

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E  
GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**TESE DE DOUTORADO**

**CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como  
um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de  
líderes**

**JULIANA LAPOLLI**

**Florianópolis, 29 fevereiro de 2016.**



**JULIANA LAPOLLI**

**CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

Coorientadora: Prof<sup>ª</sup> Édis Mafra Lapolli, Dra.

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Lapolli, Juliana

CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual)  
como um processo de autoconhecimento para o  
desenvolvimento de líderes / Juliana Lapolli ; orientadora,  
Ana Maria Bencciveni Franzoni ; coorientadora, Édis Mafra  
Lapolli. - Florianópolis, SC, 2016.

265 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Liderança. 3.  
Teoria Geral de Sistemas. 4. Autoconhecimento. 5. gestão.  
I. Bencciveni Franzoni, Ana Maria. II. Mafra Lapolli, Édis.  
III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de  
Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV.  
Título.

**JULIANA LAPOLLI****CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de doutor, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEGC da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Florianópolis, 29 fevereiro de 2016.**

---

**Prof. Roberto Carlos Pacheco, Dr.**  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Profa. Ana Maria B. Franzoni, Dra.**  
Orientadora  
PPGEGC - UFSC

---

**Prof. Áureo dos Santos, Dr.**  
Examinador Externo  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

**Prof. José Baltazar S. O. de A. Guerra, Dr.**  
Examinador Externo  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

**Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.**  
Examinador Interno  
PPGAU – UFSC

---

**Prof. Francisco Antonio P. Fialho, Dr.**  
Examinador Interno  
PPGEGC – UFSC

---

**Profa. Lia Caetano Bastos, Dra.**  
Examinadora Interna  
PPGEGC - UFSC



*Dedico este trabalho à vó Valdira e ao vô Antenor,  
que hoje não estão presentes fisicamente nas nossas vidas,  
mas sempre presentes em nossos corações,  
e, também, à vó Carminha.  
Amo vocês!*



*"O conhecimento de si mesmo é a mãe de todo conhecimento.  
Portanto, estou incumbido de conhecer a mim mesmo,  
me conhecer completamente, conhecer minhas minúcias,  
minhas características, minhas sutilezas, e cada átomo meu".  
(Kahlil Gibran, "The Philosophy of Logic")*

*Pasifaé amou. Se o seu amor era um touro,  
abençoado seja esse amor. É o amor pela  
mãe terra, por tudo que nela habita e nós,  
minotauros sociais, mutilados por querer  
vestir uma roupa que não é a nossa, não  
precisamos mais ocultar nossa metade bicho,  
ou aprisionar em labirintos aqueles que,  
dentre nós, não conseguem ocultar essa  
metade. A coroa luminosa que há de iluminar  
esse caminho de volta é o desejo. Não o  
desejo do outro, mas nosso próprio desejo,  
aquele que esquecemos quando  
abandonamos a mítica floresta.  
O caminho de volta é a busca pela sabedoria  
da 'Psique', o encontro com o 'Rei' e com a  
'Rainha', a compreensão de que não somos e  
nunca seremos, mas que o devir é o nosso  
destino e que, se a floresta é escura e  
misteriosa, também, guarda seus encantos e  
que, ao percorrê-la, estaremos destruindo  
labirintos e libertando minotauros e que,  
juntos, esta nova fauna, caracterizada pela  
singularidade,  
há de encantar o mundo  
(FIALHO; FIALHO, 2000, p. 33-34).*



## AGRADECIMENTOS

*“Tem dias que nada nos veste tão bem quanto a  
GRATIDÃO.*

*Porque você olha no espelho e vê a estrada  
percorrida bem no fundo dos olhos e percebe  
que está exatamente onde deveria ou sonhou  
estar.*

*Tem dias que você olha as cicatrizes e sorri,  
porque elas não enfeieram tua beleza mais  
bonita: a do coração. Tem dias que você não  
sente falta de nada, porque percebe que tem  
todo o necessário para ser feliz!”*

*(autor desconhecido)*

À minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra., com quem muito aprendi, pelo carinho e confiança em mais uma etapa importante da minha vida;

Aos professores membros da banca examinadora pela sua disponibilidade e generosidade ao compartilhar seus conhecimentos: Prof. Áureo dos Santos, Dr.; Prof. José Baltazar S. O. de A. Guerra, Dr.; Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.; Prof. Francisco Antônio P. Fialho, Dr. e Prof.<sup>a</sup> Lia Caetano Bastos, Dra.;

Ao Prof. Dr. Miguel Pina e Cunha, professor da Universidade Nova de Lisboa, pela orientação e contribuições no período de estágio doutoral em Portugal;

À Lizete gratidão pelo pronto atendimento na leitura e revisão de minha tese e à Eva pelo auxílio na análise estatística e utilização do software SPSS.

Aos profissionais que disponibilizaram parte de seu precioso tempo para participarem da pesquisa.

À Capes, pelo apoio financeiro em parte importante da realização deste trabalho;

À Renata, Jonhie, dona Filomena, seu José, David e Matheus, pela hospitalidade em Portugal, pela amizade, pelo auxílio em todos os momentos, por terem sido nossa família;

À Lú por toda atenção, carinho e paciência que sempre tem com nossa família;

À minhas amigas, Nati, Ana, Beta, Vivi e Carol, parceiras do surfe, dos drinques, das conversas, que com sua amizade renovam a alegria, amenizam os dias não tão bons, compartilham seus aprendizados e, muitas vezes, foram o ombro para chorar e os ouvidos para escutar;

À Cleoci pela ajuda, carinho e energia enviada nos diversos momentos;

À toda minha família, pela torcida para que este trabalho fosse realizado, em especial tio Paulo e tia Joice, que estão sempre presentes e me auxiliando no que for necessário;

À minha mana, Mah, meu exemplo de graça e fortaleza, minha eterna amiga, que eu admiro demais, e ao Bruno, que se tornou um irmão;

Aos meus pais pelo apoio incondicional em todas as minhas escolhas pessoais e profissionais, presentes em cada momento, em cada obstáculo e em cada vitória, nos “puxões de orelha” ou dando colo, aqueles que me ensinaram a importância do respeito, da confiança e do amor;

Ao meu filho Luan, por me fazer querer enxergar o lado bom de tudo, de cada experiência vivida, por ter plantado em mim a vontade de sempre buscar ser alguém melhor, pois sem ele eu não poderia ser quem sou hoje!

Por fim, ao Universo, que me proporciona grandes aprendizados, que sempre me presenteou com pessoas mais que especiais.

**GRATIDÃO!**

LAPOLLI, Juliana. **CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes**. 2016. x fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2016.

### RESUMO

Diante da rapidez nas mudanças, imprevisibilidade e competitividade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, é necessário possuir como diferencial a gestão eficaz e eficiente das pessoas que as compõem. As ferramentas, abordagens ou métodos de desenvolvimento de líderes são numerosos e formam um conjunto de técnicas que têm evoluído ao longo do tempo. A busca pelo autoconhecimento permite ao indivíduo perceber que enxerga o mundo através de seus próprios pontos de vista, e que eles são somente seus e não verdades universais. Essa consciência permite a compreensão das diferenças entre as pessoas e a consequente diminuição do egocentrismo do líder, aumentando em muito a sua capacidade e do seu grupo. Neste contexto, este trabalho tem como objetivo: Criar estratégias para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas. Para os fins a que se propõe este estudo, o procedimento metodológico seguiu a linha da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa, de cunho Exploratório e Descritivo, sendo que utilizou instrumentos como questionário fechado, análise estatística, questionário aberto, análise de conteúdo e o método Delphi. A abordagem utilizada está de acordo com o pensamento sistêmico, pois leva em consideração o ambiente externo/sociedade, o mercado, a organização, os processos e as pessoas, todos esses como subsistemas interligados. Como resultado da pesquisa foram criadas estratégias CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual), validadas por especialistas (método Delphi). Salienta-se que todas as estratégias apontadas fazem parte de um processo muito pessoal, e que cabe a cada líder a forma de trabalhá-las. Assim, o caminho adotado para um líder não fundamentalmente deverá ser o mesmo adotado por outro, cada um iniciará em um ponto de partida, que diz respeito ao nível de autoconhecimento que se encontra e trilhará caminhos de acordo com suas necessidades, prioridades etc.

**Palavras-chave:** Teoria Geral de Sistemas; Autoconhecimento; Liderança.

LAPOLLI, Juliana. **FCEE CONNECTION (physical, cognitive, emotional and spiritual) a leaders process of self knowledge**. 2016. x fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, UFSC. Florianópolis, 2016.

### ABSTRACT

Due to rapid changes, unpredictability and competitiveness of organizations' environment, they must differentiate themselves by effectively and efficiently managing the people within the organization. There are numerous tools and approaches for leading development methods and a set of techniques have evolved over time. The quest for self-awareness allows the individual to perceive the world through their own views, and recognize that they are personal and not universal truths. This awareness allows understanding the differences between people and consequently leads to a decrease of egocentrism, greatly increasing individual and group capacity. In this context, this paper aims to: Create strategies to promote self-awareness in leaders, based on the physical, emotional, cognitive and spiritual aspects, using General Systems Theory as a basis. For the purpose of this study, the methodological procedure followed the line of Quantitative Research and Qualitative Exploratory and Descriptive nature, and used instruments such as a closed questionnaire, statistical analysis, an open questionnaire, content analysis and the Delphi method. The approach corresponds with systems thinking because it takes into account the external environment / society, the market, the organization, processes and people, all of which are interconnected subsystems. From this study, the FCEE CONNECTION (physical, cognitive, emotional and spiritual) strategies were created that were validated by experts (Delphi method). Please note that all the strategies outlined are part of a very personal process, and it is up to each leader to choose how to utilize them. Thus, the path taken to become a leader should not fundamentally be the same adopted by others; each will have a different starting point with regard to the level of self-awareness that they have initially, and that develops according to their needs, priorities etc.

**Keywords:** General System Theory; Self knowledge; Leadership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Lista de figuras

Figura 1 – Disseminação do conhecimento da liderança.....	56
Figura 2 – Fluxograma de Trabalho.....	100
Figura 3 – Visualização do sistema.....	155
Figura 4 – Detalhes da parte central do sistema.....	156
Figura 5 – Média e Desvio Padrão.....	170

### Lista de quadros

Quadro 1 – Abordagens da Liderança.....	52
Quadro 2 – Diferentes definições de espiritualidade no local de trabalho.....	91
Quadro 3 – Itens avaliados.....	111
Quadro 4 – Aspectos físicos apontados pelos participantes.....	135
Quadro 5 – Aspectos cognitivos apontados pelos participantes.....	138
Quadro 6 – Aspectos emocionais apontados pelos participantes.....	141
Quadro 7 – Aspectos espirituais apontados pelos participantes.....	144
Quadro 8 – Exemplos de práticas para o autoconhecimento apontados pelos participantes.....	149
Quadro 9 – Estratégias provisórias e sua análise.....	158
Quadro 10 – Estratégias redefinidas na 1ª rodada do Método Delphi..	172
Quadro 11 – Estratégias finais.....	176

### Lista de gráficos

Gráfico 1- Idade dos participantes.....	114
Gráfico 2 – Nível de formação acadêmica dos participantes.....	115
Gráfico 3 – Formação não líderes.....	115
Gráfico 4 – Formação líderes.....	116
Gráfico 5 – Médias referentes aos itens do aspecto autoestima/assumir risco, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes.....	119

Gráfico 6 – Médias referentes aos itens do aspecto físico, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes.....	123
Gráfico 7 – Médias referentes aos itens do aspecto cognitivo, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes.....	126
Gráfico 8 – Médias referentes aos itens do aspecto emocional, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes.....	130
Gráfico 9 – Médias referentes aos itens do aspecto espiritual, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes.....	133

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes a autoestima/assumir riscos.....	118
Tabela 2 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes a autoestima/assumir riscos.....	120
Tabela 3 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao aspecto físico.....	121
Tabela 4 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto físico.....	124
Tabela 5 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao aspecto cognitivo.....	125
Tabela 6 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto cognitivo.....	127
Tabela 7 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao aspecto emocional.....	128
Tabela 8 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto emocional.....	131
Tabela 9 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao aspecto espiritual.....	132
Tabela 10 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto espiritual.....	134
Tabela 11 - Resultados da 1ª rodada de aplicação do Método Delphi.....	170
Tabela 12 – Resultados 2ª rodada aplicação Método Delphi.....	173



## SUMÁRIO

<b>CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>29</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	29
1.2 OBJETIVOS.....	30
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>31</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>31</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	31
1.4 ESCOPO DA PESQUISA.....	33
1.5 INSERÇÃO DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	33
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	35
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>37</b>
2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	37
2.2 TEORIA GERAL DE SISTEMAS.....	37
2.3 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES.....	50
<b>2.3.1 Liderança.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.2 Desenvolvendo líderes.....</b>	<b>64</b>
2.4 AUTOCONHECIMENTO.....	67
<b>2.4.1 Autoconhecimento e Liderança: Liderança Autêntica.....</b>	<b>72</b>
2.5 OS QUATRO ASPECTOS DO SER HUMANO: FÍSICO, COGNITIVO, EMOCIONAL E ESPIRITUAL.....	79
<b>2.5.1 Conceituando o autoconhecimento do aspecto FÍSICO.....</b>	<b>79</b>
<b>2.5.2 Conceituando o autoconhecimento do aspecto COGNITIVO.....</b>	<b>83</b>
<b>2.5.3 Conceituando o autoconhecimento do aspecto EMOCIONAL.....</b>	<b>86</b>
<b>2.5.4 Conceituando o autoconhecimento do aspecto ESPIRITUAL.....</b>	<b>88</b>
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>99</b>
3.1 ETAPAS DE TRABALHO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	99
<b>3.1.1 Caracterização da pesquisa.....</b>	<b>101</b>

<b>3.1.2 Revisão Bibliográfica.....</b>	<b>102</b>
3.1.2.1 Revisão Sistemática da Literatura.....	102
3.1.2.2 Pesquisa Bibliográfica.....	103
<b>3.1.3 Desenvolvimento do questionário CONEXÃO FCEE - tipo fechado.....</b>	<b>103</b>
3.1.3.1 Pré-teste e ajuste do questionário – tipo fechado.....	103
<b>3.1.4 Aplicação do questionário CONEXÃO FCEE – tipo fechado.....</b>	<b>103</b>
<b>3.1.5 Análise de resultados do questionário CONEXÃO FCEE – Dados quantitativos.....</b>	<b>104</b>
<b>3.1.6 Desenvolvimento do questionário CONEXÃO FCEE - tipo aberto.....</b>	<b>104</b>
3.1.6.1 Pré-teste e ajuste do questionário.....	105
<b>3.1.7 Aplicação do questionário CONEXÃO FCEE – tipo aberto.....</b>	<b>105</b>
<b>3.1.8 Análise de resultados do questionário CONEXÃO FCEE – Dados qualitativos.....</b>	<b>105</b>
<b>3.1.9 Criação das Estratégias provisórias.....</b>	<b>106</b>
<b>3.1.10 Aplicação do Método Delphi.....</b>	<b>107</b>
<b>3.1.11 Estabelecimento das Estratégias finais para a Conexão FCEE.....</b>	<b>108</b>
<b>3.1.12 Conclusões e Recomendações para futuros trabalhos.....</b>	<b>109</b>
<b>3.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>109</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>111</b>
4.1 DADOS QUANTITATIVOS.....	111
<b>4.1.1 Caracterização dos participantes.....</b>	<b>113</b>
<b>4.1.2 Análise estatística.....</b>	<b>117</b>
4.1.2.1 Fator: Autoestima/assumir riscos.....	117
4.1.2.2 Fator: Físico.....	120
4.1.2.3 Fator: Cognitivo.....	124
4.1.2.4 Fator: Emocional.....	127
4.1.2.5 Fator: Espiritual.....	131
4.2 DADOS QUALITATIVOS.....	134
<b>4.2.1 Análise de conteúdo.....</b>	<b>135</b>
4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	151
<b>5 ESTRATÉGIAS PROVISÓRIAS FCEE.....</b>	<b>153</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA CONEXÃO FCEE (FÍSICO, COGNITIVO, EMOCIONAL E ESPIRITUAL) COMO UM	

PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES.....	153
5.2 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS PROVISÓRIAS.....	157
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	166
<b>6 VERIFICAÇÃO DAS ESTRATEGIAS PROVISORIAS UTILIZANDO O MÉTODO DELPHI.....</b>	<b>169</b>
6.1 MÉTODO DELPHI: 1ª RODADA.....	170
6.2 MÉTODO DELPHI: 2ª RODADA.....	172
6.3 MÉTODO DELPHI: 3ª RODADA.....	175
6.4 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI.....	175
<b>7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>179</b>
7.1 CONCLUSÕES.....	179
7.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	183
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>219</b>



## CONTEXTUALIZAÇÃO

Na era do conhecimento, as pessoas que trabalham nas organizações são a principal vantagem competitiva. Os ativos intangíveis têm valor maior que os ativos físicos, principalmente em empresas de serviços. Os ativos físicos sofrem monitoramento constante, em grande parte das empresas, tanto nas perspectivas contábil como física, visando valorar sua depreciação e estado de conservação. Os ativos intangíveis, apesar de não se depreciar, gastar ou quebrar, devem ser igualmente mapeados e monitorados.

A transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento atingiu diretamente as organizações, as quais estão passando por reestruturações com vistas a flexibilizar as comunicações e facilitar o fluxo das informações entre os colaboradores, dentre outras estratégias, o que requer um novo estilo de gestão, no qual a liderança representa uma força fundamental. Assim, o tema da liderança tem um forte apelo, tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos.

De acordo com Bergamini (1994, p. 114):

Em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles.

Goleman (1999) e Bergamini (1994) já ressaltavam a importância do autoconhecimento no processo de liderança, afirmando que o autoconhecimento, a compreensão dos próprios estados interiores, das preferências, das intuições, das emoções, os próprios valores que guiam a maneira como se sente, bem como, dos pontos fortes e das limitações pessoais, como se fazem escolhas e como se age são fatores imprescindíveis para os líderes.

Sou formada em psicologia e, há dez anos, trabalho com Gestão de Pessoas em diferentes setores (empresas do ramo da saúde, comunicação, consultoria, sistemas da informação etc.). Venho observando que todas as empresas vêm tendo que se adaptar à nova dinamicidade dos mercados, em face de concorrentes nacionais e internacionais, sentindo-me compelida a buscar titulação acadêmica que

me desenvolvesse competências suficientes para atuar nesses cenários. Também lecionei a disciplina de Gestão de Pessoas em uma Instituição Privada de Ensino Superior.

Inicialmente, realizei meu mestrado no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, objetivando melhor compreender a dinamicidade do meio acadêmico de alta qualificação onde encontrei o ambiente ideal para o desenvolvimento das competências que perseguia.

Percebi que valores, antes tidos como únicos para o crescimento perene das empresas, dentre os quais, o conhecimento do mercado, a tradição nos segmentos de atuação e a evolução incremental do portfólio não garantem mais as expectativas dos acionistas. Notei que o desenvolvimento organizacional na direção do aumento da capacidade empreendedora é dificultado pelo excesso de verticalismo e pela rigidez das formas de gestão gerencial baseadas em estruturas organizacionais estritamente funcionais. Além disso, a falta de investimento nas pessoas, principais ativos organizacionais e de uma visão sistêmica (tanto organizacional, quanto relativa aos sujeitos que pertencem às organizações), cria um ambiente que interrompe sistemas e interfere na função saudável (novamente, da organização e do sujeito), impedindo o bem-estar e o seu desenvolvimento.

Já em minha dissertação de mestrado, utilizei a Teoria Geral de Sistemas como abordagem para se trabalhar dentro das organizações. Capra (2008) ressalta que na ciência, o primeiro critério do novo paradigma é a mudança das partes para o todo. No velho paradigma, acreditava-se que, em qualquer sistema complexo, a dinâmica do todo poderia ser entendida a partir das propriedades das partes.

Capra (2005, p. 111) cita que:

Sempre ouvimos que, nas organizações, as pessoas resistem à mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que elas resistem; resistem, isto sim, a uma mudança que lhes é imposta. Na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento; mas seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas por especialistas em 'reengenharia' e determinadas pelo chefe supremo.

Ocorre que durante o transcorrer da minha formação teórica e profissional, percebi a necessidade de um olhar voltado aos sujeitos da

organização também sistêmico, que leve em consideração mais que o aspecto cognitivo e emocional (atualmente em evidência em diversas pesquisas da área).

Sabe-se que a memória está armazenada ou codificada nas células, e também é reconhecida a influência de questões emocionais em doenças (psicossomáticas). Quando experimentamos um evento traumático, físico ou psicológico, um componente do trauma existe no corpo e no cérebro. Portanto, o aspecto físico faz-se necessário para um olhar integral do ser humano.

Além da formação e atuação profissional já citada, atuo como professora de Acrobacia em Tecido. Durante as aulas que ministro, fica evidente a influência das emoções (medo, autoestima, autoconfiança etc.) no desenvolvimento dessa prática física, mas o que realmente me surpreende é o efeito inverso causado nos alunos. Depois de certo período praticando a Acrobacia em Tecido, os alunos relatam mudanças em aspectos comportamentais, muitos observados por mim no dia a dia, como aumento da autoconfiança e superação de desafios (externos às aulas).

Nesse sentido, faz-se necessário engajar corpo, mente e emoção como um todo.

Aliado a esses três pilares, está o aspecto espiritual. Desde pequena, escuto, converso e troco experiências sobre a espiritualidade. Não me apegando às religiões em si, mas a crenças, valores, sentido de vida que as pessoas trazem consigo e que acabam por delimitar, na maioria das vezes, seus pensamentos e ações.

Acredito que, atualmente, o desenvolvimento da ciência e da tecnologia não caminha necessariamente, lado a lado com a inteligência espiritual. É fácil detectar hipertrofias e atrofia, em um desenvolvimento desuniforme das dimensões do ser humano e, em consequência, nos deparamos com desequilíbrio e tensão. Uma educação correta se revela pelo ótimo desenvolvimento de todas as dimensões (físico, cognitivo, emocional e espiritual).

Há alguma coisa dentro de todos nós que adora montar um quebra-cabeça, que adora ver surgir a imagem do todo. A beleza de uma pessoa ou de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro. É interessante que as palavras *whole* (todo) *health* (saúde) vêm do mesmo radical *hal*, do inglês arcaico, como na expressão *hale and hearty* (firme e forte, em português). Portanto, não é surpresa que a falta de saúde do mundo atual seja diretamente proporcional à nossa

incapacidade de vê-lo como um todo (SENGE, 2008, p. 99).

Assim, trabalhando uma visão sistêmica do ser humano com os líderes nas organizações, tornaria possível um trabalho mais fluido de desenvolvimento pessoal e profissional e, conseqüentemente, da organização como um todo e da sociedade. Tal percepção foi se sedimentando na medida em que os conteúdos das disciplinas cursadas eram absorvidos e que os diálogos com a orientadora e a coorientadora se aprofundavam.

No período da supracitada formação acadêmica, passei a realizar observações e levantamentos de dados a partir de documentos que obtive, alusivos à liderança, ao autoconhecimento, e à Teoria Geral de Sistemas. Deste primeiro levantamento e das observações, pude perceber e descrever, em nível superficial, padrões existentes que me permitiram intuir as relações existentes e querer aprofundar o tema.

Gostaria também de apontar que, durante o desenvolvimento da tese, resolvemos criar estratégias e não um modelo (como a princípio tínhamos pensado), pois acreditamos não existir uma fórmula pronta e aplicável, cada ser é um universo particular, que carrega consigo experiências, sentimentos e necessidades únicas e individuais, assim como cada organização pode possuir características específicas.

Atualmente, a palavra estratégia é muito utilizada pelas empresas. À primeira vista, parece tratar-se de um conceito estabilizado, de sentido consensual e único. A palavra foi herdada dos gregos, e diz respeito ao cargo e/ou à dignidade de ministro da guerra, comandante militar, à época da democracia ateniense; arte de liderar uma tropa; comandar. De acordo com Maximiano (2006), estratégia é a seleção dos meios para realizar objetivos. Hamel e Prahalad (1995) concordam e definem a estratégia como o processo de construção do futuro, aproveitando competências fundamentais da empresa.

Destaca-se que as práticas não são etapas de um processo de mudança organizacional ou um modelo que deva ser aplicado indiscriminadamente nas organizações. Trata-se de estratégias básicas que exigem reflexão e necessitam ser construídas nas organizações a partir de suas realidades individuais, devendo-se refletir e tornar consciente a realidade e as necessidades pessoais e organizacionais. Grande parte das pessoas busca soluções prontas ou modelos ideais que possam solucionar os mais diversos problemas, esperando soluções externas a problemas internos. Para solucioná-los, torna-se necessário uma reflexão mais profunda que parta de uma análise das necessidades

internas (organização e indivíduo). Assim, acredita-se que, nesse processo, a participação do indivíduo é fundamental para a construção de práticas mais condizentes com a realidade organizacional.



# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Cada vez mais as empresas precisam estar preparadas para crescer num mercado tão competitivo, buscando melhoria em todos os seus processos. Mas é impossível vencer todas as barreiras impostas pelo mercado, se o principal, as pessoas, forem esquecidas. Sem a preocupação com as pessoas que compõem a Organização, existe um sério risco de fracassar. Para atingir resultados através das pessoas, é necessário atrair e investir desde a contratação com definição correta do perfil que se deseja contratar até a retenção deste capital intelectual e o desenvolvimento das pessoas.

Embora a tecnologia ofereça uma grande contribuição para a competitividade de uma organização no mercado, as pessoas são o diferencial por possuírem uma ampla gama de competências e talentos desenvolvidos e/ou a serem desenvolvidos e utilizados como alavancas para o sucesso organizacional. Por isso, é fundamental a construção de uma relação constante de sinergia entre as organizações e as pessoas.

Investir nas pessoas requer uma mudança de paradigma, passando de um modelo racional de homem para um que contemple o ser humano de maneira mais holística, em que este seja reconhecido não somente como um ser racional, mas também e principalmente como um ser emocional. Pois, a nova ordem mundial requer do indivíduo apurada consciência de si mesmo, responsabilidade pela consciência de cada atitude tomada, grande criatividade para inovar a cada instante e elevada capacidade de absorção dos impactos gerados pelas mudanças e incertezas a que está sujeito.

Atualmente, os indivíduos são percebidos como dotados de personalidade própria e conhecimentos variados, como ativadores inteligentes dos recursos organizacionais, elementos impulsionadores que dotam de talento e aprendizado para a constante renovação e adaptação ao contexto e como parceiros da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Nesse sentido, a liderança possui papel fundamental.

Pesquisas revelam que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações que buscam mudanças internas orientadas para uma maior competitividade refere-se às resistências relacionadas não aos aspectos técnicos, mas a questões que remetem aspectos de atitude e relacionamento no ambiente de trabalho (LUSTAMAN; TRICHES, 1996; ROESCH, 1994). Apesar da mudança de atitude ser um

pressuposto básico que as organizações e as pessoas devem buscar desenvolver, desejável em um ambiente de mudança independente do programa ou modelo gerencial seguido, a consciência para essa necessidade é um processo interno ao indivíduo que deve buscar conhecer seus próprios limites, necessidades, formas de contribuição em relação ao processo de mudança individual (atitude) e organizacional (atividades desenvolvidas pelas empresas). Portanto, trata-se de um processo de descobrimento, de questionamento, de reflexão onde o autoconhecimento torna-se ponto central para essa análise.

Em organizações modernas e voltadas para o desenvolvimento do potencial humano, algumas ferramentas têm sido utilizadas para auxiliar seus colaboradores a identificarem seus verdadeiros valores. O processo de *coaching*, por exemplo, passa necessariamente por uma investigação dos verdadeiros valores pessoais.

A busca pelo autoconhecimento permite ao indivíduo perceber que enxerga o mundo através de seus próprios pontos de vista, e que eles são somente seus e não verdades universais. Essa consciência permite a compreensão das diferenças entre as pessoas e a consequente diminuição do egocentrismo do líder, aumentando em muito a sua capacidade e a do seu grupo.

Drucker (1981) aponta que o homem não pode ser trabalhado por um administrador e sim desenvolvido. Esta é a grande chave do sucesso da gestão de pessoas, auxiliar no desenvolvimento, crescimento, aperfeiçoamento e aprendizado dos colaboradores. O gestor ou líder é fundamental no processo de desenvolvimento de pessoal, é ele que “convive com as pessoas que administra; é ele quem determina e dirige o trabalho delas, quem as treina para que possam executá-lo, quem as avalia e, frequentemente, decide seu futuro” (DRUCKER, 1981, p. 71).

Dentro deste contexto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura de maneira a melhor delimitar o escopo da investigação, identificar lacuna no conhecimento já produzido, demonstrar a importância do trabalho e enquadrar melhor o problema objeto deste estudo. Os resultados se confirmaram no que diz respeito à pertinência, importância, viabilidade e ineditismo da pesquisa. E assim o questionamento a ser respondido é: Como a CONEXÃO FCEE pode contribuir para o desenvolvimento de líderes?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos almejados pela pesquisa foram, então, definidos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Criar estratégias para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes;
- Pesquisar a relevância da visão sistêmica no lidar com o ser humano;
- Conceituar os quatro aspectos do autoconhecimento abordados na pesquisa;
- Definir estratégias provisórias para a prática de autoconhecimento para líderes;
- Verificar as estratégias definidas provisoriamente.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

O mundo atual se encontra infestado por um grande não-saber. Quanto mais sabemos sobre o contexto de sistemas complexos, mais claro fica que somos pouco capazes de prever de modo seguro os desenvolvimentos de nosso mundo econômico global. Uma consciência altamente atenta pode auxiliar-nos na aproximação mais produtiva das constantes decisões que precisamos tomar apesar de toda insegurança (DROSDEK, 2008, p. 39-40).

Diante da rapidez nas mudanças, imprevisibilidade e competitividade do ambiente no qual as organizações estão inseridas, é necessário possuir como diferencial a gestão eficaz e eficiente das pessoas que as compõem.

