

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE TRABALHO

Cristiane Helena Anjos de Oliveira

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo investigar como a inteligência emocional pode influenciar no resultado de um programa de treinamento e desenvolvimento em equipes de trabalho, nas organizações. Busca identificar as influências que a inteligência emocional possa ter no impacto das ações de capacitação dos colaboradores destas organizações, destacando a diferença entre treinar e desenvolver. O crescimento da importância da área de treinamento e desenvolvimento para as organizações é uma realidade constante, podendo influenciar em seus resultados finais, portanto é uma preocupação que se faz presente. Identificar o que faz um colaborador ao receber um treinamento, levar, este aprendizado, ou não para o desenvolvimento de suas tarefas diárias é uma dúvida constante no meio organizacional. Dessa forma, a inteligência emocional é abordada, nesse trabalho, a partir da análise identificação de diferentes teorias a fim de verificar até que ponto as emoções e a identificação destas, podem gerar novos resultados diretamente nas atividades de treinamento e desenvolvimento, cotidianas das organizações. Os resultados foram obtidos por meio de uma pesquisa qualitativa aplicada e os resultados apontam para um conhecimento teórico dos conceitos e uma prática cada vez mais presente nas empresas. Onde muitas já entenderam a importância de se trabalhar as emoções de seus colaboradores.

Palavras-chaves: Treinamento. Desenvolvimento. Inteligência Emocional. Emoções.

Abstract:

The present study has the main objective of investigating how emotional intelligence can influence in results of the training and development of work teams within organizations. This study seeks to identify the influences that emotional intelligence may have an impact on employees' training actions of these organizations, highlighting the difference between training and developing. The increasing importance of training and development area for organizations is a

constant reality; can influence the financial income, therefore this is a current concern. Identifying what makes an employee when receiving training, to take this information, or not to the development of his daily tasks is a constant doubt in the organizational environment. For that reason, emotional intelligence is addressed in this study through analysis and identification of different theories in order to verify how the emotions and understanding them can generate new results that directly impact training and development of daily activities within organizations. The results were obtained through an applied qualitative research and the results point to a theoretical knowledge of concepts and an increasingly present practice within companies. It can be observed that there are many organizations which understood the importance of working the employees' emotions.

Keywords: Training. Development. Emotional Intelligence. Emotions.

1 INTRODUÇÃO

Estando ciente de que toda a organização depende de resultados e para que estes resultados aconteçam, de forma satisfatória, é necessário o envolvimento de pessoas, podemos destacar que o êxito de uma empresa poderá depender de como ela desenvolverá o potencial de cada colaborador.

Muitas vezes o diferencial competitivo pode estar na forma de capitalizar o desempenho do potencial de cada pessoal que trabalha na organização. Em um cenário, cada vez mais, marcado por mudanças tornar-se importante investir no capital humano e no desenvolvimento de habilidades que possam contribuir para o seu sucesso.

Neste contexto, a área de Recursos Humanos de uma organização desempenha um papel fundamental, ganhando destaque na gestão empresarial. Dentro desta área que é dividida por vários subsistemas, entre eles: recrutamento e seleção, cargos e salários, entre outros, o treinamento e desenvolvimentos ganha destaque, e será o objeto deste estudo, pois tem como principal objetivo, promover o mecanismo de aprendizagem das tarefas diárias e com isto melhorar os resultados da organização.

Na busca de conseguir um desenvolvimento melhor dos colaboradores, os profissionais responsável pelo setor de aprendizagem, devem colocar como foco principal a educação e a até a motivação de uma equipe de trabalho, a fim de

diminuir as defasagens de educação e podendo mitigar possíveis problemas de relacionamentos interpessoais.

As emoções fazem parte do ser humano, o homem é um ser emotivo por natureza e os estudos da administração já perceberam isto, deste o seu surgimento, com as teorias da relação humana, por exemplo, evidenciando que o homem não pode ser reduzido a um ser no qual o comportamento é simples e mecânico, o homem também é guiado por um sistema biológico possuindo necessidades como afeto e segurança. A partir desta teoria começa-se a pensar em um colaborador com participação no processo de tomada de decisão, porque ele também, como indivíduo, existe, pensa e sente.

Sabemos que sentir algo e ter emoção e isto, portanto, faz parte do interagir do homem com seu mundo. Interagir e sentir este mundo não podem ser emoções separadas, pois não se pode mais tratar um profissional como uma máquina, mas ao mesmo tempo não podemos esquecer que este ser humano é um funcionário de uma organização, que depende de resultados para manter-se, apesar de toda a carga emocional que este colaborador possa ter.

A influência da inteligência emocional na motivação do processo de treinamento e desenvolvimento, bem como em outros aspectos profissionais, pode servir como uma linha de separação entre influenciar ou não o desenvolvimento de uma equipe, promovendo mudanças que estimulem o aprendizado e o resultado final que se pretende com este treinamento, sem deixar de lado o que o colaborador pensa e sente a este respeito.

Este é um dos pontos ressaltados neste trabalho, ou seja, até que ponto saber o que se sente, mas também como lidar com isso, pode influenciar entre o treinar, que é o conhecimento técnico de habilidades, atitude necessária para a execução de uma determinada tarefa, e o desenvolvimento, que se entende basicamente como saber porque se faz tal tarefa.

Essas diferenças podem estar ligadas diretamente ao comportamento e até no desempenho das pessoas, por isto é preciso estar atento a estes conceitos e as mudanças, que poderão ocorrer e se tornar um diferencial competitivo em uma organização.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Devido às constantes mudanças no mundo atual, e por consequência do meio corporativo e a busca por resultados positivos, se faz necessário o convívio com pessoas, pois as empresas não vivem somente de máquinas, sendo que estas pessoas possuem diferentes personalidades, também é necessário buscar um melhor convívio com estes diferentes tipos de colaboradores.

A melhor maneira das empresas lidarem com estes funcionários seria a busca de uma estratégia diferenciada, a fim de sempre motivá-los a buscar os melhores resultados para organização.

