciências sociais, o qual se preocupava com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. Em primeira tentativa sistemática de introdução das ciências do comportamento na teoria administrativa, através de uma filosofia humanística acerca da participação do homem na organização, gerou uma profunda revolta na administração. Se, de um lado, combateu profundamente a Teoria Clássica, por outro lado não proporcionou as bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir.

Com o estruturalismo, ocorreu preocupação exclusiva com as estruturas, em prejuízo de modos de compreender a realidade. "Estruturalismo é um método analítico e comparativo que estuda os elementos ou fenômenos com relação a uma totalidade, salientando o seu valor e posição" (CHIAVENATO, 1993, p.469).

O estruturalismo ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais, iniciada pela Teoria das Relações Humanas ou Humanística, para as interações entre as organizações sociais. Da mesma forma como interagem entre si os grupos sociais, também interagem entre si as organizações.

4.2.9 Teoria Geral de Sistemas

Na década de 60, houve mudanças radicais na visualização da organização, que passa a ser entendida como um sistema total, originando-se a Teoria Geral de Sistemas, onde começou a preocupação com o ambiente e a sua influência sobre as organizações. Esta Teoria não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica.

A Teoria Geral de Sistemas afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados. A compreensão dos sistemas somente ocorre quando estudamos os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.

A análise sistêmica das organizações vivas permite revelar o geral no particular, podendo mostrar as propriedades gerais das espécies que são capazes de sobreviver em seu ambiente típico.

4.2.10 Teoria da Contingência

Também nessa década, em 1972, teve origem a Teoria da Contingência, na qual seus autores concluíram que as empresas com maior ajustamento às necessidades do ambiente apresentaram maior desempenho e enfatizaram que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. A abordagem contingencial explica que consiste uma relação funcional entre as condições ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

A Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias. Estas pesquisas e estudos foram contingentes, no sentido em que procuraram compreender e explicar o modo como as empresas funcionavam em diferentes condições. Essas condições variam de acordo com o ambiente ou contexto que a empresa escolheu como seu domínio de operação. Essas contingências externas podem ser consideradas como oportunidades ou como imperativos ou restrições que influenciam a estrutura e os processos internos da organização (CHIAVENATO, 1993).

4.2.11 Organizações Fractais

A idéia principal das estruturas fractais é que essas estruturas sempre evoluem acrescentando camadas novas de complexidade sobre uma estrutura anterior menos complexa, o que se chama de auto-referência.

Muitos fatores influenciaram para as rápidas mudanças dentro das organizações, como o avanço tecnológico, modernização, substituição da mão-de-obra por máquinas automatizadas, necessidade de diminuir custos, competitividade, dentre outros. Atualmente, a concepção que o homem seria substituído pela máquina já esta superada, mas isto não significa a volta a sistemas artesanais e nem a negação dos recursos tecnológicos disponíveis, mas sim demonstra uma simbiose entre o homem e a máquina. A idéia principal das estruturas fractais é que essas estruturas sempre evoluem acrescentando camadas novas de complexidade sobre uma estrutura anterior menos complexa, o que se chama de auto-referência. As estruturas tornam-se mais complexas cada vez que se replica um padrão.

Segundo Warnecke apud Erdmann, pode-se observar que dentro do contexto de mudança para a nova mentalidade, onde ressurgiu o conceito das estruturas fractais, inicia-se também a utilização dessa abordagem na

área organizacional. A organização fractal segue um método de organização e estruturação peculiar. Além de conceitos tradicionais, deve-se incorporar aqueles de outros campos de conhecimento, estranhos a administração (1998, p.123).

Estruturas fractais são citadas dentro da Teoria do Caos e da Complexidade. A complexidade tem levado a novas e mais sofisticadas formas de relacionamento entre organização e consumidores. Se a realidade é que as pessoas percebem como tal, a tendência é criar fortes relações entre organização, clientes, fornecedores, empregados e demais pessoas envolvidas nos processos da empresa. Uma empresa participativa opera baseada no entendimento de cada um sobre seu papel dentro de um contexto maior. É esse comprometimento comum com a essência que garante seu desenvolvimento de forma fractal. O resultado obtido através da utilização dentro do conceito de organização fractal deve ser o de organização que maximizam sua capacidade de reagir a constantes mudanças, o que só é possível com a mobilização de todos os recursos, onde são envolvidas as capacidades de seus empregados. Aspectos presentes no conceito de estruturas fractais como a evolução através da auto-referência, da auto-organização e a partir da semelhança ao original é que proporcionam às estruturas e organizações que têm percepção e aplicam seus princípios uma maior flexibilidade e dinamismo para as mudanças (ERDMANN, 1998).

Conforme Toffler apud Moraes, "sendo a sociedade extremamente dinâmica e mutável, as organizações, para poderem acompanhar a turbulência ambiental, precisarão ser inovadoras e as estruturas organizacionais flexíveis e mutáveis" (2000, p.5). Na década de 70, as mudanças passaram a acontecer rapidamente, fazendo com que as empresas passassem por permanentes adaptações para acompanhá-las e até mesmo antecipar-se a elas provocando-as.

Cada vez mais a prática administrativa tem sido influenciada pelas novas tendências, como a gestão da qualidade total, a organização inteligente, a reengenharia dentre outras. Ao longo de sua história, a administração se desenvolveu com lentidão sofrendo várias influências dos pensadores em cada época.

4.3 AS INFLUÊNCIAS DOS PENSADORES

4.3.1 Influência dos Filósofos

Desde antigamente a administração recebe grande influência da Filosofia. Grandes filósofos como:

- Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.), dizia que qualquer coisa que o homem vá dirigir, só será bem sucedido se souber do que precisa e for capaz de supri-lo, sem punir os maus e honrar os bons, sem deixar de observar que nada pode ser gerido sem homens, sendo que o bom administrador conduz os negócios públicos tão bem quanto os privados judicialmente e aqueles que não sabem errarão na administração de ambos.
- Platão (429 a.C. – 347 a.C.), filósofo grego, expôs seu ponto de vista perante a forma democrática e de administração dos negócios públicos com a preocupação voltada ao povo grego, com seus problemas políticos e sociais, inseparavelmente do desenvolvimento social e cultural dos mesmos.
- Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), esse filósofo deu grande impulso à filosofia, com a Cosmologia, a Nosologia, a Metafísica, as Ciências Naturais, abrindo as perspectivas do conhecimento humano na sua época.
- Francisco Bacon (1561 – 1626), foi considerado fundador da Lógica Moderna, antecipando-se ao princípio conhecido em administração com “princípio da prevalência do principal sobre o acessório”.
- René Descartes (1596 – 1650), um filósofo físico e matemático francês, foi considerado o fundador da Filosofia Moderna, deu um valioso impulso à matemática e à geometria na época. Foi o criador das famosas coordenadas cartesianas onde a administração está basicamente ligada como os da divisão do trabalho, da ordem, do controle, etc.
- Thomas Hobbes (1588 – 1679), deu origem a teoria contratualista do Estado, onde o homem primitivo era um ser anti-social, vivendo em guerra permanente, um contra o outro, e o estado seria inevitável resultante da questão, que impunha a ordem e organização na vida social.

- Jean Jacques Rousseau (1712 – 1778), por sua vez originou a teoria do Contrato Social, o homem pode ser bom e afável, mas a vida em sociedade o deturpa.
- Kal Marx (1818 – 1883) e Frederich Engels (1820 – 1895), apresentaram a teoria da origem econômica do Estado. Marx afirmou que é das relações econômicas entre os homens que resultam todos os fenômenos históricos (CHIAVENATO, 1993).

Além da influência dos filósofos, a administração teve contribuições e influências de outros pensadores e instituições como a Igreja Católica e a Organização Militar.

4.3.2 Influência da Organização da Igreja Católica

Ao longo dos séculos nasceu a Igreja Católica, onde as normas administrativas e princípios de organização pública, aos poucos se transferiram das instituições dos Estados para ela lentamente, mas efetivo. Aos poucos a Igreja Católica estruturou sua organização, sua hierarquia de autoridade, seu estado-maior e coordenação funcional. A Igreja se estruturou de tal forma em sua organização hierárquica que pode operar sob o comando de uma só cabeça executiva: o Papa. Essa estrutura de organização serviu de modelo para muitas organizações que incorporaram uma infinidade de princípios e normas administrativas utilizadas pela Igreja Católica.

4.3.3 Influência da Organização Militar

As teorias da administração foram fortemente influenciadas pela organização militar. Partindo do pressuposto que cada subordinado só pode ter um superior, fundamental para a função de direção criou-se o princípio da unidade de comando que é o núcleo central de todas as organizações militares daquelas épocas. Essas escalas funcionavam conforme o grau de autoridade e responsabilidade, aspecto utilizado em outras organizações. A necessidade de um estado maior, para o exército, sempre existiu necessitando a criação de novas estruturas para assessorar o comando que assegurava uma grande vivência nas funções de gabinete, de campo e novamente de gabinete. Outra contribuição é o princípio de direção, onde subordinado deve saber o que se espera dele e o que é seu dever, uma vez que as

ordens dadas devem ser explicadas seus objetivos, certificando-se de sua compreensão para então se chegar à obediência e execução inteligente.

Muitos teóricos da administração se basearam nas sugestões do general Carl von Clausewitz (1780 – 1831), na organização e estratégias militares adaptando-as à organização e estratégias industriais, para ele a disciplina era considerada um requisito básico para uma boa organização, mas também requer um planejamento cuidadoso, onde as decisões devem ser científicas e não intuitivas, baseando-se na probabilidade e não só na necessidade lógica. O administrador precisa aceitar a incerteza, planejando de maneira a poder minimizá-la.

4.3.4 Influência da Revolução Industrial

Com o surgimento de uma nova concepção de trabalho, a economia, a política e a sociedade sofreram profundas e rápidas mudanças durante a Revolução Industrial, com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736 – 1819) e sua aplicação à produção. Essa revolução teve início na Inglaterra e se alastrou rapidamente por todo o mundo civilizado.

A Revolução Industrial surgiu como uma bola de neve tendo suas fases:

1º fase da mecanização da indústria e agricultura;

2º fase da denominada aplicação da força motriz à indústria;

3º fase do desenvolvimento do sistema fabril e

4º fase onde aconteceu um espetacular aceleração dos transportes e das comunicações.

Levando em conta todos esses aspectos, define-se cada vez mais um considerável controle capitalista sobre quase todos os ramos da atividade econômica.

Na 2ª Revolução Industrial, houve uma grande mudança na administração com a maquinização onde as pequenas oficinas se fundiram passando a integrar outras maiores, que aos poucos, cresceram se transformando em fábricas.

Com o custo de produção mais baixa, com os preços competitivos e o aumento do mercado consumidor aumentou a demanda de produção, uma vez que as máquinas não substituíram totalmente o homem, mas melhoraram as condições de produção. As máquinas só foram utilizadas em tarefas que se podia automatizar, e acelerar pela repetição. As fábricas exigiram uma cota maior de recursos humanos com o aumento dos mercados e também de qualidade no trabalho. A mecanização

do trabalho dividiu e simplificou as operações, fazendo com que certos ofícios tradicionais fossem substituídos pela semi-automatização onde pessoas sem nenhuma qualificação e com simplicidade de controle pudessem executar. Com a concentração da indústria e a fusão das pequenas oficinas devido ao fenômeno da competição, grande número de operários passou a trabalhar juntos, com jornadas de trabalho que se estendiam por 12 ou 13 horas diárias em condições perigosas e insalubres, onde ocorriam acidentes e doenças em larga escala.

Com situações novas e desconhecidas esse crescimento se dava com base no empirismo, também com a grande procura de mão-de-obra dos campos agrícolas para os centros industriais, se acelerou o processo de urbanização, também sem nenhum planejamento ou orientação.

Nessa época o capitalismo se solidifica, crescendo então o volume de uma nova classe social: o proletariado. O grande aumento de mão-de-obra agora se dava nas minas, nas usinas siderúrgicas e nas fábricas, no qual os proprietários passaram a enfrentar novos problemas de gerência, tendo que improvisar suas decisões e sofrer suas conseqüências ou de uma nascente tecnologia. Alguns desses erros eram pagos pelos trabalhadores, pois seus salários eram baixíssimos, que tinham um baixo padrão de vida e que por sua vez trabalhavam junto à promiscuidade das fábricas, aos riscos de graves acidentes e também a longa jornada de trabalho em conjunto, o que permitia uma interação mais estreita entre os mesmos, que os levava a perceber cada vez mais a precariedade de suas condições de vida e de trabalho e da crescente exploração pelos mais favorecidos, pertencentes a uma classe social mais elevada. Os primeiros conflitos entre proprietários e operários começaram a aparecer, quando se fez necessário à intervenção do estado baixando algumas leis trabalhistas, como a que surgiu em 1802, protegendo a saúde dos trabalhadores nas indústrias têxteis. Essa lei era fiscalizada pelos pastores e juizes locais sem fins lucrativos. Outras leis foram criadas e impostas conforme o crescimento e agravo dos problemas. Os proprietários passaram a se preocupar permanentemente com a administração e gerência das empresas quando a nova tecnologia dos processos de produção, da construção e funcionamento das máquinas e da legislação que procura defender e proteger a saúde e a integridade física do trabalhador e da coletividade, tomaram força e se expandiam cada dia mais. O problema agora era dirigir batalhões de operários da classe proletária e não mais artesãos aprendizes.

As máquinas eram operadas por grupos de trabalhadores que realizavam tarefas distintas, onde o operário se especializava numa tarefa sendo leigo a outras, o que contribuiu para apagar da mente do operário, o sentimento de estar produzindo e contribuindo para o bem da sociedade.

Certos problemas de rendimento do trabalho e do equipamento que necessitavam de uma rápida e adequada solução foram gerados pelo afastamento mais intenso do capitalismo dos seus operários, aos agrupamentos sociais mais condensados nas empresas e ao considerá-los uma massa anônima.

A preocupação maior dos empresários era produzir mais, com maior qualidade e com custos baixos, esquecendo-se da gestão pessoal e da coordenação. Assim, a Revolução Industrial provocou profundas mudanças na estrutura empresarial da época, mas não obtiveram grande êxito quanto influências diretas nos princípios de administração de empregados nas empresas, onde alguns empresários ainda se baseavam nos moldes das organizações militares ou eclesiásticas que obtiveram sucesso nos séculos anteriores, também para obter cooperação dos operários, as funções diretivas de ser apenas normas de controle.

Para a Teoria Geral da Administração, a principal consequência disto tudo é que as organizações e as empresas modernas nasceram com a Revolução Industrial, graças a uma multidão de fatores, dentre os quais podemos destacar principalmente:

- a) A ruptura das estruturas corporativas da Idade Média;
- b) O avanço tecnológico, graças às aplicações dos processos científicos à produção, com a descoberta de novas formas de energia e a possibilidade de uma enorme ampliação de mercados;
- c) A substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção (CHIAVENATO, 1993).

4.3.5 Influência dos Economistas Liberais

A partir do século XVII desenvolveu-se uma grande quantidade de teorias econômicas que tentavam explicar os fenômenos empresariais (microeconômicos) baseados em dados empíricos do comércio da época. Essas teorias, dos economistas clássicos liberais, foram amplamente aceitas no final do século XVIII. As idéias liberais admitiam a ordem natural que era a ordem perfeita e que os bens naturais, sociais e econômicos eram de caráter eterno. Segundo o liberalismo, a vida econômica deveria ficar longe da influência estatal, sendo que o trabalho deveria seguir os princípios econômicos e a mão-de-obra seria sujeita às leis da economia regentes no mercado de matérias-primas ou no comércio internacionais.

Adam Smith criador da Escola Clássica da Economia, já previa o princípio da especialização dos operários e o princípio da divisão de trabalho, que para ele era onde residia a origem das riquezas das nações. Posterior a isso, Taylor e Gilbreth desenvolveu essas idéias como base fundamental da Administração Científica. O bom administrador deve manter a ordem, a economia e a atenção, cuidando sempre do controle e remuneração dos trabalhadores. Nesse período muitos economistas liberais como James Mill, David Ricardo, John Stuart Mill, publicaram livros sobre a economia. Com a livre concorrência, criou-se área de conflitos social, a qual era pregada no período máximo de desenvolvimento da economia capitalista. O liberalismo econômico que só perdeu força a partir da segunda metade do século XIX com o crescimento do capitalismo que se iniciava com a produção em larga escala, onde foram criadas situações extremamente problemáticas de organização de trabalho, de ambiente, de concorrência econômica, de padrão de vida, etc.

Karl Marx e Friedrich Engel, criaram o Socialismo Científico e o Materialismo Histórico e em 1848 publicaram o Manifesto Comunista onde analisam os regimes econômicos e sociais e principalmente a sociedade, chegando a conclusão que a luta das classes é o motor da história. Marx foi largamente reconhecido através de suas obras como também pela sua intensa militância política na época.

O capitalismo do início do século XX dirigiu-se ao máximo aperfeiçoamento possível de todos os fatores de produção envolvidos, e a sua adequada remuneração pela pressão do socialismo e do sindicalismo, sendo agentes essenciais da nova civilização, acelerando o processo de desenvolvimento da tecnologia.

4.3.6 Influência dos Pioneiros e Empreendedores

Com as grandes obras do Canal de Erie entre 1820 e 1830, nos Estados Unidos se deu origem à engenharia de grandes construções e aos negócios de transportes sendo seguido pelas estradas de ferro, tomando a ação de investimentos e o ramo de seguros populares, provocando a rápida urbanização, criando-se novas necessidades de habitação, alimentação, roupas, luz, etc., gerando o grande crescimento das empresas voltadas para o consumo direto.

Antes de 1850, as empresas da época faziam parte de um contexto predominantemente rural, sem muitos conhecimentos sobre administração de empresas. Em 1871, a Inglaterra era a maior potência econômica mundial. Nessa

época surgiram os primitivos impérios industriais, onde várias empresas pertenciam e eram lideradas por pequenos grupos familiares, aparecendo os gerentes profissionais, pois os primeiros organizadores se preocupavam mais com a fabricação do que com as vendas ou compras, deixando uma lacuna onde o organizador deveria agir de imediato. Na década de 1880, a Westinghouse e a General Electric criaram organizações próprias de vendas oferecendo treinamento a seus vendedores, iniciando-se então o marketing, assumindo a organização do tipo funcional, que seria adotada por grande parte das empresas americanas. Entre 1880 e 1890 surgiu a empresa integrada e multidepartamental onde as indústrias foram distribuindo suas atividades em diferentes departamentos (compra, venda ao varejista ou ao consumidor, etc).

A empresa integrada verticalmente se formava da união de pequenos produtores de determinado bem, onde se fundava uma federação, com escritórios centrais, permitindo a economia com o uso de processos padrões, a concentração da produção em poucas fábricas e maiores investimentos em pesquisa e desenvolvimento do produto. Com essas alianças as empresas deixavam de ser dirigidas pelos antigos donos ou famílias associadas para serem administradas por gerentes assalariados. Para que os produtos chegassem mais baratos aos consumidores se fez necessário o corte da dependência dos atacadistas ou agentes e a implantação do mercado de distribuição, onde se deixava de lado o intermediário.

Entre 1890 e 1900 muitas empresas se fundiram tendo por base a idéia de utilização racional das fábricas e redução de preços. Nessa época, Gustavo Swift, o pioneiro da indústria frigorífica, desenvolveu uma estratégia que consistia em consolidar a fabricação, em avançar para a distribuição própria e ter total controle da matéria-prima. Todos os pioneiros da indústria manufatureira, dessa época, seguiram os passos de seus impérios industriais, mas a organização era tarefa tão ou mais difícil que a criação de empresas.

Entre 1900 e 1911, muitas empresas faliram devido à falta de organização, o que os empreendedores julgavam tarefa fácil e acabaram criando espaço para o aparecimento dos grandes organizadores da empresa moderna. Agora os capitães das indústrias (pioneiros) e empreendedores, cederam seus lugares para os organizadores, pois a era da competição e concorrência estava chegando, e na

busca da melhoria da prática empresarial, procuraram bases científicas. Surgiu então, a Teoria Administrativa.

4.4 O QUE É ADMINISTRAÇÃO

Conforme Moraes, “Administrar é o ato de realizar coisas por meio das pessoas, o esforço grupal organizado e cooperativo na realização de tarefas, em todas as áreas e todos os níveis da organização, deve ser orientado a fim de que os objetivos propostos sejam alcançados” (2000, p.7).

Segundo Drucker apud Moraes, “é importante afirmar que o conceito de Administração é muito mais amplo do que o de Administração de Empresas, na medida em que se aplica a organizações empresariais e não empresariais...” (2000, p.7).