As pessoas são as peças chave para mudanças ou reestruturações pretendidas e agem diretamente no clima organizacional que, por sua vez, é suscetível e sensível às vibrações e às percepções das pessoas. Enfim, as organizações são feitas de pessoas. São elas que tomam decisões que projetam a organização para o futuro. Surge, assim, uma questão centrada no campo das relações interpessoais e intrapessoais.

Para Lapolli et al. (2010b) é fundamental a construção de uma relação constante de sinergia entre as organizações e as pessoas, pois, embora a tecnologia ofereça uma grande contribuição para a competitividade de uma organização no mercado, as pessoas são o diferencial, por possuírem uma ampla gama de competências e talentos desenvolvidos e utilizados como alavancas para o sucesso organizacional.

As mudanças que vêm ocorrendo com a Sociedade do Conhecimento afetam diretamente as estruturas organizacionais, levando ao desenvolvimento de novas modalidades de gestão e redes de relacionamento, assim, o foco da gestão baseada em conhecimento torna-se a pessoa, com suas características fisiológicas, psicológicas, culturais e seus níveis de qualificação (LAPOLLI et al., 2013).

No último século, os estudos sobre liderança buscam a compreensão sobre o que é liderança, em que contextos ou situações ela é efetivamente exercida, como explicar seus processos, além dos traços, habilidades e competências de líderes (YUKL, 2006).

É necessário, de acordo com Baron e Cayer (2011), líderes eficazes, com desenvolvimento pessoal e profissional contínuo.

As ferramentas, abordagens ou métodos de desenvolvimento de líderes são numerosos e formam um conjunto de técnicas que têm evoluído ao longo do tempo. Elas incluem: *coaching*, *networking*, *mentoring*, *feedback*, aprendizagem experiencial, experiências multifuncionais, desenvolvimento de habilidades, simulações, estudos de caso, autodesenvolvimento e instrução formal, como cursos universitários ou programas de desenvolvimento de liderança.

De acordo com Hülsheger et al. (2009), a liderança pode sensibilizar e integrar a equipe para os diferentes tipos de conhecimentos, habilidades e capacidades.

Rodriguez (2002) cita que nos últimos quinhentos anos, o homem foi sendo construído de forma fragmentada, com base na lógica mecanicista. Os modelos comumente utilizados consistem em prática fragmentada, centrada em aspectos específicos do ser humano e das organizações.

Com a chegada do século 21, há uma força emergente e exponencialmente acelerando para a mudança social e organizacional global. A partir dessa constatação, surge a necessidade de um olhar para a liderança holística, que integra quatro campos fundamentais: existência do corpo humano (físico), mente (lógico/racional, pensamento), coração (emoções, sentimentos) e espírito (MOXLEY, 2000).

Duchon e Plowman (2005) citam que ignorar o espírito no ambiente de trabalho, pode significar ignorar o aspecto fundamental do que significa ser humano.

Para Capra (1999) a visão sistêmica representou uma profunda revolução na história do pensamento científico ocidental. A crença segundo a qual em todo sistema complexo o comportamento do todo pode ser entendido inteiramente a partir das propriedades de suas partes é fundamental no paradigma cartesiano. A abordagem analítica, reducionista, requer para o entendimento reduções contínuas, sem preocupar-se com a sua contextualização, com o todo ao qual pertencem. Já o pensamento sistêmico é contextual, o oposto do pensamento analítico, pois para se entender alguma coisa é necessário entendê-la, como tal, e em um determinado contexto maior, ou seja, como componente de um sistema maior (ambiente).

Assim, quando se discute sobre Gestão do Conhecimento, deve-se abordar também a questão do autoconhecimento e do ser humano em seus diversos pontos.

Não foram encontrados estudos científicos que relacionem liderança, Teoria Geral de Sistemas, autoconhecimento e aspectos físicos/mentais/emocionais/espirituais. Portanto, esta pesquisa mostrará um avanço na teoria concernente e servirá como um instrumento de informações úteis a acadêmicos, professores, pesquisadores e profissionais interessados no tema em questão.

#### 1.4 ESCOPO DA PESQUISA

Esta pesquisa visa o desenvolvimento de líderes através do autoconhecimento, analisando-se como os líderes buscam desenvolvimento físico/mental/emocional/espiritual, além da compreensão de como esses níveis podem informar e enriquecer a prática da liderança eficaz.

Não serão foco deste estudo, líderes informais.

#### 1.5 INSERÇÃO DA PESQUISA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O Programa Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento possui três áreas de pesquisa para mestrado e doutorado (Engenharia do Conhecimento, Mídia do Conhecimento e Gestão do Conhecimento). O conhecimento é pesquisado enquanto fator de

produção, gerador de riqueza/valor e de equidade social. Assim, o objetivo do EGC consiste em investigar, conceber, desenvolver e aplicar modelos, métodos e técnicas relacionados tanto a processos/bens/serviços como ao seu conteúdo técnico-científico.

A área de Gestão do Conhecimento tem por objetivo a formação de profissionais e pesquisadores responsáveis pela utilização do conhecimento como fator de produção estratégico no gerenciamento de negócios relacionados à economia baseada no conhecimento.

Herrera (2008) aponta que a liderança se torna importante no processo de gestão do conhecimento à medida que influencia as pessoas, dando-lhes rumo, sentido e propósito, bem como proporcionando consistência e precisão às iniciativas de gestão do conhecimento.

O tema proposto para a pesquisa tem uma relação de simbiose com a gestão do conhecimento, pois está relacionada à aplicação e sistematização dos processos de gestão visando à melhoria da competência e do comportamento humano nas organizações, além de considerar o autoconhecimento como valor estratégico. Com a perspectiva de alinhar esses conhecimentos, foi realizada uma busca no Banco de Teses e Dissertações do PPGE GC para encontrar documentos que versassem sobre os assuntos envolvidos na tese. Foram encontradas teses e dissertações, dentre elas ressalta-se:

- VICENTINI, Luiz Carlos. *A liderança autêntica em contexto extremo: as vivências do BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina*. Tese, 2015.
- TECCHIO, Edivandro Luiz. *A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológicas*. Tese, 2015.
- WILLERDING, Inara Antunes Vieira. *Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora*. Tese, 2015.
- SANTANA, Julival Queiroz de. *Liderança autêntica no Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina*. Dissertação, 2012.
- OBREGON, Rosane Fátima Antunes. *O padrão arquétipo da alteridade e o compartilhamento de conhecimento em ambiente virtual de aprendizagem inclusivo*. Tese, 2011.
- LAPOLLI, Juliana. *Mapeamento de competências: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas*. Dissertação, 2010.

Portanto, este trabalho está inserido na área de pesquisa de Gestão do Conhecimento, especificamente na linha de pesquisa em Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica. Linha de pesquisa que tem como objetivo estudar o comportamento individual frente ao fenômeno de geração de conhecimento da sociedade da informação e sua utilização inovadora na busca do desenvolvimento pessoal do bem-estar social e da geração de renda. Pois:

- Descreve a **LIDERANÇA** nas organizações;
- Propõe o desenvolvimento físico/mental/emocional/espiritual de líderes, utilizando a **Teoria Geral de Sistemas**, indicando uma visão sistêmica nas organizações;
- Estuda como os níveis da CONEXÃO FCEE podem informar e enriquecer a compreensão da prática da liderança eficaz.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Antes de iniciarmos a tese propriamente dita, apresenta-se a Contextualização. A contextualização, além de ambientar o leitor para o tema, possibilita ao mesmo estabelecer um processo sinérgico com a autora, por intermédio do conhecimento do seu cotidiano profissional e das razões que a levaram a realizar a presente pesquisa, nos moldes como foi concebida.

O conteúdo do presente trabalho está dividido em 7 (sete) capítulos.

Este primeiro capítulo é destinado à Introdução. Neste capítulo, estão apresentados: a Contextualização; os Objetivos, Geral e Específicos; a Justificativa e relevância do trabalho; o Escopo da Pesquisa; a Aderência ao Programa; e a própria Estrutura do Trabalho. A contextualização, além de ambientar o leitor para o tema, possibilita ao mesmo estabelecer um processo sinérgico com a autora, por intermédio do conhecimento do seu cotidiano profissional e das razões que a levaram a realizar a presente pesquisa, nos moldes como foi concebida.

O segundo capítulo descreve as teorias que serviram de apoio para a realização desta pesquisa, considerando o atendimento dos objetivos e foi construído a partir de pesquisas feitas à produção científica dos autores considerados na revisão sistemática da literatura sem limitar-se aos mesmos, pela relação com os temas abordados pela pesquisa.

O terceiro capítulo exhibe os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. Inicia-se a partir da caracterização da pesquisa, seguindo-se das etapas de trabalho necessárias para o alcance dos objetivos.

O capítulo 4 apresenta a análise quantitativa do questionário fechado e são analisados qualitativamente os resultados do questionário aberto com líderes.

No capítulo 5 são expostas as estratégias provisórias FCEE, elaboradas a partir da revisão bibliográfica, do conhecimento adquirido pela pesquisadora em sua vida acadêmica e profissional e das análises dos questionários fechado e aberto.

O sexto capítulo exhibe a aplicação e análise dos resultados do Método Delphi.

O capítulo 7 traz as conclusões da tese e recomendações para futuros trabalhos.

Em seguida são apresentadas as Referências e Apêndices.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Para a realização da Revisão Bibliográfica, elaborou-se a Revisão Sistemática de Literatura e a Pesquisa Bibliográfica.

A Revisão Sistemática de Literatura (Apêndice 1) foi realizada no mês de janeiro de 2014 e, posteriormente, atualizada em outubro de 2015. A busca se deu nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

A pesquisa bibliográfica (Apêndice 2) buscou delimitar o tema e localizar as fontes de informação não mencionadas na etapa anterior. Foram consultados autores referenciados nos artigos disponíveis nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, livros, teses, dissertações, trabalhos disponíveis em outros bancos de dados (SciELO, Portal Capes, entre outros), documentos encontrados na Web.

Partindo dos autores selecionados durante o processo de revisão sistemática da literatura, mas sem se limitar aos mesmos, este capítulo pretende apresentar os fundamentos teóricos que sustentaram a pesquisa.

Salienta-se que a seleção dos autores que fundamentaram teoricamente a pesquisa foi influenciada pelas pesquisas realizadas durante o período de formação acadêmica da pesquisadora, além dos autores selecionados durante a Revisão Sistemática de Literatura.

A organização dos fundamentos inicia-se pelo tema Teoria Geral de Sistemas, seguido do tema Desenvolvimento de Líderes e do tema Autoconhecimento, por fim, se conceitua os aspectos do autoconhecimento abordados na pesquisa (físico, cognitivo, emocional e espiritual).

### 2.2 TEORIA GERAL DE SISTEMAS

Há alguma coisa dentro de todos nós que adora montar um quebra-cabeça, que adora ver surgir a imagem do todo. A beleza de uma pessoa ou de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro. É interessante que as palavras *whole* (todo) *health* (saúde) vêm do mesmo radical *hal*, do inglês arcaico, como na expressão *hale and hearty* (firme e forte, em português). Portanto, não é surpresa que a falta de saúde do mundo atual seja diretamente proporcional à nossa incapacidade de vê-lo como um todo (SENGE, 2008, p. 99).

Nós não viemos a este mundo: viemos dele, como as folhas de uma árvore. Tal como o oceano produz ondas, o universo produz pessoas. Cada indivíduo é uma expressão de todo o reino da natureza, uma ação singular do universo total. Raramente este fato é, se é que alguma vez chega a ser, sentido pela maioria dos indivíduos (WATTS, 1966 apud DI BIASE; SCHWEITZER; ROCHA, 2004, p. 263).

Historicamente, a teoria dos sistemas surgiu, em parte, pela insatisfação com os esforços anteriores para explicar uma série de fenômenos nas ciências físicas. A crença de que os fenômenos poderiam ser explicados totalmente por um exame do funcionamento de suas partes individuais entrou em questão. O projeto reducionista nasceu do desejo de desenvolver um quadro global único, através do qual toda a ciência poderia ser unificada (NEURATH; CARNAP; MORRIS, 1938 apud PALOMBO, 2013).

O princípio reducionista ditou que uma compreensão de fenômenos complexos era possível dividindo os fenômenos em seus componentes constituintes. Um exame dos componentes que fornecem uma visão sobre o funcionamento do todo. Por exemplo, a proposta de que era possível para explicar fenômenos biológicos através de um exame da composição química dos seres vivos; os componentes químicos eram redutíveis às suas propriedades físicas, e os processos físicos poderiam ser traduzidos pelas leis matemáticas que governam suas operações. Esta hierarquia de explicações científicas deveria fornecer uma compreensão profunda do funcionamento de muitos aspectos dos organismos vivos. Quando aplicado a fenômenos psicológicos, a psicologia era redutível à biologia, ou seja, as funções cerebrais eram redutíveis a suas funções moleculares, e o resto da hierarquia, então, tentava completar as explicações. Mitchell (2009 apud PALOMBO, 2013) afirma que o projeto de reducionismo falhou por diversas razões, entre elas: não conseguiu apreciar um princípio importante que é a característica de sistemas, isto é, para que o conjunto seja maior do que a soma das suas partes; as tentativas de encontrar correlações diretas entre conceitos metapsicológicos e fenômenos neurobiológicos não foram bem sucedidas; não poderia explicar fenômenos complexos que pareciam desafiar a aplicação de explicações lineares causais, tais como as características de auto-organização desses sistemas. Outra grande falha dessas explicações é que, enquanto a causalidade linear poderia explicar o funcionamento de sistemas

mecanicistas, seus métodos não tiveram sucesso na explicação de sistemas orgânicos.

Para Boulding (1956), a necessidade de Teoria Geral dos Sistemas ocorreu pela situação sociológica na ciência. O conhecimento não poderia ser algo que existe e cresce em abstrato. Conhecimento cresce pelo recebimento de informações significativas - ou seja, pela ingestão de mensagens por um conhecedor, que são capazes de reorganizar o seu conhecimento. No decorrer da especialização dos receptores de informação (pesquisadores) torna-se especializado, razão para uma dissolução no corpo do conhecimento. Assim, físicos só falam com físicos, economistas com economistas, ou mais, os físicos nucleares só falam com os físicos nucleares. O autor questiona se a ciência não vai parar em um conjunto de paredes eremitas, cada um resmungando para si mesmo palavras em uma linguagem particular que somente o próprio especialista pode entender.

Quanto mais a ciência se divide em subgrupos, e menos a comunicação é possível entre as disciplinas, maior a chance de retardar o crescimento do conhecimento pela perda de comunicações relevantes.

Para Boulding (1956), um dos principais objetivos da Teoria Geral dos Sistemas é o de desenvolver “ouvidos generalizados”, permitindo que um especialista seja capaz de capturar informações relevantes de outros especialistas.

A evolução do homem fez com que suas ideias evoluíssem, exigindo uma visão sistêmica do mundo, assim:

A existência de modelos, princípios e leis que se aplicam a sistemas generalizados ou suas subclasses, promove o surgimento de uma teoria, não dos sistemas de um tipo mais ou menos especial, e sim de princípios universais. Seu conteúdo é a formulação e derivação dos princípios para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações existentes entre eles (TEIXEIRA; GUBIANI; CARVALHO NETO, 2007, p. 137).

De acordo com Ribeiro (2003, p. 109), “sistema é um complexo de um todo organizado, um conjunto ou combinação de coisas ou partes, que compõe um valor unitário”. Já Chiavenato (1993) define sistemas como um conjunto de elementos em interação recíproca, de partes reunidas que se relacionam entre si formando uma totalidade. O autor também conceitua sistema como um conjunto de elementos interdependentes cujo resultado final é maior do que a soma dos

resultados que esses elementos teriam, caso operassem de maneira isolada.

Como assinala Capra (2008), as ideias sistêmicas aparecem como tema recorrente na ciência através de concepções holistas em oposição a concepções mecanicistas. Segundo o autor, as raízes dessa tensão remontam à antiga dicotomia entre substância - entendida como matéria, estrutura, quantidade - e forma - entendida como padrão, ordem, qualidade - oriunda das escolas filosóficas gregas.

O marco moderno do pensamento sistêmico é atribuído a Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), que influenciou significativamente o desenvolvimento de uma abordagem na qual destacou a ocorrência dos sistemas na física, na biologia e nas ciências em geral (RIBEIRO, 2003).

Para Drack e Schwarz (2010), a Teoria Geral dos Sistemas foi introduzida em 1949 por Ludwig von Bertalanffy, embora ele já apresentasse contornos do campo em 1937, em uma palestra na Universidade de Chicago. Em 1945, o primeiro artigo sobre o tema deveria ter aparecido, mas permaneceu inédito. A versão está disponível no arquivo do Bertalanffy Center for the Study of Systems Science (BCSSS). Com Kenneth E. Boulding, Ralph W. Gerard, James G. Miller e Anatol Rapoport, Bertalanffy fundou a Society for General Systems Research (SGSR) como uma filial da Associação Americana para o Avanço da Ciência. O nome da sociedade foi alterado em 1988 para a International Society for the Systems Sciences (ISSS).

Ludwig Von Bertalanffy foi biólogo e iniciou a sua carreira em Viena na década de 20 do século XX, onde integrou o chamado círculo de Viena. As hipóteses de Bertalanffy, desde o início, evidenciavam sua descrença em uma visão meramente mecanicista, ou seja, física (a física do pensamento mecânico de Newton – forças e trajetórias) newtoniana, dos fenômenos biológicos, os quais deveriam ser ampliados por uma visão que considerasse o todo, as suas inter-relações e as relações com o seu ambiente.

Bertalanffy começou sua conceituação de sistemas no início dos anos 1930, referindo-se de volta para a afirmação de Aristóteles de que "o todo é maior do que a soma de suas partes". Ele definiu um sistema como uma configuração de peças ligadas ou unidas por uma teia de relações. Segundo Bertalanffy, todos os sistemas têm padrões comuns, comportamentos, ou propriedades que são identificáveis (PALOMBO, 2013):

- existem modelos, princípios e leis que se aplicam a sistemas generalizados ou suas subclasses, independentemente do seu tipo particular, a natureza dos

elementos componentes, e as relações ou "forças" entre eles;

- um sistema é definido como qualquer entidade que é constituída de componentes ou elementos que são capazes de interações com outros. Um conjunto interno de regras ou processos, que podem ser simples ou complexas, orienta o funcionamento de cada entidade. Os sistemas podem ser *físicos* (como máquinas ou corpos celestes), *biológicos* (como neurônios, células ou órgãos), *sociais* (como os seres humanos, grupos ou culturas), *políticos* (como partidos políticos ou entidades governamentais), ou outras entidades similares;
- o estudo de tais sistemas, muitas vezes, atravessa linhas disciplinares e os departamentos acadêmicos tradicionais, levando a sinergia que amplia nossa compreensão do funcionamento destes sistemas.

A partir dessas concepções, Bertalanffy postulou no período do pós-guerra uma nova disciplina: a Teoria Geral dos Sistemas (TGS). Segundo ele, seu objeto é a formulação de princípios válidos para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações ou forças existentes entre eles. Essa noção de sistema engloba uma série de abordagens tais como a filosofia (voltada para a ética, história, ontologia, epistemologia e metodologia de sistemas), engenharia de sistemas (sistemas artificiais como robôs, processamento eletrônico de dados etc.), análise de sistemas (desenvolvimento e planejamento de modelos de sistemas, inclusive matemático) e a pesquisa empírica sobre sistemas (abrangendo a descoberta de leis, adequação e estudos de simulação de sistemas). Para o autor, a TGS é uma ciência geral da totalidade e em forma elaborada, uma disciplina lógico-matemática, em si mesma, puramente formal, mas aplicável às várias ciências empíricas (BERTALANFFY, 1977).

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 (CHIAVENATO, 1993, p. 749).

Em um sistema, as partes influenciam-se umas às outras de maneira mútua, quer direta ou indiretamente. Tais fluxos de influência, segundo Senge (2008), teriam um caráter recíproco, uma vez que toda e qualquer influência é, ao mesmo tempo, causa e efeito – a influência jamais tem um único sentido. Este fluxo de influência é recíproco no sentido de que uma influência de um elemento A sobre B, causa influência de B sobre C, que pode voltar a influenciar novamente A, num ciclo de causa circular denominado enlace ou *feedback*.

Do ponto de vista do pensamento sistêmico, o sistema pode ser definido como uma entidade que mantém sua existência através da interação mútua entre suas partes (BELLINGER, 1996). Observa-se que um sistema não pode ser caracterizado apenas pelas partes que o compõem, mas principalmente pelas inter-relações entre elas, que seriam responsáveis pelas características do todo. A dinâmica de sistemas procura justamente elucidar as características gerais dos sistemas, partindo dos padrões de comportamento entre as partes e das estruturas determinantes destes padrões.

De acordo com Ackoff (1981 apud KASPER, 2000, p. 3):

O pensamento sistêmico, conforme a aceção da expressão utilizada no presente trabalho é a denominação dada a uma nova estrutura conceptual ou quadro de referência do processo de pensamento, fundada numa concepção essencialmente processual e dinâmica da realidade, seja ao nível da natureza, sociedade e do próprio processo de construção do conhecimento. Como distinção geral pode-se afirmar que, enquanto o pensamento tradicional focaliza na análise das partes, o pensamento sistêmico empenha-se em obter sínteses, a partir da totalidade das interações entre as partes relevantes para a existência de um ‘todo’.

Capra (2008) descreve que o pensamento sistêmico envolve a complementaridade entre pensamento contextual e como pensamento processual. O aspecto processual do pensamento sistêmico decorre da centralidade das interações. Como pensamento contextual, aponta cinco aspectos que caracterizam o pensamento sistêmico:

- mudança das partes para o todo;

- capacidade de deslocar a atenção entre níveis sistêmicos. É possível encontrar sistemas dentro de outros sistemas e aplicar os mesmos conceitos a diferentes níveis;
- inversão da relação entre as partes e o todo. Para o pensamento sistêmico, as propriedades das partes somente podem ser entendidas dentro de um contexto maior (ambiente);
- pensar em termos de redes de relações;
- mudança epistemológica.

Para Vieira (1998) os sistemas apresentam duas categorias de propriedades ou Parâmetros sistêmicos que são:

- Básicos ou Fundamentais – ou seja, aqueles apresentados por todos os sistemas.
  1. permanência (instinto de sobrevivência);
  2. ambiente (mercado, sistema que envolve outro sistema);
  3. autonomia (estoque, memória).
- Evolutivos – que são representados pelos parâmetros emergentes nos sistemas ao longo da evolução. Portanto, não são encontrados, pois podem ou não ocorrer ao longo do tempo da existência de um sistema. Os parâmetros evolutivos são:
  1. composição (agregado ou conjunto de coisas em sinergia);
  2. conectividade (elementos relacionados, conexões);
  3. estrutura (número de relações estabelecidas no sistema até um determinado instante de tempo);
  4. integralidade (no sistema as conexões não são iguais);
  5. funcionalidade (função dos subsistemas);
  6. organização (articulação à coerência e às ligações das partes de um todo);
  7. parâmetro livre (complexidade).

Uma distinção importante para a teoria da organização é a classificação das organizações em sistemas fechados ou abertos. A abordagem sistêmica contemporânea concebe o ambiente como sendo

um sistema que envolve um determinado sistema. Para que sejam efetivados os mecanismos de produção de sistemas pela termodinâmica universal, é necessário que os sistemas sejam abertos, ou seja, troquem matéria, energia e informação com outros, o mais imediato desses costuma ser o ambiente. É através dessa interação que um sistema é gerenciado pela evolução universal. Sistemas isolados nada trocam, sendo praticamente uma impossibilidade ontológica. O que se observa é que todos os sistemas parecem ser abertos em algum nível, sistemas que tendem ao isolamento e perdem contato com o ambiente tendem à morte (VIEIRA, 1998).

Assim, um sistema fechado é aquele que não realiza intercâmbio com o seu meio externo, tendendo, necessariamente, para um progressivo caos interno, desintegração e morte. Nas teorias anteriores da Administração, a organização era considerada suficientemente independente para que seus problemas fossem analisados em torno de estrutura, tarefas e relações internas formais, sem referência alguma ao ambiente externo, pois as atenções estavam concentradas apenas nas operações internas da organização, adotando-se, para isso, enfoques racionalistas (BERTALANFFY, 1977).

De acordo com Palombo (2013), os sistemas fechados são sistemas impermeáveis aos efeitos do ambiente. Geralmente, os sistemas mecanicistas, tais como máquinas, podem servir de exemplo para tais sistemas e estão sujeitos às leis da causalidade linear. Um sistema orgânico também pode tornar-se fechado, principalmente quando uma interrupção grave ocorre em seu funcionamento interno, ou quando se encontra sob a ameaça de elementos no ambiente. Nessas circunstâncias, a capacidade do sistema para a mudança e adaptação é restrita.

Os sistemas abertos, por outro lado, são geralmente sistemas que respondem à entrada do meio ambiente e que são capazes de mudar ao longo do tempo e evoluir. Em tais sistemas, a qualquer momento, os elementos que os compõem podem interagir com ou sobrepor-se aos processos de outros componentes. Estes sistemas são dinâmicos no sentido de serem capazes de modificação interna para se adaptar às circunstâncias externas.

Na ciência, o primeiro critério do novo paradigma é a mudança das partes para o todo. No velho paradigma, acreditava-se que, em qualquer sistema complexo, a dinâmica do todo poderia ser entendida a partir das propriedades das partes (CAPRA, 2008, p. 83).

Já no novo paradigma, essa relação é invertida, ou seja, as propriedades das partes podem ser entendidas somente a partir da dinâmica do todo. Lapolli (2010) cita que as organizações vivem transformações intensas na busca pela competitividade, contando com as pessoas para impulsionar seu desempenho. Assim, a visão estratégica e integrada da Gestão de Pessoas atua e dá suporte às estratégias organizacionais e se adéqua a uma visão sistêmica, maximizando os esforços e resultados na área e agregando valor às organizações.

Da mesma forma, para Teixeira, Gubiani e Carvalho Neto (2007) existe uma tendência para a visão do todo, e não apenas das partes, trazendo como maior benefício a aproximação entre as áreas de conhecimento. Segundo Bertalanffy (1977) é de extrema relevância a identificação do maior número de variáveis possíveis, externas e internas que, de alguma forma, influenciam em todo o processo existente na organização. A realidade é feita de sistemas, de elementos interdependentes que precisam ser analisados nas suas inter-relações, com uma visão interdisciplinar e holística (MAXIMIANO, 2000).

Lieber (1998) afirma que um sistema não é apenas uma coleção de entidades, este agregado assume propriedades que não podem ser encontradas nas entidades isoladas, ou mesmo na mera reunião destas. Num sistema sociocultural, por exemplo, um indivíduo dentro de uma sociedade não pode ser compreendido como um ente solitário em sua biologia. O indivíduo que age – a pessoa psicológica – é uma organização que se desenvolve mantendo continuamente intercâmbio simbólico com as demais pessoas.

Senge (2008, p. 399) demonstra uma forma diferente de descobrir o pensamento sistêmico apontando o exemplo do astronauta Rusty Schweickart que, ao flutuar no espaço, notou que:

A Terra é um todo indivisível, exatamente da mesma forma que cada um de nós é um todo indivisível. A natureza (e isso inclui todos nós) não é feita de partes dentro de um todo. Ela é feita de todos dentro de todos. Todas as fronteiras, inclusive as nacionais, são fundamentalmente arbitrárias. Nós as inventamos, e depois, ironicamente, nos vemos presos dentro dela.

Katz e Kahn (1987) reconheceram cinco tipos de subsistemas genéricos de atividades recorrentes para satisfazer as necessidades funcionais de uma organização:

- Subsistema de produção – é o subsistema técnico relacionado com o trabalho feito diretamente com o ganho da empresa;
- Subsistema de suporte – subsistema preocupado com a obtenção de entradas (inputs) e a disposição das saídas (outputs);
- Subsistema de manutenção – subsistema cujo objetivo é assegurar a adequação do papel das pessoas, através de seleção, recompensa e sanções;
- Subsistema adaptativo – subsistema preocupado em assegurar respostas adequadas às variações do ambiente;
- Subsistema de administrativo – subsistema que direciona, coordena e controla os outros subsistemas e atividades através de vários mecanismos regulatórios.

O enfoque sistêmico como teoria administrativa ou referencial teórico de gerenciamento de trabalho, foi proposto por Katz e Kahn (1987), tomando como base a teoria geral dos sistemas de Bertalanffy (TRINDADE; CATÃO, 1997).

O surgimento da perspectiva sistêmica na organização do trabalho teve grande aceitação no sistema empresarial brasileiro, a partir dos anos de 1980 (CATÃO, 1994).

Para trabalhar organicamente com uma empresa, não é possível apenas se concentrar em pessoas e processos de trabalho, mas é também necessário ver o coletivo e a organização em sua totalidade como vivendo em um organismo (LEWIN; REGINE, 2000).

Para Ackoff (1974 apud KASPER, 2000) o conceito de sistema tem aplicabilidade universal nos diversos domínios de atividade de conhecimento. Forrester (1994) alerta sobre os riscos da popularização do ‘pensamento sistêmico’ na área da administração, sem a fundamentação de uma disciplina sistêmica rigorosa, apontando a importância da construção rígida de modelos de simulação, na forma proposta pela Dinâmica de Sistemas.

Para Maximiano (2000) o enfoque sistêmico contempla as organizações como sistemas técnicos e sociais, que se influenciam mutuamente e que são influenciados pelo ambiente, tornando primordial cuidar do desempenho global do sistema.

“O olhar sistêmico das organizações modernas tem como efeito a percepção de que o indivíduo é o responsável pela concretização dos seus planos de ação [...]” (GIRARDI et al. 2009a, p. 155).

Katz e Kahn (1987) caracterizam alguns pressupostos básicos do sistema organizacional:

- importação de energia (a organização recebe insumos do ambiente, tais como matéria prima, informação, pessoal);
- processamento (processamento de insumos pretendendo transformá-lo em produtos acabados, decisões gerenciais, pessoal treinado);
- output e input (os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente e recebem também do meio ambiente informações sobre o seu princípio e funcionamento);
- ciclos de eventos (composto de input, processamento e output).