Buscar resultados sugere o como fazer isto, sendo que muitas vezes as empresas precisam ensinar seus funcionários a seguir nesta busca, e para tanto se utiliza de técnicas de treinamento e desenvolvimento. Porém este esforço, por parte da organização, pode ser em vão, sendo que para esta a organização o esforço de treinar o colaborador, muitas vezes, gera muitos gastos. Assim seria ideal encontrar uma maneira do treinamento realmente desenvolver os colaboradores nas suas potencialidades melhores, em suas atividades e atitudes do dia a dia.

Em tal contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa:

“Quais as possíveis influências da Inteligência Emocional no Treinamento e Desenvolvimento de uma equipe de trabalho dentro das diversas organizações”?

2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a Influência da Inteligência Emocional no treinamento e desenvolvimento de uma equipe de trabalho.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar o conceito de Treinamento e Desenvolvimento;
2. Analisar o conceito de Inteligência Emocional;
3. Entender a Influência da Inteligência Emocional no Treinamento e Desenvolvimento;

4. Compreender a influência das emoções nos resultados organizacionais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 ESTADO DO CONHECIMENTO

Assim como a sociedade as organizações também vêm sofrendo mudanças drásticas em seu modo de agir, e por isto precisam compreender melhor que também são feitas por pessoas, que tem opiniões e comportamentos diversos.

Uma mudança muito visível, alias, é tratar deste tema, mudança que vem ocorrendo nos últimos anos, pois no início das relações de trabalho, antes da Revolução Industrial, imaginava-se o trabalhador como máquina. Este indivíduo não tinha emoções, sentimentos e simplesmente deveria apresentar resultados, sendo tratado como uma espécie de robô.

Com o avanço dos estudos das relações humanas, se percebe esta mudança de paradigma, que se reflete nos dias de hoje. Não há como pensar em relações de trabalho, sem pensar no estudo do comportamento humano e suas devidas implicações.

Nesta linha buscou-se analisar as publicações de artigos científicos dos últimos 5 anos, entre outras linhas de pesquisa, onde foi encontrado diversas pesquisas que se refere a este assunto tão relevante.

Os meios de pesquisa analisados foram: a *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) com quinze anos de existência.

A partir desta análise, formulou-se o seguinte quadro, sintetizando os números da busca.

Meios	SciELO
Temática	
Treinamento e Desenvolvimento	4
Inteligência Emocional	2

Motivação	1
Comportamento	2
Relacionamento Interpessoal	1
Emoções	1

Figura 1: Base de conhecimento
Fonte: a autora (2014)

Foram analisados os textos que traziam as seguintes temáticas específicas: A primeira temática “Treinamento e Desenvolvimento”, objeto especial do presente estudo, onde mostra a importância de programas deste nível nas organizações e que quando bem avaliados, podem mostrar os resultados em números para a alta direção, sendo que para grandes empresas estas áreas têm aspectos tão importantes com gerência e funcionários próprios.

Programas e mais programas de treinamento podem ser sinal de resultados positivos? Porque se treina, treina e o colaborador não aprende, o que estamos fazendo de errado? São indagações diárias de uma organização, muitas vezes sem respostas. Há um caminho? Entender como funciona o comportamento do colaborador, sua inteligência e o tão novo conceito de Inteligência emocional pode ser este caminho.

“Buscar resultados significativos para a empresa!!!” todos querem o mesmo objetivo? O que nos leva a temática da motivação e do comportamento individual e grupal e a resposta do questionamento, isto influencia nesta importante busca?

Outro objeto de estudo são estas relações que se dão através do trabalho em equipe, ou seja, com outras pessoas.

Com os seguintes passos como estudar os comportamentos e a motivação que leva as pessoas a tomarem certas atitudes e que levam a estes comportamentos, chega-se ao conceito de emoções e sentimentos e da importância destes novos assuntos no dia a dia das organizações.

Por último percebe-se a importância de compreender o estudo destes conceitos para o resultado final de uma organização.

3.2 TREINAMENTO

A atividade de treinamento é considerada uma das mais cruciais de uma organização, e tem sido usada como uma estratégia da área de recursos humanos. Treinar muitas vezes se confunde com educação, com ensinar, mesmo tratando de pessoas adultas uma tarefa ou comportamento é essencial para as organizações.

O treinamento tem como um dos principais objetivos buscar a eficiência das pessoas no desempenho de suas tarefas diárias. Chiavenato (2002) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada.

Ainda conforme Chiavenato (2002) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O Conteúdo do treinamento deve envolver: Transmissão de Informações; Desenvolvimento de Aptidões; Desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes; Desenvolvimento de conceitos.

Os objetivos do Treinamento precisam estar claros e com a finalidade de obter resultados como tornar os indivíduos aptos a executar tarefas pertinentes às suas atividades profissionais, o treinamento também pode servir como um elo a um contínuo desenvolvimento transformando ações e atitudes.

Uma das principais etapas de um treinamento é o Levantamento das Necessidades, conhecida na literatura como LNT, na prática pode se tratar de um formulário e que busca verificar os motivos que levam determinado setor a solicitar treinamento, por exemplo. Somente a partir deste levantamento pode ser feito as demais etapas como a programação do treinamento, a implementação propriamente dita e a execução do mesmo. Não se pode deixar de lado a avaliação de todo este processo. Esta avaliação é imprescindível para o sucesso e continuidade deste treinamento, aumentando assim a sua credibilidade.

3.3 DESENVOLVIMENTO

Entende-se que o treinamento tem como uma das finalidades melhorar o desenvolvimento do ser humano e o desempenho de suas atividades profissionais buscando assim o aperfeiçoamento de suas habilidades e conhecimentos. Porém nas organizações ouvimos falar em Treinamento com frequência, mas não com menos frequência esta palavra está ligada a desenvolvimento, sendo que os conceitos na maior parte da literatura são diferenciados. Para Chiavenato (2010, p. 367)

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

Desenvolvimento está ligado mais ao futuro, pois somente pelo desenvolvimento as pessoas podem estar preparadas para assumir cargo de liderança, por exemplo. O desenvolvimento é o treinamento aprendido e executado.