A grande responsabilidade dos administradores é conduzir o grupo de pessoas/colaboradores a realizar uma tarefa com êxito para contribuir a alcançar os objetivos traçados. O mundo está mudando, e com ele as mudanças na administração são cada vez mais rápidas. O mercado não permite que os executivos utilizem os princípios de administração gerais e universais, devido a eles não conseguirem mais utilizá-las de maneira eficiente em qualquer empresa ou setor. Pois cada organização é única, com suas próprias características, diferenças e particularidades, e o modelo de administração bem sucedida em uma empresa pode não ser bem sucedida em outra.

Para as pessoas que ocupam cargos de lideranças na empresa, é de extrema importância ter conhecimento, poder de visão, percepção, capacidade de mudanças e capacidade de gerenciar pessoas.

A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos (CHIAVENATO, 1987, p.3).

4.4.1 Habilidades, Papéis e Funções do Administrador

Todo indivíduo que conduz um grupo de pessoas na realização de tarefas que contribuam para o alcance dos objetivos da organização é um administrador, independente do nível hierárquico em que esteja situado. Em todos os níveis

hierárquicos os administradores planejam, organizam, dirigem e controlam o trabalho dos outros.

O administrador deve ser capaz de:

- Trabalhar participativamente na heterogeneidade organizacional;
- Executar as tarefas que lhe cabem, considerando a independência funcional;
- Trabalhar em equipe, na busca da interdisciplinaridade, sem perder a identidade;
- Reforçar as habilidades de comunicação, negociação e manutenção de relações interpessoais multiculturais. (Moraes, 2000, p.7).

Atualmente os profissionais estão sendo valorizados pela capacidade de mudanças nos negócios, flexibilidade, capacidade de boa comunicação e expressão, empreendedor habitual, que deve desempenhar vários papéis ao mesmo tempo, multifuncionalidade.

O administrador é chamado a desempenhar vários papéis nas organizações, os quais incluem:

- **Papéis Interpessoais:** o administrador passa a ser um símbolo da empresa onde ele realiza e personifica os sucessos e fracassos da empresa. Por trabalharem com e por meio de outras pessoas, o sucesso ou o fracasso de seus subordinados é a medida direta de seu próprio sucesso ou fracasso. Os administradores também estabelecem relações com outros administradores dentro e fora da organização, que possam de alguma forma auxiliá-los no alcance dos objetivos;
- **Papéis Informacionais:** o administrador deve ser coletor, disseminador e porta-voz das informações. É de responsabilidade do administrador certificar-se de que os subordinados recebam informações necessárias para realizar seus deveres;
- **Papéis Decisórios:** cabe ao administrador ser empreendedor, buscar e aproveitar as oportunidades, perceber a hora de mudar e coragem e vontade para realizar as mudanças. Ser solucionador de problemas, encontrar as soluções para os problemas mais difíceis e implementá-las. Ser alocador de recursos, organizar as tarefas em ordem de prioridades, distribuir o trabalho entre os subordinados, suprimindo-os com recursos materiais ou treinamentos para a boa execução do trabalho. E ser negociador, sendo negociações internas ou externas, deverá integrar as tarefas e harmonizar interesses e opiniões em geral.

O administrador possui as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar esforços realizados pelos membros da organização, utilizando todos os recursos organizacionais para atingir esses objetivos.

- **Planejar:** pensar antecipadamente nos objetivos, nas ações. O planejamento produz planos em que se determinam as estratégias, diretrizes, táticas e procedimentos a fim de que os objetivos sejam alcançados;
- **Organizar:** distribuir os trabalhos/tarefas, prioridades, autoridade e recursos para o desenvolvimento do plano na organização;
- **Dirigir:** transmitir as pessoas o que elas devem fazer e conseguir com que elas façam da melhor maneira possível, para isso a administrador deverá se comunicar bem, motivar e liderar;
- **Controlar:** verificar se os atos/tarefas realizadas estão de acordo com o plano, se estão levando ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Outra preocupação do administrador é a ética. Segundo Moraes, "ética é o estudo dos direitos e deveres das pessoas, das regras morais que as pessoas aplicam ao tomar decisões e da natureza das relações entre as pessoas" (2000, p.14).

A avaliação da responsabilidade social de uma organização envolve seu relacionamento com o mundo externo, a ética envolve seus relacionamentos internos e externos, e a maneira que as tomadas de decisões afetam as outras pessoas, e o respeito externado ou implícito nas mesmas decisões.

4.4.2 As Organizações

As organizações são instituições sociais, cuja ação desenvolvida por seus membros é dirigida por objetivos, sendo projetadas com sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, atuando de forma interativa com o ambiente que as cerca (MORAES, 2000, p.39).

O ser humano encontra-se ligado às organizações de alguma forma, pois nasce em uma maternidade, é registrado em cartórios, estuda em escolas e universidades, é tratado em um hospital, e assim por diante.

Em administração, a palavra organização pode ser usada para significar uma unidade social, representando um grupo de pessoas que interagem para alcançar um objetivo comum e específico, ou para designar a função administrativa que constitui o ato de integrar recursos e órgão, estabelecendo relações entre eles (MORAES, 2000, p.89).

Uma organização é constituída por um grupo de pessoas que mantêm um relacionamento, necessário à realização das tarefas, de forma cooperativa, que conduzirão ao alcance dos objetivos. As organizações são necessárias porque servem à sociedade, realizam objetivos, preservam o conhecimento, proporcionam carreiras, influenciam o ambiente, criam valor, administram uma força de trabalho diversificada e promovem sinergia.

As empresas diferenciam-se das demais organizações porque são orientadas para o lucro, assumem riscos, constituem propriedade privada, devem atender às necessidades da sociedade, manter a vitalidade econômica e responsabilidade social, mesmo nestes tempos de grandes mudanças e desafios.

5 AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

5.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Os sistemas de informações gerenciais são essenciais para os administradores. Esses sistemas contêm informações precisas de todos os processos internos da empresa, e informações externas, que juntas auxiliam nas tomadas de decisões, agilizando as análises e troca de informações.

Sistemas de Informações Gerenciais é um sistema de pessoas, equipamentos, procedimentos, documentos e comunicações que coleta, valida, executa operações, transforma, armazena, recupera e apresenta dados para o uso no planejamento, orçamento, contabilidade, controle e em outros processos gerenciais para vários propósitos administrativos. Os sistemas de processamento de informações tornam-se sistemas de informações gerenciais quando sua finalidade transcende uma orientação para processamento de transação, em favor de uma orientação para a tomada de decisões gerenciais. (SCHAWARTZ apud OLIVEIRA, 1999, 39).

Os principais componentes dos sistemas de informações são os objetivos, entradas no sistema, processamento, saídas do sistema, controle e avaliações e retroalimentação (*feedback*). Os sistemas são constituídos por pessoas, organização e tecnologia (computador como ferramenta).

Os objetivos desses sistemas são conquistar novos clientes, tecnologia, troca de informações, relações políticas, e principalmente diferencial competitivo.

5.2 ADMINISTRAÇÃO MERCADOLÓGICA (MARKETING)

As atividades de marketing contribuem para determinar as necessidades e desejos do consumidor e as formas de atendê-lo por meio de produtos e/ou serviços que o satisfaçam.

Conforme Moraes, "o objetivo maior da função de marketing é levar o consumidor à repetição da compra do produto e/ou serviço" (2000, p.44).

O conceito de marketing e vendas são freqüentemente confundidos. O conceito de vendas assume uma perspectiva de dentro para fora, começa na fábrica, enfatiza as vendas e a promoção para obter lucro, já o conceito de marketing assume uma perspectiva de fora para dentro, começa com um mercado definido, centrado nas necessidades dos consumidores, coordena todas as atividades de marketing e lucra criando a satisfação do consumidor.

O conceito de marketing postula que, para se alcançar os objetivos organizacionais, é necessário determinar as necessidades e desejos dos mercados-

alvo e proporcionar as satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes.

O conceito de vendas sustenta que os consumidores não comprarão uma quantidade suficiente dos produtos de uma empresa a menos que esta dispenda um grande esforço em vendas e promoção.

O conceito de marketing social pressupõe que a organização deveria, inicialmente, determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvo, e em seguida proporcionar a satisfação desejada de maneira mais eficiente que seus concorrentes, de forma a manter ou melhorar o bem estar do consumidor e da sociedade (KOTLER, 1996).

Cabe a função mercadológica o planejamento do produto, pesquisas junto ao mercado, criação da demanda, a venda e o acompanhamento do cliente. A venda é uma das operações mais importantes da função mercadológica.

O professor Jerome McCarthy, no início da década de 60, propôs um mix de marketing que consistia em quatro Ps:

- Produto: é a base de qualquer negócio, onde a empresa tem como objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor;
- Preço: a empresa procura o nível de receita que subtraindo seus custos, resulte em lucros mais elevados. Profissionais de marketing acrescentam a seus produtos benefícios adicionais e atribuem preços à oferta como um todo;
- Praça: cada fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo;
- Promoção: cobre todas as ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo (KOTLER, 2000, p.123).

Os principais objetivos do sistema de marketing são maximizar o consumo, maximizar a satisfação do consumidor, maximizar a escolha e maximizar a qualidade de vida, enfim, oferecer cada vez mais, por menos.

5.3 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

A cada dia que passa o conhecimento em Administração de Materiais torna-se mais imprescindível para os administradores.

Administração de materiais é o estudo de como organizar, manter, codificar, catalogar, simplificar, normalizar, armazenar, de forma padronizada dentro de uma empresa proporcionando facilidade, agilidade e informações precisas.

A administração de materiais vem ganhando um grande espaço nos estudos de administração, pois sem inflação, a economia em manter o giro dos estoques, quantidade ideal de estoque mínimo, estoques organizados podem trazer um grande

diferencial, pois quanto menor for o valor dos estoques, menor o capital investido e parado na empresa (capital inativo). A codificação de materiais (normalmente alfanuméricos), onde os materiais são ordenados por critérios estabelecidos pela empresa, torna mais ágil o armazenamento (em filas ou locais específicos) e a localização dos materiais no estoque.

Segundo Viana, “o objetivo fundamental da Administração de Materiais é determinar quando e quanto adquirir, para repor o estoque, o que determina que a estratégia do abastecimento sempre é acionada pelo usuário, à medida que, como consumidor, ele detona o processo” (2002, p.35).

Uma ferramenta muito utilizada em administração de materiais é a Curva ABC. A curva ABC permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração. Obtém-se a curva ABC através da ordenação dos itens conforme a sua importância relativa (valor).

Segundo Viana, “a classificação ABC poderá ser implantada de várias maneiras, como tempo de reposição, valor de demanda/consumo, inventário, aquisições realizadas e outras, porém a preponderante é a classificação por valor de consumo” (2002, p.64).

Uma boa administração de materiais começa em uma previsão de vendas precisa. Quanto mais precisa for a previsão de vendas, mais assertiva será a quantidade e valores dos estoques necessários.

5.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Segundo Moraes, “a função financeira tem como objetivo a obtenção de recursos financeiros para manter o negócio em operação, usando da melhor forma o capital obtido. As principais áreas de decisão financeira são: investimento, distribuição de lucros e financiamentos” (2000, p.44).

A decisão de investimento consiste na alocação de capital aos diversos projetos que a empresa pretende desenvolver, sem esquecer os benefícios que eles devem gerar no futuro. Esta decisão envolve riscos, pois benefícios futuros não podem ser determinados com certeza. A decisão de distribuição de lucros consiste na determinação da porcentagem dos lucros a ser distribuídos entre os sócios ou acionistas em forma de dinheiro ou compra de cotas. A decisão financeira determinará qual a melhor forma de conseguir recursos financeiros para manter as operações e os investimentos da empresa.

A administração financeira utiliza-se de muitas ferramentas, entre elas as demonstrações contábeis, fluxos de caixa, relatórios auxiliares, dentre outros. As precisões nas informações são imprescindíveis, pois as tomadas de decisão normalmente são baseadas nesses relatórios.

Freqüentemente os administradores estão tomando decisões, importantes e vitais para o sucesso da empresa. Conforme Ludicibus, "a contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Ela coleta os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou comunicados que contribuem para as tomadas de decisões" (1999, p.19).

5.5 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

O modelo de transformação basicamente é demonstrado pelos *inputs*, processo de transformação e *outputs*, onde os *inputs* são compostos por recursos transformados, materiais, informações e consumidores e por sua vez os recursos de transformação são compostos por instalações e pessoal. Entretanto o processo de transformação é composto pelo ambiente; conseqüentemente, os *outputs* são compostos pelos bens e serviços (SLACK, 1997, 37).

Para alcançarmos sucesso em qualquer processo de produção devemos satisfazer os cinco objetivos de desempenho que são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. O objetivo qualidade requer que façamos as coisas certas, ou seja, não cometer erros, produzir corretamente para que os próximos processos sejam efetuados com sucesso, rapidez permitindo manter a qualidade, sem que seja necessária uma avaliação rígida e retrabalho, acrescentando uma importante vantagem competitiva para a empresa. O objetivo rapidez, deseja minimizar o tempo entre o consumidor solicitar o produto e recebê-lo. Quanto mais qualidade o produto obter e quanto mais rápida for sua produção, menores serão seus custos de fabricação. O objetivo confiabilidade é quando se tem qualidade e rapidez com repetição, ela deseja que o produto seja entregue no tempo certo ou exigida pelos seus clientes, fabricar os produtos em tempo, como foram prometidos. O objetivo flexibilidade, deseja que sempre estejamos aptos para mudar e aperfeiçoar o que fazemos/produzimos para atender rapidamente as exigências dos consumidores e/ou do mercado. O objetivo custo, permite que possamos fixar preços apropriados do nosso produto ao mercado permitindo um retorno para a empresa; é o mais importante porque será o principal objetivo da produção, sem ele

a empresa não vive. Está sempre ligada a utilização dos recursos disponíveis. Os custos da empresa sofrem influências dos outros objetivos de desempenho, estão diretamente ligados à produtividade da mão-de-obra, eficiência, instalações, tecnologia, equipamentos e com os materiais consumidos e transformados na produção (SLACK, 1997).

A Administração da Produção também deve levar em consideração a conservação e condições operacionais satisfatórias dos elementos da produção da empresa, tais como máquinas, instalações, equipamentos, edifícios, constituem a tarefa específica dos serviços de manutenção.

Acompanhando a linha racional de Nigel Slack há três abordagens básicas para a manutenção:

- Corretiva, onde se espera até que a máquina quebre para aí se fazer o reparo;
- Preventiva, onde são feitos periodicamente (limpeza, lubrificação, substituição e verificação);
- Preditiva, esta maneira avalia o estado da máquina ou equipamento para poder assim determinar o momento mais adequado para se fazer à manutenção que se faz necessária.

O planejamento e controle da produção são, em muitas empresas, predominantemente uma composição resultante de suas experiências, resultado de sucessivas tentativas e erros. Para o desenvolvimento de um modelo, deve-se estudar os cenários, pois se sabe que os ambientes ou as condições serão os mais variados, podendo alguns ser mais e outros menos favoráveis à participação. A participação é sempre desejável. Porém, é fundamental dosá-la de acordo com o possível ou adequado. Esta questão está ligada à capacidade de assumir responsabilidades, à disposição para tanto, enfim, à maturidade.

5.6 ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

Segundo Moraes, "o fator humano é o melhor recurso que a empresa pode dispor, razão pela qual deve ser o mais bem administrado (...) é o único recurso vivo e dinâmico que tem capacidade de manipular os demais recursos, é o mais diferenciado dos recursos" (2000, p.45).

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se têm hoje da área é totalmente

diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome de Administração de Recursos Humanos, como define Chiavenato:

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. A ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações (CHIAVENATO, 1999, p.8).

A Gestão de Pessoas, nome atualmente empregado para o desenvolvimento das atividades que permitem a atração, captação e retenção de pessoas no ambiente organizacional, passou por um processo evolutivo, durante os últimos cem anos, marcando fundamentalmente, a relação entre gestão e trabalho, sempre em busca da geração de ambientes de trabalho voltados para a melhoria da qualidade e produtividade.

A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (CHIAVENATO, 1999, p.6).

Departamento de pessoal, recursos humanos, gestão de pessoas, gestão de talentos. A terminologia varia conforme a época, mas na realidade comprova que desde a Consolidação da Leis Trabalhistas, na década de 1940, até hoje, o setor vem evoluindo de uma gestão cartorial, preocupada com o controle, para uma gestão mais voltada as pessoas. Quem não evolui para este caminho corre o risco de queda, que dependendo do tipo de atividade, é bastante rápida. Só se obtém bons produtos e bons resultados com pessoas competentes, sendo que:

A ARH é uma das áreas mais afetadas pelas recentes mudanças que estão acontecendo no mundo moderno. As empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões. Tratar as pessoas como recursos organizacionais é um desperdício de talentos e de massa encefálica produtiva. Assim, hoje se fala em Gestão de Pessoas e não mais em recursos humanos, exatamente para proporcionar essa nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa (CHIAVENATO, 1999, p. 27).

Os padrões de relacionamento entre empresas e empregados, mediados e administrados pela área de RH, sofreram significativa evolução no decorrer do último século. Um modelo de gestão de pessoas é constituído por todos os elementos que interferem de alguma maneira no comportamento dos indivíduos no contexto organizacional.

Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformações na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação das mesmas. A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e proporcionando satisfação aos empregados (CLARO; NICKEL, 2002, p.17).

Esse conceito não se restringe ao caráter instrumental da gestão de pessoas, mas diz respeito às diferentes lógicas que influenciam o comportamento na organização. O modelo de gestão de pessoas, dessa maneira sistematiza componentes políticos, ideológicos, sociais e comportamentais que orientam a ação e a decisão no contexto organizacional.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e a forma como as pessoas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidos num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequado.

O modelo de gestão de pessoas relaciona-se intimamente a vários fatores, internos e externos à organização, como a tecnologia adotada e a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional, as relações de trabalho e o contexto competitivo. O comportamento esperado das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são, portanto influenciados tanto pelas características da organização quanto pelo ambiente no qual ela opera (FISCHER apud MASCARENHAS, 2004, p.2).

Como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado. Conforme Marins, "somente sentindo-se crescendo a cada dia, teremos colaboradores motivados, ativos e felizes. E sem eles, não há empresa que vença os desafios da modernidade" (1999, p.61).

No surgimento da pirâmide de Maslow, houve uma mudança nas organizações quanto a sua visão das pessoas: antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas para alcançar objetivos organizacionais; hoje a visão é outra, pessoas são vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Pessoas que fazem parte da organização e significam talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, é o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada. Segundo Sveiby, "as pessoas são os

únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas - quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir” (1998, p.9).

Em linha com as diretrizes da gestão estratégica de recursos humanos, vimos surgir um conceito novo na área: a noção de capital humano. Tal conceito pressupõe que pessoas não são recursos perecíveis, porém ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que são os principais responsáveis para desenvolver os negócios.

O conceito de capital humano reforça a necessidade da gestão estratégica de recursos humanos, fundamentada no alinhamento das estratégias organizacionais às práticas de gestão de pessoas. Tomando como base essa premissa, deve-se, fazer a identificação do perfil necessário ao corpo profissional para que as estratégias do negócio sejam alcançadas. Nesse conceito se a organização perder alguns de seus profissionais, ela não estará perdendo apenas recursos humanos e sim uma parte intangível de seu capital – o humano – porque esses profissionais, já capacitados e alinhados aos objetivos do negócio, estarão levando consigo todo o conhecimento sobre o negócio e sua operação. Para a empresa, reconstruir seu capital humano representa um esforço significativo.

Conforme Neto, “ficou para trás o tempo em que o setor de RH apenas carimbava carteiras de trabalho. As empresas estão entendendo que gerir bem os recursos humanos é decisivo para o sucesso do negócio” (2004, p.43).

Foi realizada pesquisa em 1995 com 207 empresas de médio e grande porte instaladas no Estado de São Paulo, dois terços das empresas ainda continuavam na era do departamento pessoal. Somente 4% estavam sintonizadas com práticas modernas de gestão, voltadas para o desenvolvimento da organização e das pessoas (WOOD, 2004, p.70-71).