Capra (2005, p. 111) cita que:

Sempre ouvimos que, nas organizações, as pessoas resistem à mudança. Na realidade, porém, não é à mudança que elas resistem; resistem, isto sim, a uma mudança que lhes é imposta. Na medida em que estão vivos, os indivíduos e as comunidades são ao mesmo tempo estáveis e sujeitos à mudança e ao desenvolvimento; mas seus processos naturais de mudança são muito diferentes das mudanças organizativas projetadas por especialistas em 'reengenharia' e determinadas pelo chefe supremo.

O autor declara que para resolver o problema da mudança nas organizações é necessário compreender os processos naturais de mudança que caracterizam todos os sistemas vivos, ou seja, uma solução sistêmica. A partir de uma concepção das organizações como sistemas vivos (redes não-lineares complexas) é possível lidar com as complicações do ambiente empresarial.

Para Morgeson, Mitchell e Liu (2015), as organizações são entidades dinâmicas, hierarquicamente estruturadas. Tal dinamismo é refletido no surgimento de eventos significativos em todos os níveis da organização. Os autores sugerem que os eventos se tornam salientes quando são novos, perturbadores e críticos (refletindo a força de um evento). É importante ressaltar que os eventos podem se originar em qualquer nível hierárquico e seus efeitos podem permanecer dentro desse nível ou peregrinar por toda a organização, alterar ou criar novos comportamentos, recursos e eventos. A teoria de sistemas aplicada a eventos fornece uma necessária mudança no foco da teoria organizacional e pesquisa através do desenvolvimento de proposições específicas que articulam a interação entre a força do evento e os

processos espaciais e temporais por meio do qual os eventos vêm para influenciar as organizações (MORGESON; MITCHELL; LIU, 2015).

Hodgson (1987) ressalta a grande implicação da teoria geral dos sistemas na ciência econômica, como necessidade de ampliar o escopo da análise econômica, incluindo fatores "exógenos", como gostos, preferências, tecnologias e instituições. A visão sistêmica direciona institucionalistas para pressionar questões sociais, como a excessiva diferenciação socioeconômica, a hegemonia corporativa e relações difusas de poder e coerção que, tradicionalmente, estão fora do âmbito da pesquisa econômica mais ortodoxa. É, em grande parte, em resposta a estas questões que a pesquisa sobre o sistema moderno desenvolve estratégias organizacionais e políticas para a criação de bem-estar humano, garantindo a emancipação e inclusão social e o fortalecimento da democracia, com especial ênfase na gestão de resolução de problemas (VALENTINOV, 2012).

“Para resolver qualquer problema isolado, precisamos de um pensamento sistêmico, pois todos esses são problemas sistêmicos, interligados e interdependentes” (CAPRA, 2008, p. 149).

O pensamento sistêmico é uma técnica prática para a compreensão de questões complexas, para a ação e aprendizado. No entanto, Senge (2008) adverte que o pensamento sistêmico pode ser considerado em três diferentes aspectos: a prática, os princípios e a essência. Todos estes aspectos devem ser considerados simultaneamente; além de um conjunto de atividades e ferramentas, é também um conjunto de princípios teóricos que ajuda a entender os seus fundamentos lógicos. Mas, para este autor, a essência é diferente. Esforços empreendidos na essência proporcionariam novas visões de mundo. No caso do pensamento sistêmico, a experiência de vivenciar interligações ajudaria a perceber a importância do todo.

Para Trindade e Catão (1997, p. 2) através da visão sistêmica organizacional:

Fica excluída a possibilidade de entender o homem, as condições de trabalho e a organização de trabalho isoladamente, tanto a pessoa e os coletivos de trabalho, quanto o ambiente interno e externo à organização de trabalho, devem ser considerados como elementos indissociáveis, dentro do sistema trabalho, sendo o processo e o produto de trabalho resultantes dessa relação.

Senge (2008) descreve que existem muitas deficiências de aprendizagem organizacional em empresas que não possuem uma visão sistêmica:

- “eu sou meu cargo” – os colaboradores enxergam somente suas próprias atividades, ao invés do propósito, objetivos, metas da organização que faz parte;
- “o inimigo está lá fora” – encontrar uma razão externa para culpar os erros;
- a ilusão de assumir o controle – ao invés de reagir aos problemas de forma agressiva, deve-se perceber sua própria contribuição para os problemas;
- a fixação em eventos (principalmente a curto prazo);
- a parábola do sapo escaldado;
- a ilusão de aprender com a experiência – já que nunca experimentamos diretamente as consequências de nossas decisões mais importantes;
- o mito da equipe gerencial.

Para aumentar e potencializar, ao máximo, a criatividade e a capacidade de aprendizado em uma empresa, é primordial que os gestores e administradores compreendam a interação que existe entre as estruturas formais e explícitas da organização e suas redes informais e autogeradoras (CAPRA, 2005).

São consideradas estruturas formais as regras e regulamentos (documentos oficiais da organização) que definem a relação entre as pessoas e as tarefas, determinando a distribuição de poder. Existem limites estabelecidos por acordos contratuais que delineiam os subsistemas e as funções. Já as estruturas informais são redes de comunicação fluidas e oscilantes (verbais ou não), através das quais existe a troca de habilidades, gerando conhecimento tácito.

Assim, as organizações atuais com uma visão sistêmica possuem mentalidade diferente das outras, no sentido de que se enxergam conectadas ao mundo. Os problemas deixam de ser causados por algo ou alguém de fora, as próprias ações de cada indivíduo criam os problemas pelos quais passam, assim as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade e como podem mudá-la (SENGE, 2008).

Também se pode utilizar a Teoria Geral de Sistemas no caso de psicoterapias, onde o sistema é o indivíduo e os membros do sistema são as peças ou componentes do sistema inteligente. O primeiro a utilizar uma aplicação da teoria de sistemas para psicoterapia individual foi Gray (1975 apud PARITSIS, 2010) e os membros do sistema foram os

componentes das estruturas cognitivo/emocionais. Na psicanálise, por exemplo, os componentes são o id, ego e o superego. Já a terapia familiar é a terapia da família como um todo e não a psicoterapia de seus componentes individualmente. No caso de terapia familiar, o seu foco são as relações dos membros da família, inclusive as de comunicação.

Mayer (2015) examina o impacto teórico do pensamento sistêmico sobre a personalidade e, com base em conceitos da teoria geral dos sistemas.

De acordo com Soares e Cervelin (2009, p. 83):

[...] o colaborador começa a ser pensado e visto dentro de suas características mais humanas e tende a ultrapassar a barreira psiquiátrica de que corpo é separado da mente, compreendendo-o em sua totalidade. [...] o colaborador já não pode ser mais compreendido a partir de uma constituição dividida, ele é ‘uno’.

O uso de sistemas de princípios gerais tem a potencial vantagem de ser igualmente aplicável para diversos sistemas humanos, como os indivíduos, casais, famílias, grupos, redes sociais, organizações e sistemas socioculturais (PARITSIS, 2010).

## 2.3 DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

*Aja antes de falar e, portanto, fale de acordo com os seus atos  
(Confúcio).*

### 2.3.1 Liderança

Comparando-se as empresas atuais às aquelas do início da industrialização, nota-se que o mundo organizacional mudou. Wood Jr. e Picarelli Filho (2008) colocam que as pessoas eram vistas como peças substituíveis de uma máquina, e as soluções combinavam a rígida supervisão com sistemas de remuneração por peças.

Nos dias atuais, experimentam-se mudanças estruturais sem precedentes na economia provocada pelas revoluções nas tecnologias. Hoje, o mundo está ligado de formas inimagináveis em outros tempos. Um novo tipo de economia está emergindo, uma mudança que rivaliza com o início da Revolução Industrial, no seu impacto na sociedade e da forma como o comércio é transacionado. E com essa mudança, o mundo dos negócios se encontra no meio de uma mudança

revolucionária, onde as empresas estão conectadas, como atores interdependentes em uma teia econômica fluida e vacilante, e seu destino é afetado pelo comportamento dos outros membros.

A mudança não é apenas real, mas também está acelerando, impulsionada pela rápida inovação tecnológica, a globalização dos negócios, e a chegada do novo domínio do comércio na internet. O ritmo da inovação, de formação de alianças entre empresas, de fusões corporativas, os mercados emergentes, tudo está impulsionado por essa economia conectada e cria um ambiente de urgência no local de trabalho. Consequentemente, os líderes empresariais estão preocupados com a mudança em si, como gerá-la, como responder a essas mudanças, como evitar ser superado por ela.

Na sociedade do conhecimento, onde o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado, o novo modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, incorporando aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais (MASCARENHAS; VASCONCELOS; PROTEL, 2004).

Embora o termo liderança venha sendo usado há, aproximadamente, duzentos anos na língua inglesa, Stogdill (1974) acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Fiedler (1967) afirma que a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita: a república de Platão constitui um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema. Isso permite dizer que a liderança tem sido investigada há muito e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações. Somente o conjunto de todos esses pontos de vista oferece a possibilidade de uma visão mais abrangente a respeito do tema.

Bass (1990, p. 3-4), fazendo levantamento histórico dos estudos sobre liderança, diz que o primeiro escrito a mencionar as palavras liderança, líder e seguidores remonta aos egípcios e data do ano 2300 AC.

Para Ueno, Antonioli e Melo (2012) a diferença entre um estilo eficaz ou ineficaz de liderança não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções.

Rost (1990) aponta que existem quase tantas definições de liderança como existem indivíduos que estudam o tema.

Cunha et al. (2011) descrevem a síntese de algumas das abordagens de liderança, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Abordagens da Liderança

<b>Abordagem</b>	<b>Características</b>
Abordagem dos traços	Considera que existem atributos universais e intrínsecos que distinguem líderes de liderados. Busca identificar características comportamentais e da personalidade que caracterizam um líder. O líder já nasce com essas características.
Abordagens comportamentais	Ao contrário da abordagem dos traços, as abordagens comportamentais consideram que o líder pode se desenvolver. Ele não precisa nascer líder. Essa abordagem fundamenta-se no comportamento e na ação do líder e não em possíveis estados internos. Ela pesquisa como os líderes usam seu tempo e procuram descrever suas atividades, papéis e funções.
Abordagens contingenciais	As abordagens contingenciais partem da premissa de que diferentes situações demandam diferentes estilos de liderança. Não existe estilo de liderança que seja o melhor para todas as situações. O sucesso do líder depende de um conjunto de variáveis, incluindo o estilo de liderança, características dos liderados e aspectos da situação. Ser um líder efetivo significa ter condições de adaptar o seu estilo à demanda.
Abordagem transformacional	O líder transformacional é alguém que inspira e estimula o grupo a alcançar resultados extraordinários e a desenvolver outras lideranças. A abordagem transformacional trata a liderança como um processo que muda as pessoas e reconhece que a efetividade do líder depende do ambiente organizacional e de outras variáveis situacionais.
Abordagem da liderança autêntica	A liderança autêntica enfatiza a importância da coerência entre os valores, discurso e ações do líder. Para alguns autores, a liderança autêntica é o construto basal das abordagens positivas da liderança, incluindo a liderança transformacional. Essa teoria busca integrar elementos da liderança efetiva com temas éticos.
Abordagem psicodinâmica	A abordagem psicodinâmica da liderança tem suas raízes na psicanálise. Duas importantes suposições fundamentam essa abordagem: primeiro, os líderes são mais efetivos quando

	conhecem suas características psicológicas; segundo, os líderes são mais efetivos quando compreendem as características psicológicas dos seus liderados. Assim, uma importante função do líder é facilitar o processo de autoconhecimento de si, dos liderados, e o conhecimento mútuo entre os membros do grupo. Não existe um tipo particular de personalidade que seja o melhor para exercer a liderança.
Abordagem espiritual	A liderança espiritual se preocupa, sobretudo, com o processo de influência social coletiva que envolve todos e permite que grupos de pessoas trabalhem juntos, de maneira significativa. O foco da liderança espiritual está em envolver todos os membros do grupo para satisfazer necessidades espirituais e reforçar o comprometimento da organização e melhorar o seu desempenho. Um dos componentes centrais da liderança espiritual é o amor altruísta, que está associado a valores como bondade, compaixão, gratidão, humildade e confiança nos outros. O conceito de liderança espiritual de Fry (2003; 2005) se afasta da ideia de religião, na medida em que ele distingue espiritualidade de religião.

Fonte: Cunha et al. (2011, p. 145-146).

Drucker (1981) cita que o homem não pode ser trabalhado por um administrador e sim desenvolvido. Esta é a grande chave do sucesso da gestão de pessoas, auxiliar no desenvolvimento, crescimento, aperfeiçoamento e aprendizado dos funcionários. O gestor ou administrador é fundamental no processo de desenvolvimento de pessoal, é ele que “convive com as pessoas que administra; é ele quem determina e dirige o trabalho delas, quem as treina para que possam executá-lo, quem as avalia e, frequentemente, decide seu futuro” (DRUCKER, 1981, p. 71). Assim, acontece o envolvimento emocional, comprometimento do colaborador, inclinando-se mais ao trabalho intenso para atingir as metas (ULRICH, 2002).

Cunha et al. (2013) consideram a liderança como um processo relacional, realizado por líderes e seguidores engajados em uma relação de reciprocidade.

Para Syroit (1996) a liderança é o conjunto de atividades de um indivíduo que ocupa uma posição hierarquicamente superior, dirigidas para a condução e orientação das atividades dos outros membros, com o objetivo de atingir eficazmente o objetivo do grupo.

Liderança é um fenômeno que tem sido anunciado como uma força positiva para a mudança e um foco para o desenvolvimento de indivíduos, grupos e organizações. A cada ano, as organizações gastam

uma quantidade significativa de tempo e dinheiro na busca de aumentar a qualidade de liderança em suas organizações.

A liderança envolve focar as pessoas em crescimento, renovação, oportunidade, criar infraestrutura de informação, capacitar pessoas, estimular a participação, a autonomia, distribuir recursos e melhorar processos (GIRARDI et al., 2009b).

A prática de liderança é um fenômeno pessoal que não pode ser significativamente compreendida sem levar em conta a singularidade do líder (ERIKSEN, 2007).

As pressões implacáveis de ambientes complexos de hoje têm intensificado a sobrecarga das pessoas no ambiente organizacional. Como resultado, os líderes passaram a ver as relações de trabalho de colaboração como uma forma poderosa e necessária, para desenvolver profissionais. O comportamento de liderança que trabalha com colaboração, estimula e nutre a capacidade de outros indivíduos. O comportamento de líderes tem um grande impacto sobre as pessoas. Criando um ambiente ou cultura que desencadeia a criatividade e a energia das pessoas, que apoia o seu desejo natural de fazer uma contribuição, é um desafio para os líderes (FULLAN, 2000).

Para Costa e Silva (2008, p. 266) a liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. Para os autores, verdadeiros líderes devem ter conhecimento em várias áreas (planejamento, habilidades de comunicação, senso de organização, consciência de todo o ambiente em que a equipe opera etc.).

Apesar de um líder poder se comportar de forma diferente com cada seguidor, e que cada um desses pode ter diferentes experiências com este líder, não é provável que este líder aja de forma autêntica em relação a um seguidor e não autêntica para com os outros. Se um seguidor percebe seu líder como autêntico, mas observa que o líder age diferente com outros seguidores, não se deve esperar que o seguidor o veja, perceba ou descreva como verdadeiramente autêntico. Um líder que é "transparente" com um membro da equipe, e não com outros membros, não pode ser considerado verdadeiramente transparente, e pode-se esperar que os membros da equipe percebam tal discrepância e desenvolvam um modelo mental compartilhado sobre o baixo grau de transparência do líder (REGO; REIS Jr.; CUNHA, 2014).

Pineiro (2008) aponta a importância de se trabalhar com líderes, pois suas mudanças atingem resultados mais imediatos e impactantes, em um efeito cascata (líder-liderados).

Para Barth (2003 apud SLATER, 2008), a capacitação de colaboradores envolve tocar no reservatório de talentos subutilizados dentro de uma organização, proporcionando a oportunidade de “brilhar”, para compartilhar seu talento e de contribuir para o trabalho da organização. Lambert (1998 apud SLATER, 2008) se refere à construção da capacidade de liderança como a base ampla, o envolvimento hábil no trabalho de liderança. O sucesso dos líderes, então, não será medido pelo número de seguidores que eles têm, mas sim pelo número de indivíduos que eles têm inspirado a tornarem-se próprios líderes.

Segundo Boal e Hooijberg (2000), a capacidade de absorção, capacidade de mudar e sabedoria gerencial representam a essência da liderança estratégica. Os autores propõem que a complexidade cognitiva, inteligência social e a complexidade comportamental de líderes estratégicos afetam positivamente a essência da liderança estratégica.

Para Allio (2005), perspectivas históricas sobre a teoria de liderança, novos paradigmas e as listas de virtudes de liderança discorrem que aprender a liderar implica em aprender a se comportar de forma diferente. Assim como aprender a andar de bicicleta, fazer a barba com uma navalha, ou executar um curso de golfe, envolve a experimentação e aprendizagem, seguida de uma prática repetida e dedicada. Fazer um curso sobre os homens sábios pode ajudá-lo a aprender sobre eles, mas parece pouco provável que sirva para torná-lo mais sábio! Liderança não é diferente. Programas de liderança formais podem desafiar ou reforçar a autoestima, mas não produzem, de forma confiável, mudança em longo prazo na psique ou na conduta. Podem aumentar a nossa consciência dos padrões de comportamento dos outros, mas não podem reproduzir o ambiente em que os líderes devem exercer seu ofício, nem proporcionar o tempo necessário para remodelar comportamento. Como resultado, a mudança de comportamento fundamental é rara, e graduados geralmente regridem a velhos padrões dentro de semanas.

O relatório da ONU (2004) intitulado “Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento” apresenta que os líderes são pessoas que valorizam o desenvolvimento humano e as riquezas naturais com igual peso atribuído ao capital financeiro e estrutural. Acreditam que as empresas são capazes de solucionar os desafios sociais e ambientais e que, além de gerar valor para seus negócios, devem se responsabilizar pelo desenvolvimento mais amplo das comunidades nas quais estão instaladas. Em relação à formação, treinamentos

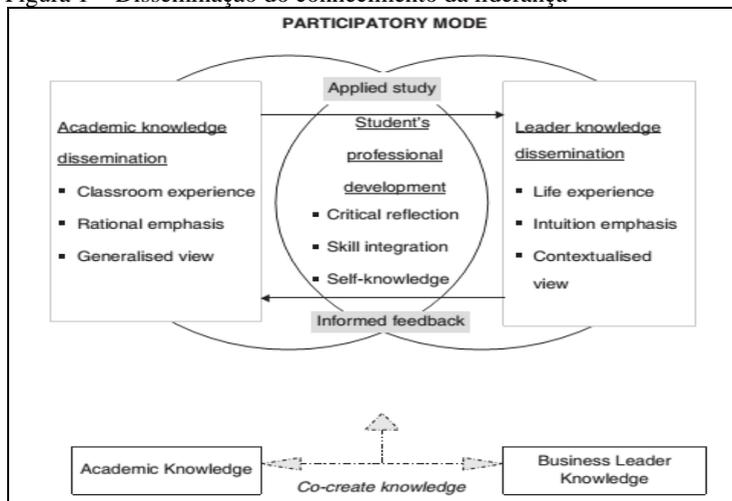
convencionais parecem não ser suficientes para esta mudança de mentalidade, de comportamento, sendo necessário encontrar o equilíbrio entre o desenvolvimento pessoal e a visão da empresa, conectando as necessidades individuais com o desempenho empresarial.

Os participantes de programas de liderança, muitas vezes, conseguem polir certas habilidades, especialmente em comunicações, e podem desenvolver uma maior consciência de como eles se apresentam aos outros. Mas a verdadeira liderança é muito mais do que uma embalagem elegante. Liderança é uma potencialidade, incipiente e não realizada até que seja desenvolvida (ALLIO, 2005). De acordo com o autor, o comportamento de liderança eficaz exige caráter, criatividade e compaixão, qualidades essenciais ou características que não podem ser adquiridas cognitivamente.

Ainda há um debate considerável sobre se a liderança pode ser ensinada. Alguns autores argumentam que não se pode ensinar a liderança, embora líderes potenciais podem ser educados (ALLIO, 2005), enquanto outros autores oferecem uma visão sobre o equilíbrio entre a paixão e a disciplina como elementos de ser um bom líder (KELLIHER; HARRINGTON; GALAVAN, 2010).

De acordo com Kelliher; Harrington; Galavan (2010) o desenvolvimento profissional de líderes requer o aprimoramento da reflexão crítica, integração de habilidades e autoconhecimento, conforme Figura 1.

Figura 1 – Disseminação do conhecimento da liderança



Fonte: Kelliher, Harrington e Galavan (2010, p. 117).

Lapolli et al. (2010a) discorrem sobre o líder coach:

O Líder Coach representa um estilo de liderança mais humanizado e mais eficiente em alinhar os objetivos individuais dos membros aos objetivos empresariais da equipe, criando um clima organizacional de apoio e desenvolvimento, gerando aprendizado e expansão dos potenciais de cada colaborador. Ele proporciona desenvolvimento antes de cobrar performance (LAPOLLI et al., 2010a, p. 35-36).

A compreensão de liderança como um conceito abstrato, já não é suficiente para lidar com a complexidade da vida organizacional atual, o que requer uma ponte entre os aspectos racionais da vida organizacional e os aspectos ocultos da organização dinâmica (ERIKSEN, 2007).

Para Kelliher, Harrington e Galavan (2010), as escolas deveriam estar preparando os alunos tanto para os aspectos intelectuais, quanto para os desafios emocionais que o trabalho com o mais profundo inconsciente aspectos do sistema organizacional pode trazer.

Os líderes que entendem suas próprias emoções são mais propensos a estabelecer e manter relações de apoio com os empregados, se comportando de uma maneira mais autêntica, promovendo, assim, a autenticidade dos funcionários, a confiança e o bem-estar. Sem o autoconhecimento, os líderes tendem a ser menos cautelosos ao avaliar ideias de seus colaboradores, além de serem menos capazes de exercer a autorrestricção contra as emoções negativas que estão experimentando. Em tais casos, a confiança e o respeito podem ser prejudicados. Assim, os líderes que entendem suas próprias emoções tendem a promover uma maior criatividade dos funcionários (CUNHA; CORREIA; SAUR-AMARAL, 2007). Para os autores, Inteligência Emocional pode ser considerada como um conjunto de habilidades cognitivas, apesar de outras abordagens combinarem habilidades com uma ampla gama de características de personalidade.

Algumas pesquisas sugerem que a Inteligência Emocional possui quatro dimensões inter-relacionadas (GARDNER et al., 2011; REGO; REIS Jr.; CUNHA, 2014; WALUMBWA et al., 2008):

- autoconhecimento (como o líder entende não só o seu/seus pontos fortes, fraquezas, e motivos, mas também como os outros veem o seu/sua liderança, e como ele (a) impacta outros);

- processamento equilibrado (análise de dados relevantes, para chegar a uma decisão, solicitando pontos de vista que desafiam posições profundamente arraigadas);
- perspectiva moral internalizada (tomar decisões e agir de acordo com seus padrões e valores morais);
- transparência relacional (expressando verdadeiros pensamentos, sentimentos e ações, compartilhamento de informação, e cultivo de um ambiente de abertura com os outros).

Um aspecto chave para a liderança é a criatividade na resolução de problemas em domínios sociais ou tarefas, principalmente no caso de líderes de nível superior. Criatividade envolve tanto o cognitivo, a personalidade e as variáveis situacionais (LORD; HALL, 1992).

Amabile et al. (2004) propuseram que o comportamento do líder é uma característica fundamental do ambiente de trabalho para a criatividade.

Para Hunt e Dodge (2000), a parcela dominante de teorias e pesquisas de liderança está principalmente preocupada com as relações entre líderes e seus seguidores imediatos ou com comportamentos de supervisão. Para os autores, a organização e o contexto ambiental em que a liderança é promulgada tem sido quase completamente ignorados. Estudos de liderança devem considerar as variáveis organizacionais. Se os efeitos de diferentes estilos de liderança devem ser desvendados, o projeto de pesquisa será necessário tanto para assegurar as variáveis organizacionais constantes e explorar os efeitos de sua interação através da incorporação de variáveis organizacionais e lideranças existentes.

Germano, Pereira e Santos (2011) citam que os líderes podem direcionar as pessoas para atitudes inovadoras e renovadoras, sendo importante transmitir confiança, tranquilidade e ponderação, possibilitando mudanças organizacionais. Um líder que propicie a inovação deve valorizar seus subordinados por suas ideias, permitir uma liberdade para exposição e desenvolvimento de ideias, ser parceiro no desenvolvimento de inovações, assumir riscos, compartilhar conhecimentos e estimular a criação (BORGES; BOTELHO; FRANZONI, 2013).

Segundo Vasconcelos et al. (2011), liderar também é lidar com os conflitos inerentes ao encontro de personalidades e valores diferentes, com a luz e a sombra dos envolvidos. Cabe ao líder, atuar para trazer à luz os valores, demandas psicológicas não manifestas à equipe, dar e receber feedback e remover ou diminuir todo e qualquer obstáculo ao

crescimento e aprendizagem social dos indivíduos, à medida que se apresentam.

De acordo com Boal e Hooijberg (2000), líderes eficazes alcançam a transformação através dos símbolos que projetam, a forma como eles respondem às crises, pela forma como modelam suas expectativas, em como alocam recompensas e como lidam com a seleção e demissão de pessoal. Os autores citam as Teorias da liderança carismática, salientando a identificação pessoal dos seguidores com o líder, e sugerem que há duas formas de carisma: visionário e crise responsivo. A primeira forma de carisma resulta de o líder criar um mundo que é intrinsecamente válido para o seguidor, em que comportamentos estão ligados a valores importantes, propósitos e significados, por meio da articulação de visão e objetivos. A segunda forma de carisma resulta da criação de um mundo que é extrinsecamente válido, em que os resultados são vinculados aos comportamentos. Em condições de crise essas ligações tornam-se amputadas e o papel do líder é o de restabelecer essa correspondência.

Fry (2003) discorre sobre a liderança espiritual, apontando como uma condição necessária, mas não suficiente, para as organizações serem bem-sucedidas. Para o autor, as pessoas precisam de algo para acreditar, alguém em quem acreditar, e alguém que acredite nelas. Um líder espiritual é alguém que anda na frente, alguém que pode ser seguido, que incentiva, leva as pessoas através do discurso intelectual e do diálogo, pois quando as pessoas estão envolvidas e devidamente informadas, podem tomar decisões inteligentes, assumir a responsabilidade por essas decisões que também afetam suas vidas.

Para Regine e Lewin (2000), as organizações são sistemas complexos, um sistema interligado, dinâmico que requer uma maneira diferente de ser de seus líderes. Liderança em um sistema dinâmico se parece com uma dança de improviso com o sistema, em vez de uma forma mecanicista de fazer as coisas para o sistema, como se fosse um objeto que poderia ser corrigido. Isto lança o significado da própria liderança em uma luz diferente que dissipa certas crenças e mitos sobre o que significa ser um líder em um sentido tradicional.

Regine e Lewin (2000) citam os três mitos da liderança, que uma visão sistêmica dissipa: autonomia, controle e onisciência. Como parte de um sistema complexo adaptativo, os líderes não vivem no vácuo. Os líderes não são autônomos, mas interdependentes. Eles não estão separados do sistema, mas são parte dele e como eles se comportam tem efeitos de longo alcance nessa rede.

Na liderança paradoxal, do ponto de vista da complexidade, paradoxos não são problemáticos como algo que tem de ser resolvido. Em vez disso, paradoxos criam uma tensão a partir do qual soluções criativas podem surgir (REGINE; LEWIN, 2000):

- Permitindo: paradoxo de direção sem diretivas – líderes paradoxais permitem que seus subordinados se desdobre, criem novas soluções e se auto-organizem. Isso significava que permite experimentação, erros, redundâncias, contradições. O paradoxo de permitir é que ele incorpora tanto a necessidade de um líder para ser forte, em termos de um forte senso de direção, um sentido claro de si mesmo, e os valores definitivos e, também, para ter a capacidade de deixar ir. Ou seja, para permitir que a organização evolua, respeita esse desenvolvimento;
- Acessível: paradoxo do visível e invisível – líderes paradoxais são acessíveis, tanto fisicamente como emocionalmente. Esses líderes utilizam muito tempo falando com seu povo, seus clientes, e eles reconhecem que o tempo gasto no desenvolvimento de relacionamentos não é perda de tempo, mas sim, tempo gasto para fortalecer as conexões para um sistema mais robusto;
- Afinado: paradoxo de saber e não saber – líderes paradoxais possuem uma visão da organização como um todo e fazem escolhas no interesse do todo, por estar cientes do nível interativo da organização, isto é, em sintonia com a qualidade das interações entre as pessoas na organização.

Esses líderes paradoxais ficam em sintonia com a sua organização através do desenvolvimento da capacidade de empatia, isto é, são capazes de se colocar no lugar dos seus empregados e dos clientes.

Senge (2008) cita que os líderes devem pensar sistemicamente, pois estão cientes da dinâmica interativa que ocorre, deixando de apenas “apagar incêndios” e analisando o padrão mais amplo de eventos. Os líderes devem entender que fazem parte da rede de eventos que criaram o problema, deixando de focar apenas as experiências imediatas. Para o autor, aprender a ver o todo sistêmico pode ser revelador. Em suma, a liderança deve ser vista como a criação de condições que permitam interações através das quais os comportamentos e direção de sistemas organizacionais emergem, influenciando o comportamento organizacional através da gestão de redes e interações.

Goleman (2013) destaca que a principal tarefa da liderança é dirigir atenção. Para fazê-lo, os líderes devem aprender a centrar a sua própria atenção. Quando se fala de estar focado, comumente significa pensar em uma coisa, enquanto filtram-se as distrações, mas uma grande quantidade de pesquisas recentes em neurociência mostra que nos concentramos de muitas maneiras e para diferentes finalidades, com base em diferentes caminhos neurais – alguns dos quais trabalham em conjunto, enquanto outros tendem a ficar na oposição.