Podemos afirmar, então que o desenvolvimento é um processo de crescimento que determinado indivíduo passa, explorando seu potencial através da aprendizagem contínua. Utilizando suas capacidades e aplicando conhecimentos na busca de soluções novas para diferentes situações, é uma forma de ver a empresa como um todo ao adquirir, com este processo contínuo uma nova visão. Para Chiavenato (2010, p. 409)

O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento [...]. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal d empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual.

Este pode ser um processo longo, e talvez, considerado como o ideal de muitos, porém como os resultados não são medidos no ato, como em um treinamento, e até serem considerados impossíveis para medir por alguns, podem dificultar esta visão e, portanto a diferença entre os dois conceitos.

3.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O conceito de Inteligência emocional foi apresentado a comunidade científica em 1990, pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer, primeiramente como uma subclasse da Inteligência social, cujo conceito dizia que as habilidades estariam relacionadas ao monitoramento do sentimento de si próprio e nas outras pessoas, e estas informações serviam para guiar os pensamentos e emoções.

Porém em 1995 tornou-se popularmente mais conhecido com a publicação do Livro “Inteligência Emocional” de Daniel Goleman, sendo disseminado para diversos segmentos da sociedade. O autor, em nenhum momento se intitula criador do conceito, chegando a citar muitas vezes os pioneiros no assunto Peter Salovey e John Mayer.

Ao longo do tempo o conceito ganhou várias revisões, sendo que a última definição aceita, é que Inteligência Emocional

[...] é a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER & SALOVEY, 1997).

Mesmo com esta definição final não deixaram de surgir críticas, sendo que os seus criadores foram acusados de quererem reescrever o conceito de Inteligência Social, pois não existe habilidade alguma ligada a emoções.

Segundo Goleman (1995) "o QI e a inteligência emocional não são capacidades que se sobrepõem, mas distintas. Na verdade, há uma ligeira correlação entre QI e alguns aspectos da inteligência emocional, embora bastante pequena para que fique claro que se trata de duas entidades bastante independentes" (p. 57). Mayer e Salovey (1997) dizem também que a inteligência emocional não é o oposto da inteligência, mas sim a intersecção entre ela e a emoção. Assim, ela seria uma habilidade cognitiva relacionada ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas; argumentam ser inadequado conceber a emoção sem inteligência, ou esta sem aquela, trazendo o conceito uma visão integrada da razão e emoção: (GONZAGA e MONTEIRO 2011, p.02).

Outra Crítica sofrida pelos estudiosos e interessados no tema é que este conceito entraria nos tipos de Inteligência estudado e divulgado por Howard Gardner.¹

Para melhor compreensão do conceito, Mayer e Salovey (1997), ainda definem quatro ramificações, dizendo que a saber:

- 1) A primeira capacidade diz respeito a percepção, a avaliação e expressão da emoção;
- 2) A segunda capacidade refere-se a emoção como facilitadora no ato de pensar;
- 3) A terceira capacidade é a chamada compreensão e análise das emoções;
- 4) E a quarta capacidade refere-se ao controle reflexivo de emoções para promover o crescimento emocional e intelectual;

Um das perguntas que mais pairam sobre o conceito de Inteligência Emocional é de que ela seria mais um tipo de inteligência, diferentes das já pesquisadas, ou na realidade seria melhor defini-la como um traço de personalidade?

A verdade é que apesar de existirem algumas pesquisas no Brasil e no exterior sobre o tema, o que se percebe, até pela pesquisa feita em sites de cunho científico, e conhecidos, como Scielo, para a realização deste trabalho, o que s

¹ De acordo com Gardner, autor da teoria das Inteligências Múltiplas: "a inteligência é (...) a capacidade de responder a itens em testes de inteligência". Os testes psicométricos consideram que existe uma inteligência geral, nos quais os seres humanos diferem uns dos outros, que é denominada g. Este g pode ser medido através da análise estatística dos resultados dos testes. É importante acrescentar que tal maneira de encarar a inteligência ainda hoje está presente no senso comum e mesmo em muitas parcelas do meio científico.

Seu livro mais famoso é provavelmente [Estruturas da Mente](#), de 1983, onde ele descreve sete dimensões da inteligência (inteligência visual/espacial, inteligência musical, inteligência verbal, inteligência lógica/matemática, inteligência interpessoal, inteligência intrapessoal e inteligência corporal/cinestética, consultado em http://pt.wikipedia.org/wiki/Howard_Gardner, com data de 15/01/2014.¹

constata é que talvez o número ainda não seja suficiente para responder estes questionamentos.

Mas, nem por isto o tema perdeu sua relevância e deixou de se disseminar, indo até ao ambiente organizacional, talvez como mais uma ferramenta da moda, mas principalmente com a promessa de ser uma característica para o sucesso profissional do colaborador, o que vai resultar no sucesso da empresa. Obteve notoriedade no meio profissional, sendo objetos de estudo e livros, específico para o meio, inclusive Daniel Goleman, um dos pesquisadores mais entusiasmado do assunto, lançou um livros exclusivo intitulado “Inteligência Emocional no Trabalho”.

Ferramenta da moda, ou não, essa disseminação ocorreu, talvez até por conta de uma das idéias exageradas do próprio Goleman que chegou a dizer em seus livros que a Inteligência Emocional seria a capacidade mais importante para o sucesso no trabalho, o que levou a empresas a investirem e a mudar seus treinamentos e até nas suas práticas de seleção.

Mas como, não se motivar com os resultados apresentados por Goleman em seu livro, principalmente na área da educação, onde escolas americanas, com alto nível de violência, conseguiram mudar, baixando, tão drasticamente estes índices com perguntas simples, como: “O que você sente em relação a tal fato?” “Você pode agir diferente da próxima vez?”