O tratamento superficial e sempre positivo dado ao tema parece ter gerado uma imagem cor-de-rosa da realidade. Há, com certeza, empresas que estão adotando práticas avançadas de recursos humanos. Entretanto, ainda hoje poucas empresas têm políticas e práticas modernas de RH. Basta conhecer de perto a realidade dessas empresas para verificar que, mesmo nelas, as inovações nem sempre são práticas generalizadas. Muitas vezes, são projetos iniciando ou processos adotados em poucas unidades ou áreas. Vale a pena analisar algumas peculiaridades do caso brasileiro no que se refere ao estado de evolução da função

de recursos humanos. Primeiro é interessante lembrar que sua evolução no Brasil foi marcada por dois fatores: a presença do Estado, legislando sobre a relação entre capital e trabalho e intervindo nas negociações salariais, e a pequena importância historicamente dada pelas empresas ao chamado fator humano. A inserção da economia brasileira no cenário internacional é um fenômeno relativamente recente. Embora alguns setores tenham iniciado seus programas de modernização administrativa e gerencial já na década de 80, antevendo ao novo cenário, só agora é que essas iniciativas estão se generalizando. Por tudo isso é de se esperar que a gestão de recursos humanos não apresente ainda mudanças na profundidade e extensão previstas, ainda que o número de empresas que adotam práticas de mais avançadas de recursos humanos tenham aumentado nos últimos anos. O retrato obtido é, sem dúvida, típico de um momento de transição. Mas isso não torna menos grave, porque trata de uma transição sem agenda, ou com agendas pobres.

5.6.1 Histórico da gestão de pessoas

Tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos, para efeitos de pagamento ou desconto, tal qual se faz hoje e, nesse campo, pouco ou nada mudou.

Os “Chefes de pessoal” do início do século XIX tinham em comum, tanto na Itália quanto nos Estados Unidos ou no Brasil, as mesmas características que os definiram por muitos anos:

- a) Um sujeito inflexível;
- b) Seguidor das leis;
- c) Dono de uma frieza incalculável na hora de demitir alguém.

Dessa forma, ser enviado ao Departamento Pessoal foi, por muitos anos, sinônimo de estar sendo chamado para receber ordens. Por muitos anos, os funcionários tiveram esse sentimento, e, talvez em muitas empresas hoje persiste. No Brasil com certeza.

A grandes organizações são as responsáveis pelas primeiras mudanças. Essas, em diversas oportunidades, acabaram por patrocinar estudos e pesquisas na área acadêmica, que fizeram com que houvesse uma valorização de novas posturas de comando, como forma de se conseguir otimizar os resultados produtivos da organização.

Nesse cenário, começou a surgir, a partir do desenvolvimento dos processos, métodos e normas de trabalho, o interesse pelo estudo de alguns fenômenos colaterais observados no campo da psicologia organizacional e da sociologia no trabalho, principalmente no que tange ao comportamento do homem.

A racionalização atingiu a área do trabalho como uma das últimas incursões nesse campo, pelo homem, na história da humanidade.

A chegada das máquinas, do vapor, da eletricidade, da eletrônica, do transistor e, mais recentemente, do chip e da eletro-eletrônica, alavancou mudanças inacreditáveis na tecnologia, nos processos de produção e na metodologia da pesquisa.

O primeiro passo foi dado pelo testemunho trazido no livro *Shop Management* (1903), seguido de *Os Princípios da Administração Científica* (1906), ambos de autoria do, então desconhecido, engenheiro Frederick W. Taylor, na busca da maximização da eficiência na produção. Ao americano Taylor, seguiu-se o francês Henri Fayol com seu *Administração Geral e Industrial* (1916), no qual introduziu, pela primeira vez, a clássica divisão de funções do administrador em:

- Planejar;
- Organizar;
- Coordenar;
- Comandar;
- Controlar.

Nesse período e sob tal influência, nasceu a função de chefe de pessoal propriamente dita. Para o empresário, o trabalhador era, tão-somente, um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam ser de até dezoito horas diárias.

O movimento de relações humanas, na década de 1920, trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve, como base de mudança, a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação de conflitos e seus respectivos custos.

Follet, Mayo, Roethlisberger, Dickson, Leavitt, McGregor e outros fazem dessa escola de administração o nascedouro do Homo Social em substituição ao Homo Economicus da escola científica.

Nesse novo modelo de gerir a relação entre empregados e empregadores, a função de chefe de pessoal sofreu uma pressão muito forte, com uma inversão radical de seu papel. A ordem, agora, era preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais, até esse momento, ninguém estava absolutamente preparado. Nem o empresário, nem o trabalhador e, muito menos, o chefe de pessoal.

Todavia, apesar das dificuldades encontradas à época e do despreparo generalizado, manteve-se o movimento que evoluiu para o segundo estágio: o Behaviorismo, o qual, embora fundamentando, também, suas bases no comportamento, era uma crítica à escola de relações humanas, pela sua singeleza e empirismo, ao entender que simples satisfação no trabalho pudesse gerar, por si só, a eficiência tão procurada.

Surgiram, em 1945, à luz do Behaviorismo, os primeiros estudos sobre liderança, democracia o trabalho e motivação humana.

Nesse novo cenário, a função de chefe de pessoal viu-se envolvida com as teorias de McGregor, Barnard, Argyrys, Likert e com uma variável até então desconhecida por eles e pela organização: o poder das relações informais.

Sabe-se que não basta conhecer a realidade para agir sobre ela. É necessário dominar todas as variáveis endógenas e exógenas aos processos em que essa nova realidade está envolvida, bem como possuir uma bagagem cognitiva adequada para poder garantir uma interferência, no mínimo, menos acidental e casuística.

É nesse cenário que começou a ser valorizado a função de "cuidar de pessoal". A função, até então de terceiro escalão, de chefe de pessoal ganhou o status de gerência.

Trata-se de um marco interessante, pois na hierarquia natural das organizações, essa função subiu um degrau muito importante no conceito organizacional e nas suas estruturas, deixando de ser uma função puramente operacional para tornar-se de origem tática.

A função de pessoal passou a identificar-se, nos Estados Unidos, como “personnel manager” (gerente de pessoal); na Itália “dirigente del personale”; no Brasil, adotou-se a tradução do inglês, “gerente de pessoal”.

O que acrescentou à responsabilidade de contabilizar salários, controlar faltas, horas trabalhadas, atrasos e remuneração dos trabalhadores foi o acompanhamento das questões legais e sindicais que surgiram nessa época. Ou seja, o avanço, comparativamente ao status das outras áreas organizacionais, foi quase imperceptível.

Visto de outro ângulo – a bem da verdade – o gerente de pessoal nada fez, pessoalmente, para mudar o seu perfil. Continuou sendo um chefe de pessoal, com uma roupagem diferente. Sua visão ainda era muito tecnicista, mecanicista e ligada às questões de registros burocráticos, fiscalização de aspectos legais e cumprimento de regras e normas.

Foi somente na década de 1950 que apareceu a denominação que ligava essa área à de ciências humanas. Exatamente na mesma época em que a escola de relações humanas estava no auge, resolveu-se que seria muito apropriado denominar essa função de “gerente de relações humanas” ou “gerente de recursos humanos” (GRH), como tradução literal do termo em inglês human resource manager, já utilizado nos Estados Unidos.

O ganho, dessa vez não foi somente de nomenclatura. Nem só de status. A “moderna” função de GRH ganhou diversas subáreas que passaram a lhe dar uma abrangência muito maior, embora ainda em nível tático operacional (MASCARENHAS, 2004).

5.6.2 A gestão de pessoas no Brasil

No contexto brasileiro, identifica-se quatro fases do desenvolvimento da gestão de pessoas:

Até 1930, fase contábil, momento em que os funcionários eram vistos como custo e tratados pelas empresas por meio do enfoque contábil;

Entre 1930 e 1950, a fase legal, período em que surge o chefe de pessoal, responsável pelo acompanhamento e manutenção do cumprimento das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista;

Entre 1950 e 1965, a fase tecnicista, caracterizada pela implantação do modelo norte-americano de gestão de pessoas, período em que a área passou a operacionalizar serviços como benefícios, recrutamento e seleção etc.

Entre 1965 e 1985, a fase sindicalista, marcada pelo aparecimento do novo sindicalismo, quando o cargo de gerente de recursos humanos passa a ter responsabilidades mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações (ALBUQUERQUE apud MASCARENHAS, 2004)

É possível detectar ainda a emergência do modelo estratégico de gestão de pessoas no Brasil. A partir dos resultados de uma ampla pesquisa afirma-se que os pressupostos desse modelo apenas influenciaram as organizações mais bem estruturadas ao final da década de 80. Foi percebida uma fraca ligação entre o planejamento estratégico de RH e o planejamento estratégico das organizações. Entretanto, já era perceptível nas empresas analisadas uma tendência de aceitação do planejamento estratégico de recursos humanos pela alta direção.

Considerando que a abordagem estratégica da gestão de pessoas foi introduzida no início dos anos 80, essa pesquisa indica também a distância entre a prática empresarial brasileira e o discurso da literatura sobre gestão de pessoas. Outras pesquisas realizadas no Brasil, que abordam o desenvolvimento dessa área, confirmam a grande defasagem entre realidade das empresas e os pressupostos que deveriam nortear as atividades da área, segundo especialistas acadêmicos.

Pesquisas realizadas entre 1990 e 1995 exploram essa defasagem, apontando uma atuação predominantemente operacional da área. A investigação de Curado apud Mascarenhas, com dirigentes de RH de cem empresas, mostra que na maioria delas a atuação dessa área era voltada para questões trabalhistas e operacionais. A partir de 1995, outras pesquisas destacam o aumento da importância da gestão de pessoas no Brasil, resultado de uma mudança maior nas percepções dos dirigentes das empresas.

O cenário atual da área de RH no Brasil e as pressões competitivas que colocam a gestão de pessoas em um novo patamar de importância nas organizações condicionam o futuro da área a uma fase de transição, em curso atualmente, entre uma atuação predominantemente operacional para modelos mais modernos de gestão de pessoas. Dessa forma, os profissionais de recursos humanos sentem nos últimos anos pressões para que se organizem e atuem de forma a assumir a sua importância na organização (MASCARENHAS, 2004).

5.6.3 Planejamento estratégico da gestão de pessoas

A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta frente ao ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os seus negócios. Um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua amarração com a função de Gestão de Pessoas. Em outros termos, como traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH. Isso é feito através do planejamento estratégico de RH (CHIAVENATO, 1999).

O planejamento estratégico de RH deve ser parte integrante do planejamento estratégico da organização. Quase sempre o primeiro busca uma maneira de integrar a função de RH nos objetivos globais da empresa. A uma determinada estratégia organizacional deve corresponder um planejamento estratégico de RH perfeitamente integrado e envolvido.

Atuando junto ao planejamento estratégico a área de recursos humanos deverá estar voltada para gestão de informações gerenciais e para resultados. Também poderá, através de um bom sistema especialista responder sob diversas condições principalmente, o que, como, quando, quanto e por quanto tempo contratar. Indicará, ainda, o que a força de trabalho deverá fazer, bem como, avaliar a produtividade e eficácia operacional dos mesmos. Além disso, os sistemas especialistas poderão fornecer informações relativas ao custo de utilização da força de trabalho.

O que será valorizado não é a capacidade das organizações em construir sistemas especialistas, mas sim como as áreas de recursos humanos criarão informações para tornar suas organizações mais capazes de atuar no mercado, pois sem um planejamento coerente e um monitoramento correto da força de trabalho nenhum negócio experimentará o pleno sucesso.

Conforme Chiavenato, "o planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários" (1999, p.59).

Quando o planejamento estratégico de RH é feito após a elaboração do planejamento estratégico da empresa e procura adaptar-se a ele no contexto de contribuir para sua implementação, ele recebe o nome de planejamento adaptativo

de RH. Na outra ponta, quando o planejamento estratégico de RH é feito isoladamente pelos especialistas da área, sem nenhuma preocupação ou articulação com o planejamento estratégico da organização, como um planejamento introvertido e auto-orientado para a função de RH, ele recebe o nome de planejamento autônomo e isolado de RH. Os dois planejamentos não funcionam bem pelo fato de não estarem perfeitamente integrados no plano maior. O ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização.

Existem vários modelos de planejamento de RH, conforme segue:

- Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço;
- Modelo baseado em segmentos de cargos;
- Modelo de substituição de postos-chaves;
- Modelo baseado no fluxo de pessoal;
- Modelo de planejamento integrado.

Ainda com base nesse autor, o mesmo relata que as pessoas nem sempre trabalham exatamente como delas se espera, pois as mesmas podem se atrasar ou faltam ao trabalho, perdem dias de trabalho por problemas de doenças, ou possuem assuntos particulares que só podem ser resolvidos, no horário normal de trabalho, sofrem acidentes e devem tirar férias a cada 12 meses, desta forma absenteísmo e rotatividade de pessoal, são fatores que intervêm no planejamento de RH (CHIAVENATO, 1999).

6 DESAFIOS PARA O SÉCULO XXI

6.1 INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

Conforme Chiavenato, “tecnologia é o nível de competência de um determinado meio sócio econômico. A tecnologia representa o conjunto de conhecimentos utilizáveis que esse meio aplica e dirige para o alcance de objetivos culturais” (1987, p.131). As inovações tecnológicas envolvem a introdução de novos equipamentos, ferramentas, métodos e processos de produção ou prestação de serviços.

Segundo Moraes, “a automação por meios do uso de sistemas computadorizados, é a mudança tecnológica mais visível, apesar de não ser a única” (2000, p.52).

A tecnologia veio e se instalou nas empresas e a cada dia que passa, novas invenções surgem para inovar e aprimorar o processo de produção, a rapidez, melhorar a qualidade dos produtos, qualidade de informação. As mudanças estão sendo cada vez mais rápidas, exigindo das empresas agilidade, investimentos, pessoas qualificadas entre outras.

Conforme Prahalad, “o futuro pertence aos que têm imaginação, aos que tiverem coragem de superar as discontinuidades e ousarem remodelar suas empresas para fazer face aos desafios da Nova Economia” (2000, p.132).

6.2 ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

Segundo Bernhoeft, “o tempo é irreversível, no sentido objetivo de sua dimensão, não posso ter o mesmo tempo de volta. O tempo é inelástico, não posso guardar ou esticar” (1985, p.2).

A melhoria da produtividade é hoje uma meta essencial, dela é que resulta a redução de custos, qualidade dos produtos fabricados, e diferencial competitivo. O administrador hoje, não só enfrenta administrações cada vez mais complexas, mas também maiores somas de responsabilidades, com os agravantes dos prazos de decisões serem cada vez mais apertados, resultantes da dinâmica comercial moderna.

Conforme Junqueira, “o melhor aproveitamento do tempo no trabalho é fundamental, é sem dúvida um imperativo do aumento da produtividade e da capacidade competitiva de uma atividade econômica” (1992, p.4).

Nunca a expressão “tempo é dinheiro” teve tanto significado para nós.

6.3 COMUNICAÇÃO

Comunicação é a troca de pensamentos e informações para proporcionar confiança e compreensão mútuas e boas relações entre as pessoas, à comunicação envolve troca de idéias, opiniões e emoções, entre duas ou mais pessoas, e serve como meio para que os participantes de uma organização partilhem os seus significados (MORAES, 2000, p.119).

A comunicação entre as pessoas torna-se a cada dia mais importantes e necessárias dentro das empresas e organizações. A comunicação rápida e eficiente, muitas vezes torna-se um diferencial competitivo para as empresas. É através da comunicação é com que o administrador consegue com que as pessoas façam as coisas de maneira eficiente. A comunicação como atividade gerencial possui dois propósitos: proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas e proporcionar motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Nas organizações as comunicações apresentam formas e aspectos diferenciados. Podem ser formais ou informais, orais ou escritas, descendentes, ascendentes e laterais, isto sofre o impacto da aceleração provocada pela tecnologia de informação.

6.4 CONCORRÊNCIA

A concorrência está cada vez mais intensa, gerando a necessidade da empresa trabalhar na melhoria da qualidade, no lançamento de novos produtos, no aperfeiçoamento da tecnologia, na diminuição de custos e no desenvolvimento de um maior esforço em vendas. A competição acirrada leva os administradores a prestar mais atenção à situação econômica internacional, além da local ou nacional. Para isso deve-se desenvolver uma visão de longo prazo e do lugar que a organização ocupa no mundo.

6.5 CERTIFICAÇÕES: QUALIDADE (ISO 9000), MEIO AMBIENTE (ISO 14000) E SEGURANÇA E SAÚDE OCUPACIONAL (OHSAS 18000)

Qualidade total é uma filosofia, uma forma de pensar e trabalhar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores. Tenta mover o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização (SLACK, 1997, p.653).

Na era do mundo globalizado, foram nascendo outras exigências do mercado, os clientes precisam de produtos com qualidade, mas não há mais tempo de verificar, checar a qualidade dos produtos, surge a questão de confiança entre as partes (fornecedor e cliente) e a certificação ISO 9000, que garante a qualidade dos produtos fabricados. Outras preocupações também foram surgindo por parte dos clientes e da população do mundo, preocupação com a poluição, com a água, com o ar, com o desmatamento, onde surgiu a certificação ISO 14000, destinada a garantir que a empresa não esteja agredindo o meio ambiente no seu processo de produção, efetuando o tratamento de esgotos, de ar, de água, reflorestamento, entre outros. Também surgiu a certificação OHSAS 18000, onde se trata da segurança e saúde ocupacional, para que todos os empregados tenham acesso a saúde, o uso de equipamento de proteção individual (EPI) e principalmente a segurança no ambiente de trabalho.

Atualmente, novas certificações estão surgindo, pois a necessidade de confiança entre as partes tem exigido do mercado e das empresas grande comprometimento dos funcionários, organização, qualidade nos produtos fabricados, preocupação com o meio ambiente, segurança, treinamentos, dentre outros. A cada dia aumenta a necessidade das empresas possuírem certificados de qualidade, para muitas, já é questão de sobrevivência.

6.6 RESPONSABILIDADE SOCIAL

Para se manter no mercado, as empresas terão que se preocupar com a responsabilidade social. Somente as certificações não mais garantem sua sobrevivência. Muitas empresas já possuem este diferencial competitivo fundando ONGs ou fazendo parte delas.

O mundo não quer mais empresas que somente produzam os produtos com qualidade, cuidem do meio ambiente e da segurança de seus funcionários. O mundo quer e precisa de empresas e pessoas que olhem ao redor, ou melhor, que façam a diferença e contribuam para o desenvolvimento sustentável.

6.7 GLOBALIZAÇÃO

A globalização diz respeito à internacionalização da produção, das finanças e aos acordos comerciais, à mudança da divisão internacional do trabalho e o vasto movimento mundial de mercadorias e serviços, gerando uma competição acirrada entre empresas e países. Uma das características mais importantes da globalização é a disponibilidade e agilidade na troca de informações.

Muitas empresas tiveram que mudar sua forma de produção para conseguir continuar no mercado, a globalização trouxe inovações tecnológicas, diminuição de custos e preços de vendas, necessidade de mão-de-obra qualificada, necessidade de atender as expectativas dos clientes, entre outros. As empresas necessitam cada vez mais um diferencial competitivo para ganhar a concorrência para permanecer e conquistar novos clientes.

6.8 EDUCAÇÃO E CONHECIMENTO

As informações de hoje já estão obsoletas e as de amanhã rapidamente perderão a atualidade.

O investimento em educação é condição indispensável para qualquer empresa alcançar competitividade. É através da educação que se desenvolve o conhecimento necessário ao crescimento das organizações e conseqüentemente do país.

Os setores produtivos estão se dando conta de que sem formar uma força de trabalho qualificada, o país estará em desvantagem na competição econômica em mercados globalizados. (...) Uma reforma da educação no Brasil requer aumentar eficiência do sistema de ensino, melhorar a qualidade e promover igualdade de oportunidade e tratamento para todas as crianças e jovens do país (MELLO apud MORAES, 2000, p.32).

Sem a geração do conhecimento, expressa pelo desenvolvimento tecnológico, não há aumento de produtividade, qualidade e competitividade, necessárias para permitir a participação em um mundo globalizado. Hoje, o fator decisivo não é mais o capital, a terra ou a mão-de-obra. As classes dos capitalistas e proletários estão sendo substituídas pelos trabalhadores do conhecimento, do equilíbrio emocional e espiritual.

6.9 CAPITAL X INTELIGÊNCIA

Existem três tipos de capital nas organizações:

- **Material:** basicamente patrimônio e dinheiro, assegurando os recursos físicos do empreendimento;
- **Social:** indica quão felizes e seguros nos sentimentos, levando a uma alta confiança e qualidade de vida;
- **Espiritual:** representado pelo montante de significado, alinhamentos e de servir aos clientes e globalmente aos seres humanos.

Se avaliarmos as crises pelas quais estamos passando, podemos resumí-las a uma crise de significado, portanto uma crise espiritual.