Agrupando estes modos de atenção em três grandes grupos – focando-se, concentrando-se nos outros, e incidindo sobre o mundo, lança-se uma nova luz mais ampla sobre a prática de muitas habilidades de liderança essenciais. Focando para dentro e se concentrando de forma construtiva sobre os outros, ajuda os líderes a cultivar os elementos primários da inteligência emocional. Uma compreensão mais completa de como eles se concentram, no resto do mundo, pode melhorar sua capacidade de conceber estratégias, inovar e gerenciar organizações (GOLEMAN, 2013).

Apesar de a liderança ser, segundo Bass (1990), uma área de interesse e um campo maduro da ciência, os novos modelos de liderança baseiam-se menos na autoridade gerencial, é um novo conjunto de ideias que transcende as ciências físicas, biológicas e sociais: os sistemas complexos (SCHNEIDER, 2002). Para Schneider e Somers (2006), no mundo organizacional, autossimilaridade está associada com a identidade organizacional. De acordo com a teoria da identidade social, a identificação social é a percepção de uma pessoa pertencer a algum agregado humano, refletindo tanto fatores psicológicos e processos sociais (PRATT, 1998 apud SCHNEIDER; SOMERS, 2006).

Para Lord e Hall (1992), os líderes eficazes são aqueles que possuem capacidade de perceber com precisão as exigências sociais das situações e capacidade para selecionar de forma flexível as respostas comportamentais apropriadas. A abordagem de Zaccaro, Foti e Kenny (1991) postula diferenças individuais que se comportam de forma diferente daquelas defendidas pelas teorias do traço tradicionais: um nível alto de percepção social e flexibilidade comportamental. Lord e Hall (1992) acreditam que a inteligência social, na verdade, resulta da confiança no processamento da informação especializada aplicada ao domínio social. Domínio específico e experiência podem fornecer ao líder compreensão da situação social e possibilidade de flexibilidade comportamental, que se refere à capacidade do líder (e vontade) de se envolver com competência em uma variedade de comportamentos em resposta a situações diferentes, flexibilidade comportamental.

Assim, a liderança envolve capacitação de um conjunto diferente de comportamentos que são dirigidos mais para o desenvolvimento das capacidades de autocontrole, incluindo: autorregulação, autogestão e autoliderança de seus seguidores. Para atingir este objetivo, capacitando líderes para delegar extensa responsabilidade aos seguidores e criar um ambiente que permita aos seguidores satisfazer as necessidades de crescimento e autonomia, exercendo autocontrole eficaz e direcionamento em concordância com os objetivos organizacionais (COHEN; CHANG; LEDFORD, 1997; MANZ; SIMS, 1987; 1991). Ou seja, eles oferecem oportunidades aos seus seguidores para tomar decisões e realizá-las.

Em um ensaio, explorando a transformação da investigação liderança, Hunt (1999) descreveu um período de investigação de liderança que ele chamou de período de melancolia (década 1970 a 1980). Este período foi caracterizado pela desilusão em relação ao desenvolvimento do campo e da emergência de críticos que afirmavam que a pesquisa em liderança revelou muito pouco. Críticas específicas incluíam a crença de que o número de modelos de liderança desintegrada, prescrições, grande parte das pesquisas fragmentárias, irrealistas, ou maçantes, e os resultados foram caracterizados por contradições e erros. Hunt argumentou que este período terminou com uma mudança de paradigma no campo, com o advento da nova escola da liderança visionária, transformacional e carismática.

Segundo Boal e Hooijberg (2000) muitas das novas teorias de liderança aparecem em um contexto livre, ou seja, não consideram o contexto ambiental ou organizacional e sua influência no processo.

Cognitivamente, os líderes podem compreender e ver as diferenças de expectativas entre os seus subordinados e superiores, mas isso não significa que os líderes possam agir comportamentalmente de forma tão diferenciada, para satisfazer as expectativas de ambos os grupos. Inteligência social exige discernimento e ação de forma adequada, no momento certo. Os líderes não devem se preocupar apenas com o funcionamento interno da organização, mas também com o mercado e até mesmo com o papel da organização na comunidade e na sociedade. Interagir com os membros da comunidade e do governo pode exigir um conjunto de comportamentos, diferente daqueles necessários dentro da organização (BOAL; HOOIJBERG, 2000).

Os líderes transformacionais fornecem a linguagem, os símbolos, com ênfase em objetivos mútuos que podem ajudar a levar à correlação. Eles também levam seguidores a comprometer as suas necessidades pessoais, a fim de acomodar as necessidades dos outros, que é uma

característica que define a correlação (BASS, 1985 apud MARIONA; UHL-BIEN, 2001).

Além disso, os líderes transformacionais encorajam os seguidores a questionar ideias e assumir a responsabilidade (por exemplo, delegar e capacitar) porque eles mostram confiança na capacidade dos seguidores de assumir atribuições, representando um facilitador em vez de controlador.

A liderança transformacional propõe que a influência ocorra em dupla direção para que se estabeleça o clima de respeito ao outro. É da convivência com o seguidor que o líder retira a maior fonte de informações de que necessita para o exercício do seu papel; portanto, não somente o influencia como também é influenciado por ele, como diz Burns (1978, p. 4): "Líderes reais, líderes que ensinam e são ensinados por seus seguidores - adquirem muitas das suas habilidades na experiência do dia-a-dia, no treinamento em situação de trabalho ao liderarem com outros líderes e seguidores". Colocando-se praticamente no papel de parceiro do liderado, o líder não necessita de sua autoridade formal, o subordinado voluntariamente o segue pelo vínculo tipicamente afetivo que se estabelece entre os dois.

Bass e Steidlmeier (1999) teorizaram que a liderança transformacional é composta de quatro comportamentos:

- A influência idealizada - ou carisma, refere-se a um líder ser um modelo carismático para os subordinados, de forma positiva, afetando suas percepções e comportamentos;
- Motivação inspirada - refere-se a um líder fomentar o desejo dos funcionários trabalharem cooperativamente, para realizar um objetivo coletivo;
- Estimulação intelectual - refere-se a um líder que inspira o questionamento de pressupostos, reformulando problemas e estimulando os colaboradores, aumentando a sua curiosidade intelectual e encorajando a adoção de novas abordagens;
- Consideração individualizada - envolve compreender e apreciar o desenvolvimento e as necessidades dos diferentes funcionários.

A liderança transformacional pode influenciar seus funcionários, ampliando metas estabelecidas e ajudando a reforçar a confiança no trabalho, além de fornecer aos funcionários um feedback útil, incentivá-los a fazer esforços adicionais para alcançar novas soluções, e aumentar a sua motivação intrínseca para pensar criativamente (BASS, 1990; SHALLEY; GILSON, 2004; WANG; TSAI; TSAI, 2014). Para Gong, Huang e Farh (2009), é possível que a liderança transformacional

amente habilidades de pensamento independentes dos funcionários aumentando a sua autoeficácia criativa.

Mariona e Uhl-Bien (2001) citam que as abordagens existentes para o estudo da liderança (salvo exceções) continuam fortemente fundamentadas na premissa de que a liderança é influência interpessoal e, portanto, concentram-se nos atributos dos líderes e emoções de seus seguidores. Apesar de este ser, certamente, um aspecto crítico da liderança, não pode ser visto como único. Além disso, esta ênfase pode estar relacionada a problemas de reducionismo e determinismo no campo de liderança como um todo. Para os autores, deve-se abordar o tema de forma mais holística, considerando a liderança como o fornecimento de ligações a estruturas emergentes dentro e entre as organizações.

### **2.3.2 Desenvolvendo líderes**

O líder é uma causalidade da natureza, não é dado por linha genética. Por nascimento, dá-se um potencial, porém, esse potencial, se não é ajudado pelo ambiente, não chega a manifestar-se. Faço seguidamente o exemplo das sementes de uma grande árvore: as sementes vêm tomadas da mesma árvore, mas quando serão plantadas no terreno, em diversos lugares, não existirão duas árvores iguais, assim como uma árvore não tem duas folhas iguais. Por isso, é uma dialética entre natureza e ambiente histórico (MENEGHETTI, 1999, p. 115).

Empresas, escolas e indivíduos mostram-se cada vez mais convictos de que não se pode falar em competitividade sem abordar a questão da liderança. O desenvolvimento de líderes agrega valor à organização, além de se constituir em uma poderosa estratégia de retenção de talentos (TANURE, 2007).

Para Lacombe (2005), a formação de lideranças deve ser uma das preocupações constantes de qualquer organização, mas nem sempre é fácil calcular o retorno sobre esse investimento, embora seja talvez um dos que proporcionem maior retorno.

O desenvolvimento de líderes não é linear nem mecanicista (MCCALL; HOLLENBECK, 2010), é uma dança complexa de aquisição de competências, ampliando o pensamento e ocorrendo transformação. Day, Harrison e Halpin (2008) reconhecem que a

experiência é um evento multifacetado cruzando vários domínios e que o ensino de habilidades e competências por si só é insuficiente para o desenvolvimento de líderes em longo prazo.

Segundo Schette (2005), é possível toda organização ensinar e capacitar os seus empregados, em busca de aumentar o desempenho. Isto pode ser feito ao proporcionar conhecimentos e informações novas e relevantes, através do ensino de novas habilidades ou mudança de atitudes, valores e motivações.

Para Wagner III e Hollenbeck (1999) o treinamento se beneficia com a diversidade dos membros da empresa, já Stoner e Freeman (1999, p. 286) ponderam sobre programas de treinamento e de desenvolvimento, afirmando que “os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”.

Segundo Le Boterf (1995), a aprendizagem se dá através dos órgãos dos sentidos, da vivência, experimentação e erro. As emoções e os afetos regulam o aprendizado e a formação de memórias, contribuindo na motivação para a pessoa aprender. O autor aponta duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o modelo behaviorista e o modelo cognitivista. O modelo behaviorista possui, como foco principal, o comportamento observável e mensurável. A análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas. Planejar o processo de aprendizagem implica, portanto, estruturar este processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica. Já o modelo cognitivo explica os fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Procura utilizar tanto dados objetivos e comportamentais, como dados subjetivos, considerando, ainda, as crenças e percepções do indivíduo.

Para Tanure (2007), as instituições educacionais de negócio brasileiras têm baseado seu conteúdo formativo em teorias e na realidade de países cujas culturas são significativamente diferentes das nossas. Apesar disso, a formação em liderança depende de uma profunda consideração da realidade vivenciada pelas empresas locais. A formação de líderes e gestores, segundo a autora, deveria ser tratada no contexto brasileiro, e o desenvolvimento de lideranças tem de ser visto como um processo de longo prazo que caminha lado a lado com o de gestão de desempenho.

De acordo com Macneil e McClean (2006), o processo de formação não é o de fornecer uma grande quantidade de informações

aos aprendizes, mas criar condições para que descubram por si mesmos e as coloquem em uso. Portanto, aprender a liderar ocorre através da experiência, do envolvimento em oportunidades de praticar as próprias habilidades, a própria liderança.

Heifetz (1994) percebeu a importância de preparar os jovens também emocionalmente para a liderança e não somente intelectualmente. O autor propôs, em seu modelo de liderança adaptativa, três ferramentas pedagógicas na metodologia de educação para a liderança, entre essas, a experiência de exercitar a liderança na prática, o que permite identificar se os sujeitos possuem qualidades importantes a um líder, como coragem e habilidade de tolerar emocionalmente circunstâncias desconfortáveis por longos períodos.

Luthans e Avolio (2003, p. 243), que criaram e ajudaram a melhorar a Liderança Autêntica, e a definiram como:

um processo, que se funda tanto nas capacidades psicológicas positivas como num contexto organizacional altamente desenvolvido, de que resulta uma maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos líderes e dos seguidores, promovendo o desenvolvimento pessoal positivo.

Assim, os líderes autênticos são pessoas com elevado nível de autenticidade: eles sabem quem são, em que acreditam, o que é que apreciam e, em interação com outros, atuam de acordo com os seus valores e crenças (AVOLIO, 2004; AVOLIO; GARDNER, 2005).

Na liderança transformacional, mudou o foco de comportamento para a liderança como um processo relacional. Esta mudança apresenta um desafio para a concepção de programas de liderança que são mais inovadoras e práticas. Tornar-se um líder é mais do que apenas ser um bom gerente, as práticas utilizadas no passado tiveram que ser revistas para inspirar e motivar (HERNEZ–BROOME; HUGHES, 2004).

Avolio (1994) examinou o desenvolvimento de liderança transformacional vinculando os eventos de vida e suas experiências para classificações de liderança. Ele descobriu que as experiências favoráveis no ensino fundamental e médio preveem a liderança transformacional no adulto. Embora os resultados variem, Waldman, Galvin e Walumbwa (2012) citam que pesquisas de campo evidenciam que os líderes podem ser treinados para exibir comportamentos transformacionais:

- Barling, Weber e Kelloway (1996);
- Kelloway, Barling e Helleur (2000);

- Dvir, Eden, Avolio e Shamir (2002);
- Parry e Sinha (2005).

Lindsey (2010) afirma que pesquisas sobre o desenvolvimento de líderes sugerem que os indivíduos têm a necessidade de compreender e adquirir competências intrapessoais e interpessoais, a fim de participar dos processos de liderança.

Segundo Kress (2006), para que a liderança seja desenvolvida, é necessário se envolver com responsabilidades e ações desafiadoras, para que haja a oportunidade de planejar e tomar decisões. O papel dos programas de formação não é moldar os seus participantes, mas fornecer ferramentas e oportunidades para que descubram suas próprias potencialidades e genialidades e construam o próprio conhecimento. O autor faz uma crítica às teorias atuais difundidas sobre liderança que substituem o conceito de desenvolvimento contínuo que transcende as realizações do dia a dia, por um conjunto de habilidades.

## 2.4 AUTOCONHECIMENTO

*É preciso força pra sonhar e perceber  
Que a estrada vai além do que se vê... (Marcelo Camelo).*

*Somos criaturas com profundezas internas, com  
interiores parcialmente inexplorados e sombrios  
(TAYLOR, 1997, p. 149).*

O conceito de autoconhecimento está presente na maioria das grandes tradições espirituais, bem como em várias escolas e pensamentos filosóficos e psicológicos (SHAPIRO, 2009). De um modo geral, o autoconhecimento é destacado na literatura científica como um estado de consciência, atenção de uma pessoa em sua experiência (interna e externa), sem julgamento (KABAT-ZINN, 2003).

Em geral, é definida na literatura científica como um estado de consciência quando a pessoa voltou deliberadamente sua atenção para a sua experiência (interna e externa) que se desenrola no momento, sem julgamento (KABAT-ZINN, 2003). Bishop et al. (2004) concordam, afirmando que o autoconhecimento significa ter plena consciência, regular a atenção e estar atento às experiências imediatas, às emoções que surgem, sensações corporais, os pensamentos, desejos, medos, entre outros.

Segundo Philippot (2007) o autoconhecimento é estar (totalmente) ciente dos aspectos do estado atual, seja ele positivo ou negativo, agradável ou desagradável.

Hall (2004) faz uma distinção entre identidade e autoconhecimento, dois aspectos importantes do desenvolvimento de líderes. Identidade diz respeito à forma como um indivíduo percebe a si mesmo em relação aos outros, no ambiente. A identidade é mais uma descrição do que o senso de si mesmo, ao passo que o autoconhecimento contém mais de um componente avaliativo, referindo-se à qualidade e precisão dessa autopercepção.

Olivier (1995) afirma que todo conhecimento, e também o conhecimento de si, passam pelo corpo. No momento em que passa pelo corpo, o conhecimento precisa da consciência corporal para se tornar conhecimento. Assim, o conhecimento é “a apreensão de um significado: percepção, o ato pelo qual o significado se revela em mim” (OLIVIER, 1995, p. 80-81). A autora acrescenta que cada sujeito pode alcançar o conhecimento de si mesmo ao não fugir da diversidade de coisas que se sucedem no ambiente onde está inserido, contudo precisa voltar-se para o seu interior e, para isso, também necessita ter cuidado em não se apegar demasiadamente às vivências exteriores. Neste sentido, o conhecimento resulta de um processo dinâmico em identificar as coisas do mundo e em dar-lhes um significado.

O autoconhecimento é um caminho para identificar e mudar modelos mentais não condizentes com as ações desejadas (indivíduo e organização). Senge (1990) afirma que, muitas vezes, não temos consciência de nossos modelos mentais ou das influências que eles exercem sobre nosso comportamento.

Schlegel et al. (2011) cita que estudos atuais indicam associação do Eu verdadeiro com a saúde psicológica e o bem-estar.

Germer (2005) apontou que, todos possuem a capacidade para regular a sua atenção, mas que, muitas vezes, executam tarefas automatizadas, sem realmente prestar atenção às ações, sem estar ciente das características das situações em que se encontram ou como se sentem.

Para Pronin (2009) o que os indivíduos parecem experimentar mais diretamente do que a informação introspectiva é a informação obtida por olhar para fora, para o comportamento ao invés de para dentro, para pensamentos e sentimentos. As pessoas geralmente não conseguem perceber diretamente sua própria aparência e ações.

Mcfarland e Miller (1990) e Pronin (2009) citam que as pessoas possuem um foco maior sobre suas próprias introspecções, o que os leva

a pensar que têm uma vida mais rica interiormente do que as outras, com os sentimentos e pensamentos mais intensos.

Kabat-Zinn (2003) cita que se tende a ver mais por pensamentos e opiniões do que com os próprios olhos. Os pensamentos funcionam como uma espécie de véu que impede de ver as coisas como realmente são, influenciando a percepção da realidade. Assim, o que é percebido (como gestos, pensamentos, emoções) é quase que instantaneamente avaliado e classificado como bom, mau ou neutro.

Para Pineiro (2008), cada pessoa tem uma imagem de si mesmo, e a maneira como vive é determinada por essa imagem. Para a autora, a nossa autoimagem é construída pela contribuição de vários fatores: educação, estímulos do meio familiar, experiências de vida, entre outros.

Lambie (2009) descreve que as emoções normalmente envolvem "Impulsos de ação". Assim, o medo envolve um desejo de escapar, a raiva uma vontade de atacar, o amor dos pais um desejo de cuidar, e assim por diante. O autor coloca que a inibição dos impulsos emocionais de ação pressupõe a consciência da emoção.

Carlson (2013) aponta que existem muitos pontos cegos no autoconhecimento, e esses pontos cegos podem ter consequências negativas para a própria pessoa e para os outros. Carlson (2013) também cita diversos autores, entre eles: Baumann, Kaschel e Kuhl (2005); Kim e Chiu (2011); Kim, Chiu e Zou (2010) e, ainda, Schröder-Abe, Rudolph e Schuz (2007), que explicam que o empobrecimento do autoconhecimento também está associado com consequências negativas intrapessoais, como realização e problemas emocionais. Da mesma forma, a falta de conhecimento sobre como se vai sentir ou comportar-se, no futuro, tende a resultar na tomada de decisão pobre, a decepção com os resultados imprevisíveis e menor satisfação com a vida (WILSON; GILBERT, 2005).

De acordo com Dunning, Heath e Suls (2004), os pontos de vista que as pessoas têm de si mesmos são, muitas vezes, falhos. A correlação entre esses pontos de vista e seu comportamento objetivo pode ser insuficiente e, frequentemente, as pessoas afirmam ter habilidades valiosas e atributos desejáveis em um grau que não o fazem. Ganhar uma imagem precisa de si é uma tarefa intrinsecamente difícil, para a qual as pessoas, muitas vezes, não têm informações cruciais. Assim, as pessoas podem tomar medidas para chegar a conclusões mais verídicas sobre si mesmos.

Algumas barreiras para o autoconhecimento, segundo Carlson (2013), são:

- barreiras informativas para o autoconhecimento - refletem casos em que a quantidade ou a qualidade da informação que está disponível interfere no autoconhecimento;
- barreiras motivacionais para o autoconhecimento - refletem casos em que os motivos do ego influenciam a forma como as pessoas processam e utilizam informações sobre a sua personalidade. Autopercepção parece ser mais influenciado por dois motivos fundamentais: um motivo de autoexaltação (ou seja, o desejo de perceber-se positivamente) e um motivo de autoverificação (ou seja, o desejo de confirmar a identidade, verificar a sua identidade recusando e evitando comentários que contradizem suas formas de se enxergar positiva ou negativamente).

Para Wilson e Dunn (2004), uma metáfora comum para a introspecção é que ela é como uma escavação arqueológica, em que as pessoas tentam se aprofundar em seus estados mentais escondidos. Alguns aspectos de vida mental estão perto da superfície e fácil de examinar, enquanto outros se encontram sob camadas múltiplas e exigem escavação considerável.

Para Stone (2006, p. 22) a “relação mais importante em sua vida é aquela que você tem consigo mesmo. Se você está desequilibrado dentro de si mesmo, como pode ter relacionamentos equilibrados com os outros?”. Corroborando com esse pensamento, Obregon et al. (2009) citam que só é possível a interação satisfatória com o outro, a partir da autoconsciência.

Devido a motivos pessoais e da arquitetura da mente, pode ser difícil para as pessoas se conhecerem. Muitas vezes, as pessoas tentam bloquear os pensamentos indesejados e sentimentos através da supressão consciente ou da repressão inconsciente. A fonte mais comum de falha do autoconhecimento é a inacessibilidade de grande parte da mente para a consciência, incluindo os processos mentais envolvidos na percepção, aprendizagem motora, personalidade, atitudes e autoestima (WILSON; DUNN, 2004). A introspecção não pode fornecer um canal direto a esses processos mentais, embora alguns tipos de introspecção possam ajudar as pessoas a construir narrativas pessoais benéficas. Outras formas de aumentar o autoconhecimento são olhar para nós mesmos através dos olhos dos outros e observar nosso próprio comportamento, pois observando como as outras pessoas nos veem, e percebendo que suas opiniões diferem das nossas, poderíamos rever as nossas autonarrativas em conformidade. A descrição desse processo, chamado

interacionismo simbólico, tem uma longa tradição na sociologia e na psicologia social. Estas abordagens podem potencialmente promover o autoconhecimento, embora existam grandes obstáculos.

Para Silva Filho (2007), o conhecimento e a verdade não são acontecimentos que se dão na solidão do indivíduo tomado isoladamente em relação ao mundo e à sociedade. Nossas atitudes proposicionais são objetivas, não porque foram formadas à luz de alguma evidência, mas porque são verdadeiras ou falsas na conversa com os outros. Por isso, a objetividade é consequência da triangulação: o conteúdo do pensamento de uma pessoa depende das suas relações com outras pessoas e com o mundo, de modo que para que se dê tal triangulação se requer dois seres (supostamente racionais) que interagem com um objeto, em um diálogo.

Ao invés de analisar as razões para uma atitude, Wilson e Dunn (2004) indicam que as pessoas devem concentrar-se na natureza da própria atitude. Vários estudos têm pretendido se concentrar em como se sente (ao contrário de porque a pessoa se sente de determinada forma), aumentando a acessibilidade dos sentimentos das pessoas e prevendo seu comportamento posterior, pode-se, então, ajudar a aguçá-lo e esclarecer os seus próprios sentimentos.

Sinzato (2007) ressalta que a atenção a si mesmo é um momento único onde a inteligência e o coração podem estar juntos, mas vem acompanhado de certos desconfortos, pois quando efetivo, acessa conteúdos do inconsciente, nem sempre fáceis de trazer à luz, incorporar e transcender.

Para Bollich, Johannet e Vazire (2011), o primeiro passo para melhorar o autoconhecimento é o reconhecimento dos pontos cegos e organizam as fontes de autoconhecimento em duas grandes categorias: abordagens intrapessoais (por exemplo, a introspecção) e as abordagens interpessoais (por exemplo, feedback).

A ideia de que o verdadeiro eu é uma parte importante da existência humana, pode ser rastreada até Aristóteles, que acreditava que a forma mais elevada de excelência foi alcançada através de uma vida de acordo com seu verdadeiro Eu (SCHLEGEL et al., 2011).

Sócrates, o filósofo grego, sugere que "conhecer a si mesmo" é a base para toda a sabedoria e ação correta. Um número cada vez maior de pesquisadores na área e desenvolvimento de liderança tem sugerido que a melhoria do autoconhecimento deve ser a base de todo o desenvolvimento da liderança eficaz (BUTLER; KWANTES; BOGLARSKY, 2014; PEDLER; BURGOYNE; BOYDELL, 1986). Betta, Jones e Latham, (2010) citam que a mudança efetiva vem de

dentro. O autoconhecimento é um componente vital para o desenvolvimento de líderes.

Para Drosdek (2008, p. 101) “[...] quem conhece a si mesmo, consegue compreender e avaliar melhor os outros”.

Um dilema ético se apresenta ao líder na forma de um conflito entre o cuidado para que seus liderados sejam valorizados quanto à sua humanidade, crenças e valores; e que estejam cientes de suas necessidades e propósitos, assim como dos interesses da organização. Perceber o espectro das respostas emocionais das pessoas às situações ocorridas na relação profissional ou, em outras palavras, conhecer aspectos subjetivos das relações estabelecidas, pode contribuir para uma relação mais saudável profissional e pessoalmente, e em contrapartida, aumentar consideravelmente a responsabilidade ética das decisões do líder. Conhecer os outros e a si mesmo e aceitar as diferenças interpessoais possibilita aprender a conviver com a diversidade (VASCONCELOS et al., 2011, p. 44).

Lindsey (2010) ressalta que é necessário atingir, em qualquer tipo de trabalho, uma visão do que está acontecendo dentro de nós. London (2001 apud LINDSEY, 2010) cita a autopercepção como um dos três processos psicológicos subjacentes ao comportamento de liderança, e afirma que a autoconsciência é a chave para ser um líder ágil e eficaz.

#### **2.4.1 Autoconhecimento e Liderança: Liderança Autêntica**

*Torna-te quem tu és! Canção,  
clarão, Crescente... Transcender!  
(OTM)*

Para Harter (2002) ser autêntico é como ser fiel a si mesmo, sendo congruente entre os pensamentos, emoções, crenças, valores e sentimentos com as ações.

Erickson (1995) classifica a autenticidade como “relativa”, pois uma pessoa poderá não ser completamente autêntica ou inautêntica. Os estados de autenticidade dos indivíduos não são absolutos, podendo mudar ao longo de sua vida.

Avolio e Gardner (2005) ressaltam sobre a utilização indistinta dos conceitos de sinceridade e autenticidade, citando que o que

distingue a sinceridade da autenticidade é que a primeira necessita da interação com os outros para se manifestar, enquanto a segunda não.

Para Grof (2004, p. 148):

[...] em nossa cultura, uma pessoa média opera de um modo muito abaixo de seu real potencial e capacidade. Esse empobrecimento ocorre porque elas se identificam apenas com um aspecto de seu ser, o corpo físico e o ego. Essa falsa identificação leva a um modo de vida inautêntico, pouco saudável e insatisfatório e contribui para o desenvolvimento de distúrbios emocionais e psicossomáticos de origem psicológica. O surgimento de sintomas que não tem qualquer base orgânica pode ser considerado como uma indicação de que o indivíduo que opera com premissas falsas chegou a um ponto onde ficou obvio que sua antiga maneira de ser no mundo não funciona mais e tornou-se insustentável.

O autoconhecimento dos valores pessoais é visto como um pré-requisito para a liderança autêntica. Esse autoconhecimento que lhes permite agir de forma mais intencional e com maior consciência de seus pensamentos cognitivos que sustentam as suas ações (JOPLING, 2000 apud BRANSON, 2007). Além disso, permite que o líder autêntico reconheça suas limitações físicas e cognitivas, para estar ciente da propensão de seus pensamentos a serem influenciados por desejos pessoais e informações imprecisas.

“Quem compromete os seus valores em função do sucesso, no final não será capaz de obter bons resultados” (DROSDEK, 2008, p. 106).

Os psicólogos humanísticos Carl Rogers (1959) e Maslow (1968) contribuíram para a clarificação do conceito de autenticidade. Estes autores focaram a sua atenção no desenvolvimento de indivíduos que estão em equilíbrio com a sua natureza e que veem a si próprios com clareza e exatidão.

Para Harvey, Martinko e Gardner (2006), os indivíduos autênticos alinham as suas ações e comportamentos com os seus valores e crenças internas. Avolio et al. (2004) definiram a autenticidade como um processo de desenvolvimento do indivíduo que promove a autoconsciência e as percepções corretas, capacita a autorregulação e alinha o comportamento deste com os seus valores internos, as suas crenças, as suas emoções e os seus pensamentos.

Para Goleman (2013), ser autêntico é ser a mesma pessoa para os outros como você é para si mesmo. A inteligência emocional começa com a autoconsciência, ou seja, entrar em contato com a sua voz interior. Líderes que acatam as suas vozes interiores podem recorrer a mais recursos para tomar melhores decisões e se conectar com seus Eus autênticos.

Atwater e Yammarino (1992) citam que a autoconsciência pode ser usada para prever a eficácia da liderança e outros resultados individuais e organizacionais importantes. Teorias da liderança autêntica, por exemplo, afirmam que os líderes eficazes e autênticos são capazes de aceitar a si mesmos pelo que eles são e manter-se fiel a este sentimento ao lidar com os outros.

Os líderes altamente autoconscientes são pensados para ser mais conscientes de suas próprias emoções e compreender o impacto que podem ter sobre os outros, e para usar esta consciência emocional para desenvolver e traçar metas e objetivos coletivos, desenvolver mensagens específicas do público e, ainda, solucionar problemas de maneira flexível e com decisões menos rígidas (GEORGE, 2000). Também de acordo com o autor, eles influenciam um sentimento de confiança e de cooperação em seus subordinados, aumentando a sua capacidade de serem líderes eficazes. Na verdade, tem-se argumentado que a autoconsciência é crucial tanto para o sucesso pessoal do líder e de toda organização, bem como para o sucesso e satisfação do subordinado (BUTLER; KWANTES; BOGLARSKY, 2014).

A liderança autêntica nas organizações pode ser definida como:

um processo desenhado a partir das capacidades psicológicas positivas e de um contexto organizacional altamente desenvolvido, o que resulta numa maior autoconsciência e num comportamento positivo autorregulado por parte dos líderes e dos colegas, fomentando um autodesenvolvimento positivo (LUTHANS; AVOLIO, 2003, p. 243).