Será que este conceito também não pode mudar o comportamento do colaborador que treina, treina, mas parece nunca estar motivado, nunca querer aprender?

3.5 MOTIVAÇÃO

Atualmente a organização vem enfatizando cada vez mais o assunto sobre a motivação pessoal em razão que o destaque deste assunto tem na literatura administrativa tendo as mais diversas conceituações e aplicações da motivação no ambiente de trabalho, porém, o sentido da palavra motivação provem do latim, é o que afirma Maximiliano, (2004 p.14) “A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *move*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no

qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão”.

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e auto-identidade (BERGAMINI, 1997, p.54).

Portanto, motivação é pessoal, mas pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos as pessoas a irem em busca de algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de seus desejos, fica difícil motivar pessoas, porém é algo imprescindível, até porque o ser motivado supera limites como se a pessoa estivesse sob efeito de algo superior, isso se dá quando o indivíduo está centrado em um objetivo maior, levando a uma integração em busca de sua auto-realização.

Para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico (CHIAVENATO 1982, p. 414).

Através desta informação do autor, pode-se verificar que na verdade o ser humano precisa de algo que o estimule para então começar a agir em busca de um determinado objetivo. Sabe-se, portanto, que a motivação humana ao longo dos anos serviu de objeto de estudo, para tentar tornar claro o que estimula o ser em questão a objetivar algo, portanto assim, podemos verificar que o ser humano é estimulado através de uma recompensa é desestimulado para um comportamento primitivo, isto é, o impulso leva as pessoas a agirem por necessidades reais direcionadas por suas expectativas de vida e por aspirações.

Falar de motivação em geral é algo a ser bastante pensado, ou seja, desafiador. Baseia-se na sua própria significação de palavra que motivação é simplesmente aquilo que motiva pessoas para uma determinada ação. Um dos questionamentos mais discutidos é o fato de que a motivação é interna.

Montana (1999, p.203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Diante desta afirmativa, observa-se que a motivação é o insight para a ação e a partir daí o ser humano busca satisfazer suas necessidades. Pois, é notório que o estágio atual do ser humano conta com uma constante busca por tudo o que possa servir de melhoria de vida em relação a desempenho profissional, familiar, financeiro e tudo o que possa servir de melhoria contínua.

Para Faria (1982 p.101) “o homem é um animal permanentemente insatisfeito, lutando sempre para conseguir algo mais que julga imprescindível a sua satisfação”, no entanto entende-se que este ao satisfazer suas necessidades humanas básicas, pessoais e as de status, logicamente não significa dizer está motivado, já que estes fatores é motivação para permanecer no mesmo nível de necessidades, pois este tem necessidade de perspectivas para torná-lo sempre capaz de encarar e viver novos desafios, tais como mudanças no ambiente organizacional, novos empreendimentos, novas funções no setor de trabalho e outros procedimentos que contribuem para um novo impulso em relação á novas conquistas. As necessidades humanas são infinitas, pois sempre esta estará sentindo falta de algo, que será visto como necessidade para a sua realização. Os seres humanos estão a todo o momento procurando motivos para continuar a viver, e isso vai depender sempre de um impulso, um estímulo motriz que esteja direcionado sempre num sentido de desejo por algo, que seja capaz de satisfazê-lo.

3.6 COMPORTAMENTO

O comportamento é a maneira de se comportar (reagir, portar-se). Trata-se da forma de proceder das pessoas ou dos organismos perante os estímulos e em relação ao entorno.

Existem diversos modos de comportamento, que variam consoante as circunstâncias em questão.

Na óptica da psicologia, o comportamento é tudo aquilo que faz um ser humano perante o seu meio envolvente. Cada interação de uma pessoa com o seu

ambiente implica um comportamento. Quando esse comportamento apresenta padrões estáveis, pode-se falar de conduta.

Conforme Matos (2001), o comportamento é ação, ou seja, é um desempenho do organismo no seu processo de ajustamento e adaptação ao ambiente. Além disso, é uma maneira de funcionar desse mesmo organismo, uma maneira interativa de ser, sendo possível de ser entendido de forma funcional, a partir do contexto fornecido pelo próprio organismo, com o seu repertório comportamental característico da ontogenia e, portanto, histórico e pelos outros organismos ou eventos comportamentais vinculados ao ambiente aqui e agora, no contexto atual.

3.6.1 Comportamentos nas Organizações

O comportamento dentro das organizações tem mudado ao longo dos anos e exigindo dos líderes o desenvolvimento de novas habilidades, bem como a melhoria do processo de comunicação, seja ela horizontal ou vertical. É importante que a liderança seja acima de tudo, uma posição (não apenas uma função ou cargo) e para isso, os líderes precisam entender bem o comportamento e atuar sobre ele de forma proativa.

Os estudos nesta área são grandes, onde teóricos afirmam que o comportamento pode ser resultado de vários itens, desde a formação genética até a sua inserção social. A grande verdade é que não existe um único fator que determine o comportamento humano, mas sim o equilíbrio entre tais fatores.

O comportamento é sempre reflexo da maneira pela qual ele vê a realidade que o cerca (independente do comportamento estar certo ou errado). Essa percepção é a grande responsável pela formação da cultura de um grupo ou de uma organização, pois à medida que a mesma é repetida por diversas vezes, acaba criando uma previsibilidade que remete à formação de uma cultura própria.

A percepção, no entanto, nunca é exata e pura. Ela é sempre resultado de experiências que são afetadas por diversos fatores como, por exemplo, a mudança

de humor e até mesmo o ambiente em que se está inserido. É importante ressaltar que a percepção sempre estará condicionada às experiências e às expectativas.

De acordo com Anderson Tonnera, pode-se considerar que três grandes grupos são responsáveis por determinar a percepção de um indivíduo:

✓ **Valores:** é o conjunto de todas as crenças do indivíduo com no que se refere à relação com outras pessoas e o ambiente. É o grande responsável pela interface do indivíduo com a sociedade.