Assim como há diferentes tipos de capital, há também três tipos de inteligências:

- **Material:** muito ligada à visão tradicional do QI – Quociente Intelectual
- **Social:** ligada ao QE – Quociente Emocional, a habilidade de se adaptar às situações diversas. Tem em Daniel Goleman seu principal disseminador. Sem o QE você não pode usar bem seu QI;
- **Espiritual:** é o QS, ligado a nossa necessidade de significado, de propósitos reais e valores mais elevados, que são as questões fundamentais da vida. Quando não temos significado, nós ficamos doentes. O QS integra o QE e o QI, sendo a fundação necessária para o funcionamento eficiente da inteligência intelectual e emocional (www.guiarh.com.br/pp51.htm, 2005).

7 AS INTELIGÊNCIAS

7.1 QUOCIENTE INTELECTUAL (QI)

No senso comum à inteligência é a qualidade que as pessoas possuem para resolver um problema de forma correta, adaptar-se a novas situações e aprender coisas com facilidade.

As concepções científicas de inteligência variam. Algumas consideram inteligentes os indivíduos capazes de um pensamento abstrato, capacidade de adaptação ao ambiente, adaptação a situações relativamente novas e capacidade de aquisição de novos conhecimentos. Algumas teorias postulam a existência de uma inteligência geral, outras postulam a existência de faculdades diferenciadas e, outras ainda, de múltiplas aptidões independentes. Algumas abordagens da psicologia entendem a inteligência como a capacidade de verbalizar idéias, compreender instruções, perceber a organização de um desenho, resolver problemas, adaptar-se a novas situações e ter comportamentos criativos (VIANNA, 2005, [s.p]).

O conceito de Inteligência tem evoluído de forma acelerada. No início do século passado começou a ser difundida a idéia de um Quociente de Inteligência ou QI. O QI é uma espécie de organização neural que permite ao homem pensar de forma lógica e racional.

A história dos testes psicológicos está muito ligada ao surgimento da Psicologia Experimental no século XIX. A fundação do primeiro laboratório de Psicologia Experimental pelo psicólogo alemão Wundt, em 1879, marcou o início das experiências científicas, visando principalmente investigar as sensações auditivas e visuais, a psicofísica, tempos de reação e outros.

No período seguinte, a Psicologia Experimental sofreu a influência da Biologia, quando Galton tentou aplicar os princípios do evolucionismo de Darwin à seleção, adaptação e ao estudo do ser humano. Galton elaborou alguns testes psicológicos a fim de determinar o grau de semelhança entre parentes em um estudo sobre a hereditariedade e a genialidade.

Em 1900, Stern, no seu livro Psicologia Individual, estudava as diferenças raciais, culturais, sociais, profissionais, sexuais, entre outros, introduzindo inclusive o conceito de quociente intelectual.

Os primeiros testes de inteligência em forma coletiva surgiram por ocasião da Primeira Guerra Mundial, em 1914. Foram eles os testes "Army Alpha" e "Army Beta", elaborado para classificar intelectualmente soldados do exército norte-americano.

Os testes psicológicos surgiram a partir de vários fatores, vejamos alguns dos mais importantes testes:

1. Necessidade de identificação dos retardados mentais;
2. Os problemas apresentados na educação;
3. As crianças a serem adotadas;
4. Seleção e classificação de empregados.

Entre os principais responsáveis pelo desenvolvimento e aplicação dos testes psicológicos podemos citar Cattell, Binet e Simon. Com a revolução e o aperfeiçoamento de técnicas, surgiram os mais variados tipos de testes.

- Testes de Aptidão: Estes testes foram criados principalmente para uso no aconselhamento vocacional e na seleção e classificação de pessoal militar e industrial.
- Testes psicológicos: Um teste psicológico é, fundamentalmente, uma medida objetiva e padronizada de uma amostra de comportamento. Os testes psicológicos são iguais aos testes de qualquer outra ciência, na medida em que se fazem observações sobre uma amostra pequena, mas cuidadosamente escolhida, do comportamento de um indivíduo.
- Testes de QI: Tem como objetivo medir o quociente de inteligência entre pessoas da mesma faixa etária (www.geocities.com/HotSprings/Resort/1485/surgiu.htm, 2005).

No início do Século XX, o francês Albert Binet e seu colega Pierre Simon criaram um instrumento bastante engenhoso para a identificação de crianças com um retardamento intelectual que, no futuro, viesse a prejudicar as chances das mesmas no ensino formal.

A idéia deles foi a de caracterizar o processo de desenvolvimento da inteligência em função dos problemas lógicos que a maioria das crianças seriam ou não capazes de resolver numa determinada idade, estabelecendo uma seqüência de tarefas com dificuldades variadas desde as muito fáceis, que mesmo crianças muito jovens poderiam realizar, até as muito difíceis, que apenas adultos poderiam completar.

Com base nessa seqüência de tarefas, eles produziram o conceito da Idade Mental de um indivíduo (criança) como sendo a idade em que a maioria das crianças poderia resolver as tarefas mais complexas, que o indivíduo sendo avaliado, era capaz de resolver. Assim, se um menino ou menina pudesse chegar a resolver

somente até as tarefas que se esperaria que um sujeito de 10 anos de idade pudesse resolver, a Idade Mental desse menino ou menina seria de 10 anos, independente da idade real da criança (chamada de Idade Cronológica) podendo situar-se acima ou baixo desse valor.

De posse da seqüência de tarefas e do conceito de Idade Mental, foi criado o conceito de Quociente de Inteligência, definido como sendo a razão entre a Idade Mental e a Idade Cronológica, multiplicando-se o resultado por 100 para evitar o uso do ponto decimal. Assim, uma criança com Idade Mental de 12 anos e Idade Cronológica de 10 anos teria um Quociente de Inteligência de 120, enquanto que uma criança com a mesma Idade Mental, mas Idade Cronológica de 12 anos teria um Quociente de Inteligência de 100 e outra com Idade Cronológica de 16 anos teria um Quociente de Inteligência de apenas 75.

O Quociente de Inteligência surge como um prático indicador quantitativo da precocidade ou retardamento de uma criança em relação à sua idade. Aquelas com Quociente ao redor de 100 estariam dentro do desenvolvimento normal, aquelas acima de 100 seriam precoces e as abaixo de 100 seriam retardadas, com o valor específico fornecendo uma medida da maior ou menor defasagem entre idade e intelecto.

Algum tempo depois de sua criação, o Quociente de Inteligência de Binet e Simon foi levado aos EUA, onde foi transformado, através do emprego de construtos matemáticos e estatísticos mais sofisticados, para situar mais claramente os indivíduos em termos da sua maior ou menor diferença em relação à média das pessoas do seu mesmo grupo etário.

Definiu-se que, como na escala francesa original, a média de acertos da população seria considerada como equivalendo a 100, porém, que os acertos um desvio padrão acima ou abaixo disso seriam considerados como tendo um valor respectivamente 16 pontos acima ou baixo de 100, ou seja, 116 ou 84 conforme o caso.

O objetivo do uso desses valores específicos foi o de estabelecer um certo grau de equivalência numérica entre a escala nova e a antiga. Para se estabelecer uma diferença entre a escala de Binet e as escalas subseqüentes, foi definido que a primeira seria denominada de "Quociente de Inteligência", enquanto que as seguintes seriam designadas pela abreviação "QI".

A primeira escala de QI foi à revisão da escala original de Binet, pela Universidade de Stanford, passando a ser denominada de escala Stanford-Binet. Posteriormente, surgiram vários outros testes do mesmo gênero, cada um com suas variações específicas, inclusive com variações nos valores da média e do desvio padrão, mas todos dentro do mesmo paradigma básico de comparação estatística entre o indivíduo e a população da mesma idade. Houve também a ampliação do espectro de aplicação do teste para incluir também a avaliação de indivíduos adultos.

Durante várias décadas, o QI foi considerado como sendo a perfeita medida da inteligência humana, abrangendo a totalidade do potencial intelectual de um indivíduo. De fato, inúmeros estudos apontaram para uma clara relação entre o nível de QI e o sucesso acadêmico e profissional. Como consequência, disseminou-se rapidamente o seu emprego nas escolas, universidades, instituições governamentais e empresas privadas, particularmente nos EUA, sendo o teste usado tanto para acompanhamento quanto para seleção.

A partir do final dos anos 70, diversos pesquisadores começaram a apontar várias falhas ou lacunas nos testes de QI em termos da sua capacidade de abranger a totalidade das faculdades intelectuais de um ser humano nos diversos contextos e situações, bem como as limitações do seu potencial em termos de prever o futuro sucesso pessoal e/ou profissional. Como consequência, o significado dos chamados testes de inteligência foi reavaliado, com os mesmos sendo considerados atualmente uma medida de um conjunto específico de habilidades mentais (o raciocínio lingüístico e lógico-matemático) num determinado contexto (o conhecimento acadêmico e formal), e não mais como um reflexo de uma capacidade mental global.

O teste de QI constitui uma das medidas psicológicas mais estáveis e confiáveis de que se tem notícia, havendo uma farta literatura sobre sua prevalência nos diversos segmentos da população e sobre a sua relação com diversos fatores de interesse. Apesar de não representar aquela medida da capacidade intelectual geral que se acreditava até os meados do Século XX, trata-se de um instrumento de valor imprescindível quando se trata das habilidades mentais envolvidas no desempenho escolar e/ou na manipulação do conhecimento formal.

O importante para se saber como fazer um bom uso da informação fornecida por um QI é ter uma noção clara do que pode ou não ser inferido a partir dele, o que é apresentado de forma resumida no quadro a seguir.

Fatores Que Podem ou Não Ser Medidos Pelos Testes de QI	
O Que o QI Mede Bem	O Que o QI Não Mede Bem
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade lingüística; • Raciocínio lógico-matemático; • Pensamento analítico; • Capacidade de abstração teórica; • Aptidão escolar e pensamento acadêmico; • Erudição e escolaridade efetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Senso-comum e conhecimento informal; • Intuição e bom-senso; • Criatividade e originalidade; • Liderança e sociabilidade; • Aptidão artística; • Capacidade musical; • Habilidade corporal e atlética; • Moral e ética; • Motivação; • Controle emocional.

Figura 1 - Fatores que podem ou não ser medidos pelos testes de QI

Fonte: <http://www.vademecum.com.br/sapiens/QI.htm>

Essencialmente, o QI mede tudo aquilo que lida com uma lógica formal aplicada ao conhecimento acadêmico num contexto escolar ou abstrato típico de sociedades ocidentais metropolitanas. Isso inclui os requisitos intelectuais para atividades como a pesquisa científica, o trabalho acadêmico, lidar com a alta tecnologia, realizar cálculos e estimativas, escrever ensaios e artigos, realizar palestras, fazer avaliações e auditorias, entre outros.

Naturalmente, não estão incluídos os fatores motivacionais, emocionais e ambientais necessários para o sucesso em qualquer atividade, tampouco os requisitos intelectuais associados a empreendimentos em contextos culturais diferentes do mencionado acima.

O valor de um determinado nível de QI costuma ser interpretado em relação a ele se encontrar acima, ao redor, ou abaixo da média, além da prevalência na população em geral de pessoas que apresentam tal nível de QI. Com base nisso, a tabela a seguir mostra uma classificação geral bastante prática.

Classificação Geral dos Níveis de QI		
Faixa de QI	Pessoas Com QIs Até a Faixa Considerada	Classificação
≤ 74	Menos de 5%	Infradotado
75-89	5 - 25%	Abaixo da Média
90-110	25 - 75%	Mediano
111-125	75-95%	Acima da Média
≥ 126	Mais de 95%	Superdotado

Obs: É interessante observar que, dada as suas propriedades matemáticas, o QI não é um valor absoluto, ou seja, não se pode dizer que um QI de 100 seja o dobro de um QI de 50, mas é possível sim afirmar que a diferença entre um QI de 50 e um de 100 é a mesma que existe entre um QI de 100 e um de 150.

Figura 2 – Classificação geral dos níveis de QI

Fonte: <http://www.vademecum.com.br/sapiens/QI.htm>

É interessante observar que, desde o surgimento de testes padronizados, considera-se de habilidade mental superior o indivíduo que obtiver um QI maior ou igual a 130-135 (acima de 97-99% da população) num teste de inteligência de boa qualidade. Posteriormente, houve quem considerasse já a partir de qualquer valor superior a 120 (acima de 90% das pessoas em geral) e outros que o fizessem apenas a partir do índice 140 (acima de 99.4% dos indivíduos). Contudo, desde a década de 70, o índice acima de 126 (maior que o de 95% da população) tem sido adotado mais unanimemente para identificar um indivíduo como superdotado. Em outras palavras, um dos principais critérios modernos para a identificação da superdotação intelectual é considerar aqueles que obtiverem resultados dentro dos 5% mais altos em testes de inteligência reconhecidos. (www.vademecum.com.br/sapiens/QI.htm, 2005).

Apesar de todas estas definições, no âmbito profissional, constatou-se de uma maneira prática, que nem sempre os "mais bem dotados" intelectualmente eram os mais competentes para exercer determinadas funções. Na década de 80, o psicólogo e pesquisador norte-americano Howard Gardner propôs uma visão pluralista da mente, ampliando o conceito de inteligência única para o conceito de inteligências múltiplas. Uma inteligência dividida em diferentes competências que interagem.

Em 1995, a partir do trabalho do psicólogo Daniel Goleman, surgiu o conceito de Inteligência Emocional ou Quociente Emocional (QE).

7.2 QUOCIENTE EMOCIONAL (QE)

Até recentemente se acreditava que quanto maior o QI (quociente de inteligência) de uma pessoa, maior era a probabilidade dela conseguir sucesso na vida. Psiquiatras e psicólogos acabam de desbancar e colocar fora de propósito essa teoria: comprovou-se que pessoas de QI abaixo da média haviam conseguido sucesso na vida, enquanto outras, de elevado QI, ocupavam posição social medíocre (www.agelfire.com/anime/paranormal/qe.html, 2005).

Segundo Goleman apud Pimenta “é o Quociente Emocional que capacita o ser humano a reconhecer os seus sentimentos, a lidar com suas emoções, adequando-as às situações e colocando-as a serviço de um objetivo” (2005, [s.p.]).

Reconhecendo as próprias emoções o ser humano passa a reconhecer as emoções do outro, criando inter-relações mais saudáveis. Sem desenvolver o QE não há como exercer o QI.

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções - isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (GOLEMAN, 1996, [s.p]).

Como resultado de bilhões de anos de evolução, nossas emoções são potencialmente um sofisticado sistema interno de orientação, uma fonte valiosa de informações que nos ajudam na tomada de decisões. Um Quociente Emocional desenvolvido é de suma importância para um bom êxito profissional. O QE nos dá capacidade de adaptação, e é através dele que o Quociente Intelectual se expressa. O conceito de Inteligência Emocional revolucionou a forma de percepção da capacidade das pessoas para o trabalho.

Baseado na entrevista cedida a Editora Objetiva, Goleman diz que a inteligência emocional caracteriza a maneira como as pessoas lidam com suas emoções e com as das pessoas ao seu redor. Isto implica autoconsciência, motivação, persistência, empatia e entendimento e características sociais como persuasão, cooperação, negociações e liderança. Esta é uma maneira alternativa de ser esperto, não em termos de QI, mas em termos de qualidades humanas do coração.

A inteligência emocional não é genética: estas habilidades são aprendidas mais do que inseridas. De certa forma, podemos dizer que possuímos duas mentes, conseqüentemente, dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. Nossa

performance na vida é determinada não apenas pelo QI, mas principalmente pela inteligência emocional. Na verdade, o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional – ambos são parceiros integrais na vida mental. Quando esses parceiros interagem bem, a inteligência emocional aumenta – e também a capacidade intelectual. Isso derruba o mito de que devemos sobrepor a razão à emoção, mas ao contrário, devemos buscar um equilíbrio entre ambas.

Conseguir esse objetivo implica, primeiro, entender com exatidão o que significa usar inteligentemente a emoção. A formação acadêmica não oferece praticamente nenhum preparo para as tempestades ou oportunidades que a vida impõe.

Apesar de um alto QI não ser garantia de prosperidade, prestígio ou felicidade, nossas escolas e cultura concentram-se na capacidade acadêmica, ignorando o desenvolvimento da inteligência emocional.

As emoções são um campo com o qual podemos lidar, da mesma forma como matemática ou física, com maior ou menor talento, e exige seu conjunto exclusivo de aptidões. Essas aptidões são decisivas para a compreensão do porquê um indivíduo prospera na vida, enquanto outro, de igual capacidade intelectual, não passa da estaca zero.

A inteligência emocional pode ser alcançada por meio de treino e esforço, mas isso requer persistência. As pessoas têm de identificar exatamente o que querem alcançar – sendo um melhor ouvinte ou controlando seu temperamento nervoso. Então deve se tornar diligente a ponto de identificar mais situações nas quais costuma cair em velhos hábitos e associá-las a uma reação produtiva. Ao realizar esse tipo de exercício analítico firmemente por algumas semanas ou meses, a pessoa poderá substituir os hábitos que deseja eliminar por outros que acabam se tornando automáticos.

Para performances profissionais, a competência da inteligência emocional deve ser utilizada desde o início da carreira. Muitos indícios atestam que as pessoas emocionalmente competentes – que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos e com o de outras pessoas – levam vantagem em qualquer campo da vida, assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional. As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade. As que não conseguem exercer controle

sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.

Ao contrário dos testes conhecidos de QI, não há ainda nenhum questionário eficiente que produza uma contagem de inteligência emocional e talvez jamais venha a haver. Por isso, os profissionais de Recursos Humanos devem usar sua própria inteligência emocional para realizar bem seus trabalhos.

Pessoas com QI alto, mas modesto ou baixo QE, tendem a ser altamente efetivas em domínios racionais, mas em suas próprias vidas e na vida social são insensíveis, arrogantes e inaptos em seus relacionamentos. Pessoas com alto QE, mas QI regular, tendem a ser leais e confiáveis, com integridade e empatia, persistentes, conscientes e queridas pelas pessoas. O melhor seria ter QE e QI altos. Jack Block, psicólogo na Universidade da Califórnia, fez uma comparação de dois tipos teóricos puros: pessoas de alto QI e pessoas de altas aptidões emocionais. As diferenças são bastante reveladoras e os perfis diferem ligeiramente para homens e mulheres.

A chave para a liderança está nos domínios da QE, não do QI. Liderança requer habilidades para persuadir e inspirar, enfatizar e articular sentimentos.

O QI e a inteligência emocional não são capacidades opostas, mas distintas. Todos os seres humanos compatibilizam perspicácia intelectual e emocional. Pessoas de alto QI e baixa inteligência emocional, e vice-versa, são relativamente raras. Na verdade, há uma ligeira correlação entre intelecto e aspectos da inteligência emocional. Embora essa correlação seja bastante pequena para deixar claro que se tratam de duas capacidades bastante independentes.

O conceito de inteligência emocional descreve as competências das pessoas que precisam lidar e se adaptar às extraordinárias mudanças que ocorrerão nas próximas décadas.

Abaixo citamos os componentes básicos baseados em estudos de especialistas norte-americanos:

- Autoconsciência: observar-se e reconhecer os próprios sentimentos; formar um vocabulário para os sentimentos; saber a relação entre pensamentos, sentimentos e reações.
- Tomada de decisão pessoal: examinar suas ações e conhecer as consequências delas; saber se uma decisão está sendo governada por pensamento ou sentimento.

- Lidar com sentimentos: monitorar a "conversa consigo mesmo" para surpreender mensagens negativas como repreensões internas; compreender o que está por trás de um sentimento; encontrar meios de lidar com medos e ansiedades, ira e tristeza.
- Lidar com tensão: aprender o valor de exercícios e métodos de relaxamento.
- Empatia: compreender os sentimentos e preocupações dos outros e adotar a perspectiva deles; reconhecer as diferenças no modo como as pessoas se sentem em relação a fatos e comportamentos.
- Comunicações: falar efetivamente de sentimentos; tornar-se um bom ouvinte e perguntador; distinguir entre o que alguém faz ou diz e suas próprias reações ou julgamento a respeito; enviar mensagens do "Eu" em vez de culpar.
- Auto-revelação: valorizar a franqueza e construir confiança num relacionamento; saber quando é seguro arriscar-se a falar de seus sentimentos.
- Intuição: identificar padrões em sua vida e reações emocionais; reconhecer padrões semelhantes nos outros.
- Auto-aceitação: sentir orgulho e ver-se numa luz positiva; reconhecer suas forças e fraquezas; ser capaz de rir de si mesmo.
- Responsabilidade pessoal: assumir responsabilidade; reconhecer as consequências de suas decisões e ações; aceitar seus sentimentos e estados de espírito; ir até o fim nos compromissos.
- Assertividade: declarar suas preocupações e sentimentos sem ira nem passividade.
- Dinâmica de grupo: cooperação; saber quando e como conduzir e ser conduzido.
- Solução de conflitos: saber lutar limpo com outras pessoas; adotar o modelo vencer/vencer para negociar acordos (GOLEMAN, www.abrae.com.br/entrevistas/entr_gol.htm, 2005).