Cooper, Schriesheim e Scandura (2005) afirmam que a liderança autêntica é multidimensional e contém elementos de diversas áreas, como traços, comportamentos e contextos. Eles também afirmam que é necessário tratar o nível (individual, equipe, organização) em que se espera que a liderança autêntica opere. Além disso, indicam que a liderança autêntica deve ser mensurável e distinguível de outras teorias de liderança existentes, e/ou comportamentos.

Luthans e Avolio (2003) citam que a liderança autêntica se traduz na capacidade de uma pessoa em desenvolver os seus próprios comportamentos positivos, através de um processo de capacidades psicológicas positivas. Consentindo com essa visão, Walumbwa et al. (2008, p. 94) consideram a liderança autêntica:

um padrão do comportamento do líder que promove tanto as capacidades psicológicas positivas como o clima ético positivo, para fomentar a autoconsciência, a perspectiva moral internalizada, o processamento equilibrado da informação e a transparência relacional no trabalho dos líderes com os seus subordinados, fomentando o autodesenvolvimento positivo.

Os líderes autênticos influenciam sucessivamente os seus seguidores através dos seus elevados níveis de autoconsciência e de autorregulação. Ao perceberem, os liderados, o profundo autoconhecimento de seus líderes e ao serem chamados por estes a participar na tomada de decisão, confiam no líder, adotando comportamentos mais abertos e autênticos. Com o passar do tempo, estes comportamentos ditarão uma cultura de transparência, confiança, compromisso e bem-estar entre os liderados, contribuindo para o seu desenvolvimento (GARDNER et al., 2005).

A autenticidade aborda, para Rego e Cunha (2011), uma junção de distintas virtudes, sendo que as virtudes são as disposições ou inclinações dos indivíduos, orientadas para fazer o bem e que se aperfeiçoam com a rotina. Além disso, para os autores, embora as características dos líderes autênticos apontem para um estilo mais democrático e participativo, a realidade demonstra líderes autênticos de sucesso assumindo estilos de liderança mais diretivos. Assim, para Rego e Cunha (2011), o importante é a sua autenticidade e não o estilo que adotam.

Luthans e Avolio (2003) consideram que o líder autêntico é verdadeiro consigo próprio e o comportamento positivo que exhibe contribui para que os colegas se transformem também em líderes, já que os seus valores, crenças e comportamentos servem de modelo para o desenvolvimento dos seus colegas. Os autores definem liderança autêntica em organizações como um processo com capacidades psicológicas positivas e um contexto organizacional altamente desenvolvido, que resulta em maior autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados por parte dos dirigentes e associados, promovendo o autodesenvolvimento positivo. Por ser fiel a suas crenças

e valores fundamentais e exibindo um comportamento autêntico, o líder promove positivamente o desenvolvimento de associados até se tornarem líderes. Os líderes autênticos também trabalham a partir de estados psicológicos positivos que acompanham a autoestima e bem-estar psicológico ideal, tais como confiança, otimismo, esperança e resiliência, para modelar e promover o desenvolvimento desses estados em outros.

Os líderes devem conhecer os seus próprios valores e predisposições éticas, bem como ser sensíveis às orientações de valor dos outros. Nesse sentido, a liderança autêntica é fundamentada na compreensão e interpretação dos processos de avaliação observados ou experimentados, bem como, nos processos de tomada de decisões éticas. Como ponto de partida, isto implica a adequação de um foco sobre as percepções do indivíduo em um papel de liderança ou como participante na empresa, e como o indivíduo constrói o seu papel e meio ambiente (BEGLEY, 2006).

Klenke (2007) considerou a espiritualidade a essência da liderança autêntica. Para a autora, os líderes autênticos são espiritualmente mais maduros, partindo de uma abordagem que nomeia de estrutura de identidade. A estrutura de identidade integra como dimensões:

- o sistema de autoidentidade - conhecimento de si mesmo, ao nível intrapessoal das aptidões e capacidades;
- de identidade do líder - relações estabelecidas com os outros;
- o sistema de identidade espiritual - engloba os anteriores, operando como uma configuração superior de comportamentos baseados em atitudes e valores transcendentais.

Para Branson (2007), o líder autêntico é capaz de analisar e rever suas próprias motivações e valores subjacentes, para confirmar ou alterá-los. Isto significa que os líderes autênticos precisam se engajar em uma contínua busca de autoconhecimento.

No entanto, o autoconhecimento é uma conquista que requer profunda honestidade pessoal e esforço árduo, fundada sobre uma propensão pessoal para o autoquestionamento e autoavaliação reflexiva (BRANSON, 2007).

Um líder autêntico deve atingir autenticidade por meio de autoconhecimento, autoaceitação e ações autênticas. No entanto, a liderança autêntica se estende além da autenticidade do líder como uma pessoa para abranger relações autênticas com seguidores e associados.

Essas relações caracterizam-se por transparência; abertura e confiança; orientação para objetivos dignos; e uma ênfase no desenvolvimento do seguidor (LUTHANS; AVOLIO, 2003).

De acordo com Kernis (2003) e Ilies, Morgeson e Nahrgang (2005), a autenticidade vai além da questão de ser fiel a si mesmo. Para esses autores, o ambiente social onde o indivíduo se insere e as relações que estabelece têm influência no seu comportamento.

Goffe e Jones (2005) destacam que a autenticidade não é produto de manipulação. Ela reflete aspectos da personalidade do líder. Os verdadeiros líderes autênticos parecem conhecer quais os traços de personalidade que devem revelar aos subordinados e quando o devem fazer. São capazes de se adaptarem às situações que enfrentam e às pessoas que lideram, não perdendo a sua identidade, durante este processo. Os líderes usam a sua intuição para compreender as expectativas e preocupações das pessoas que eles pretendem influenciar, mantendo a sua personalidade como indivíduos distintos e ganhando a aceitação das culturas sociais e organizacionais, para usar os seus elementos numa mudança radical.

O desenvolvimento de líderes autênticos é influenciado pelo autoconhecimento e autorregulação, resultando em níveis de confiança, envolvimento, satisfação e entusiasmo para o trabalho de seus liderados (DIRKS; FERRIN, 2002; HARTE; SCHMIDT; KEYES, 2003; JONES; GEORGE, 1998), além do bem-estar (RYAN; DECI, 2000).

Kernis (2003) cita que o componente autoconhecimento envolve ter consciência e confiar em seus motivos, sentimentos, desejos e cognições, englobando consciência dos pontos fortes e fracos, bem como a natureza multifacetada do eu. Autoconhecimento não é um fim em si, mas um processo que possibilita a reflexão sobre os valores, identidade, emoções, objetivos, conhecimento, talentos e capacidades, muitas vezes desencadeados por eventos externos.

Consequências positivas do autoconhecimento estão disponíveis a partir da literatura da psicologia social. Campbell et al. (1996) observaram, usando o Self-Concept Clarity Scale, que o autoconhecimento está associado positivamente com a autoestima, extroversão, e quando em níveis baixos com a ansiedade, depressão e afeto negativo.

Kernis (2003) cita que a clareza do autoconhecimento é um determinante importante do bem-estar psicológico.

Gardner et al. (2005) propõem que um dos resultados de uma liderança autêntica é o desenvolvimento de seguidores autênticos. Isto é realizado através da autoconsciência e autorregulação de um líder

autêntico. Um componente deste é a transparência do líder em lidar com seguidores. Assim, quando um líder é transparente, sua autenticidade pode ser mais facilmente visualizada pelos seguidores.

Para Duval e Wicklund (1972) e Hannah (2005) a autoconsciência representa um estado de atenção em que o indivíduo direciona a sua atenção consciente a algum aspecto do eu, indica se o indivíduo é preciso ou impreciso em sua autopercepção.

A autorregulação inclui a regulamentação internalizada, o processamento equilibrado de informações, o comportamento autêntico e transparência nas relações. No que diz respeito ao sistema de regulação, é o líder autêntico que conduz suas decisões, levando em consideração o self, ou núcleo do líder, em oposição às forças ou expectativas externas. Processamento equilibrado refere-se à coleta e interpretação de informações, o líder não distorce, exagera ou ignora avaliações com base externas do eu. Comportamento autêntico refere-se a ações que são guiadas, refletindo os valores fundamentais, crenças, pensamentos e sentimentos, ao contrário de contingências ambientais ou pressões de outros. Finalmente, a transparência nas relações significa que o líder exibe altos níveis de abertura, autorrevelação e confiança nos relacionamentos.

Hultman e Gellerman (2002 apud BRANSON, 2007) citam que o Self é constituído a partir da integração do autoconceito, autoestima, motivação, valores, crenças e comportamentos, e a integração de todos estes componentes influencia a forma em que o indivíduo pensa, percebe e responde à sua realidade.

O processo de desenvolvimento da liderança autêntica inicia com a forma como os indivíduos interpretam as experiências de vida acumuladas e continua com a sua interpretação para os acontecimentos-chave ao longo do tempo, possibilitando o autodesenvolvimento (LUTHANS; AVOLIO, 2003).

De acordo com Endrissat, Müller e Kaudela-Baum (2007), o desenvolvimento dos líderes autênticos será bem-sucedido se o treinamento for personalizado, refletindo os valores internos do líder com o seu trabalho e com a cultura da organização.

Os investimentos que as organizações fazem no desenvolvimento de lideranças é sempre muito volumoso, utilizando como principais meios os treinamentos e cursos formais. Contudo, cada vez mais se tem questionado sobre a eficácia dos mesmos, ainda mais diante das últimas crises mundiais (STARKEY; TEMPEST, 2008). Neste sentido, Kegan e Lahey (2009) defendem que o desenvolvimento de lideranças deveria

ser mais centrado no processo de formação pessoal do líder ao invés do ensinamento de conhecimentos e capacidades associados à liderança.

Segundo Delors (2000, p. 67), “o desenvolvimento dos serviços exige, pois, cultivar qualidades humanas que as formações tradicionais não transmitem necessariamente e que correspondem à capacidade de estabelecer relações estáveis e eficazes entre as pessoas”.

Portanto, todas as características da liderança autêntica são, mais do que nunca, reivindicadas para estes novos tempos. As organizações estão demandando líderes que possuem autoconhecimento, guiados por padrões morais internos e valores que se oponham às forças externas como pressões do mercado, colegas e organizações com padrões éticos difíceis (VICENTINI, 2015; SANTANA, 2012).

## 2.5 OS QUATRO ASPECTOS DO SER HUMANO: FÍSICO, COGNITIVO, EMOCIONAL E ESPIRITUAL

*“Inteligente é quem outros conhece;  
Sapiente é quem conhece a si mesmo;  
Forte é quem outros vence;  
PODEROSO é quem domina a si mesmo”  
(filósofo Chinês, Lao Tsé.)*

“Se você não age corretamente consigo mesmo, certamente, irá projetar esse relacionamento errado em tudo o mais na vida [...]” (STONE, 2006, p. 95).

Neste tópico serão apresentados os conceitos dos quatro aspectos do ser humano abordados na pesquisa.

### 2.5.1 Conceituando o autoconhecimento do aspecto FÍSICO

Passamos a vida inteira fazendo malabarismos com palavras, para que elas nos revelem as razões de nosso comportamento. E que tal se, através de nossas sensações, procurássemos as razões do próprio corpo? Nosso corpo somos nós. É nossa única realidade perceptível. Não se opõe à nossa inteligência, sentimentos, alma. Ele os inclui e dá-lhes abrigo. Por isso, tomar consciência do próprio corpo é ter acesso ao ser inteiro... pois corpo e espírito, psíquico e físico, e até a força e fraqueza, representam não a dualidade do ser, mas sua unidade. [...] É importante assinalar que este

sentido da unidade a ser resgatada através da consciência maior do corpo físico nos conduzirá sempre à percepção da beleza e da harmonia presentes no universo e em nosso corpo físico, que é um resumo ou um microcosmo que nos permitirá sempre sentir a conexão, seja com a natureza, seja com o outro (ESPÍRITO SANTO, 1998, p. 13-14).

A tecnologia disponível para o ser humano vem tornando-o cada vez mais sedentário e com predisposição a doenças, que são desenvolvidas pela falta de movimento. Nesse processo, o corpo vem se tornando objeto de manipulação do indivíduo e da sociedade, tirando-lhes a autonomia e a consciência em suas práticas corporais (BRANDL, 2002, p. 2). Assim, os movimentos tornam-se mecânicos, automáticos e, muitas vezes, sem limites e limitações.

Para Fonseca (1983) a elaboração da noção de corpo estrutura-se nas suas linhas gerais ao longo da infância e projeta-se numa permanente evolução dialética inacabada, durante toda a existência do indivíduo.

Barros (2005) acrescenta que o corpo é o primeiro e maior mistério. Para estar realmente presente no mundo, é preciso que a pessoa reconheça que é um corpo em sua imensidão de processos complexos, que fazem ricos em sua consciência e inconsciência desconcertantes e pragmáticas e em suas atitudes, que são sempre corporais (BARROS, 2005). A autora cita que o comportamento é, portanto, comandado por esses limites, que são as percepções individuais que criamos e sobre as quais exercemos certo controle, e que também afetam as relações interpessoais, na medida em que acolhemos uma imagem corporal tendo em vista a sua mobilidade e transformação constante, estabelecendo uma interface de relacionamentos que se moldam pela nossa própria imagem e a do outro, mesclando-se numa troca de informações subjetivas que irá criar novas imagens de corpo e de mundo.

De acordo com Thon (2012), desde o momento de fecundação, os fatos que ocorrem conosco definem como será o nosso comportamento e reação para com a vida. Ao longo da vida, todas as situações pelas quais o indivíduo passa estará ligado à consciência de si, de seu corpo e a sua representação no mundo em que vive. O decorrer do desenvolvimento age diretamente sobre fatores formadores do ser, como o temperamento, a personalidade e o caráter.

O desenvolvimento motor é um processo contínuo e demorado, que acontece na primeira infância, fase em que o conhecimento se torna

mais crucial e efetivo, e continua na adolescência atingindo até o início a idade adulta. Para Pellegrini et al. (1992), o desenvolvimento motor consiste em uma série de mudanças que ocorrem ao longo do ciclo vital em termos do movimento de partes do corpo ou de todo o corpo no espaço.

Conforme o indivíduo vai adquirindo experiência no decorrer da sua vivência, vai sofrendo influências ambientais e sociais, seu desenvolvimento motor vai adquirindo novos e mais elaborados movimentos, e de acordo com essa vivência da cultura corporal é que se definirá como será este ou aquele ser humano, com suas características, capacidades e limitações no aspecto motor do seu corpo.

Para Haywood e Getchell (2004), o desenvolvimento motor é um componente do desenvolvimento geral do ser humano, resultado da integração entre os componentes genéticos e ambientais.

Castellani Filho (1988) afirmam que a consciência corporal do homem corresponde à compreensão dos signos tatuados no corpo pelos aspectos socioculturais de movimentos históricos determinados. Assim, o homem consciente sabe que seu corpo expressa o discurso de sua época, portanto, compreender seu significado é condição básica para que possa participar efetivamente da construção de seu tempo.

O autoconhecimento pode ser associado não apenas àquele que faz com que percebamos o próprio corpo durante a prática de atividades físicas, mas sim o reconhecimento que cada um tem de si mesmo, das suas habilidades e limites. Deve-se associar à introspecção, à auto-observação, ao reconhecimento de atitudes, condutas e características pessoais, refletindo sobre todo o processo de autoconhecimento. Assim, o autoconhecimento pode melhorar o respeito a si mesmo, ajudar nas escolhas pessoais e facilitar o relacionamento interpessoal (MINTO et al., 2006).

Segundo alguns autores, como Angheben (2005), Brandl (2002) e Medina (1987), a consciência corporal pode proporcionar uma escolha saudável de estilo de vida. Nesse sentido, a pesquisa da percepção corporal, das sensações corpóreas e a habilidade de julgar a posição do próprio corpo são de grande importância, trabalhando a conscientização do corpo, conquistando uma melhora na imagem corporal, consciência do seu próprio corpo e no estímulo na busca de uma melhor qualidade de vida.

Sábio é o homem que tem consciência de que o seu equilíbrio está no movimento e respeita seus limites. O corpo foi concebido para desprender o mínimo de energia para o máximo de rendimento. Ele é um grande livro de registros, que fala, se expressa, chora, sorri e sente

dor. “A dor nada mais é que um espasmo de defesa, apelo de reorganização, chamamento à consciência do corpo” (BERTAZZO, 1998, p. 34).

Existem inúmeras atividades que buscam desenvolver a consciência corporal e/ou autoconhecimento através do movimento. Para isto, é preciso que se tenha uma visão da prática do conhecimento do corpo como terapia e educação do/pelo corpo, que poderá ser desenvolvida através de inúmeras técnicas, como a dança, a yoga, o pilates, o alongamento, a bioenergética, a meditação, o relaxamento, a teoria de Reich, entre outros. Pensando nisto, deve-se questionar qual a melhor forma de praticar estas atividades para que haja, realmente, uma conscientização corporal.

A bioenergética se apoia no fato de que cada ser é o seu corpo. Segundo Lowen (1982), nenhuma pessoa existe fora do corpo vivo, você é seu corpo e ele é você, ele expressará quem você é, sua forma de estar no mundo. O movimento existe para manter, equilibrar e atualizar a forma do homem (BERTAZZO, 1998). Para o autor, o movimento pode fazer com que a matéria não se deteriore, para que ela mantenha sua integridade. Toda a forma de vida se mantém pelo contínuo exercício do movimento. Até mesmo nossos ossos, percebidos falsamente como estáticos, contêm movimento: a matriz óssea é continuamente moldada pela ação dos músculos e pela gravidade para não se descalcificar, para não perder sua função na organização de nosso corpo, para nos permitir ficar em pé etc.

A massagem consiste em técnicas de manipulação (deslizamento, amassadura, fricção) de tecidos corporais (pele, músculos, ossos) e movimento corporal (automassagem, alongamentos e exercícios). São técnicas utilizadas com fins profiláticos e no combate ao estresse, promove o bem-estar e o autoconhecimento, que acarretam um melhor desempenho pessoal, profissional e uma melhor qualidade de vida (DARIDO; SOUZA JUNIOR, 2007).

Diversos objetivos podem ser relacionados a essa prática corporal alternativa, tais como: a melhora da circulação sanguínea e linfática, o aumento da flexibilidade dos músculos, a melhora na capacidade respiratória, efeitos psicológicos, como a melhora da autoestima e a diminuição da “tensão”, relaxamento físico e aumento da percepção corporal (CESANA; DRIGO; LORENZETTO, 2004; DARIDO; SOUZA JUNIOR, 2007).

Segundo Espírito Santo (2007), o autoconhecimento é fundamental para que o ser humano desperte do sono, ou seja, acorde e viva sua realidade, encare e supere os obstáculos que surgirem, mas tal

transformação é difícil e demorada. O autor afirma que, se estiver somente preocupado com o universo externo, a criança crescentemente perderá o caminho em direção a si mesma, e afirma, também, que só na adolescência torna-se possível o desenvolvimento de um autoconhecimento, pois antes desse período seria inviável o surgimento da consciência profunda de si mesmo.

De acordo com Tavares et al. (2002), a pessoa deveria ser naturalmente flexível, aberto, criativo, livre, inteligente, emocionalmente equilibrado, autêntico, capaz de resistir às mais variadas situações sem perder o equilíbrio. A resiliência é a capacidade pessoal para enfrentar a adversidade, de modo não só a resistir-lhe ou ultrapassá-la com êxito, mas a de extrair uma maior resistência a condições negativas subsequentes.

O comportamento sedentário do homem contemporâneo tornou-o um indivíduo automatizado, mediante suas atividades diárias, como os afazeres do lar e do trabalho. Além disso, as atividades de lazer são tarefas com menor trabalho muscular, que conseqüentemente levam ao sedentarismo. Diante dessa situação, o homem sente a necessidade de procurar a prática de alguma atividade física, seja por indicação médica, ou por estética corporal. Dependendo da atividade física que o indivíduo se proponha a praticar, obterá maiores benefícios em uma ou outra valência: Força, Resistência, Velocidade, Flexibilidade e Coordenação. Bompa (2002) cita que podemos compreender que a relação da coordenação, ou consciência corporal está intimamente ligada às outras quatro valências.

O ser humano necessita desenvolver esta capacidade de conhecer-se, autorregular-se, de perceber qual o caminho seu corpo está mostrando para que seja capaz de enfrentar as adversidades e desequilíbrios da vida com naturalidade e saúde.

## **2.5.2 Conceituando o autoconhecimento do aspecto COGNITIVO**

Conhecer é um tipo de atividade que envolve três elementos: um "sujeito capaz de conhecer", o "ato de conhecer" e a "coisa conhecida". Embora a capacidade e o ato de conhecer pertençam à mesma pessoa, há fortes razões para pensar que estas duas coisas não se confundem. A capacidade de conhecer é uma característica adquirida pelos homens ao longo da sua história social e cultural. Neste sentido, é de origem filogenética, perpetuada pela memória genética da espécie

humana. Ela é independente do ato de conhecer, mas é sua condição necessária, embora não suficiente. Quanto ao ato de conhecer, ele resulta da combinação da ação do sujeito e das condições sociais e culturais que tornam possível esta ação (PINO, 1995, p. 33).

O desejo do homem de medir o intelecto é antigo, dado que os testes de inteligência surgiram na China do século V, tendo começado a serem usados cientificamente no século XX na França. O conceito de inteligência é muito utilizado para avaliar resumidamente o quão bem os aspectos cognitivos do indivíduo operam. Há autores que a definiram como uma capacidade geral de compreensão e raciocínio, enquanto há outros que a descreveram como envolvendo diversas capacidades mentais relativamente independentes uma das outras (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

A cognição, em termos restritos, se refere a um tipo específico de representação dos objetos e fatos e, num sentido lato, a qualquer tipo de representação da informação proveniente do meio, incluindo todos os tipos de representações multidimensionais (KUHL; KRASKA, 1989).

A cognição pode ser vista como o conhecimento do indivíduo, corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, ou seja, diz respeito ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida (DURAND, 2000 apud BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007).

Para Borges (2005, p. 77-78):

[...] não existe o mundo objetivo da concepção tradicional sobre a cognição. Isso significa que o ser humano não cria representações “do mundo”, mas vive nele numa dinâmica de interações indivíduo e meio. Não há, então, símbolos que representam o mundo objetivo, mas sim o viver experiencialmente no meio. Nesse processo, o conhecer ocorre a todo instante e não somente para se resolver problemas, tal como também preconizado pelas teorias tradicionais sobre a cognição humana.

Davenport e Prusak (1998) explicam que o conhecimento deriva da informação, que, por sua vez, deriva de conjuntos de dados. Os dados são séries de fatos ou eventos isolados; informações são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm significado e relevância; e conhecimentos são conjuntos de informações, reconhecidas e integradas

pela pessoa em um esquema cognitivo preexistente, que causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento.

A ciência cognitiva é uma área de estudos interdisciplinares que se inter-relaciona com psicologia cognitiva, ciência da computação, sistemas de informação, inteligência artificial, neurociências e linguística, entre outras (LIMA, 2003). As pesquisas desenvolvidas sobre a cognição humana têm buscado apreender o modo como as pessoas pensam, interpretam e percebem o mundo. Estudos sobre a natureza e o desenvolvimento cognitivo dos seres humanos estão voltados para quatro teorias principais do desenvolvimento cognitivo: a de Piaget, a neopiagetiana, a de Vygotsky e a abordagem do processamento da informação.

Para Piaget (1983), a cognição humana é uma forma de adaptação biológica na qual o conhecimento é construído aos poucos, a partir do desenvolvimento das estruturas cognitivas que se organizam de acordo com os estágios de desenvolvimento da inteligência. Assim, desenvolvimento cognitivo está ligado aos processos de assimilação e acomodação que promovem o equilíbrio que varia de acordo com a idade.

Os teóricos neopiagetianos, tomando por base as teorias de Piaget, dão ênfase às habilidades cognitivas, como o processar e coordenar elementos que possibilitam a diferenciação de informações na determinação de sub-objetivos para atingir uma meta. Também incluem o conceito de mediação e interação na solução de problemas (FLAVELL; MILLER, P. H.; MILLER, S. A., 1999; STERNBERG, 2000).

Para Vygotsky, o conhecimento é construído durante as interações entre os indivíduos em sociedade, desencadeando o aprendizado (VYGOTSKI; LURIA; LEONTIEV, 1998). Assim, processo de mediação se estabelece quando duas ou mais pessoas cooperam em uma atividade, possibilitando uma reelaboração.

A teoria do processamento da informação deu origem a grande número de estudos investigando detalhadamente os processos cognitivos envolvidos na resolução de problemas. Tal abordagem vem gradualmente se integrando aos estudos da neurologia, dando origem à neurociência cognitiva. Os teóricos do processamento da informação, de origem mais recente, reúnem diversas abordagens que estudam a mente e a inteligência em termos de representações mentais e seus processos subjacentes ao comportamento observável. Estes pesquisadores consideram o conhecimento como sistema de tratamento da informação (HUNT, 1980; NEWELL; SIMON, 1972; STERNBERG, 2000).

Já em relação ao autoconhecimento cognitivo no processo de aprendizagem, diversos autores, entre eles, Brown (1978), Flavell e Wellman (1977) e Weinert e Kluwe (1987), citam que, além das capacidades cognitivas e dos fatores motivacionais, uma terceira categoria de variáveis tem sido extensivamente estudada, a dos processos metacognitivos que coordenam as aptidões cognitivas envolvidas na memória, leitura, compreensão de textos etc. Pressley (1986), no seu modelo de Bom Utilizador de Estratégias (Good Strategy User), realça que, em termos de realização escolar, para além da utilização de estratégias, é importante o conhecimento sobre quando e como utilizá-las, sobre a sua utilidade, eficácia e oportunidade. Assim, deve-se compreender a finalidade da tarefa, planificar a sua realização, aplicar e alterar conscientemente estratégias de estudo e avaliar o seu próprio processo de execução (FLAVELL; WELLMAN, 1977).

Segundo Brown (1978), o reconhecer a dificuldade na compreensão de uma tarefa, ou tornar-se consciente de que não se compreendeu algo são habilidades que parecem distinguir os bons dos maus leitores. Os primeiros sabem avaliar as suas dificuldades e/ou ausências de conhecimento, o que lhes permite superá-las, recorrendo às inferências feitas a partir daquilo que sabem. Esta autora chama a atenção para a importância do conhecimento, não só sobre aquilo que se sabe, mas também, sobre aquilo que não se sabe, evitando, assim, o que designa de ignorância secundária: não saber que não se sabe.

### **2.5.3 Conceituando o autoconhecimento do aspecto EMOCIONAL**

Porque a gente mexe tanto no que está fora da gente e não atenta para o que está dentro da gente? Vai nos fazer mais felizes, vai nos fazer ganhar mais, vai nos fazer gastar melhor, vai nos fazer ter mais saúde, é bom para todo mundo. Porque as pessoas responsáveis pela educação não estão mais atentas para isso? (VIEIRA, 2007, p. 11).

O aspecto emocional pode ser compreendido como: “a capacidade de uma pessoa reconhecer e lidar com as emoções – em si própria e nas relações com as outras” (MAXIMIANO, 2007, p. 171).

A emoção pertence à esfera afetiva da função mental, que inclui as emoções em si, o humor, as avaliações e outros estados de sentimento, incluindo fadiga ou energia (MAYER; SALOVEY, 1997).

De acordo com Engelhart (1998), a Inteligência Emocional também conhecida como Quociente Emocional é a capacidade de ler os próprios sentimentos, controlar os impulsos, organizar o raciocínio, ficar calmos e otimistas diante das provas com que nos defrontamos e, sobretudo, escutar o outro. O autor cita que pode ser desenvolvida pelas pessoas através de ferramentas específicas, ou que podem ser emocionalmente alfabetizados.

Santos (2000, p. 46) elucida que:

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de 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.

Dutra (2001) apoia a ideia de que cada indivíduo faça planos de ações para melhorar ainda mais seus pontos fortes, tendo como consequência um desenvolvimento profissional. Para isso, é necessário conhecer suas forças, conforme Goleman (2001) e Gardner (1993) explicam: o autoconhecimento como a capacidade de reconhecer o sentimento no momento de sua ocorrência; compreensão das próprias forças, fraquezas, necessidades e impulsos; e compreensão dos próprios valores e objetivos.

Maximiano (2007) cita que saber como se lida com as situações e como cada um é percebido pelo outro, ajuda a posicionar-se melhor perante a equipe, pares, gestores e a instituição. Steiner e Perry (2001) afirmam que a pessoa emocionalmente educada é capaz de lidar com as emoções de modo a desenvolver seu poder pessoal e a criar maior qualidade de vida. Para os autores, a Educação Emocional amplia os relacionamentos, cria possibilidades de afeto entre pessoas, torna possível o trabalho cooperativo e facilita o sentido de comunidade.

Como características de pessoas que têm a educação emocional desenvolvida, Goleman (2001) destaca, entre elas: capacidade do líder em organizar grupos ou rede de pessoas, talento que se vê em diretores e chefes de organizações; capacidade do mediador que negocia soluções e acordos, evitando conflitos e disputas, talentos dos diplomatas, árbitros ou gerentes, entre outros; domínio da arte do bom relacionamento, que facilitam o conviver das famílias, amigos e colegas de trabalho; capacidade para análise social, a partir dos sentimentos e preocupações

das pessoas, talentos reconhecidos, principalmente, nos terapeutas, conselheiros, líderes naturais e escritores.

A competência emocional é uma capacidade passível de aprendizado que está baseada na inteligência emocional e que resulta em um desempenho superior no trabalho (GOLEMAN, 1998).

As emoções demarcam fatos importantes em nossa vida e influenciam a forma como reagimos a estas experiências. Elas são um meio natural de avaliar o ambiente que nos rodeia e reagir de forma adaptativa. Por vezes, avaliamos o objeto que nos causa a emoção, mas também a sua relação com outros objetos e a sua ligação com o passado e a mente avalia também. Como resultado desta coavaliação, Damasio (2009) menciona que podemos modular as nossas respostas emocionais. Essa modulação é uma tentativa de acomodar as nossas respostas emocionais aos ditames da cultura. O conceito de competências emocionais e sua aplicabilidade estão a serviço deste “trabalho emocional”, pois o ser humano é essencialmente social e precisa deter habilidades para adaptar-se ao ambiente, onde certamente as emoções possuem um papel fundamental no comportamento social inteligente.