✓ **Modelos Mentais:** podem ser histórias ou imagens que existem na mente do indivíduo no seu mais íntimo e que o mesmo carrega consigo no que diz respeito à sua própria existência. É como se fosse o “retrato” que ele enxerga da sua própria realidade, da realidade alheia e o seu conceito de mundo ideal.

✓ **Motivos:** é interessante utilizar como base o conceito de Eric Maslow da Teoria das Necessidades para entender em que estágio de necessidade o indivíduo encontra-se e, assim, entender o seu grau de percepção em relação aos fatos.

Tomando como base a análise do comportamento pode-se dividir em quatro grandes grupos os indivíduos de acordo com suas características de comportamento. Abaixo a definição de cada grupo, bem como a análise de como o líder deve abordar cada grupo de forma a maximizar o desempenho e extrair o melhor de cada um de sua equipe, tendo em vista que os perfis aparecem misturados nas mais diversas equipes de trabalho:

Catalisador: indivíduo essencialmente criativo, sendo motivado por reconhecimento à autoestima. É percebido como empreendedor, convincente e vibrante pelo demais. Contudo, é considerado superficial, vaidoso e pretensioso. Tem dificuldades com disciplina e moderação. Tem uma tendência a gostar de coisas exclusivas que o diferencie dos demais.

Função do Líder: buscar a todo o momento envolver o funcionário em novas funções que exijam alto poder de criatividade e ao mesmo tempo dar constante feedback no que diz respeito à humildade e ao trabalho em equipe.

Controlador: indivíduo focado basicamente em resultados efetivos, sendo motivado essencialmente pela realização. É percebido como dinâmico, eficiente e objetivo. Em compensação, é percebido também como crítico, dono da verdade e “mandão”. Costuma ter dificuldade em ouvir os outros e esperar a hora certa de executar algo. **Função do Líder:** desenvolver no colaborador a escuta ativa mostrando a importância de ouvir, entender e praticar conceitos de terceiros. Estimular o foco em metas e objetivos direcionados ao crescimento sólido.

Apoiador: indivíduo com grande foco em relacionamentos, onde o convívio harmônico é sua grande fonte de motivação. É percebido como amável, compreensivo e disponível. Contudo, é percebido também como ineficiente, fingido e bonzinho demais. Tem grande dificuldade em dizer não e trabalhar com metas e objetivos. **Função do Líder:** buscar desenvolver no colaborador um foco no resultado e direcionado a conquistas tangíveis. Focar no aperfeiçoamento do nível de assertividade para eliminar o rótulo que possa ser criado pelo foco em pessoas.

Analítico: indivíduo apagado a procedimento e normas, onde seu grande motivador é a segurança e a estabilidade. É percebido como disciplinado, sério e cuidadoso. Contudo, é visto também como confuso e perfeccionista. Num processo de decisão busca o máximo de informações possíveis para uma escolha certa. Tem grande dificuldade em tomar decisões rápidas ou que tenham algum tipo de risco. **Função do Líder:** promover o aprendizado inovador e contínuo, tentando mostrar ao colaborador como pensar “fora da caixa”. É importante valorizar a disciplina como sendo a forma mais apropriada de se alcançar maiores ambições.

É importante ressaltar que não existe modelo ideal ou perfeito para se formar uma equipe de trabalho. Cabe ao líder identificar o perfil de cada componente da sua equipe e dentro da particularidade de cada um buscar extrair os melhores resultados de cada um, sem que os mesmos percam a sua essência.

3.7 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

O bom relacionamento interpessoal em uma equipe é fator de extrema necessidade, pois para uma organização conseguir atingir seus objetivos e metas, é relevante que todos estejam integrados e dispostos a buscarem resultados

significativos em conjunto, sempre se disponibilizando a auxiliar os colegas, para que todos percebam que realmente fazem parte da organização. O fazer parte de uma organização nos dias de hoje é um grande desafio. As pessoas precisam, cada vez mais, se sentirem importantes, necessárias e reconhecidas em suas vidas. E é a partir do que a empresa apresenta como uma cultura, no que diz respeito ao trato dos seus profissionais, é que todos percebem que são integrantes essenciais em sua equipe.

De acordo com Moscovici (2003, p.145)

Num grupo de trabalho, as diferenças individuais trazem naturalmente diferenças de opinião, expressas em discordâncias quanto a aspectos de percepção da tarefa, metas, meios ou procedimentos. Essas discordâncias podem conduzir a discussões, tensões, insatisfações e conflito aberto, ativando sentimentos e emoções mais ou menos intensos, que afetam a objetividade, reduzindo a um mínimo, e transformam o clima emocional do grupo.

Com esse pensamento, pode-se dizer que os gestores precisam estar preparados para tais conflitos, pois estes são extremamente comuns no cotidiano das empresas. Isso mostra o quão importante é a percepção destes líderes e o quanto é significativo a relação entre todos os membros da organização.

Para manter o clima do ambiente de trabalho é importante que o gestor foque ou invista na qualidade de vida de seus trabalhadores. Um dos principais aspectos psicológicos a serem trabalhados com os funcionários é a autoestima na realização de suas tarefas. A autoestima influencia diretamente na produtividade e no relacionamento interpessoal com os demais membros que compõem a organização. Com base nisso, a empresa deve buscar ferramentas ou sistemas motivacionais para auxiliar na reconstrução psicomotivacional de seus colaboradores.

Através destas características, a busca pela satisfação no ambiente de trabalho tem como base o perfil motivacional. Cada colaborador apresenta seus desejos e necessidades, cabe à empresa compreender o perfil de cada um deles e através dessa análise buscar estratégias para atender as suas expectativas.

Segundo Fiorelli (2000, p.101) a teoria de Herzberg, prega que existem dois fatores que afetam o comportamento dos trabalhadores nas organizações, sendo esses higiênicos e motivacionais. Os fatores higiênicos compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho. Já os fatores motivacionais, se destacam como status, reconhecimento, responsabilidade, oportunidades de crescimento, riqueza no trabalho e os desafios encontrados.