Goleman lembra que quanto maior é a capacidade dos pais, dos adultos, e principalmente dos adolescentes em lidar com a raiva, com o descontrole dos impulsos, maior é a probabilidade da pessoa aderir ao uso de drogas ou de conseguir uma gravidez indesejada. O aumento da carência de QE na sociedade,

que faz desencadear outros fatores funestos, é uma das causas do aumento da violência nos EUA, embora a sociedade americana seja uma das mais desenvolvidas do mundo. Os índices de drogados e violência cairiam se houvesse uma maior conscientização - um QE maior por parte das pessoas, e os adolescentes obteriam melhores notas nos estudos, redirecionando o centro emocional no cérebro.

Abalizando os profissionais da medicina psicossomática, Goleman diz: "existe uma relação direta entre nosso estado emocional e nossas condições físicas. Pessoas tranqüilas tem duas vezes menos possibilidade de adoecer que as nervosas" (www.agelfire.com/anime/paranormal/qe.html, 2005).

O sucesso da pessoa depende muito da sua competência ou conhecimento técnico aliado ao quociente emocional. Com a mudança do modelo produtivo da sociedade, a partir da década de 70, o homem precisa ser cada vez mais criativo e interativo, investindo na inteligência emocional. Antigamente, o profissional era como uma peça inserida num sistema produtivo, fazendo trabalhos que as máquinas fazem hoje. Mas o avanço tecnológico e a informatização mudaram esse quadro. Hoje as empresas podem contar com o mesmo hardware e software. Por isso, o diferencial será o "peopleware", ou seja, a capacidade intelectual e emocional de seus profissionais (http://www.gruposser.com.br/asp2/intelig%EAnCIA_emocional.asp, 2005).

Em meados de 2000, a física e filósofa norte-americana Danah Zohar, em parceria com Ian Marshal, publicou o livro QS – Inteligência Espiritual. Segundo os autores, O QS é a base necessária para as outras inteligências.

Segundo Zohar, o "QE constitui requisito básico para emprego efetivo do QI" (2002, p.17).

7.3 QUOCIENTE ESPIRITUAL (QS)

No final do século XX, um conjunto de dados científicos, ainda não assimilados, mostrou-nos que há um terceiro "Q". A descrição total da inteligência humana pode ser finalmente completada com a discussão da Inteligência Espiritual, ou, QS (Spiritual Quocient). A inteligência espiritual tem sido tópico embaraçoso para acadêmicos porque a ciência atual não está preparada para estudar coisas que não possam medir objetivamente.

Conforme Webster, apud Zohar, “espírito é como o princípio animador ou vital; aquilo que dá vida ao organismo físico, em contraste com seus elementos materiais; o hábito de vida” (2002, p.18).

QS é a inteligência com que abordamos e solucionamos problemas de sentido e valor, a inteligência com a qual podemos pôr nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, mais rico, mais gerador de sentido, a inteligência com a qual podemos avaliar que um curso de ação ou caminho na vida faz mais sentido do que o outro (ZOHAR, 2002, p.18).

Abaixo, segue as qualidades da inteligência espiritual:

- 1) Autoconsciência – sei quem sou? O que quero? Pelo que quero morrer? Por que gosto e não gosto? Tenho tempo para refletir sobre isto? É saber que nosso self é maior que nosso ego.
- 2) Motivação por visão e valores – ir além de nossos interesses e de nossa família. É praticar o idealismo que transforma o mundo.
- 3) Capacidade de lidar com adversidades – quão bons somos em transformar as dores em aprendizagem? Nos Estados Unidos (e também no Brasil) não se gosta de falhas, de erros, e há o pressuposto de que tudo pode ser consertado, que tudo deve ser rápido e fácil. As adversidades questionam isto.
- 4) Ser holístico – capacidade de ver a conexão entre fatos, idéias, locais e épocas, é o inverso de colocar cada coisa em um compartimento separado e estanque. É o interessar-se por tudo, num mundo em que a educação é voltada à acumulação de conhecimentos e não às conexões entre as matérias. Isto também é feito no mundo do trabalho, quando se diz: Faça apenas o seu trabalho!
- 5) Celebração da diversidade – é ir além de uma % de minorias em nossa empresa e de ter tolerância aos “diferentes”. Celebrar a diversidade é reconhecer que você é diferente de mim, que você tem um histórico familiar e profissional baseado em outros fundamentos, assim como a tua religião é outra, e agradecer a Deus por isto, pois você me faz confrontar e me induz a re-avaliar minhas formas de ser, de pensar e de agir.
- 6) Acreditar no que faz – é ter a coragem de defender nossos pontos de vista, em qualquer situação.
- 7) Por que devo fazer isto? – é ter a insistência de uma criança de 4 anos de idade que pergunta “por que?”. Por que não posso fazer diferente? É

preciso questionar o sistema, o jeito com que as coisas sempre foram feitas. As perguntas abrem, ao passo que as respostas fecham.

- 8) Habilidade de conter-se – sempre que vemos o quadro maior devemos equilibrar nossos desejos e aspirações individuais com os do todo.
- 9) Espontaneidade – é a habilidade de responder com o coração para quem está à nossa frente, sem preconceitos. É também assumir nossa responsabilidade pessoal, não se colocando como vítima ou colocando a culpa nos outros pelo que nos acontece.
- 10) Compaixão – é o sofrer com, é curar a alegria e dor dos outros, é estender a compaixão a todo o Universo. É o reconhecimento de que nós sempre existimos, desde o Big Bang, que dentro de nosso cérebro e corpo estão o DNA e a história inteira da humanidade (www.guiarh.com.br/pp51.htm, 2005).

Na seqüência, descreveremos alguns conceitos aplicados e divulgados sobre inteligência espiritual, tema principal desta monografia.

7.4 INTELIGÊNCIA ESPIRITUAL

A inteligência humana tem raízes no código genético e em toda a história evolutiva da vida neste planeta. É influenciada por nossas experiências diárias, nossa saúde física e mental, dieta, volume de exercício que praticamos, tipos de relacionamentos que formamos e numerosos outros fatores. Tudo que influencia a inteligência passa pelo cérebro e por seus prolongamentos neurais através do corpo, sendo por eles controlado.

Segundo Emmons, apud Silva, “a inteligência exerce ainda importante papel na formação da personalidade. Esse papel toca três dimensões básicas: a dos conteúdos e sentidos, a da afetividade e a do desenvolvimento da personalidade e da pessoa ao longo da vida. O conhecimento da personalidade de uma pessoa ajuda a perceber como e porque os sentimentos, as aspirações, os objetivos, os motivos e valores de uma pessoa se estruturam em um sistema hierárquico de pensamento, no qual muitos níveis podem ser ativados, em função das estimulações do ambiente” (SILVA, 2001, s.p.).

Um tipo de organização neural permite ao homem realizar um pensamento racional, lógico, pautado por regras. Dá ao homem seu QI, ou inteligência intelectual. Outro tipo permite-lhe realizar pensamento associativo, afetado por hábitos, reconhecedor de padrões, emotivo. É o responsável pelo QE, inteligência emocional.

Um terceiro tipo permite-lhe o pensamento criativo, intuitivo, capaz de insights, formulador e revogador de regras. É o pensamento com que reformula e transforma os tipos anteriores de pensamento. É esse tipo que lhe dá o QS, inteligência espiritual.

Nem o QI, nem o QE, separadamente ou combinados, são suficientes para explicar a enorme complexidade da inteligência humana nem a riqueza imensa da alma do homem e da sua imaginação. O QS permite que seres humanos sejam criativos, mudem regras, alterem situações. Permitem-nos trabalhar com limites, participar do “jogo infinito”. O QS dá-nos capacidade de escolher. Dá-nos o senso moral, a capacidade de temperar normas rígidas com compreensão e compaixão e igual capacidade de saber quando a compaixão e a compreensão chegaram a seus limites. “Usamos o QS para lutar com questões acerca do bem e do mal, e imaginar possibilidades irrealizadas – sonhar, aspirar, nos erguermos da lama” (ZOHAR, 2002, p.19). Utilizamos o QS para sermos criativos. Recorremos a ele quando precisamos ser flexíveis, visionários ou criativamente espontâneos.

Conforme Emmons, apud Silva “a espiritualidade é um construto teórico de enorme riqueza e diversidade, que desafia definições fáceis e é de difícil identificação na vida das pessoas. Ele conceitua a inteligência espiritual desde dois aspectos distintos muito concretos: um que afirma a existência de um conjunto de habilidades e capacidades associadas à espiritualidade de grande relevância nas operações da mente humana; outro que considera as diferenças individuais dessas habilidades como sendo elementos centrais na constituição e na dinâmica da personalidade” (SILVA, 2001, s.p.).

Em condições de idéias, as três inteligências básicas funcionam juntas e se apóiam mutuamente. Nosso cérebro é constituído de modo a permitir que elas possam fazer isso. Mas todas elas, QI, QE e QS possuem uma área própria em que são mais fortes e podem também funcionar separadamente.

O QS não mantém nenhuma conexão necessária com religião. Para algumas pessoas talvez o QS encontre um modo de expressão através da religião tradicional. Ser religioso, porém, não garante alto QS. Numerosos humanistas e ateus possuem um QS muito alto, muitos indivíduos ativos e irradantemente religiosos possuem QS baixíssimo.

A religião convencional é um conjunto de regras e crenças impostas de fora. Opera de cima para baixo, foi herdada de sacerdotes, profetas ou livros sagrados, ou absorvida através da família ou tradições. O QS é a capacidade interna, inata, do cérebro e da psique humana, extraindo seus recursos mais profundos do âmago do

próprio universo. É um instrumento desenvolvido ao longo de bilhões de anos que habita o cérebro a descobrir e usar sentido na solução de problemas. A inteligência espiritual é a inteligência da alma. É a inteligência com a qual nos curamos e com a qual nos tornamos um todo íntegro.

As indicações de um QS altamente desenvolvido incluem:

- Capacidade de ser flexível (ativa e espontaneamente adaptativo);
- Grau elevado de autopercepção e capacidade de enfrentar e usar o sofrimento;
- Capacidade de enfrentar e transcender a dor;
- Capacidade de ser inspirado por visão e valores;
- Relutância em causar danos desnecessários;
- Tendência para ver as conexões entre coisas diversas (ser holístico);
- Tendência acentuada para fazer perguntas do tipo “Por quê?” ou “O que aconteceria se...?” e procurar respostas fundamentais;
- Possuir capacidade de trabalhar contra convenções (ZOHAR, 2002).

O indivíduo com alta inteligência espiritual será provavelmente também um líder inspirado pelo desejo de servir. Uma pessoa responsável por trazer visão e valores mais altos aos demais e a lhes mostrar como usá-los, ou seja, uma pessoa que inspira outras (ZOHAR, 2002, p. 30).

7.4.1 O Ponto de Deus

Descobriram os pesquisadores que, quando os indivíduos normais são expostos a palavras ou tópicos de conversas evocativamente religiosos ou espirituais, a atividade em seus lobos temporais aumenta até um nível parecido com os epiléticos quando em crise onde concluíram: talvez haja nos lobos temporais maquinaria neural especializada ligada à religião. O fenômeno da crença religiosa talvez seja uma fiação permanente no cérebro.

Os lobos temporais estão ligados ao centro de emoções e memória do cérebro. Neste sistema há duas partes de importância crucial, a amígdala e o hipocampo, necessário para registrar experiências na memória. O trabalho de Persinger demonstrou que quando esses centros são estimulados ocorre um aumento da atividade nos lobos temporais. Reciprocamente, aumento da atividade nos lobos produz fortes efeitos emocionais. O envolvimento do hipocampo, crucial para a memória, significa que experiências espirituais dos lobos dure apenas alguns segundos, eles podem produzir uma forte e duradoura influência emocional por toda

a vida da pessoa. Neurológicos batizaram a área dos lobos temporais ligada a experiência religiosa ou espiritual como “o ponto de Deus”.

A maioria dos estudiosos sugere que esse ponto Deus surgiu no cérebro para atender alguma finalidade evolutiva, mas se apressa a acrescentar que ele não prova, de nenhuma maneira, se Deus existe ou não realmente ou se seres humanos comunicam-se de fato com Ele. O ponto de Deus desempenha, de fato, um papel biológico essencial na experiência espiritual.

O mero sentido espiritual não garante que podemos usá-lo criativamente na vida. Ter alto QS implica ser capaz de usar o espiritual para fazer o contexto e um sentido mais amplo, que nos permitam ter uma vida mais rica e cheia de sentido, adquirir senso de inteireza e direção pessoal. Uma experiência efêmera do espiritual pode nos levar a uma perda concreta de perspectiva. Sua riqueza súbita pode, em comparação, fazer com que nossa vida comum pareça tão monótona que recuemos em vez de evoluir.

O ponto de Deus talvez seja uma condição necessária para o QS, mas não poderá ser suficiente. Seria de se esperar que os que obtêm alta pontuação no QS tivessem também alta pontuação na atividade do “ponto de Deus”, mas isso não é garantido. Para que isso seja conseguido, todo o cérebro, todo o eu, toda a vida terá de ser integrada. As intuições e habilidades especiais conferidas pelo ponto de Deus têm de ser costuradas no tecido geral de nossas emoções, motivações e potencial, e postas em diálogo com o centro do eu e sua maneira especial de conhecer (ZOHAR, 2002).

7.4.2 O Lótus do Eu I – A Camada do Ego

Descrever a inteligência espiritual leva a um modelo mais profundo e mais detalhado do eu do que pode ser encontrado em sistemas anteriores de pensamento. Em essência, a inteligência espiritual representa um todo dinâmico do eu, no qual o eu é uno consigo mesmo e com o todo da criação. Nesse modelo mais complexo do eu pode ser descrito apenas combinando as intuições da psicologia ocidental moderna, dos filósofos do oriente e muito da ciência do século XX.

O lótus é em si um símbolo poderoso dessa integração. Nas filosofias asiáticas, constitui o símbolo da totalidade. O objetivo de toda a grande espiritualidade ocidental tem sido a obtenção desse tipo de totalidade. A psicologia denomina-a de “integridade”.

A melhor ciência do século XX concentra-se na totalidade profundamente relacionada da realidade física, a integração mais estreita entre a mente e corpo, ou natureza holística das oscilações neurais que ocorrem no substrato da consciência humana. Usar o lótus como símbolo final do eu espiritualmente inteligente parece ser a maneira óbvia de combinar as grandes tradições ocidental e oriental do eu com introvisões mais recentes da ciência.

O lótus, além do mais, por sua estrutura física, é um símbolo apropriado do eu espiritualmente inteligente. Vimos que há três inteligências humanas básicas (racional, emocional e espiritual), três tipos de pensamentos (serial, associativo e unitivo) e três níveis do eu (um centro, transpessoal e um meio-associativo e interpessoal). O eu espiritualmente integra os três.

No lótus, podemos ilustrar seis tipos de personalidades:

- Convencional: pessoas que tendem a serem inibidas, jamais querendo chocar ou destacar-se no grupo. São também obedientes, organizadas, persistentes, práticas e econômicas, mas podem também ser pudicas e destituídas de imaginação;
- Associativa: gostam de pessoas e sentem prazer convivendo com elas. São cordiais, generosas, prestativas e bondosas. São convincentes, pacientes e consideram natural cooperar;
- Investigadora: São analíticos, complexos, curiosos, precisos e críticos. Normalmente precisam de períodos de solidão, são introspectivos, discretos e modestos;
- Artística: São muitas vezes desleixados, emocionais, impulsivos e sem nada prático;
- Realista: Não gostam de relacionamentos íntimos, evitam grupos sociais e se dão ares de importante. Quando abrem a boca falam com franqueza, mas tendem a ser conformistas e podem ser inflexíveis;
- Empreendedora: São gananciosos, agradáveis e ambiciosos, e podem ser dominadores. Aventureiros e cheios de energia vivem a procura de emoções. Em geral são otimistas, inspiram confiança e adoram um bate papo.

Na maior parte, a tipologia de personalidade de Holland se encaixa bem neste esquema do Lótus do Eu. O indivíduo típico é uma mistura de dois ou três

desses tipos. Idealmente, no curso de uma vida espiritualmente inteligente, a personalidade humana cresce para incluir uma média de todos os seis.

No início da idade adulta a maioria se preocupa em formular estratégias que compatibilizem o ambiente e os relacionamentos com a personalidade existente no ego. Mais tarde, muitos procuram alcançar o crescimento e introduzir maior equilíbrio na personalidade. Jung denominou este processo posterior de crescimento de "individuação" e ligou-o à dimensão espiritual da vida, o objeto do QS (ZOHAR, 2002).

7.4.3 O Lótus do Eu II – o Meio Associativo

A grande camada intermediária do lótus é o inconsciente associativo, o vasto repositório de imagens, relações, padrões, símbolos e arquétipos que nos influenciam o comportamento e a linguagem corporal, modelam os sonhos, ligam entre si famílias e comunidades e conferem sentido à nossa vida, sem referência ao pensamento racional. É a parte onde os dons e padrões estão inseridos no corpo e nas redes neurais. Como Freud descreveu, o inconsciente fervilha de energia dotada de uma lógica própria. O ego consciente, em contraste, é formado com mais precisão.

A motivação é o elo crucial entre o consciente e o inconsciente. No lótus do Eu I, colocam os motivos, e as atitudes que lhes dão origem, entre a periferia do ego, nas pétalas do lótus, e o meio associativo, projetando-se através de ambos os territórios. A periferia do ego diz respeito ao QI e à maneira como percebemos situações. O meio associativo diz respeito ao QE e do modo como e o quê sentimos sobre as situações. Os motivos se situam onde os dois se encontram. O que queremos fazer a respeito de situações. Uma vez que um aspecto importante do QS consiste em perguntar se queremos mudar de situações e, se assim, de que modo, os motivos para agir podem estar ligados ao exercício do QS. Com efeito, a existência de uma meia dúzia de motivos separados constitui a principal razão por que o ego dispõe de uma meia dúzia de maneiras de relacionar-se com o mundo.

Compreender que motivos existem e como funcionam é fundamental para compreendermos como podemos mudar e alargar a maneira como canalizamos a energia básica, profunda, do eu, ou seja, compreender motivos é crucial para exercer nosso QS. A maioria dos psicólogos ocidentais acredita que motivos constituem uma mistura do consciente e inconsciente.

Os psicólogos separam os motivos de impulsos, considerando estes últimos como força que nos impedem principalmente através do instinto. Os motivos são mais psicológicos, mais abrangentes, implicam certo exercício do livre-arbítrio, têm a ver com a escolha autêntica, porque podem ser satisfeitos com uma grande variedade de maneiras.

Em seres humanos, motivos substituem instintos perdidos. De acordo com os teóricos, alguns motivos são característicos de certos tipos de personalidade:

- Gregarismo (o que induz o homem a viver em bando ou comunidades): associado ao tipo convencional de personalidade. Significa ser movido pelo interesse em conviver com outras pessoas, ajustar-se ao grupo, participar, apreciar atividades coletivas;
- Intimidade: associado ao tipo social de personalidade. Está ligado a sentimentos de protetividade parental. Procura amizade calorosa e é influenciado pela necessidade de dar amor ou sentir-se amado;
- Curiosidade: associado ao tipo investigativo de personalidade. Implica em ser motivado a explorar, interessar-se pelas coisas;
- Criatividade: associado ao tipo artístico de personalidade. Implica em ser condicionado a fazer algo que jamais existiu, dizer alguma coisa de maneira nova, ansiar pelo oculto ou inexpressado, sonhar o impossível;
- Estruturação: associado ao tipo realista de personalidade. Implica em ter prazer de brincar, construir ou consertar coisas.
- Auto-afirmação: associado ao tipo empreendedor de personalidade. Implica em ser condicionado por interesse em alta renda, reputação, competitividade, conforto material, sucesso no trabalho e política.

Outro motivo ainda foi levantado, porém não associado a nenhum tipo de personalidade, o motivo religioso. Este motivo implica em ser a força motriz na vida de todos os tipos de personalidade, motivo este associado à busca de sentido em tudo o que fazemos. Em vista disso, não é colocada em uma das pétalas do lótus, mais no centro (ZOHAR, 2002).

7.4.4 O Lótus do Eu III – o Centro

Este é o tema central, é do centro de atividades unificadoras do centro no cérebro e no lugar do centro no interior do eu e da realidade cósmica que emerge a inteligência espiritual do homem. Conhecer o centro, conhecer o que podemos ou

não dizer sobre ele, saber como pode ser vivenciado e difundido por toda nossa personalidade é a chave para elevar e usar o nosso QS.