#### **2.5.4 Conceituando o autoconhecimento do aspecto ESPIRITUAL**

O termo espiritualidade vem do latim *spiritus* ou *spiritualis*, que significa sopro, respiração, ar ou vento (KARAKAS, 2010).

Para entender o termo espiritualidade, é necessário distingui-lo de religião.

O conceito de religião refere-se ao aspecto institucional e doutrinário de determinada forma de vivência religiosa. Define-se por determinadas crenças e ritos referidos ao transcendente e entendidos como meios que oferecem salvação. As religiões têm como base a experiência com uma realidade misteriosa e fascinante que se apodera do ser humano, manifestando a presença de algo transcendente que é sentido no cotidiano da existência humana e com grande capacidade de transformar a vida (BOFF, 2006; LIBANIO, 2002).

A espiritualidade refere-se a essa experiência de contato com algo que transcende as realidades normais da vida. Significa experimentar uma força interior que supera as próprias capacidades (BOFF, 2006).

Espiritualidade está associada a questões de natureza pessoal: resposta a aspectos fundamentais da vida, relacionamento com o sagrado ou com o transcendente, o qual pode (ou não) levar ao desenvolvimento de rituais religiosos e à formação de comunidades. Para Hill e Pargament (2003), a espiritualidade está ligada aos aspectos

pessoais e subjetivos da experiência religiosa e a uma busca pelo sagrado, processo através do qual as pessoas procuram descobrir e, em alguns casos, transformar aquilo que têm de sagrado em suas vidas.

De acordo com Guillory (2002, p. 43), a “espiritualidade é uma maneira de ser que predetermina como vamos reagir às experiências da vida, ao passo que a religião implica incorporar sistemas de crenças organizados”.

Arruda (2005, p. 51) afirma que “a espiritualidade não é ritualismo, não tem, necessariamente, a ver com práticas religiosas, que podem ser um dos caminhos. Espiritualidade é a essência do homem, é o seu ser, é a maneira de se comportar, agir e pensar”.

A espiritualidade manifesta-se como religiosa, quando essa transcendência repercute de tal forma na transformação da vida da pessoa que o experimentado não se explica apenas por forças contidas na interioridade da pessoa, mas é sentido como a presença de um absoluto, identificado como Deus. Essa forma de espiritualidade foi também chamada de mística (VASCONCELOS, 2006).

Segundo Moggi e Burkhard (2004), espiritualidade é uma só. As religiões são caminhos diferentes para desenvolver a espiritualidade. Para os autores, o conceito de espiritualidade se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões, como: o amor, o respeito à vida em todas as suas manifestações, o livre-arbítrio, a esperança, a fé, a honestidade, a integração, a verdade, a bondade, a beleza, igualdade, a fraternidade e a liberdade.

Para Chalegre (2003), a espiritualidade é a superação do pequeno e poderoso ego particular e a compreensão interna de que a vida tem um intuito mais alto do que obter tudo para si.

Já Pandey e Gupta (2008) definem espiritualidade como equilíbrio dinâmico de três fatores: harmonia consigo mesmo; harmonia com o ambiente (social e natural); e transcendência. No primeiro fator, “harmonia consigo mesmo”, estariam incluídos aspectos como a busca por significado e propósito, a vida interior e autorrealização; profundo sentimento de bem-estar e alegria, dentre outros. O segundo fator, “harmonia com o ambiente”, se manifesta em comunidade, se sentindo confortável com o mundo, está associada à integração no ambiente de trabalho/atividades e à conectividade, compaixão, respeito, humildade e coragem, levando em consideração a inclusão e interconectividade das pessoas. A transcendência, terceiro fator apontado pelos autores, é um aspecto subjacente da espiritualidade, se refere a um elevado estado de consciência e é a experiência direta de se estar conectado à existência,

despoluído da emoção e intelecto. Pode ser entendida como a transcendência ao ego.

Os esforços pioneiros da gestão de recursos humanos e da melhoria industrial continham fortes motivações religiosas. A visão espiritual do trabalho foi ampliando com o passar dos anos, através da crescente preocupação com a felicidade e a pressão crescente para que as organizações adotem práticas produtivas ambientais. A busca pela espiritualidade ocorreu desde a psicologia humanista de Abraham Maslow ao budismo zen, passando pela corrente de autoajuda e por práticas como o feng shui (CUNHA; CUNHA; MENDONÇA, 2010).

Sinzato (2007) e Zohar e Marshall (2002) concordam que vivenciar o “espiritual” significa estar em contato com um todo maior, mais profundo, mais rico, uma realidade social mais profunda, uma rede social de sentido ou um senso de inteireza mais profundo, cósmico, um senso de que atos humanos são partes de algum processo universal mais amplo. Os autores afirmam que sem a espiritualidade, a visão escurece, a vida parece monótona e sem sentido.

A espiritualidade transcende o indivíduo e o remete, sobretudo, a um conjunto de valores, ações e práticas ligados ao coletivo. Trata-se, portanto, de uma tentativa de se reconectar individualmente ao mundo (MITROFF; DENTON, 1999).

O Quadro 2 apresenta algumas definições de espiritualidade no local de trabalho.

Quadro 2 - Diferentes definições de espiritualidade no local de trabalho

Definições de Espiritualidade	Fonte
A preocupação com a forma de expressão pessoal	Emmons (1995)
Envolve fundamentos e crenças pessoais	Wong (1998). P. 364
Forma como o indivíduo vive em relação às mais profundas verdades do universo	Bregmann and Thierman (1995). P. 149
Nossa resposta a um anseio humano profundo e misterioso para a auto-transcendência, para encontrar nosso lugar	Benner (1989). P. 20
Uma maneira de ser e de experimentar o que vem da consciência de uma dimensão transcendental e que é caracterizada por determinados valores identificáveis com respeito à própria vida e o que quer que se considere ser o final.	Elkins ET AL. (1988). P. 10
Uma dimensão transcendente dentro da experiência humana... descoberta nos momentos em que o indivíduo questiona o significado da existência pessoal e tenta se colocar dentro de um contexto ontológico mais amplo.	Shafranske and Gorsuch (1984). P. 231
Uma experiência subjetiva do sagrado	Vaughn (1991). P. 105
Um princípio pessoal de vida que foca uma qualidade transcendente do relacionamento com Deus	Emblen (1992). P. 45
O reino vasto do potencial humano que trata os fundamentos finais com as entidades mais elevadas, com Deus, com a vida, com a compaixão, com o propósito.	Tart (1975). P. 5
O esforço humano para o poder de transformação atual na vida: é a atração e o movimento da pessoa humana para o divino.	Dale (1991). P. 5
Pertence à uma capacidade própria e tendência inatas; busca transcender/ultrapassar o foco atual da excentricidade, o que vai além e envolve o aumento do conhecimento e amor.	Chandler e Holden (1992)
Uma força interior que inspira propósitos que vão além de si próprio e que dão o significado e os sentidos da vida	Mcknight (1984). P. 142

Fonte: Marschke, Preziosi e Harrington (2008).

Para Betto (1997), a espiritualidade não é uma questão simplesmente religiosa, é uma questão de educação, de subjetividade, de interioridade. É uma forma de reeducar-se para a comunhão conosco mesmos, para a comunhão com a natureza, para a comunhão com o próximo e com Deus.

Também para Pauchant (2002), a espiritualidade no contexto do trabalho não está ligada a um sistema religioso, nem mesmo a uma

ritualística organizada ou a um proselitismo nas organizações. Por esse motivo, não envolve rituais, doutrinas ou crenças religiosas institucionalizadas (ainda que carregue valores comuns à maioria das tradições religiosas).

Para Cavanagh (1999), as empresas têm adotado cada vez mais uma axiologia transcendental, ligada a valores como paz interior, verdade, respeito, honestidade. Trata-se de uma busca crescente por significado, equilíbrio, humanização da organização, ambiente não mais centrado no controle, na hierarquia, no individualismo, na obediência, mas, antes, em maior desenvolvimento pessoal, na utilização da intuição, na valorização da criatividade, humanização e autorrealização no trabalho, maior integração da empresa com a sociedade.

Para Moggi e Burkhard (2004), a espiritualidade nas organizações pode ser entendida como a prática, por parte das empresas e seus líderes, do entendimento de que os colaboradores possuem uma vida interior e são seres integrais, que desempenham outros papéis em suas vidas. O trabalho, realizado com um sentido de comunidade, influencia e é influenciado pelo desenvolvimento dos aspectos da vida dos indivíduos.

Wolman (2001) aponta a relevância da dimensão moral na espiritualidade. Para o autor, a sensibilidade moral é a base da compreensão clara de que qualquer ação que perturbe a conexão harmoniosa entre as pessoas ou inflija sofrimento desnecessário a inocentes ou ao meio ambiente é não só imoral, como também um sinal de inteligência espiritual distorcida e desviada. O autor descreve que as pessoas utilizam sua consciência espiritual para fazer escolhas morais.

Para Nash e McLennan (2003), ela oferece empowerment, via “picos de experiência”, “fluxo”, quadro transformacional de consciência, bem-estar emocional, novas habilidades cognitivas.

Segundo Goldim (2007, p. 12) “no processo de tomada de decisão o sistema de crenças de uma pessoa tem papel fundamental... afetam a sua percepção e leitura do mundo... a reflexão bioética assume caráter plural da discussão e não uma posição sectária”.

No aspecto da liderança, Cacioppe (2000 apud REGO; SOUTO; CUNHA, 2007) enfatiza que os líderes de empresas bem-sucedidos do século XXI serão líderes espirituais, confortáveis com a sua própria espiritualidade, e sabendo como nutrir o desenvolvimento espiritual dos outros.

A inteligência espiritual é “aquela por meio da qual acessamos nossos valores mais profundos, que nos faz usá-los nos processos

mentais, nas decisões que tomamos e nas realizações que valem a pena” (ZOHAR; MARSHALL, 2006, p. 15).

Entre os benefícios de um cultivo correto e assíduo da inteligência espiritual está o equilíbrio interior. O trabalho espiritual produz uma transformação interior, tanto das capacidades e do nível de consciência, como dos comportamentos e atitudes (TORRALBA, 2012, p. 220).

O autoconhecimento espiritual, ou Inteligência espiritual, cultivado torna as pessoas mais audazes, comunicativas e capazes de realizar projetos, tomar decisões acertadas e suas aspirações são altas em busca da felicidade e do sucesso (NUNES; FREITAS, 2014).

Com relação à compreensão dos próprios valores, Dutra (2001) acredita ser fundamental que a empresa e seu colaborador compartilhem valores semelhantes, porque só assim, o funcionário estará predisposto a esforçar-se pela organização. Assim, as pessoas passariam a buscar os objetivos organizacionais como algo pessoal. Nem sempre as pessoas têm consciência dos seus objetivos. Para Hersey e Blanchard (1986, p. 17) “nossa mente nem sempre vê conscientemente a razão das nossas ações. Os impulsos que determinam nossos padrões comportamentais são, em grande parte, subconscientes, o que dificulta a sua análise e avaliação”.

Wolman (2001, p. 111) cita que a “inteligência espiritual é a capacidade humana de formular as perguntas fundamentais sobre o significado da vida e simultaneamente experimentar a conexão perfeita entre cada um de nós e o mundo em que vivemos”. O autor assinala que a inteligência espiritual combina habilidades, talentos, dons e uma interconexão transcendente do espírito humano individual com um universo maior, “luminoso”, que é fonte do nosso ser, que funciona como energia focada em uma direção.

Para Emmons (2000) a inteligência espiritual possibilita ao ser humano estabelecer um contato íntimo não só com o que as religiões chamam de divino, mas consigo mesmo e com o mundo e os fatos da vida, encontrando nisto uma forma de realização cognitiva que merece o adjetivo de espiritual. A experiência de compreensão da realidade, propiciada por essa inteligência, permite fazer um link e integrar em um todo, as motivações, as emoções e a inteligência.

De acordo com o autor, a formação espiritual consiste, fundamentalmente, na construção de uma base de conhecimentos e informações relacionados ao sagrado, ensinando como os interesses e aptidões espirituais podem ser processados no sentido de um conhecimento que transcende e confere significado.

Emmons (2000) indica cinco habilidades como sendo os componentes operacionais que caracterizam a inteligência espiritual: a capacidade de transcendência; a habilidade de entrar em estados espiritualmente iluminados de consciência; a capacidade de investir em atividades, eventos e relacionamentos carregados com senso do sagrado; a habilidade de utilizar recursos espirituais para resolver problemas na vida e a capacidade de ser virtuoso e de se comportar efetivamente como tal.

Em relação ao autoconhecimento, Emmons (2000) sugere que a humildade, característica de quem tem uma vida espiritual cultivada, facilita uma avaliação real de suas forças e fraquezas, habilidade na manutenção e realização dos talentos de alguém, adequado senso de autoaceitação, visão de si próprio integrada e, também, diminuindo a baixa autoestima.

A inteligência espiritual é um componente importante na liderança voltada para os valores necessários para gerenciar e mobilizar significado em organizações empresariais, com base no entendimento de questões existenciais, senso de propósito, e uma chamada para o serviço (BASS, 1990, 1997; BENNIS, 2007; FRY, 2003; KOUZES; MUSSIG, 2003; POSNER, 1992; SMIRCICH; MORGAN, 1982).

Para Ashmos e Duchon (2000), a espiritualidade no local de trabalho pode ser definida como o reconhecimento de que os empregados têm uma vida interior que alimenta e é alimentada por um trabalho significativo a ter lugar no contexto de uma comunidade.

Os seres humanos são racionais, mas também emocionais e espirituais, sendo que um depende do outro (ASHMOS; DUCHON, 2000). Pava (2003) argumenta que todas as atividades humanas são espirituais em algum grau. Se os seres humanos, entre outras coisas, são seres espirituais e estão em busca de trabalho e uma vida significativa, realizados em um contexto de comunidade, então organizações que desencorajam a realização destas necessidades podem ser adversamente afetadas. Assim, precisa-se incluir a espiritualidade na gestão. A espiritualidade é uma experiência profundamente pessoal. As pessoas vivem de maneiras muito diferentes, portanto, é necessário alimentar a espiritualidade a partir de diferentes fontes. Se as organizações lhes permitir obter esses recursos espirituais e satisfazer as suas necessidades espirituais, é provável que as pessoas tragam, em contrapartida, todo o seu self (físico, mental, emocional e espiritual), assumindo o trabalho como uma missão, desenvolvendo todo o seu potencial e se tornando mais afetivos e ligados às suas organizações, resultando em benefícios individuais e organizacionais.

A espiritualidade nas organizações parece exigir uma mudança de paradigma no pensamento de gestão. Como Gull e Doh (2004) sugerem, é necessário que os gestores sejam capazes de examinar seu sistema subjacente de orientação de um foco exclusivo em critérios econômicos e financeiros, para uma compreensão da empresa como comunidade de espírito.

Líderes inteligentes se envolvem espiritualmente em seu trabalho motivados por recompensas que vão além de considerações financeiras e de status, enxergam seu trabalho através de um propósito e uma chamada para o serviço. Esse propósito e/ou chamada se relacionam com os elementos de motivação da teoria transformacional de liderança, em que os líderes fornecem significado para os seguidores através de objetivos compartilhados (BASS, 1990). Para Kouzes e Posner (1992), a liderança envolve a prática de inspirar uma visão compartilhada. Young (2002) argumenta que os líderes serão mais eficazes através de resolução de problemas de forma mais holística, utilizando a intuição e modos transcendentais mais elevados de conhecimento.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, foram apresentados os conceitos abordados, de acordo com diversos autores. No entanto, torna-se necessário realçar os conceitos de Autoconhecimento FÍSICO; Autoconhecimento COGNITIVO; Autoconhecimento EMOCIONAL e Autoconhecimento ESPIRITUAL.

- Para os autores Angheben (2005), Brandl (2002) e Medina (1987), a consciência corporal pode proporcionar uma escolha saudável de estilo de vida. Assim, a pesquisa da percepção corporal, das sensações corpóreas e a habilidade de julgar a posição do próprio corpo são de grande importância, trabalhando a conscientização do corpo, conquistando uma melhora na imagem corporal e no estímulo na busca de uma melhor qualidade de vida. A definição desses autores culmina com a adotada nesta tese: **Autoconhecimento Físico** é a capacidade de conhecer-se, de autorregular-se, de perceber qual o caminho seu corpo está mostrando para que seja capaz de enfrentar as adversidades e desequilíbrios da vida com naturalidade e saúde.
- Os autores Brown (1978), Flavell e Wellman, (1977) e Weinert e Kluwe (1987) citam que, além das capacidades

cognitivas e dos fatores motivacionais, também tem sido estudada a capacidade dos processos metacognitivos que coordenam as aptidões cognitivas envolvidas na memória, leitura, compreensão de textos etc. Pressley (1986) realça que é importante o conhecimento sobre quando e como utilizar as capacidades cognitivas, sobre a sua utilidade, eficácia e oportunidade.

Com base nestes autores, para esta tese, adotou-se o conceito de **Autoconhecimento Cognitivo** como sendo a consciência das capacidades cognitivas, através da percepção, atenção, associação, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem.

- O aspecto emocional pode ser compreendido como: “a capacidade de uma pessoa reconhecer e lidar com as emoções – em si própria e nas relações com as outras” (MAXIMIANO, 2007, p. 171).

A partir dessa definição, adotou-se reconhecer seus próprios sentimentos e dos outros, como e quando eles ocorrem e a habilidade de lidar com os mesmos, como conceito para o **Autoconhecimento Emocional**.

- Para Pandey e Gupta (2008), a espiritualidade é definida como o equilíbrio dinâmico de três fatores: harmonia consigo mesmo; harmonia com o ambiente (social e natural); e transcendência. Mitroff e Denton (1999), Zohar e Marshall (2002) e Sinzato (2007) concordam que a espiritualidade significa estar em contato com um todo maior, mais profundo, mais rico, uma realidade social mais profunda, uma rede social de sentido ou um senso de inteireza mais profundo, cósmico, um senso de que atos humanos são partes de algum processo universal mais amplo.

Para esta tese, adotou-se como definição de **Autoconhecimento Espiritual** a capacidade de tomar consciência do seu eu espiritual, de sua ligação com o coletivo, de sua transcendência, tornando claros seus valores e sentidos na prática do dia a dia.

Baseado na crença de que qualquer mudança no indivíduo pode ocorrer de dentro para fora e de fora para dentro, o foco inicial é o autoconhecimento, onde o indivíduo representa o protagonista da sua jornada. Assim, ganha-se o mundo externo na medida em que cada um

ganha a si mesmo interiormente e perde-se o mundo externo na medida em que se perde a interioridade. Cristo nos deixou: "a fim de que todos sejam um; como és tu, ó Pai, em mim e eu em ti, também sejam eles em nós" (João, 17: 21).

É importante realçar que esta tese trabalha com uma visão sistêmica, portanto serão trabalhados os aspectos de forma integrada, quando um (ou mais) aspectos não é desenvolvido ou integrado, tem-se como resultado um desequilíbrio funcional, uma falta de inteireza e uma relativa ineficácia em certas áreas da vida pessoal e/ou profissional.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

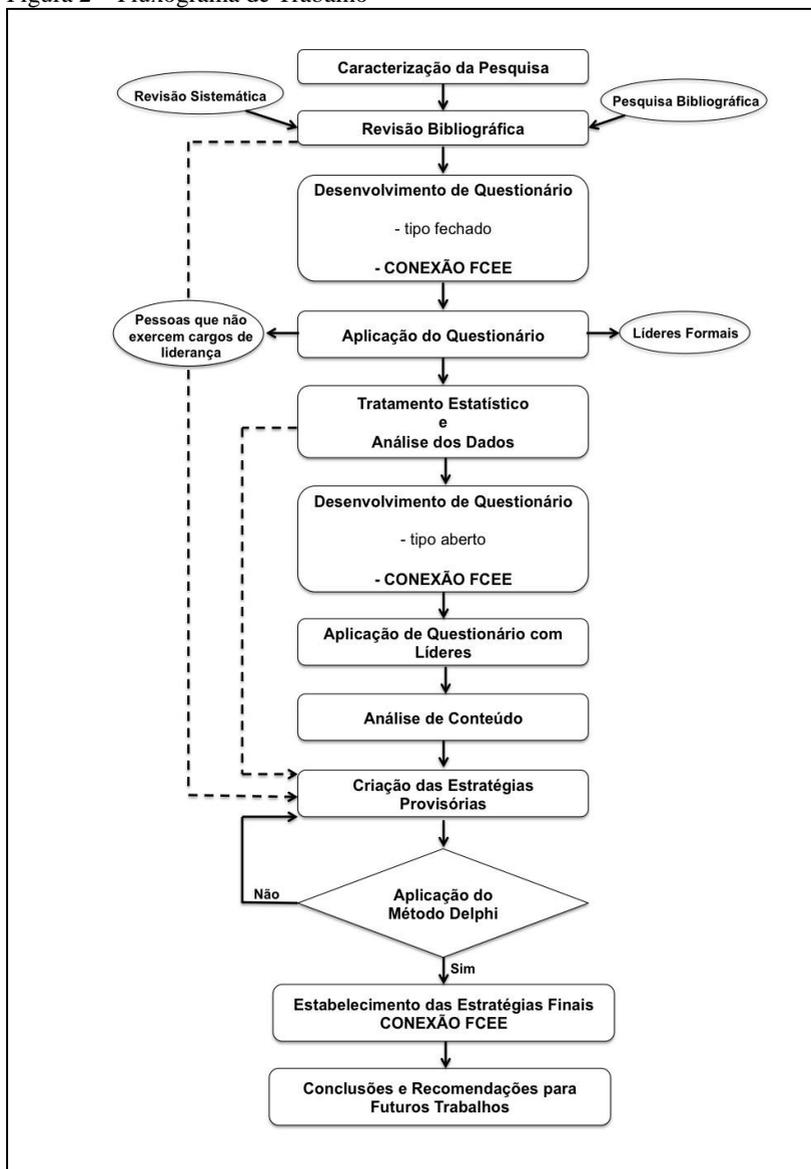
A metodologia é um instrumento de condução da pesquisa, bem como da sua validação por parte de terceiros interessados nos resultados alcançados. Demo (1987) afirma que a metodologia é uma disciplina que cuida dos procedimentos, ferramentas e caminhos destinados ao tratamento da realidade teoricamente e praticamente.

Assim, este capítulo tem o objetivo de apresentar e sustentar os procedimentos e ferramentas utilizadas para, ao seu final, mostrar o caminho planejado e executado para a presente produção intelectual.

#### **3.1 ETAPAS DE TRABALHO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa são apresentados no fluxograma de trabalho (Figura 2).

Figura 2 – Fluxograma de Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor elucidar os processos adotados na elaboração dessa pesquisa, é relevante nesse momento, explicitar o transcorrer das etapas percorridas durante a investigação proposta.

### 3.1.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com Gil (1999, p. 26) a investigação científica depende de um “[...] conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos [...]” para que, através desses, seus objetivos, ou seja, os métodos científicos possam ser alcançados.

A pesquisa é considerada por Minayo (1993, p. 23) como:

[...] atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Para os fins a que se propõe este estudo, o procedimento metodológico seguirá a linha da Pesquisa Quantitativa e Qualitativa, de cunho Exploratório e Descritivo (quanto aos objetivos).

Quanto à natureza, a pesquisa é quantitativa, por evidenciar a coleta de dados junto a um número de pessoas, por meio de questionário estruturado do tipo fechado e qualitativa pois, a partir de questionário do tipo aberto, os entrevistados podem expressar suas ideias, pensamentos e sentimentos.

Marconi e Lakatos (2003, p. 201) definem questionário como “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

A parte quantitativa foi utilizada porque era necessária a redução e posterior comparação entre as variáveis para o alcance de um objetivo (VERGARA, 1998), em razão da escala de variáveis utilizadas.

A pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20). Segundo Richardson (1989), os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de determinadas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Segundo Figueiredo (2004), a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de

dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade.

Por meio das etapas do fluxograma de trabalho, obtiveram-se dados perceptíveis a respeito do autoconhecimento, liderança e Teoria Geral de Sistemas, com o objetivo de criar estratégias no processo de autoconhecimento de líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas.

A caracterização das práticas de liderança, autoconhecimento e a Teoria Geral de Sistemas como ferramenta no processo de desenvolvimento de líderes será tratada quantitativa e qualitativamente, enquanto processo de melhoria organizacional. Serão descritos os aspectos referentes ao autoconhecimento, visando uma análise do comportamento deste processo de forma sistêmica no contexto empresarial.

### **3.1.2 Revisão Bibliográfica**

Para a realização da Revisão Bibliográfica, apresentada no capítulo 2, fez-se uso dos resultados encontrados na revisão sistemática da literatura a partir das palavras-chave (Liderança; Autoconhecimento; Teoria Geral de Sistemas), bem como dos resultados da Pesquisa Bibliográfica.

#### **3.1.2.1 Revisão Sistemática da Literatura**

A revisão sistemática da literatura foi realizada no mês de janeiro de 2014 e, posteriormente, atualizada em outubro de 2015. A busca se deu nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, pelo fato de serem as maiores bases de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisadas por pares. Permite uma visão multidisciplinar da ciência e integra todas as fontes relevantes para a pesquisa básica aplicada e inovação tecnológica através de patentes, fontes da web de conteúdo científico, periódicos de acesso aberto, memórias de congressos e conferências; identifica e indexa as principais revistas especializadas nas áreas das ciências, ciências sociais, artes e humanística. Abrange todos os tipos de documentos relevantes nessas revistas especializadas.

A revisão sistemática da literatura encontra-se no Apêndice 1, deste trabalho.

### 3.1.2.2 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica buscou delimitar o tema e localizar as fontes de informação não mencionadas na etapa anterior. Foram consultados autores referenciados nos artigos selecionados nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, livros, teses, dissertações, trabalhos disponíveis em outros bancos de dados (SciELO, Portal Capes etc) e documentos encontrados na Web.

### 3.1.3 Desenvolvimento do questionário CONEXÃO FCEE - tipo fechado

Com o objetivo de permitir comparações e gerar um estudo dos níveis de realidade, programou-se uma fase quantitativa. Essa fase possibilitou a identificação e apresentação de dados e tendências observáveis. Assim, com base na revisão bibliográfica, foi desenvolvido um questionário com questões fechadas.

#### 3.1.3.1 Pré-teste e ajuste do questionário – tipo fechado

O pré-teste é uma fase da pesquisa, onde são selecionados entrevistados com o mesmo perfil da amostra, possibilitando ao pesquisador verificar se a tradução da escala pode ser entendida e interpretada corretamente pelos sujeitos, permitindo ajustes e detecção de incoerências e assim, aumentando a validade do instrumento (WINDELFET et al., 2005).

Nesta pesquisa, o questionário de tipo fechado foi enviado para 3 (três) participantes para pré-teste e, após comentários e sugestões, considerando a compreensão das respostas da escala; layout do questionário; dificuldade de responder as questões, instruções dos questionários e também o grau de atenção dos respondentes, foram feitos ajustes no questionário (Apêndice 2), evitando o retrabalho e proporcionando maior qualidade à pesquisa.

### 3.1.4 Aplicação do questionário CONEXÃO FCEE – tipo fechado

A aplicação do questionário CONEXÃO FCEE foi realizada com um grupo de líderes formais (gerentes, executivos, empresários e gestores, que exerçam um cargo de liderança dentro da empresa em que atuam) e outro de pessoas que não exercem cargo de liderança (neste trabalho denominados como não líderes). O questionário foi enviado por

meio de mailing (listas de e-mails) específicos, para 120 (cento e vinte) participantes. Dos 120 questionários enviados, retornaram 73 (setenta e três), sendo que 15 (quinze) deles não foram utilizados na pesquisa, por estarem incompletos, resultando em 31 (trinta e um) questionários utilizados de pessoas que exercem cargo de liderança e 27 (vinte e sete) de pessoas que não exercem cargo de liderança, totalizando 58 (cinquenta e oito) respondentes.

### **3.1.5 Análise de resultados do questionário CONEXÃO FCEE – Dados quantitativos**

Os resultados dos dados quantitativos foram apreciados por meio de análise estatística. Verificaram-se os valores de média e desvio padrão dos itens avaliados e esses valores foram contrastados entre si através do teste não paramétrico Correlação de Spearman, com o objetivo de verificar se havia relação da variação de medidas entre os itens (variáveis).

Os testes estatísticos foram realizados através do Software SPSS<sup>1</sup>. Seguindo a convenção em pesquisas sociais, estabeleceu-se como nível de significância o valor de 5%, sendo considerados significativos valores de  $p < 0,05$ .

Esta análise está apresentada no capítulo 4.

### **3.1.6 Desenvolvimento do questionário CONEXÃO FCEE - tipo aberto**

A partir da análise dos resultados quantitativos e da revisão bibliográfica, foi elaborado o questionário do tipo aberto, com o objetivo de analisar de forma mais profunda o processo de autoconhecimento de líderes formais em relação aos quatro aspectos trabalhados na tese.

O questionário do tipo aberto é aquele que utiliza questões de resposta aberta e dá ao respondente maior liberdade de resposta.

Além disso, o questionário elaborado foi fundamentado no método da Entrevista de Eventos Comportamentais (BEI), que ressalta que aquilo que as pessoas pensam ou dizem sobre seus motivos ou habilidades não é crível. A finalidade do método BEI é tratar de encontrar por trás do que as pessoas dizem o que elas realmente fazem.

---

<sup>1</sup> SPSS Statistics 17.0 Copyright 1993-2007.

O objetivo da BEI é obter descrições comportamentais muito detalhadas de como uma pessoa atua fazendo seu trabalho. O entrevistador faz outras perguntas, mas estas são desenhadas para alcançar o estágio desejado ou conduzir as pessoas a providenciar “estórias curtas” sobre incidentes críticos. O trabalho do entrevistador é “puxar” histórias completas que descrevam comportamentos específicos, pensamentos e ações que o entrevistado tem demonstrado em situações atuais (SPENCER; SPENCER, 1993, p. 7).

### 3.1.6.1 Pré-teste e ajuste do questionário

Nesta pesquisa, o questionário de tipo aberto foi enviado para 2 (dois) participantes para pré-teste. Posteriormente aos comentários e sugestões, considerando o layout e instruções do questionário e dificuldade de responder as questões, foram feitos ajustes no questionário (Apêndice 3).