Um bom relacionamento entre líderes e colaboradores é primordial para que o clima do ambiente de trabalho esteja adequado para execução das tarefas. Para que os profissionais sintam-se satisfeitos e tenham um bom relacionamento também é necessário que o líder seja motivador e disposto a compreender as necessidades de cada colaborador, já que cada integrante tem suas prioridades.

De acordo com Chiavenato (2010, p.64) o valor é uma crença onde podemos classificar o que se pode fazer ou não, sobre o que é ou não importante dentro de uma organização. Os valores ajudam a visualizar o comportamento de cada pessoa. A empresa ao valorizar as pessoas que a constitui pode ser uma estratégia indispensável para manter e construir uma cultura empresarial consistente. Chiavenato (2010, p.65) mostra alguns valores quanto aos funcionários, como o orgulho, a comunicação em equipe, igualdade de oportunidades, responsabilidade. Estes valores são muito relevantes para o ambiente de trabalho, tendo um grau de importância elevado, mostrando a importância dos empresários investirem nas estratégias para destacar estes valores dentro das equipes.

Através destes valores Chiavenato (2010, p.65) acredita que é necessário um comportamento fiel dos dirigentes e das pessoas que eles lideram. Para que o profissional se destaque na organização, a mesma poderá investir em recompensas, tais como:

- Recompensas relacionadas com objetivos de realização empresarial. Refere-se à participação dos lucros. Esse critério gera grande impacto motivacional.
- Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário. Esta estratégia motivacional é reconhecida como quinquênios ou decênios. Estes incentivos buscam principalmente manter o equilíbrio salarial.
- Recompensas relacionadas com o desempenho claramente excepcional. Esta é conhecida como aumento por mérito. É uma diferenciação no

desempenho dos funcionários e traz melhorias salariais, fortalecendo o valor motivacional.

Para Lima (1995) o perfil traçado revela a contradição e a incompatibilidade dos comportamentos entre si, como: ser competitivo e ao mesmo tempo cooperativo, individualista e capaz de trabalhar em equipe, tomar iniciativa e conformar-se às regras, etc. Dessa forma, as políticas de gestão precisam conduzir os profissionais a se adaptarem e a se comprometerem com as suas atividades, seja qual for o nível ocupacional, do operacional ao gerencial, todos são atraídos a agirem de forma ativa, criativa e crítica, havendo diálogo para um bom relacionamento dentro da equipe.

Sendo assim, a inserção das estratégias motivacionais é uma das principais medidas a serem adotadas para manter um bom relacionamento interpessoal nas equipes de trabalho das organizações.

3.8 EMOÇÕES

Entendemos emoção como abalo moral ou afetivo, perturbação, geralmente passageira, provocada por algum fato que afeta o nosso espírito (boa ou má notícia, surpresa, perigo).

A palavra emoção vem do latim *emotio* e trata-se de uma alteração intensa e passageira do estado ânimo do indivíduo, podendo variar de agradável a desagradável.

Podemos dizer que as emoções são reações, que representam modos, até eficazes, de adaptação perante mudanças e fatos do cotidiano, pois as emoções alteram nossa atenção e elevam o nível de certos comportamentos na hierarquia da resposta do indivíduo.

Em termos fisiológicos as emoções podem alterar músculos, expressões faciais e até o sistema endócrino do indivíduo, como uma resposta a determinado comportamento, como exemplo, é fácil perceber no rosto, quando a pessoa possui medo, por determinada situação.

A emoção muitas vezes pode ser confundida com sentimento. Na literatura é fácil perceber que existe alguma confusão, dizendo que são conceitos sinônimos,

mas para melhor entendimento achou-se necessário buscar a diferenciação dos dois conceitos.

Podemos diferenciar emoção, afirmando que é um conjunto de respostas químicas e neurais que formam um padrão diferente do habitual. Respostas, estas produzidas quando o cérebro, em seu estado normal, recebe um estímulo, enquanto sentimento é uma auto percepção do próprio corpo, acompanhada pela percepção de pensamentos com determinados temas e pela percepção de um modo de pensar.

O sentimento é uma espécie de juízo sobre essas emoções, que devido às emoções serem inconscientes, nem sempre corresponde à verdade. É importante referir que emoções e sentimentos interagem entre si, emoções dão origem a sentimentos, contudo, um sentimento negativo gera mais emoções negativas. (ELOI, 2013, p.01).

Podemos dizer que o sentimento é algo mais consciente e torna-se um juízo daquela emoção provocada. Exemplificando: o medo, é uma emoção e a consciência “tenho medo” é o que sentimos, então é sentimento.

4 METODOLOGIA

Conforme Lakatos e Marconi (1985, p. 81), método é aquilo que é percebido como um conjunto de atividades organizadas em um sistema lógico a fim de alcançar-se um objetivo. Nesse capítulo então, serão apresentados os procedimentos realizados para o alcance dos objetivos deste estudo e resposta ao problema de pesquisa.

4.1 DELINEAMENTO

Quanto a abordagem esta pesquisa é qualitativa. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se, ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez

que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p.34).

4.2 ANÁLISE E COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu através de entrevista semi-estruturada aplicada para sujeitos por meio de (dizer como foi aplicada).

4.3 ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram analisados por meio da técnica de análise textual discursiva, conforma Moraes (2003). A partir da análise dos dados, emergiram as seguintes categorias discursivas: *Conhecimento da Inteligência Emocional nos dias atuais, A realidade do Treinamento e desenvolvimento nas organizações, Importância de se trabalhar o comportamento atrelado as emoções dentro das empresas.*

4.3.1 Conhecimento da Inteligência Emocional nos dias atuais.

O assunto Inteligência Emocional já é conhecido desde a década de 90, mas tornou-se mais popular, do grande público, com o livro de Daniel Golemann, com o mesmo nome e foi constatado este fato ao fazer a verificação, através da pesquisa, sendo que 80% das pessoas entrevistada, já havia ouvido falar deste assunto, em algum momento.