Reciprocamente, ignorá-lo, a incapacidade de até mesmo saber que nosso eu tem um centro, constitui a causa principal da estupidez espiritual. Atualmente ouvimos falar em “nos encontrar”. Mas se não temos relação com o centro, descobrimos que estamos em uma pétala distante do lótus, em um nível mais superficial do ego.

A experiência unificadora do cérebro tem origens nas oscilações neurais de 40 Hz que viajam por todo o cérebro. Elas proporcionam um tanque, ou fundo sobre o qual as ondas cerebrais mais excitadas podem encrespar-se para gerar a experiência mental consciente e inconsciente. Essas oscilações constituem o centro do eu, a origem neurológica de onde ele emerge. Formam o substrato neurológico da inteligência espiritual unificadora, contextualizadora, transformadora do homem. É através destas oscilações que o homem insere sua experiência dentro do contexto de sentido de valor e descobre a finalidade da vida (ZOHAR, 2002).

7.4.5 Doença, atrofia e crise espiritual.

Doença espiritual ou redução do QS são resultados de problemas de relacionamento com o centro do eu profundo. Isso acontece porque o homem é separado das raízes nutrientes do eu, que transcendem tanto ao ego quanto à cultura associativa e penetram na substância do próprio ser. Alguns podem denominá-la de “doença existencial”.

O homem pode tornar-se espiritualmente atrofiado através de três maneiras principais:

- Por não ter desenvolvido absolutamente algum dos aspectos do eu;
- Por ter desenvolvido desproporcionalmente algum aspecto ou de maneira negativa ou destrutiva;
- Por ter um relacionamento conflitante ou não manter relacionamento com os diferentes aspectos.

Na linguagem do nosso lótus Eu, a atrofia espiritual ocorre em alguma pétala distante, separada das demais pétalas, amputada do meio ou envolvida por ele, e acima de tudo, alienado das forças integradoras do centro vitalizante.

Atualmente nos perguntamos, estamos enlouquecendo? Argumenta-se que as razões principais de natureza espiritual, que nossa instabilidade pessoal e

coletiva deriva de forma peculiar de alienação associada ao fato de o homem ter se afastado de seu centro. Alienação do sentido, valor, finalidade e visão, alienação das raízes e das razões de nossa humanidade.

Quando nosso QS é alto e estamos em contato com nossa totalidade, nossa personalidade expressa um pouco do líder, um pouco do artista, um pouco do intelectual, e assim por diante. Quando o QS é baixo, passamos a ser caricaturas de nós mesmos e de nossas emoções, e nossos padrões emocionais tornam-se representações burlescas de reações humanas sadias. As próprias reações são limitadas e fragmentadas.

Há, contudo, três estados de alienação que só podem ser de natureza espiritual e que sempre se situaram fora da corrente principal da psiquiatria e psicologia. A possessão, o mal e o desespero constituem temas encontrados com frequência na literatura religiosa. A possessão é um vício, embora mais grave. Vício é dependência de uma substância ou comportamento como álcool, drogas, sexo, jogo, gastos descontrolados. A possessão é uma força que impede o indivíduo, contra seu controle consciente, a dar ouvidos a um chamado que vem de si mesmo.

A atrofia espiritual é, essencialmente, um estado de falta de espontaneidade e, por conseguinte, de lentidão na resposta ao centro. Nosso ego cai na armadilha de jogos, das poses, dos fingimentos. O desespero que leva o homem ao suicídio é a forma mais profunda de atrofia espiritual.

Baixo QI deixa-o incapaz de solucionar problemas racionais, baixo QE leva-o a comportar-se como estranho em situações que enfrenta, ao passo que o baixo QS mutila o próprio ser.

A doença espiritual é um estado no qual o homem está fragmentado, especialmente a partir do centro do eu. A saúde espiritual é um estado de incerteza centrada. O QS é o meio com o qual podemos passar de um ao outro, o meio com o qual podemos nos curar. Em suas velhas derivações, saúde, inteireza e cura tem as mesmas raízes.

Na crise espiritual, todo sentido e, talvez, o valor de nossa vida é posto em dúvida. Podemos ficar estressados ou deprimidos, procurar nas drogas ou no álcool o alívio temporário, tornamo-nos letárgicos e disfuncionais, ou mesmo enlouquecemos. As crises são sempre dolorosas, mas quando enfrentadas corajosamente e usadas, elas oferecem uma oportunidade de rejuntamento e o conseqüente melhoramento e transformação do eu.

Quando usamos o QS, vemos as coisas a partir do centro. Inserimos sentimentos e fatos em um contexto sempre mais amplo, relacionando entre si coisas que pareciam separadas, vendo e criando relações e padrões. O QS é a capacidade inata do cérebro humano e da maneira como ele se relaciona com a realidade mais ampla. Não temos que receber de ninguém a luz do QS, não temos de aprender o que ela é, não temos de herdá-la. O eu profundo esta conosco como direito inato e sempre presente como testemunha à medida que nossa vida se desenvolve.

Os momentos de crises proporcionam uma oportunidade de crescimento em direção ao todo do ser, se usados sabidamente, mas não constituem o único meio de utilizar e experimentar o QS (ZOHAR, 2002).

7.4.6 Como melhorar nosso QS

Temos que compreender que há muitos caminhos, que não há apenas um único para ser espiritualmente inteligente e nem mesmo um melhor do que os outros.

O QS é medido pela profundidade, a proximidade ao centro, a motivação dessa atividade, qualquer que seja. Existem seis motivações profundas de acordo com as seis personalidades descritas pela autora:

- Caminho do dever: Esse caminho é o de integrar-se, cooperar e contribuir para a comunidade e ser por ela protegido. Segurança e estabilidade dependem de experimentarmos afinidade com outras pessoas e com o ambiente, geralmente desde a infância. Os que seguem o caminho do dever são, nos seus melhores aspectos, costumeiramente organizados, obedientes, metódicos e tradicionais. Para andar no caminho do dever o indivíduo precisa querer permanecer no grupo e dedicar-se a ele;
- Caminho dos cuidados e do carinho: Este caminho trata de amar, cuidar, proteger e tornar fecundo. Há uma grande variedade de maneiras espiritualmente inteligentes ou estúpidas para percorrer este caminho. A mais estúpida é a forma da sombra, o oposto do amor e do carinho, o ódio e a vingança. O amor pode ser paciente e bondoso, mas também tempestuoso, amargo e destrutivo. Para nos tornarmos espiritualmente mais inteligentes por este caminho, temos de ser mais

abertos com as pessoas com que temos afeto. Temos que ser receptivos e escutá-los atentos com nosso verdadeiro eu;

- Caminho do conhecimento: Este caminho varia da compreensão geral de problemas práticos, passa pela pesquisa filosófica mais profunda da verdade, chega à busca espiritual de conhecimento de Deus e de todos os Seus caminhos, e culmina a união final com Ele através do conhecimento. Este caminho começa com simples curiosidades e necessidades práticas, mas que, à medida que a paixão se aprofunda, leva-nos aos próprios limites daquilo que nossa compreensão, e mesmo nosso ser pode conter;
- Caminho da transformação pessoal: a essência do trabalho psicológico e espiritual com aqueles que tomam este caminho é a da integração pessoal e transpessoal. Isto é, temos de explorar os picos e os vales de nós mesmos, fundir as partes separadas de nosso eu fragmentado e formar com elas uma pessoa inteira e independente;
- Caminho da fraternidade: Amam o grupo, companheiros de trabalho e é profundo neles o senso de fraternidade. A coragem e a inexistência do medo que demonstram possuem raízes filosóficas e espirituais nos mitos que inspiram este caminho. O trabalho espiritual de quem segue este caminho é o de fazer contato com aquele reino mais profundo de todos os homens e todos os seres, no qual se erradica o eu pessoal.
- Caminho da liderança servidora: Todos os grupos, famílias, igrejas, empresas, tribos, nações, etc. precisam de líderes que forneçam foco, finalidade, táticas e senso de direção. Para ser líder eficaz, a pessoa geralmente exhibe maneiras extrovertidas e autoconfiantes do tipo de personalidade empreendedora. Sentem-se à vontade com o poder. O bom líder precisa dar-se com o grupo, tende ser uma pessoa íntegra, capaz de inspirá-los com ideais e não ser interesseiro. O líder evoca seus seguidores para onde ele é inspirado, sendo superficial, construtivo ou destrutivo.

Abaixo, cita-se as sete etapas para se obter maior inteligência espiritual:

- Tornar-se consciente de onde estou agora;
- Sentir fortemente que quero mudar;

- Refletir sobre onde está o meu centro e sobre as minhas mais profundas motivações;
- Identificar e eliminar obstáculos;
- Examinar numerosas possibilidades de progredir;
- Comprometer-me com um caminho;
- Permanecer consciente de que são muitos os caminhos.

Todos os seis caminhos espirituais com vistas a aumentar o QS implicam uma progressão espiritualmente embotada para o espiritualmente inteligente. O trabalho a ser feito é específico em cada caminho. O caminho dos cuidados e do carinho, por exemplo, requer que passemos do amor egoísta, ciumento ou inexistente, para o amor altruísta, sustentador.

A pessoa com alto QS não busca apenas a bem-aventurança de conhecer o centro, mas reage espontaneamente a ele e, em seguida, assume a responsabilidade de trazê-lo de volta e compartilhar com o mundo a luz que viu, a energia que recebeu, a integridade que experimentou (ZOHAR, 2002).

7.4.7 Ser espiritualmente inteligente

As pressões sociais e econômicas que nos cercam por todos os lados levam-nos a confundir o que queremos com o que de fato necessitamos. E insistem conosco para querer mais do que necessitamos, querer constante e insaciavelmente. As medidas usadas pela cultura para medir sucesso fazem-nos querer mais propriedades, mais dinheiro, mais poder.

Uma das maneiras de ser espiritualmente mais inteligente em motivação pessoal consiste em procurar a realidade por trás de qualquer desejo superficial. De modo geral, quando seguirmos o padrão de resposta programada, encorajada pela cultura, passamos diretamente de querer para conseguir.

A autoconsciência é um dos critérios mais importantes de inteligência espiritual elevada, mas também uma das prioridades mais baixas da cultura espiritualmente embotada que vivemos. Desenvolver autoconsciência é de alta prioridade para elevar o QS. Uma parte muito importante da autoconsciência é saber onde ficam as zonas de conforto.

O eu profundo está presente dentro de nós. Conhecido ou desconhecido, bem-alimentado ou passando fome, está presente naquilo que nos torna mais nós mesmos.

Nossa cultura é uma cultura de multidão. A mídia nos encoraja a ter os mesmos pensamentos e as mesmas opiniões. A produção em massa estimula-nos a restringir nossa faixa de gostos, enquanto a publicidade de massa nos faz o que poder para promover o que são esses gostos limitados.

Um dos principais critérios da alta inteligência espiritual é ser o que psicólogos chamam de "independente do campo". Isso significa ser capaz de erguer-se contra a multidão, defender uma opinião impopular, se é nisso que acreditamos profundamente. Mais uma vez surge à necessidade da autoconsciência e da profunda certeza de que temos um centro pessoal.

O alto QS exige o ego em funcionamento e participação ativa no grupo, mas precisa ter raízes em nosso centro profundo. Ele requer que sejamos profundamente honestos conosco, profundamente conscientes de nós mesmos. Requer que enfrentamos opções e compreendamos que, às vezes, as opções certas são difíceis. Alto QS requer a mais profunda integridade pessoal. Exige que nos tornemos consciente daquele centro profundo de nós mesmos que transcende todos os fragmentos em que foi despedaçada a nossa vida. Exige de nós esforço de nos rejuntar, inclusive recolhendo as partes que para nós foram dolorosas e difíceis de possuir. Mas, acima de tudo, alto QS exige de nós abertura para a experiência, a recaptura de nossa capacidade de ver com novos olhos a vida e os outros, como se fossem olhos de criança. Exige que deixemos de procurar refúgio no que conhecemos e exploramos constantemente e que aprendamos com aquilo que ainda não sabemos. Exige de nós viver as perguntas e não as respostas (ZOHAR, 2002).

Após levantamento teórico, foi realizada pesquisa de campo sobre os conceitos de Quociente Espiritual, tema principal desta monografia.

8 METODOLOGIA

Esta monografia é um estudo de caso, com abordagem de análise qualitativa. Para a coleta de dados utilizados foi utilizado o método da comunicação – questionamento escrito conforme modelo anexo.

A pesquisa de campo foi aplicada de forma que os funcionários não sofreram interferências por parte da pesquisadora e gerência da Unidade. Para esta coleta, foi agendada reunião específica onde foram apresentados os principais conceitos e objetivos desta monografia.

Depois de realizada a pesquisa de campo, os dados foram analisados e apresentados utilizando-se de ferramentas estatísticas com gráficos do tipo “pizza” para facilitar a interpretação. Com base nestas informações, nos estudos realizados sobre o tema e conhecimento das particularidades da empresa foram propostas as sugestões e recomendações.

Os dados foram apresentados para a empresa em forma de relatório, contendo todas as informações levantadas, gráficos e recomendações.

8.1 POPULAÇÃO

Este projeto de pesquisa foi desenvolvido em empresa multinacional, no ramo alimentício em uma de suas Unidades localizada no Estado do Paraná.

A Unidade possui 79 funcionários. Para aplicação desta pesquisa de campo utilizou-se uma amostragem de 44 funcionários, representando 55% da população total. Esta amostra foi escolhida aleatoriamente, independente do tempo de serviço na empresa, idade, sexo, cor, dentre outros.

8.2 LIMITAÇÕES

A pesquisa de campo realizada, não é uma pesquisa em que os funcionários estão acostumados a responderem, pois esta, exige uma reflexão sobre a vida pessoal, profissional e, principalmente sobre os valores de cada um.

Inicialmente, o tema desta monografia gerou um certo “preconceito”, pois as pessoas pesquisadas imaginaram que o assunto estava relacionado com

religiosidade. Após explanação sobre os conceitos estudados, estes passaram a entendê-los e relacioná-los com a realidade.

Os itens questionados referente à satisfação e valorização de conceitos pela empresa, poderá ter sofrido variação dependendo do dia em que a pesquisa foi realizada, pois, os indivíduos hora sentem-se mais motivados e reconhecidos, hora não.

9 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

Depois de realizada a pesquisa de campo, os resultados foram analisados e demonstrados através de gráficos do tipo "pizza".

1 - Idade:

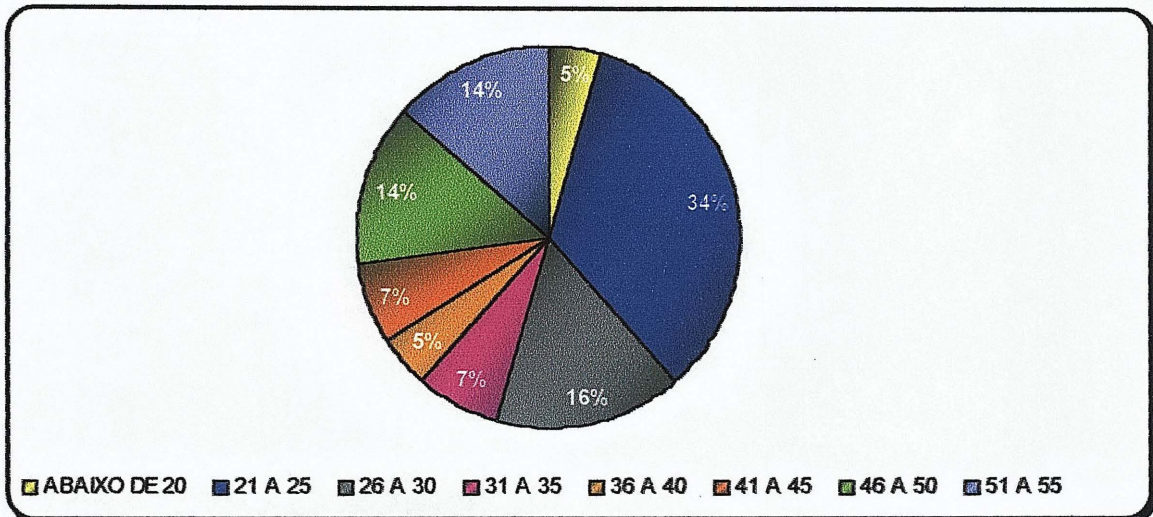


Figura 3 – Idade

Podemos verificar que 5% das pessoas entrevistadas possuem idade abaixo de 20 anos, 34% entre 21 e 25 anos e 16% de 26 a 30 anos. Estes percentuais demonstram que 55% dos funcionários questionados possuem idade abaixo de 30 anos, ou seja, a empresa apresenta um quadro de pessoal jovem. Já as pessoas consideradas mais experientes (acima 41 anos), pode-se destacar 7% com idade entre 41 e 45 anos, 14% de 46 a 50 anos e 14% de 51 a 55 anos, representando assim 34% da amostra entrevistada.

2 - Tempo de trabalho na empresa:

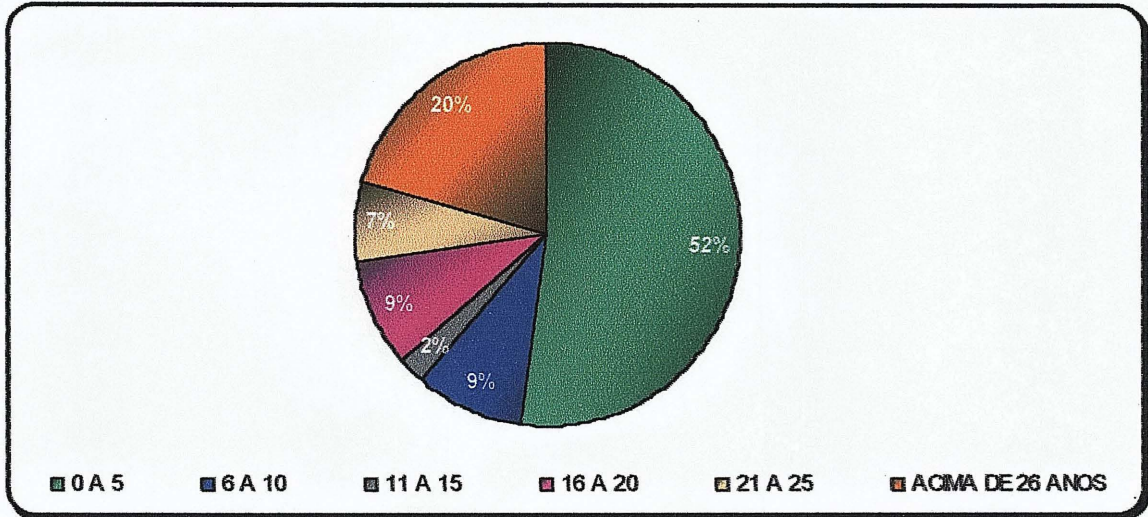


Figura 4 – Tempo de Trabalho na Empresa

O quadro funcional apresenta 52% dos funcionários com menos de 5 anos de empresa. Também podemos verificar que 9% do total de pessoas questionadas possuem de 16 a 20 anos de empresa, 7% de 21 a 25 anos e 20% acima de 26 anos de empresa. Isto representa que do total, 36% do quadro funcional possui mais de 16 anos de empresa.

3 - O conceito de inteligência tem evoluído de forma acelerada nas últimas décadas. Alguns autores confirmam que ser inteligente é ter a capacidade de pensamento abstrato, de adaptar-se a ambientes e situações novas e/ou diferentes. Outros defendem que a inteligência é a capacidade de verbalizar idéias, compreender instruções, resolver problemas, adaptar-se a novas situações e ter comportamentos criativos.

Com base na definição acima, qual o grau de importância da inteligência para o desenvolvimento de suas atividades na empresa?