### 3.1.7 Aplicação do questionário CONEXÃO FCEE – tipo aberto

O questionário CONEXÃO FCEE – tipo aberto foi aplicado com um grupo de líderes formais (gerentes, executivos, empresários e gestores, que exerçam um cargo de liderança dentro da empresa em que atuam).

O questionário do tipo aberto foi enviado por e-mail para os 31 (trinta e um) participantes que já haviam respondido ao questionário fechado. Dos 31 questionários enviados, retornaram 30 (trinta), sendo que todos foram utilizados na pesquisa.

### 3.1.8 Análise de resultados do questionário CONEXÃO FCEE – Dados qualitativos

Os dados obtidos na aplicação do questionário do tipo aberto foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum.

Chizzoti (2006, p. 99) complementa argumentando que:

[...] por meio da análise de conteúdo, há uma redução do amplo volume de informações contidas em uma comunicação a algumas características particulares ou categorias conceituais que permitam passar dos elementos descritivos à interpretação ou investigar a compreensão dos atores sociais no contexto cultural em que produzem a informação.

Neste contexto, é que foi feita a opção pelo uso dessa técnica, pois ela apresenta a possibilidade de, por um lado, permitir a identificação e categorias de elementos comuns nas respostas dos entrevistados, por outro, interpretar qualitativamente tais descobertas.

A análise de conteúdo dos dados qualitativos está apresentada no capítulo 4.

### **3.1.9 Criação das Estratégias provisórias**

(...) somos parte de algo muito maior e vasto do que nossas mentes individuais. Nossa mente é um subsistema de um holograma universal, acessando e interpretando este universo holográfico. Somos sistemas interativos ressonantes e harmônicos, com esta totalidade auto-organizadora indivisível. Somos este campo holoinformacional da consciência, e não observadores externos a ela. A perspectiva de observadores externos nos fez perder o sentido e sentimento da unidade ou identidade suprema, gerando as imensas dificuldades que temos para compreender que somos um com o todo, e não uma parte dele (DI BIASE; SCHWEITZER; ROCHA, 2004, p. 263).

Fundamentando-se nas análises dos dados quantitativos e qualitativos dos questionários (fechado e aberto), na revisão bibliográfica e no conhecimento adquirido pela pesquisadora em sua vida acadêmica e profissional, foram criadas as estratégias provisórias para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas.

As estratégias provisórias estão apresentadas no capítulo 5.

### 3.1.10 Aplicação do Método Delphi

Para a validação das estratégias provisórias utilizou-se o Método Delphi (capítulo 6), que foi desenvolvido na década de 1950, denominado de método dos especialistas, pela RAND Corporation, em Santa Mônica, Califórnia (OBREGON, 2011).

Pelas características da presente pesquisa, a opção pelo uso do Método Delphi ocorreu pelo fato de permitir estruturar o processo de comunicação entre indivíduos de um mesmo grupo, de forma a possibilitar o compartilhamento do debate acerca de um assunto complexo.

O Método Delphi é adequado em situações de decisão em grupo, pois se baseia em um processo iterativo, que coleta e refina avaliações anônimas de especialistas utilizando questionários e técnicas de análise interligados com feedback (SKULMOSKI; HARTMAN; KRAHN, 2007).

Segundo Wright; Giovinazzo (2000), o Método Delphi procura um consenso de opiniões de um grupo de especialistas, por meio de um questionário que é repassado diversas vezes até que seja obtido um consenso nas respostas pelo grupo, representando uma concretização do julgamento intuitivo dos participantes.

Para Martino (1983), o Método Delphi é aplicado por meio de questionários, ocorrendo em duas ou mais rodadas sucessivas, que oferecem aos participantes, de posse dos resultados, alterar suas avaliações originais ou manter sua opinião anterior.

Astigarraga (2006) avalia que, na maioria dos casos, é possível a aplicação do método em duas etapas, não afetando a qualidade dos resultados da pesquisa, pois depende, principalmente, do cuidado depositado do pesquisador na elaboração do questionário e na seleção dos especialistas participantes.

De Carli, Delamaro e Salomon (2010) afirmam que o Delphi pode ser utilizado como instrumento de pesquisa quando não há, ainda, um conhecimento mais amplo e abrangente sobre o problema ou fenômeno a ser pesquisado.

Dalkey e Helmer (1963) apontam três características básicas do método:

- questiona os especialistas individualmente, repetidas vezes;
- evita confronto direto entre os especialistas;
- fornece *feedback* controlado.

Wright e Giovinazzo (2000) assinalam as seguintes características do Método Delphi:

- anonimato - efetuado pelo uso de questionários ou outro canal formal de comunicação (e-mail);
- controle do *feedback* - o exercício é conduzido em uma sequência de rodadas, entre as quais um resumo dos resultados da rodada anterior é comunicado aos participantes;
- estatística da resposta do grupo - permite utilizar a estatística para tabulação das respostas do grupo, sendo essa uma forma de reduzir a pressão por concordância. No final do exercício, ainda pode haver divergências entre as opiniões individuais. Assim, a estatística da resposta do grupo é um instrumento para garantir que a opinião de cada membro do grupo esteja representada na resposta final;
- uso de Especialistas - é identificado como um critério importante e que confere credibilidade ao método, por serem formadores de opinião.

Os questionários devem ser desenvolvidos com foco nos problemas, oportunidades, soluções ou previsões. Cada questionário subsequente é feito com base nos resultados dos questionários anteriormente respondidos. O processo é concluído quando a questão pesquisada é respondida: por exemplo, quando o consenso é alcançado, uma saturação teórica é conseguida, ou quando informações são suficientemente trocadas (DE CARLI; DELAMARO; SALOMON, 2010).

Para esta pesquisa, foram convidados 17 especialistas, sendo que participaram 12 (doze) especialistas tendo como critério sua familiaridade com os seguintes temas: Liderança, Autoconhecimento e Abordagem Sistêmica.

Nesta tese, o objetivo da aplicação do Método Delphi é: analisar a importância e verificar as estratégias estabelecidas para o desenvolvimento de líderes através de práticas voltadas para o autoconhecimento nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual (CONEXÃO FCEE).

### **3.1.11 Estabelecimento das Estratégias finais para a Conexão FCEE**

Posteriormente a aplicação do Método Delphi, chegou-se a um

consenso a respeito do estabelecimento das estratégias finais da CONEXÃO FCEE (apresentadas no capítulo 6) para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas.

### **3.1.12 Conclusões e Recomendações para futuros trabalhos**

Após o término da pesquisa desenvolvida são apresentadas as conclusões e recomendações para futuros trabalhos (capítulo 7).

## **3.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conjunto de processos descrito nesse capítulo teve o intuito de corroborar na investigação científica proposta por este estudo.

Dessa forma, com os parâmetros metodológicos que nortearam esta pesquisa, alcançaram-se os objetivos traçados, desvelaram-se aspectos de esferas e dimensões do fenômeno, evidenciando a relevância do tema para o mundo científico, bem como sua contribuição às organizações e pessoas, a partir da criação de estratégias da CONEXÃO FCEE.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o objetivo de permitir comparações e gerar um estudo dos níveis de realidade realizou-se uma fase quantitativa. A partir dos resultados obtidos nessa etapa e da revisão bibliográfica, foi elaborado o questionário do tipo aberto, com o objetivo de analisar de forma mais profunda o processo de autoconhecimento de líderes formais em relação aos quatro aspectos trabalhados na tese, de forma qualitativa.

### 4.1 DADOS QUANTITATIVOS

Considerando os objetivos propostos para a presente pesquisa, aplicou-se um instrumento de coleta para levantamento de dados quantitativos. Esse instrumento consistiu em um questionário com 25 afirmações específicas, em que os participantes julgavam os itens avaliados com valores entre 1 e 5 pontos, ordenados em ordem crescente, em uma escala intervalar. A lista de itens avaliados pode ser observada no Quadro 3. Em total, aplicaram-se os instrumentos de coleta de dados em 58 participantes, sendo 20 líderes formais brasileiros, 11 líderes formais portugueses e 27 participantes que não exercem cargo de liderança.

A partir dos dados obtidos na revisão bibliográfica, o questionário foi organizado em cinco fatores (autoestima/assumir risco, físico, cognitivo, emocional e espiritual), sendo os quatro de estudo desta tese e a autoestima (apontada por diversos autores em relação à liderança e ao autoconhecimento).

Quadro 3 - Itens avaliados

1.	Assumi algum risco nos últimos 6 meses.
2.	No desenvolvimento de minhas atividades, procuro agir de forma consciente e de acordo com os meus valores.
3.	Presto atenção no meu estado físico para entender meus sentimentos.
4.	Penso que a prática de atividades físicas influencia no bem-estar.
5.	Gosto de experimentar comidas diferentes, conhecer novos lugares e pessoas e ter experiências completamente novas.

6.	Sempre busquei desenvolver minhas competências de acordo com as necessidades pessoais e profissionais.
7.	Busco, na internet, livros ou com outras pessoas, respostas para questões que desconheço.
8.	Quando estou triste, sei qual é o motivo.
9.	Sei como me portar em público, ou com pessoas que não conheço.
10.	Sei quando estou ficando irritado.
11.	Minha moral orienta o que eu faço como um líder.
12.	Pratico esporte.
13.	Sou claro e verdadeiro a respeito dos meus pensamentos, sentimentos e desejos.
14.	Se sentir dor, sei o que fazer para sanar.
15.	Minhas ações condizem com as minhas crenças e convicções.
16.	Conheço minhas competências técnicas e as que ainda necessito desenvolver.
17.	Não tenho medo de ser diferente.
18.	Pratico ou já pratiquei atividades que desenvolvem o conhecimento corporal (yoga, danças, expressão corporal etc).
19.	Sempre penso antes de agir.
20.	Conheço bem meu corpo e suas necessidades.
21.	Posso identificar meus sentimentos.
22.	Participo de cursos, seminários e/ou palestras.
23.	Tenho facilidade de lidar com as emoções de outras pessoas.

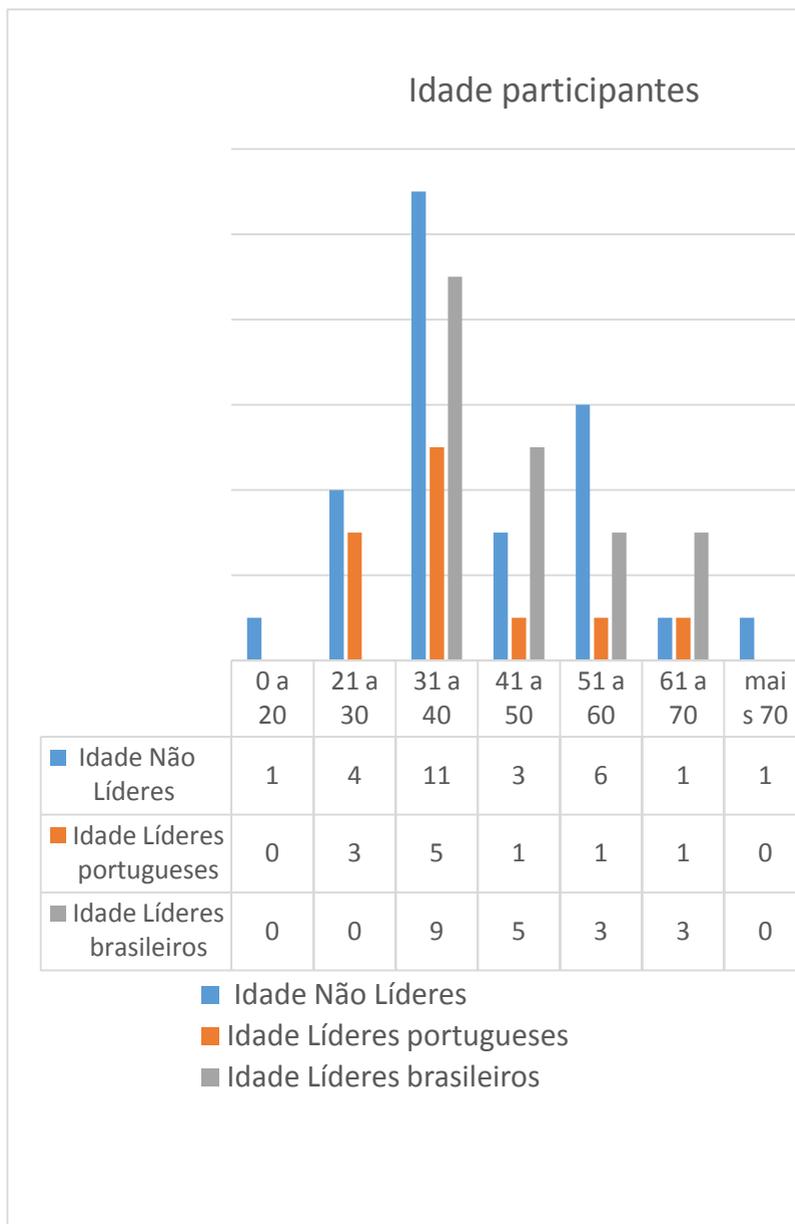
24. Busco me desenvolver espiritualmente.
25. Minha vida possui um sentido transcendental (acredito em um propósito para minha existência).

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.1.1 Caracterização dos participantes**

Participaram do questionário fechado 58 (cinquenta e oito) respondentes. Dentre esses 20 (vinte) líderes brasileiros, 11 (onze) líderes portugueses e 27 (vinte e sete) pessoas que não exercem cargo de liderança (apontadas como não líderes). A faixa etária varia de 19 a 73 anos, sendo que a maior parte está localizada entre 31 e 40 anos, conforme Gráfico 1.

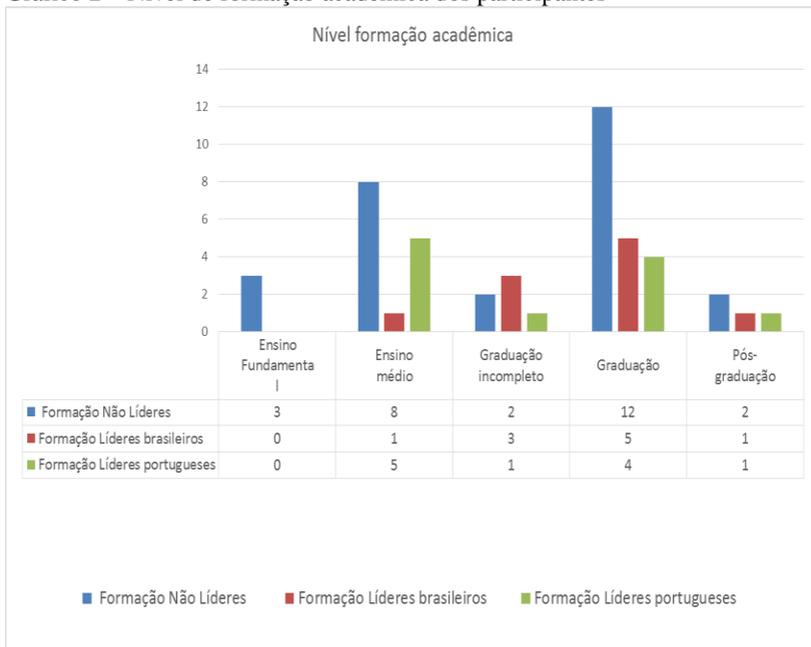
Gráfico 1- Idade dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao nível de escolaridade dos participantes, o maior número possui graduação completa (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Nível de formação acadêmica dos participantes



Fonte: Elaborado pela autora.

Tanto para líderes formais como para não líderes, o nível de escolaridade com maior incidência é a Graduação. Ressalta-se que, para os não líderes, encontrou-se maior discrepância nesse nível (Gráfico 3).

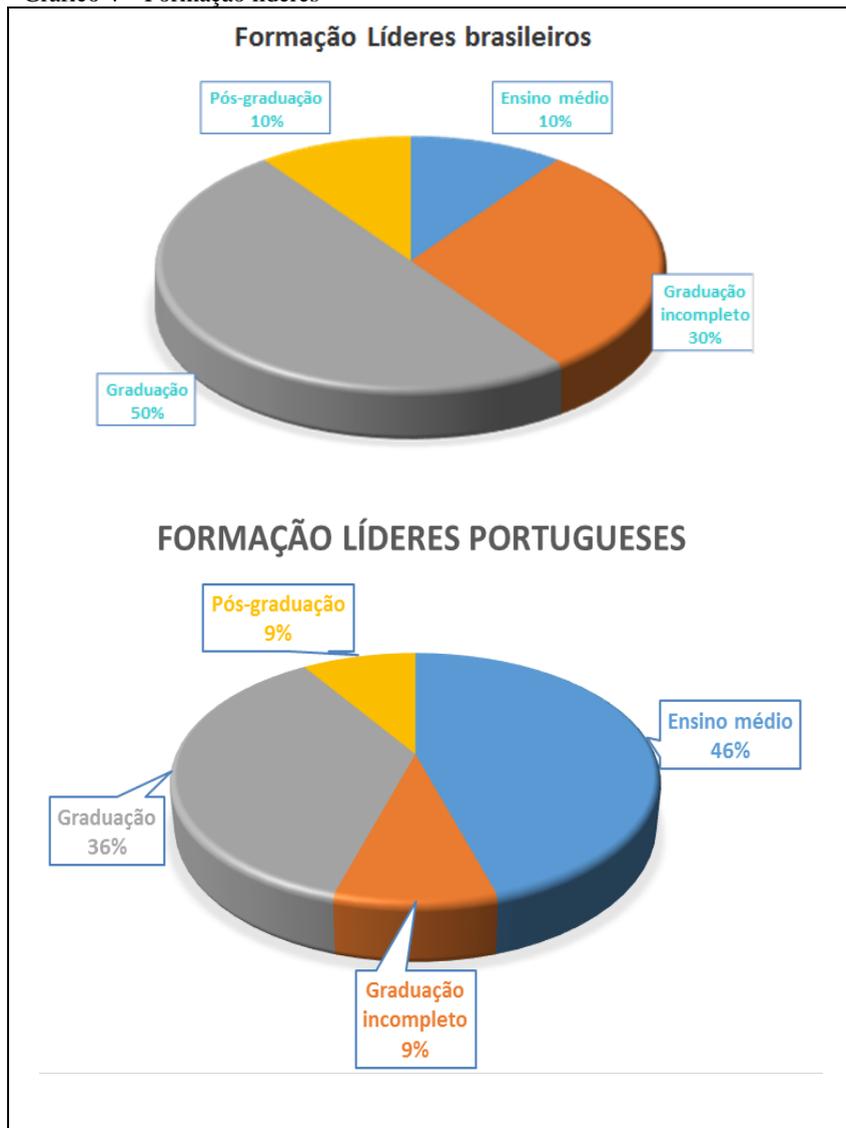
Gráfico 3 – Formação não líderes



Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos líderes brasileiros e portugueses, os primeiros apresentaram porcentagem de participantes com maior nível de formação, se comparados aos segundos (Gráfico 4).

Gráfico 4 – Formação líderes



Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.1.2 Análise estatística

A partir dos dados obtidos com base no questionário, e organizados de acordo com os cinco fatores de estudo (autoestima/assumir risco, físico, cognitivo, emocional e espiritual), verificaram-se os valores de média e desvio-padrão dos itens avaliados, de acordo com os grupos de participantes: líderes brasileiros, líderes portugueses e pessoas que não exercem cargo de liderança. Os testes estatísticos foram realizados através do Software SPSS<sup>2</sup>.

Aplicaram-se testes de diferenças entre os grupos de participantes (variáveis independentes), considerando cada um dos itens avaliados (variáveis dependentes). Primeiramente, os grupos foram comparados através do Teste de Kruskal-Wallis, adequado para averiguar diferenças entre três ou mais grupos independentes, e quando os valores analisados são ordinais (SOLER et al., 2011). Para esse teste, valores de significância menores que 0,05 ( $p < 0,05$ ) foram considerados significativos. Em seguida, executaram-se análises *post hoc* entre os pares de grupos, utilizando-se o Teste de Mann-Whitney e aplicando a correção de Bonferroni, sendo corrigido o valor crítico de significância para 0,017 (FIELD, 2009).

Além dos testes de diferenças, aplicou-se um teste de correlação, com o objetivo de verificar se havia relação da variação de medidas entre os itens (variáveis). Os valores foram contrastados entre si, através do coeficiente  $r_s$  de Spearman. Dessa forma, partiu-se das seguintes hipóteses: H0 (hipótese nula), quando não há correlação entre as variáveis e H1 (hipótese alternativa), quando há correlação significativa entre as variáveis. Seguindo a convenção em pesquisas sociais, estabeleceu-se como nível de significância o valor de 5%, sendo considerados significativos valores de  $p < 0,05$  (BARBETTA, 2008).

### 4.1.2.1 Fator: Autoestima/assumir riscos

Para avaliar o fator autoestima/assumir riscos, foram considerados os seguintes itens:

- Assumi algum risco nos últimos 6 meses.
- Gosto de experimentar comidas diferentes, conhecer novos lugares e pessoas e ter experiências completamente novas.
- Sei como me portar em público, ou com pessoas que não conheço.

---

<sup>2</sup> SPSS Statistics 17.0 Copyright 1993-2007.

– Não tenho medo de ser diferente.

Na Tabela 1, podem-se ver os valores de média e desvio-padrão, correspondentes à autoestima/assumir riscos. Observa-se que, em geral, os grupos de líderes brasileiros e portugueses apresentam valores médios mais altos do que o grupo de pessoas que não exercem liderança. Ao realizar as comparações estatísticas entre os participantes, através do Teste de Kruskal-Wallis, verificou-se que os grupos se diferem significativamente entre si, com relação a todos os itens referentes à autoestima/risco, conforme registrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes à autoestima/assumir riscos.

Itens de avaliação	Brasileiros n = 20	Portugueses n = 11	Não líderes n = 27	Teste de diferença
Risco	4,30 ±0,87	3,64 ±1,03	3,00 ±1,64	$\Xi^2(2)=8,36$ , <b>p=,015</b>
Experiências - novas	4,55 ±0,61	4,36 ±0,67	3,52 ±1,25	$\Xi^2(2)=11,19$ , <b>p=,004</b>
Comportamento - público	4,45 ±0,51	4,36 ±0,51	3,70 ±1,07	$\Xi^2(2)=8,00$ , <b>p=,018</b>
Ser - diferente	3,75 ±1,29	2,09 ±0,94	2,59 ±1,55	$\Xi^2(2)=10,54$ , <b>p=,005</b>

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Kruskal-Wallis, comparando os três grupos; valores significativos em negrito ( $p < ,05$ ).

Fonte: Elaborado pela autora.

Através das análises *post hoc*, feitas através do Teste de Mann-Whitney, apontou-se que o grupo de líderes brasileiros respondeu ao item “Assumi algum risco nos últimos 6 meses” com uma pontuação média de 4,30 (Tabela 1), que foi significativamente mais alta do que o grupo de não líderes, que apresentou média de 3,00 ( $Z=-2,73$ ,  $p=,006$ ). O valor médio apresentado pelo grupo de líderes portugueses foi de 3,64, não havendo diferenças significativas ao ser comparado com os grupos de brasileiros e de portugueses ( $p > ,017$ ).

Com respeito ao item “Gosto de experimentar comidas diferentes, conhecer novos lugares e pessoas e ter experiências completamente

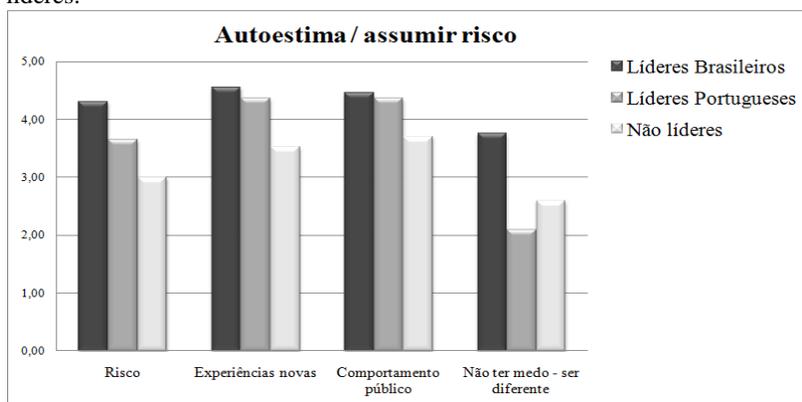
novas”, verificou-se que o grupo de líderes brasileiros, com pontuação média de 4,55 (Tabela 1), se diferenciou significativamente do grupo de não líderes, que teve média de 3,52 ( $Z=-3,14$ ,  $p=,002$ ). As comparações entre os demais grupos não mostraram diferenças significativas ( $p>,017$ ).

Ao observar o item “Sei como me portar em público, ou com pessoas que não conheço”, os resultados indicaram que o grupo de líderes brasileiros apresentou valor médio (4,45) significativamente mais alto que o grupo de participantes não líderes (3,37) ( $Z=-2,59$ ,  $p=,010$ ). Não houve diferenças para as demais comparações ( $p>,017$ ).

O aspecto “Não tenho medo de ser diferente” mostrou ser significativamente mais alto para os líderes brasileiros, que tiveram valor médio de 3,75 (Tabela 1), em comparação com o grupo de líderes portugueses (2,09) ( $Z=-3,14$ ,  $p=,002$ ) e com o grupo de participantes não líderes (2,59) ( $Z=-2,48$ ,  $p=,013$ ). Os grupos de líderes portugueses e não líderes não se diferenciaram significativamente.

Em resumo, os resultados mostram que, em geral, os líderes brasileiros e portugueses tendem a marcar mesmas pontuações com relação aos itens considerados de autoestima/risco, já que as comparações estatísticas não sugerem diferenças significativas. Além disso, os participantes não líderes tendem, em geral, a apresentar valores localizados numa posição mais baixa na escala de pontuações, em comparação aos valores apresentados pelos líderes. O Gráfico 5 ilustra os resultados encontrados para o aspecto Autoestima/risco.

Gráfico 5 – Médias referentes aos itens do aspecto autoestima/assumir risco, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes.



Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 2 registra os resultados dos testes de correlação entre os itens correspondentes a autoestima/assumir riscos. Observou-se correlação significativamente positiva entre “Gosto de experimentar comidas diferentes, conhecer novos lugares e pessoas e ter experiências completamente novas” e “Sei como me portar em público, ou com pessoas que não conheço” ( $r_s = 0,39$ ,  $p=,002$ ). Esse resultado sugere, portanto, que na medida em que os indivíduos vivenciam experiências novas, cresce seu autoconhecimento em comportamento social.

Tabela 2 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes a autoestima/assumir riscos

Itens de avaliação	Risco	Experiências novas	Comportamento público
Risco	1,00	-	-
Experiências - novas	0,23	1,00	-
Comportamento público	0,26	<b>0,39</b> $p=,002$	1,00
Não ter medo ser diferente	0,24	-0,07	0,18

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito ( $p<,05$ ); análises 2-tailed.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.2.2 Fator: Físico

Para avaliar o aspecto físico, foram considerados os itens:

- Presto atenção ao meu estado físico para entender meus sentimentos.
- Penso que a prática de atividades físicas influencia no bem-estar.
- Pratico esporte.
- Se sentir dor, sei o que fazer para sanar.
- Pratico ou já pratiquei atividades que desenvolvem o conhecimento corporal (yoga, danças, expressão corporal etc).

- Conheço bem meu corpo e suas necessidades.

Na Tabela 3, podem-se ver os valores de média e desvio-padrão, correspondentes ao aspecto físico. Verifica-se que, em geral, os grupos de líderes brasileiros e portugueses apresentam valores médios mais altos do que o grupo de não líderes.

Ao realizar as comparações estatísticas entre os participantes, através do Teste de Kruskal-Wallis, verificou-se que os grupos se diferem significativamente entre si, com relação aos itens referentes ao aspecto físico, conforme registrado na Tabela 3, com exceção do aspecto “Prático ou já pratiquei atividades que desenvolvem o conhecimento corporal”, que mostrou ser estatisticamente semelhantes para os grupos de participantes.

Tabela 3 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao aspecto físico

Itens de avaliação	Brasileiros n = 20	Portugueses n = 11	Não líderes n = 27	Teste de diferença
Estado - físico	3,85 ±0,88	3,45 ±0,93	2,56 ±1,37	$\Xi^2(2)=11,68$ , <b>p=,003</b>
Bem-estar	4,35 ±0,59	4,18 ±0,75	3,30 ±1,14	$\Xi^2(2)=12,45$ , <b>p=,002</b>
Praticar - esporte	3,60 ±1,47	3,18 ±1,54	2,37 ±1,45	$\Xi^2(2)=7,63$ , <b>p=,022</b>
Saber - sanar - dor	3,75 ±0,55	3,55 ±0,52	2,38 ±1,08	$\Xi^2(2)=21,92$ , <b>p&lt;,001</b>
Conhecimento corporal	3,65 ±1,42	3,09 ±1,37	2,52 ±1,76	$\Xi^2(2)=5,71$ , p=,057.
Conhecer - necessidades	3,95 ±0,69	3,73 ±0,47	2,85 ±0,45	$\Xi^2(2)=18,52$ , <b>p&lt;,001</b>

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Kruskal-Wallis, comparando os três grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao serem aplicados os testes *post hoc*, apurou-se que o grupo de líderes brasileiros respondeu ao item “Presto atenção ao meu estado

físico para entender meus sentimentos” com um valor médio de 3,85 (Tabela 3), que foi significativamente mais alto do que a média de 2,56, apresentada pelo grupo de não líderes ( $Z=-3,23$ ,  $p=,001$ ). O valor médio apresentado pelo grupo de líderes portugueses (3,45) não se diferenciou significativamente das médias apresentadas pelos demais grupos ( $p>,017$ ).

Observando o item “Penso que a prática de atividades físicas influencia no bem-estar”, foi verificado que o grupo de líderes brasileiros teve pontuação média de 4,35 (Tabela 3), sendo significativamente maior do que aquela apresentada pelo grupo de não líderes (3,30) ( $Z=-3,22$ ,  $p=,001$ ). As demais comparações não mostraram diferenças significativas ( $p>,017$ ).