Inteligência Emocional “é a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual” (MAYER & SALOVEY, 1997).

Porém em poucas empresas realmente se é trabalhado, com esta nomenclatura. Verifica-se uma preocupação das organizações com o comportamento de seus colaboradores, já que nosso comportamento é modulado

por nossas emoções, entende-se que quando se trabalha comportamento, está também se trabalhando emoções. Porém há uma lacuna a ser preenchida, como uma das entrevistadas se refere:

Relativamente. A visão da empresa é focada em desenvolvimento de talentos e aproveitamento do capital intelectual, mas nem todos os profissionais estão preparados para isso, logo entre a teoria e a prática, tem um grande caminho.

4.3.2 A realidade do Treinamento e desenvolvimento nas organizações

Grandes organizações se preocupam com o desenvolvimento de seus colaboradores e fazem isto através de programas de treinamento planejados. Como duas é referido em duas das entrevista:

“Faz parte do Planejamento Estratégico a cada inicio de ano!”

“A partir das necessidades dos diferentes setores e dos problemas vivenciados.”

Ou com programas próprios como em uma das empresas contatada.

“Talent Trek, um programa que conforme capacitação e desenvolvimento profissional, você recebe bonificações e percorre o caminho de sua própria carreira.”

4.3.3 Importância de se trabalhar o comportamento atrelado às emoções dentro das empresas.

As organizações estão cada vez mais cientes de que podem obter resultados positivos ao trabalhar com as emoções de seus colaboradores e isto está presente também nas empresas entrevistadas:

“Sim a ferramenta “Auto imagem” eh de extrema ajuda neste processo!”

“Programas semestrais com 3 encontros, voltadas ao desenvolvimento de habilidades”

“Existe uma avaliação 360°, que aborda entre outros aspectos a postura comportamental dos colaboradores.”

“Se existe, a maioria dos colaboradores não conhece”

“Sim, realizamos treinamentos, palestras e desenvolvemos o programa de Encantamento. E também temos que trabalhar com o CHA - Competências, Habilidades e Atitudes”.

Podemos afirmar que a maioria das entrevistas nos informa que há uma conscientização da importância de trabalhar as emoções no ambiente corporativo, pois quando se perguntou: O que você pensa sobre trabalhar as emoções no ambiente corporativo? As respostas comprovaram este fato.

“Fundamental.”

“Excelente”

“Eu concordo, pois, ninguém consegue separar suas emoções de seu comportamento profissional.”

“Extremamente importante”

“Super importante, controlar as emoções e saber lidar com as mesmas no ambiente de trabalho é de extrema importância.”

“Trabalhar as emoções para que elas não interfiram no seu relacionamento com os colegas”

“Acredito que seja uma boa forma de aumentar o potencial da equipe, já que muitos conflitos são gerados por falta de controle emocional. Acredito que trabalhando este lado, as pessoas irão lidar melhor com as cobranças.”

“Penso que é fundamental, pois não é possível separar comportamento e sentimentos”

“É bem importante, pois somos seres humanos e as emoções fazem parte de nossas vidas em todos os contextos nos quais transitamos, inclusive no local de trabalho”

Talvez uma lacuna a ser preenchida e que deve ser vista com atenção, é a forma como tratamos as emoções de forma subjetiva, e assim entendemos como um mero sentimentalismo, onde não há o costume de ver de forma diferente. Isto se reflete quando perguntamos: Qual a sua opinião sobre emoções e o ambiente corporativo? Pergunta semelhante a anterior, porém com algumas respostas diferentes como:

“Deve as empresas ter um Recursos Humano muito forte, pois tem conflitos de gerações , profissionais com 50 anos e geração “Y”, deve constar no planejamento estratégico de cada empresa!”

“Acredito que não devam se misturar a ponto de gerar sentimentos conflituosos entre colegas, por brigas, concorrência etc”

Entendemos que apesar de ser um assunto novo a “Inteligência Emocional” já é conhecido do grande público e deve ser mais trabalhado ao longo do tempo,

sendo uma ferramenta útil para a relação das organizações com seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A análise textual vista desta forma é um processo criativo que parte do caos, a partir da desconstrução de um conjunto de textos, pra se produzir um principal, o metatexto, utilizando-se da fragmentação de textos e ideia existentes ou produzidas para o momento da pesquisa. É um processo auto organizado de produção de novas compreensões em relação aos fenômenos que examina, que utiliza a metáfora da tempestade de luz que a partir das gotículas de água e suas cargas elétricas formando o mundo desordenado e caótico das nuvens de uma tempestade, podem emergir os raios de luz a iluminar todo o cenário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcos Ozorio de & TORRES, Adriana – **Trabalho em Equipe**—Monografia(graduação)—Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Curso de Graduação em Administraçãoa Distância, 2011. Disponível em <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/2961/1/2011_AdrianaTorres.PDF> Acesso em ago. 2014.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação**. Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONDEITO.DE. **Conceito de Comportamento**. Disponível em: <<http://conceito.de/comportamento>>. Acesso em Nov. 2013.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, M.E.A. **Os equívocos da excelência: Novas formas de sedução na**

empresa. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

MOSVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em grupo**. 13.ed. RJ: José Olympio, 2003.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

HANDY, C.B. **Como compreender as organizações**. Trad. Helena M.C.M. Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

TREVIZAN, M.A.; MENDES, I.A.C.; NOGUEIRA, M.S.; ÉVORA, Y.D.M. **Estrutura teórica do Modelo Mintzberg**. Rev. Gaúch. Enfermagem, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 236-243, 1987.