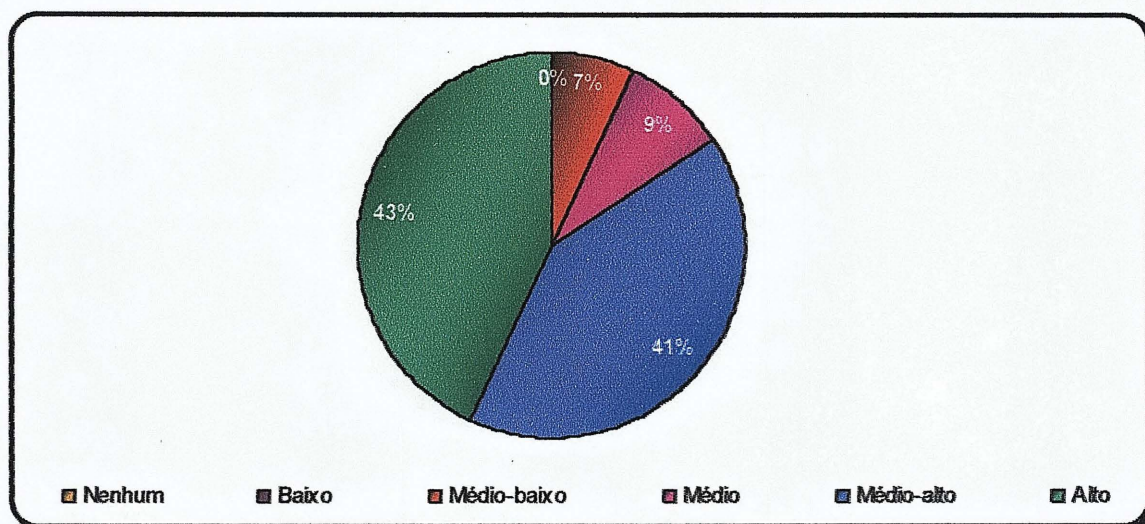


Figura 5 – Importância inteligência para desenvolvimento atividades na empresa

Sobre a importância da inteligência para o desenvolvimento das atividades na empresa, 41 % dos questionados responderam que o grau está médio-alto e 43% com grau alto, totalizando 84%. Dos funcionários que responderam que o grau é médio-baixo representando 7% e médio com 9%, totalizando índice de 16%, destes, 9% possuem menos de 5 anos de empresa.

4 - Ainda com base na explanação acima, qual o grau de valorização da inteligência na empresa?

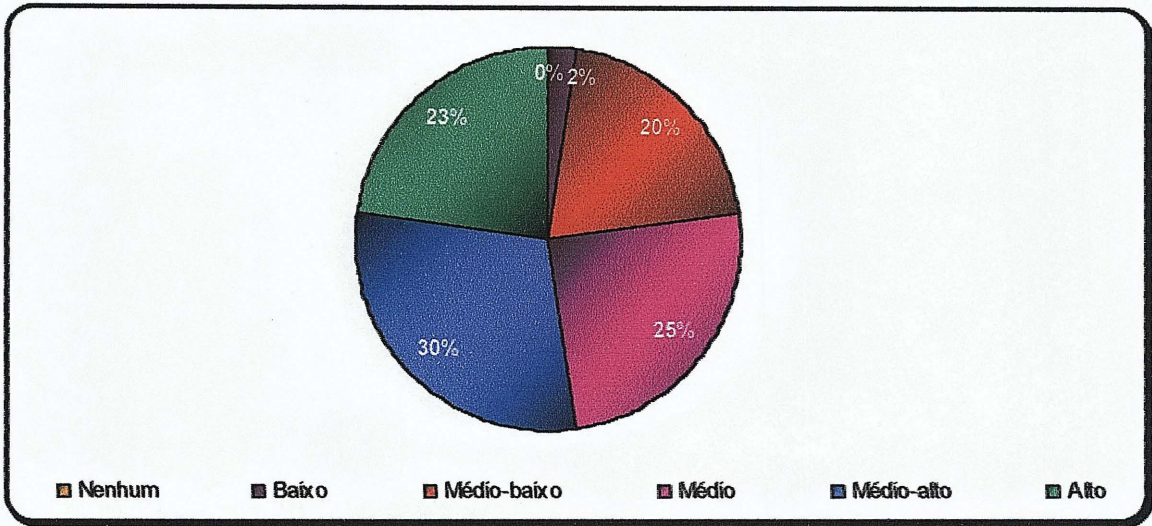


Figura 6 – Valorização da inteligência na empresa

Com relação à valorização da inteligência na empresa, 23% consideram grau alto e 30% grau médio-alto, totalizando 53%. Já 20% consideram médio-baixo e 2% baixo, totalizando os índices abaixo da média em 22%.

Podemos constatar que relacionado a valorização da inteligência, dos entrevistados insatisfeitos 11% são constituídos por funcionários novos, e 7% possuem acima de 16 anos de empresa.

5 - Até recentemente acreditava-se que quanto maior o quociente de inteligência (QI) de uma pessoa, maior era a possibilidade dela obter sucesso na vida. Comprovou-se que pessoas com QI abaixo da média haviam obtido sucesso, enquanto outras com QI elevado, não. Segundo especialistas, o segredo deste sucesso é o uso inteligente das emoções, chamada de inteligência emocional (QE), ou seja, a maneira com que as pessoas lidam com as suas emoções e com as pessoas ao seu redor. Isto implica em autoconsciência, motivação, persistência, cooperação, negociação e liderança. Com base neste contexto, qual o grau de importância do QE na empresa?

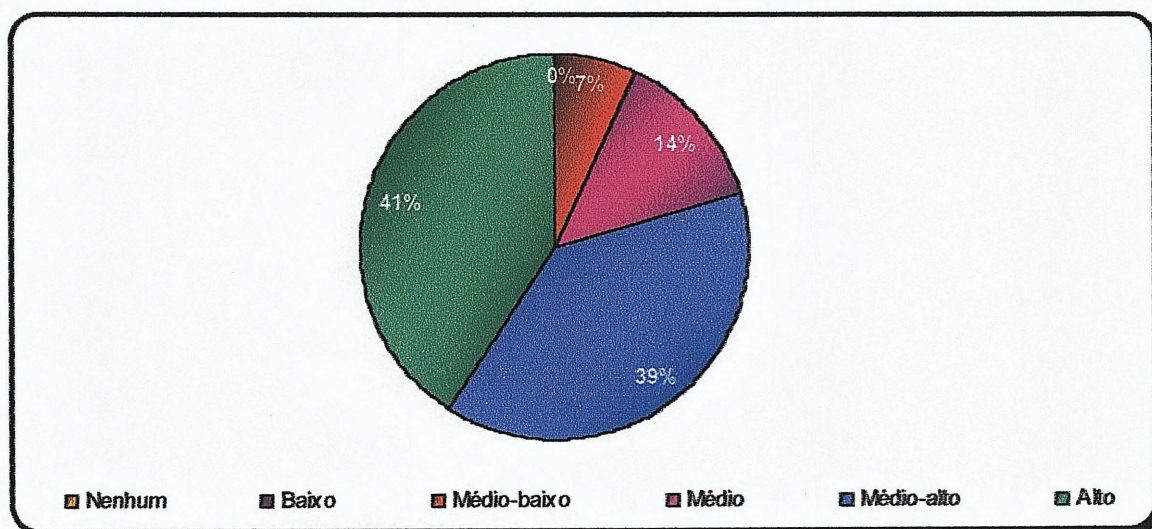


Figura 7 – Grau importância QE na empresa

Sobre o grau de importância do QE na empresa, 39% dos entrevistados responderam que o grau é médio-alto e 41% grau alto. Dos entrevistados que responderam ser médio-baixo apresentando índice de 7%, 5% possuem mais de 16 anos de empresa.

6 - Na sua avaliação, qual o grau de importância do QE para o sucesso profissional?

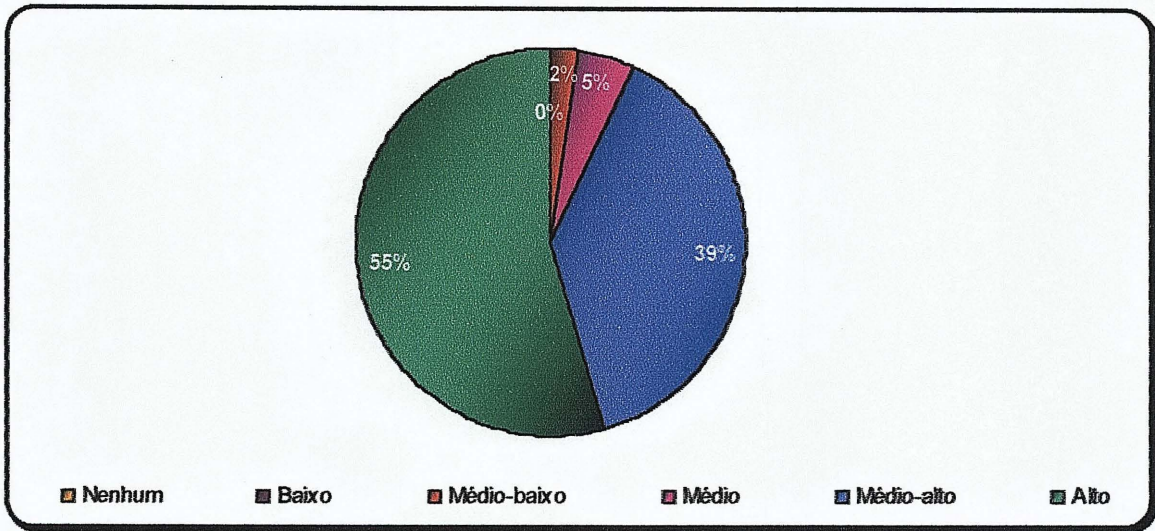


Figura 8 – Grau importância QE para o sucesso profissional

Já sobre a importância do QE para o sucesso profissional, 39% dos participantes responderam que o grau é de médio-alto e 55% grau alto, totalizando 94%. Os demais entrevistados que representam 7% do total são funcionários que possuem menos de 5 anos de empresa.

Podemos constatar nestas duas últimas questões que os funcionários mais antigos julgam que o QE não tem tanta importância na empresa, porém, é importante para o sucesso profissional, já os funcionários com menos de 5 anos de empresa, julgam que o QE é importante na empresa, porém, menos importante para o sucesso profissional.

7 - No final do século XX, cientistas afirmam a existência de um terceiro "Q", o QS que significa quociente espiritual. Segundo Zohrar, quociente espiritual não tem haver com religiosidade, o conceito é amplo sendo um deles: QS é a inteligência com que abordamos e solucionamos problemas, nas questões de sentido e de valor. Nele, podemos colocar nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, gerando mais sentido. Podemos avaliar através do QS se uma ação ou um caminho na vida faz sentido.

Faz parte também deste conceito trabalhar com as adversidades, ou seja, capacidade de aprender com os erros, de transformar as dores em aprendizagem e comemorar os sucessos.

Levando em consideração o exposto acima, qual o grau de preparação e aceitação na empresa para você trabalhar com adversidade?

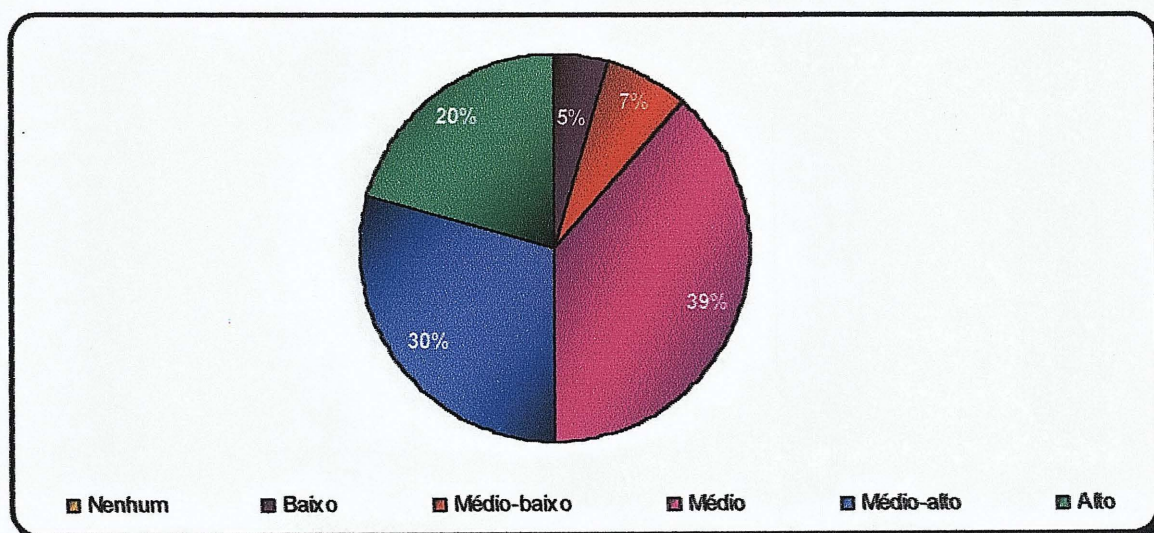


Figura 9 – Adversidade

Neste gráfico, podemos analisar o grau de preparação e aceitação para trabalhar com a adversidade, onde, 50% dos entrevistados dizem estar acima da média sendo que 20% julgam grau alto, 30% grau médio-alto. A maioria da amostra questionada concentra-se no grau médio, representando 39% do total. Dos 11% restantes que se consideram abaixo da média (7% médio-alto e 5% baixo), 5% possuem menos de 5 anos de empresa e 5% com mais de 26 anos de empresa.

8 - Além do exposto acima, outros itens fazem parte do conceito de inteligência espiritual, como o fato de acreditar no que faz, ou seja, defender seus pontos de vista.

Com este conceito e a evolução e/ou mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos, as empresas tem a necessidade de acreditar em seus funcionários, desta forma, o conceito de "liberdade com responsabilidade" está a cada dia mais presente nas organizações.

Conforme o exposto acima, qual o grau de liberdade que você considera ter para desenvolvimento de suas atividades na empresa?

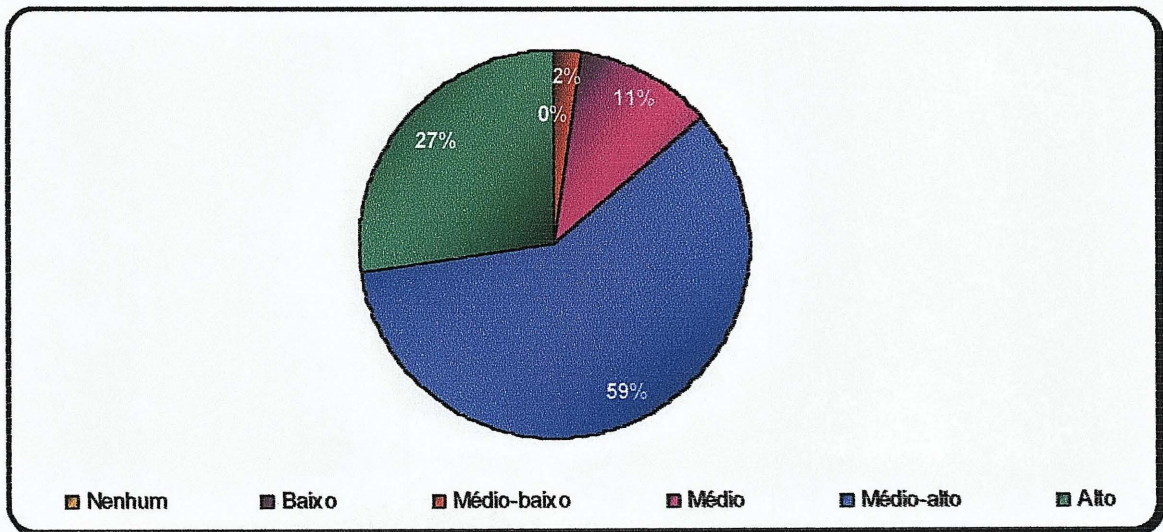


Figura 10 – Liberdade com responsabilidade

Neste item, 59% avaliam grau médio-alto e 27% grau alto, portanto, 86% do total avaliam a liberdade para desenvolvimento de suas atividades acima da média.

Podemos concluir que realmente a empresa confia em sua estrutura, uma vez que o grau de liberdade foi avaliado 86% da amostra como acima da média e 11% na média.

9 – Inclui-se também neste conceito a espontaneidade de responder com o coração, sem preconceitos, assumindo responsabilidade pessoal. Também trabalhar com a diversidade, ou seja, ter a capacidade de tratar as pessoas de forma igual, independente de cor, sexo, idade, deficiência... até mesmo a diferente forma de pensar e agir.

Levando em consideração o exposto acima, qual o grau de preparação e aceitação para você trabalhar com a diversidade?

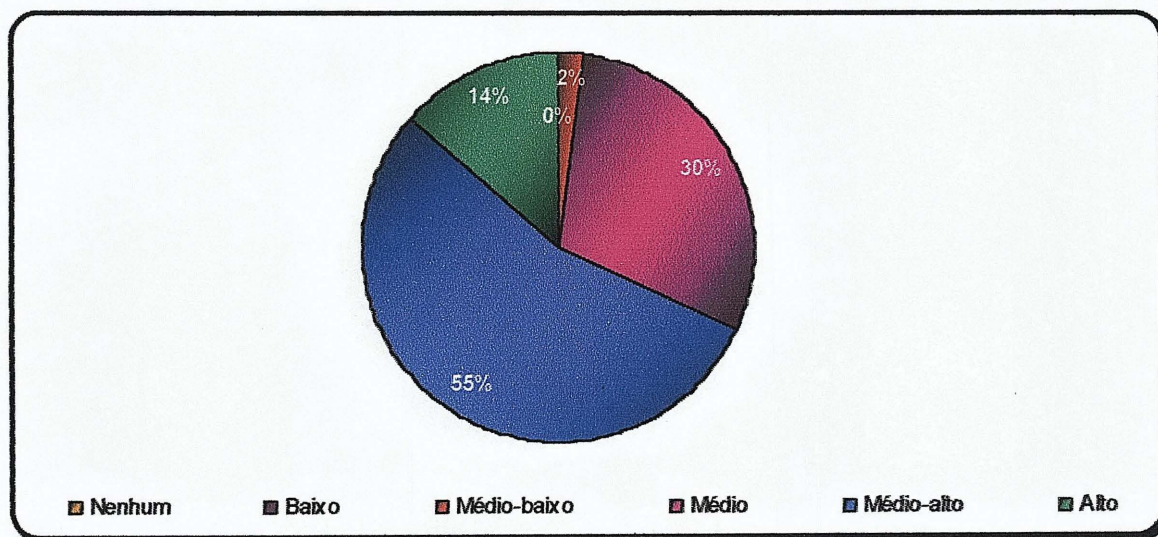


Figura 11 – Diversidade

No assunto diversidade, 55% dos entrevistados avaliaram grau médio-alto e 14% alto, portanto, 69% julgaram-se estarem acima da média preparados para trabalhar com este conceito. Já, 30% do total julgaram-se estar na média, onde destes, 11% possuem abaixo de 5 anos de empresa e 14% acima de 16 anos de empresa.

10 - A motivação por visão e valores também fazem parte da inteligência espiritual. Através deste conceito, cabe a pessoa superar-se, ou seja, ir além dos interesses profissionais e pessoais.

A motivação, visão, capacitação e foco são fundamentais para a realização profissional e pessoal.

Com base no descrito acima, qual o seu grau de comprometimento com estes princípios?

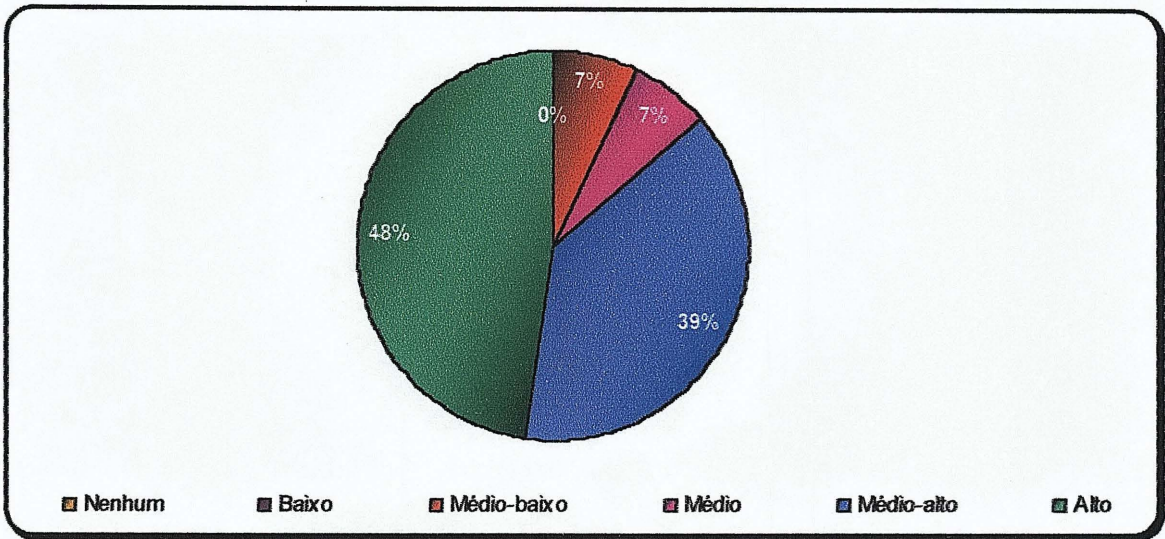


Figura 12 – Grau de comprometimento com os princípios

Sobre o grau de comprometimento com os princípios e conceitos explorados, 87% dos entrevistados julgaram-se estar acima da média (39% com grau médio-alto e 48% alto). Já 7% avaliam grau médio-baixo sendo que destes, 5% possuem menos de 5 anos de empresa.