TONNERA, Anderson **O Comportamento nas organizações**. Disón
<http://recursoshumanos.fabe.wpmu.unis.edu.br/2013/04/01/o-comportamento-humano-nas-organizacoes/>>. Acesso em Nov. 2013

MARINHO, Iris. **Motivação nas Organizações**. Disponível em: <
<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAYIIAC/motivacao-nas-empresas>> Acesso em Nov. 2013

ANEXOS

Análise do texto: Uma tempestade de Luz: A compreensão possibilitada pela análise textual discursiva.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo a análise da compreensão dos fenômenos a partir de uma investigação rigorosa e criteriosa das informações, onde a intenção é a compreensão.

Esta análise compreende quatro focos :

1. Desmontagens dos textos: processo de unitarização, examinar os materiais em seus detalhes;
2. Estabelecimento de relações: categorização. Construir relações entre unidades de base para formar conjuntos, categorias;
3. Captando o novo emergente : compreensão renovada do todo;
4. Processo auto organizado: ciclo de análise descrito que constitui um processo auto organizado do qual emergem novas compreensões

O metatexto que resultará destes quatro passos é resultado de um esforço em explicitar a compreensão que dada a partir de um produto das combinações dos elementos que foram constituídos.

Desmontagem dos textos: desconstrução e unitarização.

A desmontagem dos textos se dá através de uma incursão sobre o significado da leitura e sobre os diversos sentidos que ela permite construir a partir de um mesmo texto, através de um envolvimento e impregnação aprofundada com os materiais analisados a fim de possibilitar a emergência de novas compreensões.

Leitura e Significação:

Qualquer texto permite uma multiplicidade de leitura e interpretações, partindo da tanto das intenções dos autores, quanto dos referenciais teóricos dos leitores e do campos semânticos em que os mesmos se inserem, então a análise quantitativa opera com significados construído a partir de um conjunto de textos, pois a própria leitura é uma interpretação onde diferentes sentidos podem ser lidos em um mesmo texto.

O ciclo da análise textual aqui focalizado é um exercício de elaborar sentidos.

Trata-se de extrair compreensões de um conjunto de textos construídos a partir da análise que alguns sentidos e significados possibilitam ter.

Corpus, define-se como o conjunto de documentos que resultou a análise textual, constituído essencialmente de produções textuais. O texto que compõem o

corpus podem tanto serem especialmente produzidos para a pesquisa como podem ser documentos já existentes.

Os textos exigem que o leitor ou pesquisador construa significados com base em suas teorias e ponto de vistas, assim o pesquisador assume o papel de autor de interpretações que constrói a partir dos textos que analisa.

Uma pesquisa de análise textual exige uma amostragem adequada de documentos a serem analisados, selecionando-se uma amostra que possa produzir resultados válidos e representativos em relação aos fenômenos investigados.

A saturação se dá quando se esgota a introdução de informações capazes e gerar modificações nos resultados anteriores.

Desconstrução e unitarização

Consiste num processo de desmontagem ou desintegração dos textos, destacando seus elementos constituintes, e colocando o foco nos detalhes, onde os objetivos é perceber os sentidos dos textos em diferentes limites, o que pode ocorrer em três momentos:

1. Fragmentações dos textos e codificação de cada unidade;
2. Reescrita de cada unidades assumindo assim um significado mais completo possível em si mesma.
3. Atribuição de um nome ou título para cada unidade, assim produzida.

Envolvimento e Impregnação

Exige uma impregnação aprofundada com os elementos do processo analítico, com leitura cuidadosa e aprofundada criando um movimento rumo ao caos, onde a metáfora da luz sobre a tempestade só é possibilitada pela formação de um sistema conturbado de nuvens em permanente agitação e movimento.

A impregnação persistente nas informações dos documentos do *corpus* da análise passa por um processo de desorganização e desconstrução antes que se possa atingir novas compreensões.

A unitarização é um processo que produz desordem a partir de um texto ordenado.

A análise textual se inicia com a desmontagem de documento do *corpus*, procurando-se individualizar nesse processo unidades de significado referente aos fenômenos sob investigação.

A partir disto criam-se condições para a emergência de interpretações criativas e originais.

1. Estabelecimento de relações: processo de categorização

É o momento do ciclo da análise, que consiste na categorização das unidades que foram construídas.

A categorização é um processo de comparação constante entre as unidades definidas no processo inicial da análise levando a agrupamentos de elementos semelhantes, o que implica em nomear e definir as categorias, cada vez com mais precisão, na medida em que vão sendo construídas.

No seu conjunto, as categorias constituem os elementos de organização do metatexto que a análise pretende escrever, e podem ser produzidas por diferentes metodologias.

Método Dedutivo: movimento do geral para particular, que implica construir categorias antes mesmo de examinar o *corpus* de textos.

Método Indutivo: implica em construir as categorias com base nas informações contidas no *corpus*.

Pode ser usado ainda o método misto, utilizando-se de ambas as formas, como também o autor apresenta um terceiro que é a intuição, argumentando que os dois métodos anteriores, dedutivo e indutivo, requerem um grau de intuição e abdução.

2. Captado o novo emergente: expressando as compreensões atingidas

A qualidade dos textos resultantes da análise não depende apenas da validade e confiabilidade, mas também é resultante da consequência de o pesquisador assumir a autoria de seus argumentos e a sustentação dos mesmos, pois alguns textos podem tornar-se mais descritivos, não se afastando da ideia inicial, outros já serão mais interpretativos.

Após a construção das categorias, criam-se pontes entre elas, conforme as possíveis sequências em que estarão organizadas, no sentido de expressar com maior clareza as novas compreensões.

3. Auto organização: um processo de aprendizagem viva

Esta análise qualitativa de textos pode ser considerada como um processo emergente da produção de metatextos, a partir de um movimento de desconstrução, onde os textos do *corpus* são fragmentados e desorganizados, seguindo-se o processo intuitivo de reconstruções, onde emergem novas compreensões, que são comunicadas e validadas com clareza de forma escrita.

É um processo onde se aprende a utilizar a desordem e o caos, para possibilitar o surgimento de formas novas e criativas para melhor compreender os fenômenos investigados.