Com este quadro, pode-se concluir que o grau de comprometimento das pessoas mais novas de empresa torna-se um pouco mais difícil de ser conquistada, tendo em vista os funcionários antigos, que já participaram e enfrentaram muitas mudanças e vivenciaram a implantação de vários projetos continuam mais comprometidos que os novos.

11 - Segundo especialistas, as 3 inteligências funcionam juntas e se apóiam mutuamente. Em resumo, as 3 inteligências são:

QI – Inteligência racional, pensamento serial;

QE – Inteligência emocional, pensamento associativo;

QS – Inteligência espiritual, pensamento unitivo ou unificador. É nela onde o indivíduo encontra o sentido de valor e descobre a finalidade da vida.

O equilíbrio entre as 3 inteligências faz-se necessário para nos sentirmos felizes e de bem com a vida.

De acordo com o descrito acima, qual o seu nível de satisfação profissional?

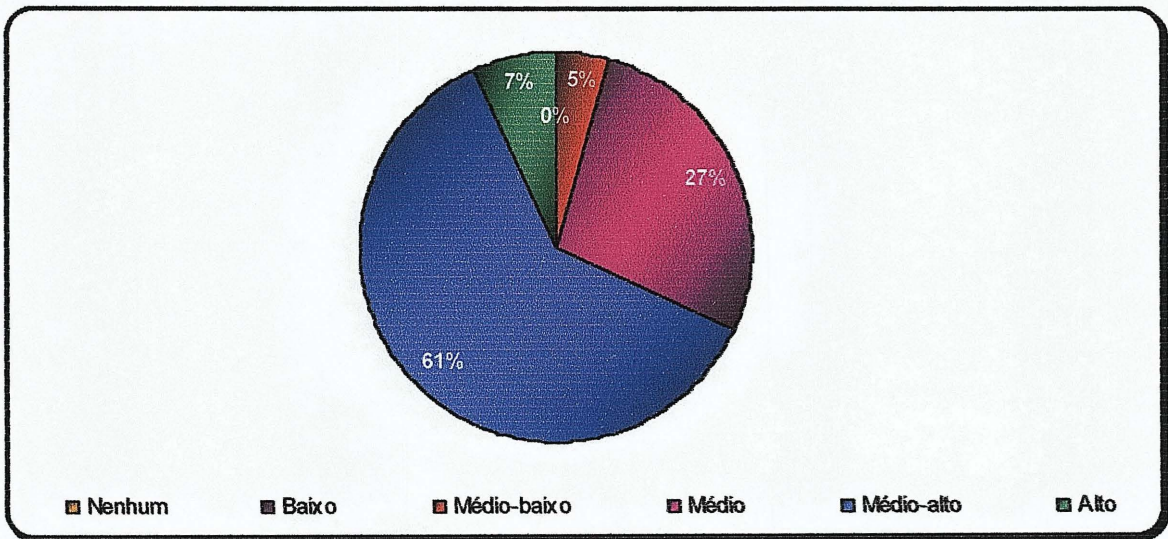


Figura 13 – Nível de satisfação profissional

Sobre o nível de satisfação profissional, 68% dos entrevistados avaliaram estar acima da média sendo 61% com grau médio-alto e 7% com grau alto. Já 5% do total avaliaram grau médio-baixo.

12 – Considerando os conceitos explorados, você considera-se preparado para trabalhar na empresa colocando-os em prática?

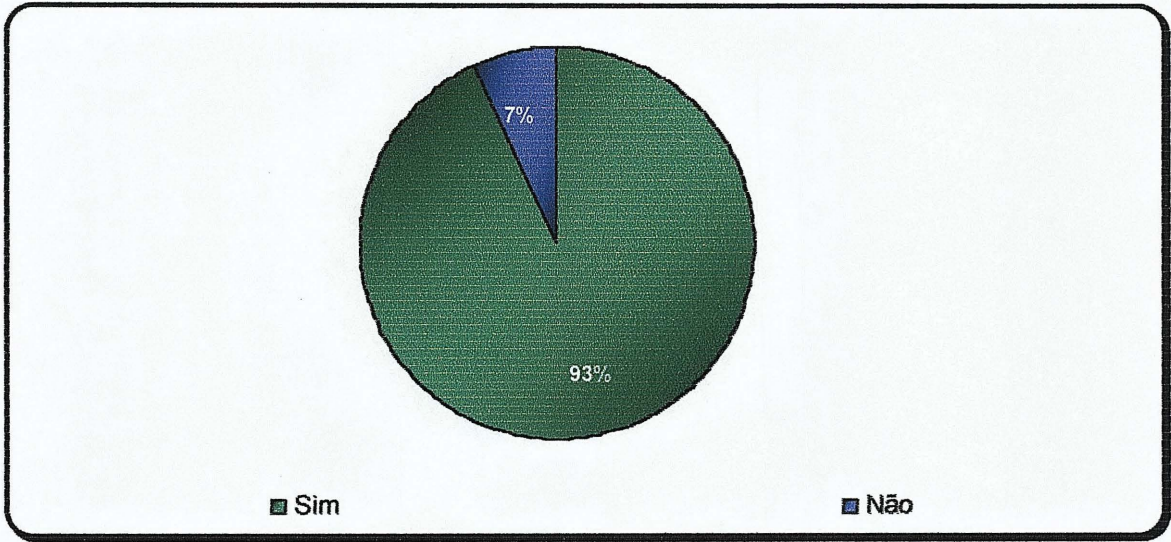


Figura 14 – Preparação para colocar conceitos em prática

Dos entrevistados, 93% julgam-se preparados para colocar os conceitos explorados nesta pesquisa em prática. Dos funcionários que se julgam não estar preparado, 5% possuem menos de 5 anos de empresa e 2% mais de 26 anos de empresa.

13 – Ainda com base nos conceitos explorados, você considera que a empresa oferece oportunidade de colocar estes conceitos em prática?

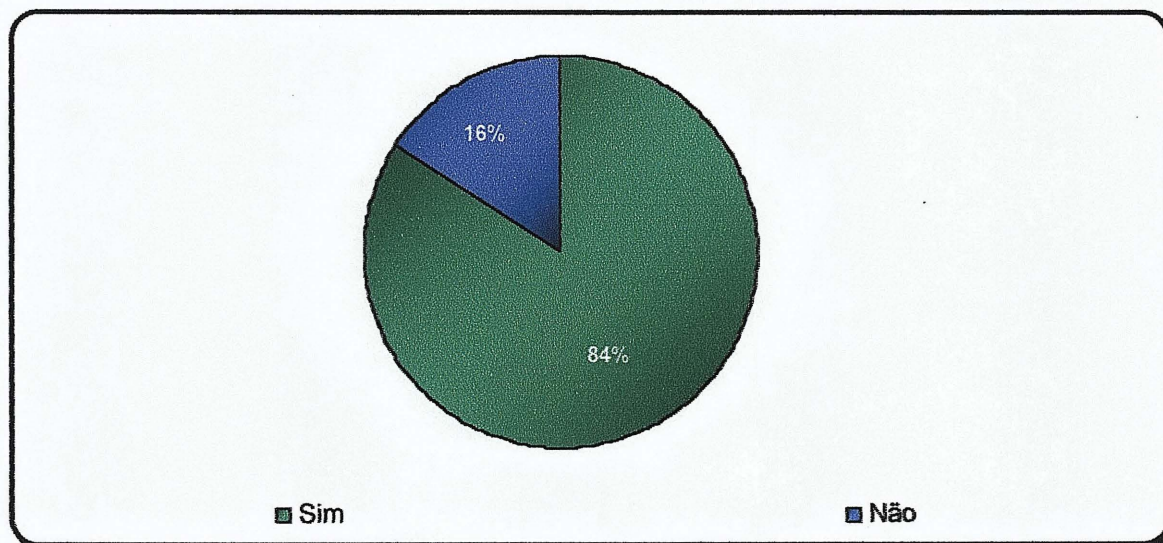


Figura 15 – Oportunidade oferecida pela empresa para colocar estes conceitos em prática

O índice de preparação diminui quando perguntamos se na avaliação dos entrevistados, a empresa fornece oportunidades de colocar estes conceitos em prática, evidenciando o índice de 84%. Para os que julgam que a empresa não oferece oportunidade, representando 16% do total, 5% possui menos de 5 anos e 11% mais de 16 anos de empresa.

10 RECOMENDAÇÕES

Apresento, a seguir, as recomendações para decisões, baseadas única e exclusivamente nos resultados apresentados por esta pesquisa, sem que outros fatores tenham sido levados em consideração.

Recomendo que a empresa avalie a valorização da inteligência, pois 22% da amostra pesquisada julgou este item como abaixo da média, apesar deste ter sido avaliado como importante para o desenvolvimento das atividades, conforme citado na figura 5.

Nas questões 5 e 6, as respostas foram contrárias, mostrando que pessoas mais experientes julgam que o quociente emocional é importante para o sucesso, porém, não na empresa. Já os mais jovens julgam este ser importante na empresa e não para o alcance do sucesso. Sobre este item, recomendo a empresa aprofundar o estudo destes conceitos com seu quadro funcional e mostrar a importância deste quesito para o sucesso da empresa e, conseqüentemente para o sucesso profissional.

No item onde se avalia trabalhar com as adversidades, podemos constatar que a dificuldade concentra-se nos mais jovens (5%) e nos mais experientes (5%). Sugiro que seja trabalhado mais intensamente com o grupo o conceito de adversidade, bem como a importância deste para a empresa e para o sucesso de todos, pois é aprendendo com os erros, transformando as dores em aprendizagem e comemorando as vitórias é que se chega ao sucesso.

Recomendo também a empresa buscar formas para aumentar o nível de comprometimento dos funcionários mais novos, pois foi identificado 5% do quadro jovem não comprometido com estes conceitos. Sugiro ainda que a empresa avalie e aprofunde o levantamento sobre as oportunidades oferecidas a seus funcionários em colocar os conceitos explorados em prática, pois 16% dos entrevistados julgam que esta oportunidade não é oferecida, destacando que deste índice, 11% são funcionários com mais de 16 anos de trabalho na empresa. Reforço que os conceitos explorados nesta monografia são os princípios para o alcance do sucesso no projeto proposto inicialmente pela empresa.

11 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho podemos verificar e constatar a importância do Quociente Intelectual, do Quociente Emocional e do Quociente Espiritual e principalmente, a importância do equilíbrio entre estes.

Com base na pesquisa realizada na empresa citada, podemos verificar que esta se encontra alinhada com os conceitos mencionados nesta monografia, bastando alguns pontos de melhoria conforme citado no item anterior. Podemos considerar que os funcionários aplicam e estão comprometidos com estes conceitos, apresentando uma positiva contribuição para o alcance do sucesso no projeto proposto pela empresa.

É crescente o consenso da importância do capital intelectual para o sucesso das organizações. O capital intelectual, que é todo o conhecimento, informação, experiência, talento e criatividade orientados estrategicamente para o atendimento dos objetivos da empresa, são um ativo intangível assim como o capital humano. Não há mais como separar a vida pessoal da profissional. O profissional deve conseguir manter o equilíbrio entre o capital intelectual e emocional, e também, com o capital espiritual, ou seja, saber lidar com adversidade e diversidade, estar motivado pela visão, sentido e trabalhar com liberdade e responsabilidade. Todas estas qualidades fazem o profissional atual, e estes estão entre os grandes diferenciais competitivos para as organizações.

Após o estudo do tema principal desta monografia, Quociente Espiritual, pode-se entender o “porque” da realização pessoal e profissional. Pode-se entender também porque algumas pessoas ocupam parte de seu tempo dedicando-se a trabalhos voluntários, onde no final, estes se encontram satisfeitos e realizados por terem colaborado com os outros e com um futuro melhor.

No final deste trabalho, posso mencionar e concluir que a felicidade existe, e para isto, as pessoas necessitam encontrar-se como pessoas e como indivíduos, focalizando os assuntos que estão mais relacionados com os problemas do presente e planejando o futuro, seja ele na empresa onde trabalha ou na sociedade em que vive, e, mais que tudo, saber valorizar a vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. Petrópolis : Vozes, 1990.

BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração—o comportamento organizacional**. São Paulo : Atlas, 1982, p.15.

BERNHOEFT, Renato. **Administração do tempo**. São Paulo : Nobel, 1985, p. 1-3.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**. São Paulo : Makron, 1987.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo : Makron, 1993.

_____. **Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CLARO, Maria Alice P. Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. **Gestão do capital humano**. Gazeta do Povo, Faculdade Bom Jesus, 2002.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Organização de sistemas de produção**. Florianópolis : Insular. 1998.

GARDNER, Howard. **Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas**. Rio de Janeiro, editora Objetiva, 1995.

_____. **Inteligência: Um Conceito Reformulado**. Editora Objetiva. São Paulo - SP, 2000.

GOLEMAN, Daniel. **Entrevista com Daniel Goleman – Editora Objetiva**. www.abrae.com.br/entrevistas/entr_gol.htm. Consultado em 07/06/2005.

_____. **Inteligência Emocional**. 5. ed. Rio de Janeiro : Objetiva, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 2. Ed. São Paulo : Atlas, 1999, p.19.

JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta. **Administração do tempo**. 5. Ed. Rio de Janeiro : COP Editora, 1992, p. 4-9.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. Ed. São Paulo : Atlas, 1996, p.25-35.

_____. **Marketing para o século XXI**. São Paulo : Futura, 2000, p.31-123.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação com Internet**. 4. Ed. São Paulo : Editora LTC, 1999.

MARINS, Luiz de Almeida Filho. **Momentos de Motivação e sucesso**. São Paulo : L.A. Marins Filho, 1999, p.61.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas**. Estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração**. São Paulo : Makron, 2000.

NETO, Romeu de Bruns. **Observatório da indústria**. Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Agosto/Setembro 2004, Ano 01-No 02.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

PIMENTA, Irene Carmo. **A Terceira Inteligência**.
www.atenderbem.com.br/artigo_01_irene.php. Consultado em 30/05/2005.

PRAHALAD, C.K. **Os desafios do novo milênio**. Revista Exame. 716 Edição. Editora Abril : 14 de junho de 2000, p. 132.

SILVA, Leonice M. Kaminski – **Existe uma inteligência existencial/espiritual?**
REVER Revista de Estudos da Religião. Número 3, 2001.

SLACK, Nigel; et al. **Administração da produção**. São Paulo : Atlas, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIANA, João José. **Administração de materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

VIANA, Maria das Dores. **Inteligência**.

www.coladaweb.com/psicologia/inteligencia.htm. Consultado em 07/06/2005.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências**. Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. São Paulo : Atlas, 2004.

www.angelfire.com/anime/paranormal/qe.html. **Quociente de Inteligência (QI) X Quociente Emocional (QE)**. Consultado em 07/06/2005.

www.geocities.com/HotSprings/Resort/1485/surgiu.htm. **Como surgiu**. Consultado em 07/06/2005.

www.guiarh.com.br/pp51.htm. **Capital Espiritual**. Consultado em 07/06/2005.

www.vademecum.com.br/sapiens/QI.htm. **Testes de QI**. Consultado em 07/06/2005.

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **QS o Q que faz a diferença**. 2. Ed. Rio de Janeiro : Record, 2002.

ANEXO – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Esta pesquisa está sendo desenvolvida para realização da monografia de término de curso de Especialização em Administração de Pessoas – UFPR.

O objetivo desta pesquisa é avaliar os conceitos de quociente espiritual, bem como trazer estes para a realidade da empresa, verificando sua aplicação e preparação de seus funcionários.

Quociente espiritual é o tema principal desta monografia.

1 - Idade: _____ anos

- 2 - Tempo de trabalho na empresa:
- de 0 a 5 anos
 - de 6 a 10 anos
 - de 11 a 15 anos
 - de 16 a 20 anos
 - de 21 a 25 anos
 - acima de 26 anos

Para responder as questões abaixo, favor levar em consideração a tabela de pontuação:

PONTUAÇÃO	CONCEITO
0	Nenhum
1	Baixo
2	Médio-baixo
3	Médio
4	Médio-alto
5	Alto

3 - O conceito de inteligência tem evoluído de forma acelerada nas últimas décadas. Alguns autores confirmam que ser inteligente é ter a capacidade de pensamento abstrato, de adaptar-se a ambientes e situações novas e/ou diferentes. Outros defendem que a inteligência é a capacidade de verbalizar idéias, compreender instruções, resolver problemas, adaptar-se a novas situações e ter comportamentos criativos.

Com base na definição acima, qual o grau de importância da inteligência para o desenvolvimento de suas atividades na empresa?

- 0 1 2 3 4 5

4 - Ainda com base na explanação acima, qual o grau de valorização da inteligência na empresa?

- 0 1 2 3 4 5

5 - Até recentemente acreditava-se que quanto maior o quociente de inteligência (QI) de uma pessoa, maior era a possibilidade dela obter sucesso na vida. Comprovou-se que pessoas com QI abaixo da média haviam obtido sucesso, enquanto outras com QI elevado, não. Segundo especialistas, o segredo deste sucesso é o uso inteligente das emoções, chamada de inteligência emocional (QE), ou seja, a maneira com que as pessoas lidam com as suas emoções e com as pessoas ao seu redor. Isto implica em autoconsciência, motivação, persistência, cooperação, negociação e liderança.

Com base neste contexto, qual o grau de importância do QE na empresa?

0 1 2 3 4 5

6 - Na sua avaliação, qual o grau de importância do QE para o sucesso profissional?

0 1 2 3 4 5

7 - No final do século XX, cientistas afirmam a existência de um terceiro "Q", o QS que significa quociente espiritual. Segundo Zohrar, quociente espiritual não tem haver com religiosidade, o conceito é amplo sendo um deles: QS é a inteligência com que abordamos e solucionamos problemas, nas questões de sentido e de valor. Nele, podemos colocar nossos atos e nossa vida em um contexto mais amplo, gerando mais sentido. Podemos avaliar através do QS se uma ação ou um caminho na vida faz sentido.

Faz parte também deste conceito trabalhar com as adversidades, ou seja, capacidade de aprender com os erros, de transformar as dores em aprendizagem e comemorar os sucessos.

Levando em consideração o exposto acima, qual o grau de preparação e aceitação na empresa para você trabalhar com adversidade?

0 1 2 3 4 5

8 - Além do exposto acima, outros itens fazem parte do conceito de inteligência espiritual, como o fato de acreditar no que faz, ou seja, defender seus pontos de vista.

Com este conceito e a evolução e/ou mudanças organizacionais ocorridas nos últimos anos, as empresas tem a necessidade de acreditar em seus funcionários, desta forma, o conceito de "liberdade com responsabilidade" está a cada dia mais presente nas organizações.

Conforme o exposto acima, qual o grau de liberdade que você considera ter para desenvolvimento de suas atividades na empresa?

0 1 2 3 4 5

9 – Inclui-se também neste conceito a espontaneidade de responder com o coração, sem preconceitos, assumindo responsabilidade pessoal. Também trabalhar com a diversidade, ou seja, ter a capacidade de tratar as pessoas de forma igual, independente de cor, sexo, idade, deficiência... até mesmo a diferente forma de pensar e agir.

Levando em consideração o exposto acima, qual o grau de preparação e aceitação para você trabalhar com a diversidade?

0 1 2 3 4 5

10 - A motivação por visão e valores também fazem parte da inteligência espiritual. Através deste conceito, cabe a pessoa superar-se, ou seja, ir além dos interesses profissionais e pessoais.

A motivação, visão, capacitação e foco são fundamentais para a realização profissional e pessoal.

Com base no descrito acima, qual o seu grau de comprometimento com estes princípios?

0 1 2 3 4 5

11 - Segundo especialistas, as 3 inteligências funcionam juntas e se apoiam mutuamente. Em resumo, as 3 inteligências são:

QI – Inteligência racional, pensamento serial;

QE – Inteligência emocional, pensamento associativo;

QS – Inteligência espiritual, pensamento unitivo ou unificador. É nela onde o indivíduo encontra o sentido de valor e descobre a finalidade da vida.

O equilíbrio entre as 3 inteligências faz-se necessário para nos sentirmos felizes e de bem com a vida.

De acordo com o descrito acima, qual o seu nível de satisfação profissional?

0 1 2 3 4 5

12 – Considerando os conceitos explorados, você considera-se preparado para trabalhar na empresa colocando-os em prática?

Sim Não

13 – Ainda com base nos conceitos explorados, você considera que a empresa oferece oportunidade de colocar estes conceitos em prática?

Sim Não

Obrigado por participar e contribuir com este trabalho.