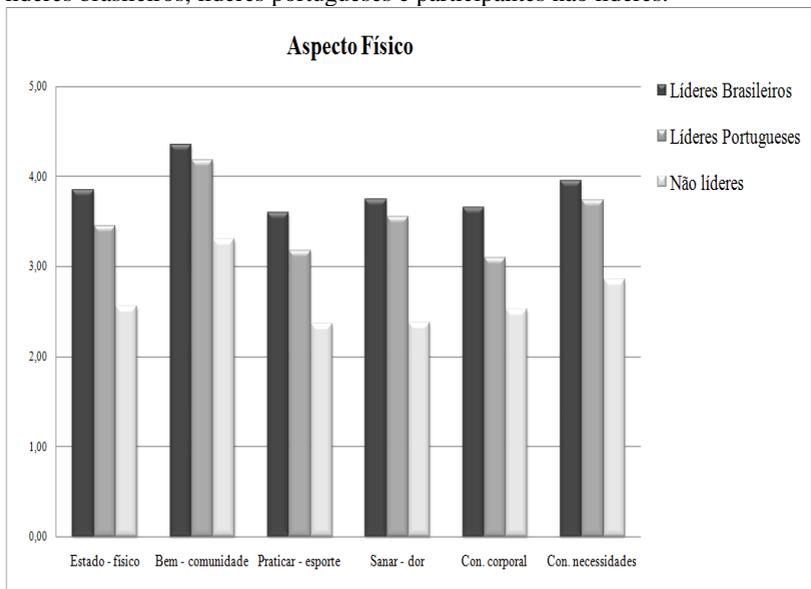
Com respeito ao item “Pratico esporte”, as comparações indicaram que o grupo de líderes brasileiros apresentou valor médio (3,60) significativamente mais alto que o grupo de participantes não líderes (2,37) ( $Z=-2,67$ ,  $p=,008$ ). Não foram encontradas diferenças nas demais comparações ( $p>,017$ ).

Quanto ao aspecto “Se sentir dor, sei o que fazer para sanar”, os participantes não líderes pontuaram esse item com valor médio de 2,38 (Tabela 3), sendo significativamente mais baixo do que os valores médios pontuados pelos grupos de líderes brasileiros (3,75) ( $Z=-4,23$ ,  $p<,001$ ) e de líderes portugueses (3,55) ( $Z=-3,19$ ,  $p=,001$ ). Os grupos de líderes portugueses e brasileiros não se diferenciaram significativamente.

As comparações intersujeitos, considerando o item “Conheço bem meu corpo e suas necessidades”, revelaram que o grupo de líderes brasileiros pontuou esse item com valor médio de 3,95, que foi significativamente mais alto do que a pontuação média de 2,85, apresentada pelo grupo de não líderes ( $Z=-3,88$ ,  $p<,001$ ). As demais comparações não mostraram diferenças significativas ( $p>,017$ ).

Em resumo, as comparações dos itens associados ao aspecto físico mostram que, em geral, os participantes que exercem cargos de liderança representam os grupos com as maiores pontuações, uma vez que as comparações estatísticas não sugerem diferenças significativas entre líderes brasileiros e portugueses. Além disso, nota-se que os participantes não líderes apresentam suas pontuações localizadas em uma posição mais baixa na escala de valores. O Gráfico 6 ilustra os resultados encontrados para o aspecto físico.

Gráfico 6 – Médias referentes aos itens do aspecto físico, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes.



Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 4 registra os resultados dos testes de correlação entre os itens correspondentes ao aspecto físico. Observou-se correlação significativamente positiva no cruzamento de todas as variáveis referentes ao aspecto físico. Os resultados indicam, dessa forma, que os itens analisados estão relacionados, de modo que na medida em que aumenta uma capacidade, crescem as demais capacidades manifestadas pelos indivíduos.

Tabela 4 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto físico

Itens	Estado físico	Bem-estar	Praticar esporte	Saber sanar dor	Conhecimento corporal
Estado físico	1				
Bem-estar	<b>0,65</b> (p<,001)	1			
Praticar esporte	<b>0,39</b> (p=,003)	0,15	1		
Saber sanar dor	<b>0,65</b> (p<,001)	<b>0,49</b> (p<,001)	<b>0,37</b> (p=,004)	1	
Conhecimento corporal	<b>0,51</b> (p<,001)	<b>0,37</b> (p=,004)	<b>0,59</b> (p<,001)	<b>0,45</b> (p<,001)	1
Conhecer necessidades	<b>0,62</b> (p<,001)	<b>0,50</b> (p<,001)	<b>0,56</b> (p<,001)	<b>0,58</b> (p<,001)	<b>0,49</b> (p<,001)

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito (p<,05); análises 2-tailed.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.2.3 Fator: Cognitivo

O aspecto cognitivo foi avaliado de acordo com os itens:

- Sempre busquei desenvolver minhas competências de acordo com as necessidades pessoais e profissionais.
- Busco na internet, livros ou com outras pessoas, respostas para questões que desconheço.
- Conheço minhas competências técnicas e as que ainda necessito desenvolver.
- Sempre penso antes de agir.
- Participo de cursos, seminários e/ou palestras.

Na Tabela 5, podem-se ver os valores de média e desvio-padrão, correspondentes ao aspecto cognitivo. Observa-se que, em geral, os grupos de líderes brasileiros e portugueses apresentam valores médios mais altos do que o grupo de não líderes. Ao realizar as comparações estatísticas entre os participantes, através do Teste de Kruskal-Wallis, verificou-se que os grupos se diferem significativamente entre si, com

relação a todos os itens referentes ao aspecto cognitivo, conforme registrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao aspecto cognitivo

Itens de avaliação	Brasileiros n = 20	Portugueses n = 11	Não líderes n = 27	Teste de diferença
Competências - pessoal/profis.	4,30 ±0,66	4,36 ±0,67	3,15 ±1,17	$\Xi^2(2)=16,44$ , <b>p&lt;,001</b>
Busca - respostas	4,60 ±0,82	4,00 ±0,78	3,19 ±1,39	$\Xi^2(2)=15,89$ , <b>p&lt;,001</b>
Competências - desenvolver	4,45 ±0,61	4,18 ±0,75	3,15 ±1,23	$\Xi^2(2)=16,08$ , <b>p&lt;,001</b>
Pensar - antes - agir	3,85 ±0,75	3,64 ±0,51	2,37 ±0,96	$\Xi^2(2)=24,97$ , <b>p&lt;,001</b>
Participar - cursos - palestras	4,00 ±1,03	3,45 ±0,93	2,74 ±0,79	$\Xi^2(2)=7,99$ , <b>p=,018</b>

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Kruskal-Wallis, comparando os três grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o item “Sempre busquei desenvolver minhas competências de acordo com as necessidades pessoais e profissionais”, verificou-se, através das análises *post hoc* com o Teste de Mann-Whitney, que o grupo de líderes brasileiros apresentou pontuação média de 4,30 (Tabela 5), sendo significativamente mais alta do que o grupo de não líderes, que apresentou média de 3,15 ( $Z=-3,53$ ,  $p<,001$ ). Igualmente, o grupo de líderes portugueses mostrou pontuação média (4,36) significativamente mais alta do que a apresentada pelos não líderes ( $Z=-3,02$ ,  $p=,003$ ). Os grupos de líderes brasileiros e portugueses não se diferenciaram significativamente ( $p>,017$ ).

Com relação ao item “Busco na internet, livros ou com outras pessoas, respostas para questões que desconheço”, apurou-se que o grupo de líderes brasileiros, com pontuação média de 4,60 (Tabela 5), diferenciou-se significativamente do grupo de não líderes, que teve

média de 3,19 ( $Z=-3,82$ ,  $p<,001$ ). As comparações entre os demais grupos não revelaram diferenças significativas ( $p>,017$ ).

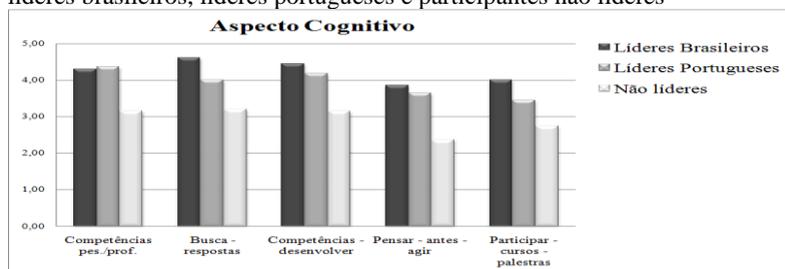
As comparações entre os grupos considerando o item “Conheço minhas competências técnicas e as que ainda necessito desenvolver” indicaram que os líderes brasileiros mostram pontuação média (4,45) significativamente mais alta do que o grupo de participantes não líderes (3,15) ( $Z=-3,78$ ,  $p<,001$ ). Não houve diferenças significativas para as demais comparações ( $p>,017$ ).

O item “Sempre penso antes de agir” mostrou ser significativamente mais alto para os líderes brasileiros, que tiveram valor médio de 3,85 (Tabela 5), em comparação com o grupo de não líderes (2,37) ( $Z=-4,45$ ,  $p<,001$ ). Os líderes portugueses também apresentaram valor médio (3,64) significativamente mais alto do que o apresentado pelos participantes não líderes ( $Z=-3,50$ ,  $p<,001$ ). Os grupos de líderes brasileiros e portugueses não se diferenciaram significativamente.

Olhando para o item “Participo de cursos, seminários e/ou palestras”, verificou-se que os líderes brasileiros tiveram pontuação média de 4,00 (Tabela 5), sendo significativamente mais alta do que a apresentada pelos participantes não líderes (2,74) ( $Z=-2,68$ ,  $p=,007$ ). As demais comparações entre pares de grupos não apontaram diferenças significativas.

Em resumo, os resultados explicitados anteriormente, com relação aos itens considerados de aspecto cognitivo, mostram que, em geral, os líderes brasileiros e portugueses marcam pontuações estatisticamente semelhantes, já que as comparações não sugerem diferenças significativas. Além disso, os participantes não líderes apresentam as menores pontuações, comparando os três grupos. O Gráfico 7 ilustra os resultados encontrados para o aspecto cognitivo.

Gráfico 7 – Médias referentes aos itens do aspecto cognitivo, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes



Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 6 registra os resultados dos testes de correlação entre os itens correspondentes ao aspecto cognitivo. Observou-se correlação significativamente positiva no cruzamento de todas as variáveis referentes ao aspecto cognitivo. Os resultados indicam, dessa forma, que os itens analisados estão relacionados, de modo que na medida em que aumenta uma capacidade, crescem as demais capacidades manifestadas pelos indivíduos.

Tabela 6 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto cognitivo

Itens de avaliação	Competências pessoal/profissional	Busca respostas	Competências desenvolver	Pensar - agir
Competências pessoal/profissional	1			
Busca - respostas	<b>0,48</b> (p<,001)	1		
Competências - desenvolver	<b>0,68</b> (p<,001)	<b>0,54</b> (p<,001)	1	
Pensar - agir	<b>0,53</b> (p<,001)	<b>0,50</b> (p<,001)	<b>0,71</b> (p<,001)	1
Participar - cursos	<b>0,52</b> (p<,001)	<b>0,54</b> (p<,001)	<b>0,64</b> (p<,001)	<b>0,63</b> (p<,001)

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito (p<,05); análises 2-tailed.  
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.2.4 Fator: Emocional

O aspecto emocional foi analisado de acordo com os itens:

- Quando estou triste, sei qual é o motivo.
- Sei como me portar em público, ou com pessoas que não conheço.
- Sei quando estou ficando irritado.
- Sou claro e verdadeiro a respeito dos meus pensamentos, sentimentos e desejos.

- Posso identificar meus sentimentos.
- Tenho facilidade de lidar com as emoções de outras pessoas.

Na Tabela 7, podem-se ver os valores de média e desvio-padrão, correspondentes ao aspecto emocional. Em geral, ressalta-se que os líderes brasileiros e portugueses apresentam pontuações mais altas, em comparação com os participantes não líderes. As comparações estatísticas, realizadas através do Teste de Kruskal-Wallis (Tabela 7), indicaram que os grupos se diferem significativamente, com relação a todos os itens referentes ao aspecto emocional.

Tabela 7 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao aspecto emocional

Itens de avaliação	Brasileiros n = 20	Portugueses n = 11	Não líderes n = 27	Teste de diferença
Saber - tristeza	3,80 ±0,77	4,00 ±0,63	2,33 ±0,73	$\Xi^2(2)=31,73$ , <b>p&lt;,001</b>
Comportamento - público	4,45 ±0,51	4,36 ±0,51	3,70 ±1,07	$\Xi^2(2)=8,00$ , <b>p=,018</b>
Saber - irritação	4,25 ±0,55	4,18 ±0,41	2,93 ±1,29	$\Xi^2(2)=16,79$ , <b>p&lt;,001</b>
Clareza pens/sent	4,15 ±0,67	4,09 ±0,54	2,89 ±1,05	$\Xi^2(2)=19,61$ , <b>p&lt;,001</b>
Identificar - sentimentos	3,90 ±0,45	4,00 ±0,45	2,70 ±1,17	$\Xi^2(2)=19,64$ , <b>p&lt;,001</b>
Emoções pessoas	4,10 ±0,79	4,00 ±0,63	2,52 ±1,16	$\Xi^2(2)=22,33$ , <b>p&lt;,001</b>

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Kruskal-Wallis, comparando os três grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Aplicando os testes *post hoc* (Mann-Whitney), foi apurado que, para o item “Quando estou triste, sei qual é o motivo”, o grupo de líderes brasileiros apresenta pontuação média de 3,80 (Tabela 7), que foi significativamente mais alta do que a média apresentada pelos

participantes não líderes (2,33) ( $Z=-4,83$ ,  $p<,001$ ). Da mesma forma, o grupo de líderes portugueses mostrou pontuação média de 4,00, sendo significativamente mais alta do que a apresentada pelos não líderes ( $Z=-4,43$ ,  $p<,001$ ). Os grupos de líderes brasileiros e portugueses não se diferenciaram significativamente ( $p>,017$ ).

Com respeito ao item “Sei como me portar em público, ou com pessoas que não conheço”, verificou-se que o grupo de líderes brasileiros, com pontuação média de 4,45 (Tabela 7), diferenciou-se significativamente do grupo de não líderes, que teve média de 3,70 ( $Z=-2,59$ ,  $p=,010$ ). As comparações entre os demais grupos não revelaram diferenças significativas ( $p>,017$ ).

Observando o item “Sei quando estou ficando irritado”, as comparações intersujeitos indicaram que os líderes brasileiros tiveram pontuação média (4,15) significativamente mais alta do que o grupo de participantes não líderes (2,93) ( $Z=-3,60$ ,  $p<,001$ ). Apurou-se, também, que os líderes portugueses tiveram pontuação significativamente mais alta (4,18) do que os participantes não líderes ( $Z=-2,87$ ,  $p=,004$ ). Os líderes brasileiros e portugueses apresentaram médias estatisticamente semelhantes ( $p>,017$ ).

As comparações referentes ao item “Sou claro e verdadeiro a respeito dos meus pensamentos, sentimentos e desejos” revelaram que os líderes brasileiros tiveram valor médio de 4,15 (Tabela 7), sendo significativamente mais alto do que o valor médio mostrado pelos não líderes (2,89) ( $Z=-3,90$ ,  $p<,001$ ). Os líderes portugueses também apresentaram pontuação média (4,09) significativamente mais alta do que a mostrada pelos participantes não líderes ( $Z=-3,20$ ,  $p=,001$ ). Os líderes brasileiros e portugueses não se diferenciaram significativamente entre si.

Considerando o item “Posso identificar meus sentimentos”, foi apurado que os líderes brasileiros mostraram pontuação média de 3,90 (Tabela 7), indicada como significativamente mais alta, em comparação com a pontuação apresentada pelos participantes não líderes (2,70) ( $Z=-3,79$ ,  $p<,001$ ). Do mesmo modo, os líderes portugueses mostraram pontuação média (4,00) significativamente mais alta do que a mostrada pelos participantes não líderes ( $Z=-3,23$ ,  $p=,001$ ). A comparação entre líderes brasileiros e portugueses não revelou diferenças significativas.

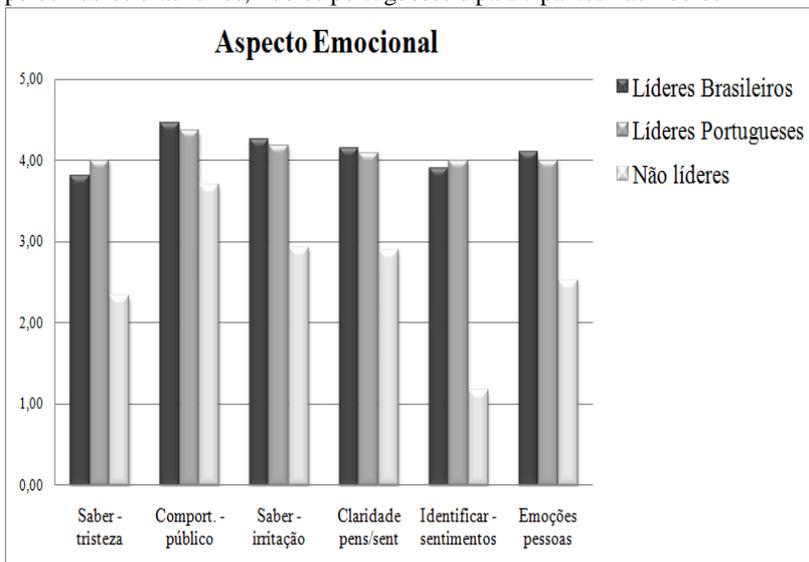
Olhando para o item “Tenho facilidade de lidar com as emoções de outras pessoas”, as comparações indicaram que os líderes brasileiros apresentaram pontuação média (4,10) significativamente mais alta do que a apresentada pelo grupo de não líderes (2,52) ( $Z=-4,22$ ,  $p<,001$ ). A diferença também foi encontrada ao comparar-se ao grupo de líderes

portugueses (4,00) e de não líderes (2,52), de modo que o valor médio do primeiro é significativamente mais alto ( $Z=-3,42$ ,  $p=,001$ ). Os líderes brasileiros e portugueses mostraram valores médios estatisticamente semelhantes.

Em resumo, os resultados referentes ao aspecto emocional mostram que os líderes brasileiros e portugueses marcam pontuações relativamente altas, não sendo indicadas diferenças significativas entre esses grupos. Já os participantes não líderes apresentam as pontuações mais baixas, quando comparadas com os grupos de líderes.

O Gráfico 8 ilustra os resultados encontrados para o aspecto emocional.

Gráfico 8 – Médias referentes aos itens do aspecto emocional, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes



Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 8 registra os resultados dos testes de correlação entre os itens correspondentes ao aspecto emocional. Observou-se correlação significativamente positiva no cruzamento de todas as variáveis referentes ao aspecto emocional. Os resultados indicam, dessa forma, que os itens analisados estão relacionados, de modo que, na medida em que aumenta uma capacidade, crescem as demais capacidades manifestadas pelos indivíduos.

Tabela 8 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto emocional

Itens de avaliação	Saber – tristeza	Comportamento - público	Saber - irritação	Clareza Identificar - pens/sent sentimentos	
Saber - tristeza	1				
Comportamento - público	<b>0,44</b> (p<,001)	1			
Saber - irritação	<b>0,45</b> (p<,001)	<b>0,39</b> (p=,003)	1		
Clareza pens/sent	<b>0,66</b> (p<,001)	<b>0,39</b> (p=,003)	<b>0,37</b> (p=,004)	1	
Identificar - sentimentos	<b>0,64</b> (p<,001)	<b>0,52</b> (p<,001)	<b>0,51</b> (p<,001)	<b>0,65</b> (p<,001)	1
Emoções pessoas	<b>0,59</b> (p<,001)	<b>0,47</b> (p<,001)	<b>0,49</b> (p<,001)	<b>0,47</b> (p<,001)	<b>0,66</b> (p<,001)

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito (p<,05); análises 2-tailed.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.2.5 Fator: Espiritual

Para avaliar o aspecto espiritual, foram considerados os itens:

- No desenvolvimento de minhas atividades procuro agir de forma consciente e de acordo com os meus valores.
- Minha moral orienta o que eu faço como um líder.
- Minhas ações condizem com as minhas crenças e convicções.
- Busco me desenvolver espiritualmente.
- Minha vida possui um sentido transcendental (acredito em um propósito para minha existência).

Na Tabela 9, podem-se ver os valores de média e desvio-padrão, correspondentes ao aspecto espiritual. Nota-se, em geral, que os líderes brasileiros e portugueses apresentam pontuações mais altas, em comparação com os participantes não líderes. As comparações estatísticas, realizadas através do Teste de Kruskal-Wallis (Tabela 9), indicaram que os grupos se diferem significativamente, com relação a todos os itens referentes ao aspecto espiritual.

Tabela 9 – Valores médios e desvios padrões referentes aos itens correspondentes ao aspecto espiritual

Itens de avaliação	Brasileiros n = 20	Portugueses n = 11	Não líderes n = 27	Teste de diferença
Ação - consciente	4,70 ±0,47	4,73 ±0,47	3,63 ±0,67	$\Xi^2(2)=18,75,$ <b>p&lt;,001</b>
Orientação - moral	4,55 ±0,61	4,18 ±0,60	3,37 ±1,18	$\Xi^2(2)=15,42,$ <b>p&lt;,001</b>
Ações - convicções	4,50 ±0,61	4,09 ±0,70	3,11 ±0,85	$\Xi^2(2)=25,45,$ <b>p&lt;,001</b>
Desenvolver - espiritualmente	4,45 ±0,76	3,64 ±1,29	3,00 ±1,14	$\Xi^2(2)=16,88,$ <b>p&lt;,001</b>
Sentido - transcendental	4,80 ±0,41	3,55 ±1,29	3,41 ±1,08	$\Xi^2(2)=20,90,$ <b>p&lt;,001</b>

<sup>a</sup> n = número de participantes; Teste de Kruskal-Wallis, comparando os três grupos; valores significativos em negrito (p<,05).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao realizar as análises *post hoc*, através do Teste de Mann-Whitney, verificou-se que, para o item “No desenvolvimento de minhas atividades procuro agir de forma consciente e de acordo com os meus valores”, os líderes brasileiros apresentam pontuação média de 4,70 (Tabela 9), sendo significativamente mais alta do que a pontuação média apresentada pelos participantes não líderes (3,63) ( $Z=-3,77$ , p<,001). Houve diferença significativa, também, na comparação entre as pontuações médias apresentadas pelos líderes portugueses (4,73) e participantes não líderes (3,63), de modo que a primeira é significativamente mais alta ( $Z=-3,14$ , p=,002). Os grupos de líderes brasileiros e portugueses não se diferenciaram significativamente (p>,017).

Avaliando o item “Minha moral orienta o que eu faço como um líder”, verificou-se que os líderes brasileiros, que tiveram pontuação média de 4,55 (Tabela 9), diferenciaram-se significativamente do grupo de não líderes, que teve média mais baixa (3,37) ( $Z=-3,68$ , p<,001). As comparações entre os demais grupos não revelaram diferenças significativas (p>,017).

Com respeito ao item “Minhas ações condizem com as minhas crenças e convicções”, as comparações intersujeitos indicaram que os líderes brasileiros tiveram pontuação média (4,50) significativamente

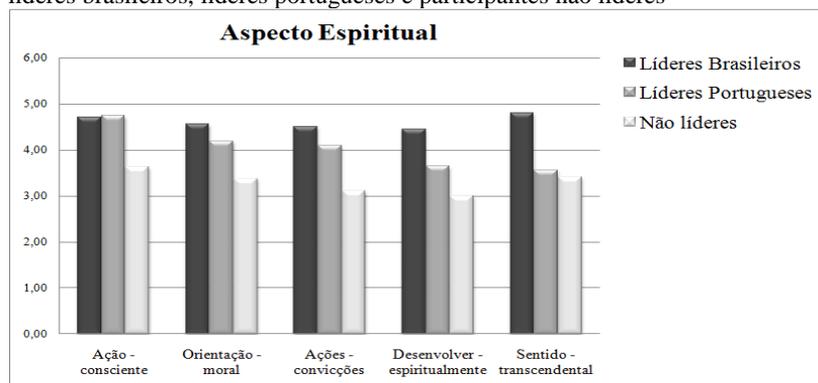
mais alta do que o grupo de participantes não líderes (3,11) ( $Z=-4,69$ ,  $p<,001$ ). Verificou-se, igualmente, que os líderes portugueses tiveram pontuação significativamente mais alta (4,09) do que os participantes não líderes ( $Z=-3,23$ ,  $p=,002$ ). Os líderes brasileiros e portugueses apresentaram médias estatisticamente semelhantes ( $p>,017$ ).

As comparações referentes ao item “Busco me desenvolver espiritualmente” indicaram que a pontuação média apresentada pelos líderes brasileiros, que foi de 4,55, conforme registra a Tabela 9, foi significativamente mais alta do que a pontuação mostrada pelos participantes não líderes (3,00) ( $Z=-4,07$ ,  $p<,001$ ). As comparações entre os demais grupos não revelaram diferenças significativas ( $p>,017$ ).

Ao olhar para o item “Minha vida possui um sentido transcendental (acredito em um propósito para minha existência)”, constatou-se que os líderes brasileiros apresentaram pontuação média (4,80) significativamente mais alta do que as apresentadas pelos grupos de líderes portugueses (3,55) ( $Z=-3,22$ ,  $p=,004$ ) e de participantes não líderes (3,41) ( $Z=-4,48$ ,  $p<,001$ ). Os líderes portugueses e os participantes não líderes mostraram valores médios estatisticamente semelhantes.

Em resumo, os resultados referentes ao aspecto espiritual indicam que, em geral, os líderes brasileiros e portugueses marcam pontuações relativamente altas, não sendo indicadas diferenças significativas entre esses grupos. Já os participantes não líderes apresentam as pontuações mais baixas, quando comparadas com os grupos de líderes. O Gráfico 9 ilustra os resultados encontrados para o aspecto espiritual.

Gráfico 9 – Médias referentes aos itens do aspecto espiritual, apresentadas pelos líderes brasileiros, líderes portugueses e participantes não líderes



Fonte: Elaborado pela autora.

A Tabela 10 registra os resultados dos testes de correlação entre os itens correspondentes ao aspecto espiritual. Observou-se correlação significativamente positiva no cruzamento de todas as variáveis referentes ao aspecto espiritual. Os resultados indicam, dessa forma, que os itens analisados estão relacionados, de modo que na medida em que aumenta uma capacidade, crescem as demais capacidades manifestadas pelos indivíduos.

Tabela 10 – Coeficiente de correlação de Spearman ( $r_s$ ) entre itens correspondentes ao aspecto espiritual

Itens de avaliação	Ação - consciente	Orientação - moral	Ações - convicções	Desenvolver - espiritualmente
Ação - consciente	1			
Orientação - moral	<b>0,56</b> (p<,001)	1		
Ações - convicções	<b>0,63</b> (p<,001)	<b>0,78</b> (p<,001)	1	
Desenvolver - espiritualmente	<b>0,42</b> (p<,001)	<b>0,54</b> (p<,001)	<b>0,66</b> (p<,001)	1
Sentido - transcendental	<b>0,59</b> (p<,001)	<b>0,53</b> (p<,001)	<b>0,72</b> (p<,001)	<b>0,79</b> (p<,001)

<sup>a</sup> Valores significativos em negrito (p<,05); análises 2-tailed.

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 DADOS QUALITATIVOS

A análise dos resultados das questões do questionário aberto, que compõem a parte qualitativa da pesquisa, foi feita utilizando-se o método de análise de conteúdo. Primeiramente, foi realizada a leitura flutuante. A Leitura flutuante consiste em tomar contato exaustivo com o material para conhecer seu conteúdo (MINAYO, 1993).

Em seguida, realizou-se a exploração do material do questionário. Com isso, identificou-se as categorias existentes no discurso dos indivíduos, atentando-se sempre para o referencial teórico. Conforme discutido neste último, desenvolver uma organização que atue como comunidade humana consciente exige condições profundas de

intervenção que ultrapassam as técnicas usadas: exige o indivíduo trabalhado em nível interno. Os líderes que buscam o autoconhecimento percebem que o que está fora e o que está dentro se refletem, assim, vê-se qualidade em uma organização somente quando esta é fruto de qualidades individuais.

#### 4.2.1 Análise de conteúdo

Este trabalho tem como objetivo criar estratégias para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas, unindo todos os aspectos e constatando a influência que um exerce no outro. A ideia é exercitar as quatro dimensões do ser humano, embasado na Teoria Geral de Sistemas, em uma prática integral, exercitando o corpo, a mente, a emoção e o espírito. Assim, estabeleceu-se para esta etapa da pesquisa as seguintes categorias:

- Autoconhecimento Físico;
- Autoconhecimento Cognitivo;
- Autoconhecimento Emocional;
- Autoconhecimento Espiritual;
- Exemplos de práticas para o autoconhecimento.

Estabelecidas as categorias, o próximo passo foi identificar a frequência das mesmas e como ocorrem.

Cabe ressaltar que em cada quadro relativo a determinada categoria, são apresentadas respostas com o aspecto específico daquela categoria e respostas que abordaram além desse, outros aspectos. Portanto, a mesma resposta pode aparecer em mais de um quadro, pois contempla várias categorias.

Em relação ao Autoconhecimento Físico a maioria dos participantes citou a prática de atividades físicas, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Aspectos físicos apontados pelos participantes

<b>CATEGORIA: AUTOCONHECIMENTO FÍSICO</b>	
1	Já fiz aula de dança, vários tipos, mas sempre por 1 ano no máximo. No momento frequento a academia do prédio, sem orientação, para alongar, aproximadamente 2 vezes por semana.
2	Pratico atividade física, tudo o que é possível fazer num ginásio.
3	Dos 6 aos 17 anos judô.

4	Sempre pratiquei atividade física. Pilates e caminhadas há muitos anos.
5	Neste momento dedico grande parte da minha vida a andar de skate, atividade a qual pratico há quase 9 anos.
6	Pratiquei e hoje pratico muito pouco. Pratiquei vôlei, dança, dança cigana e circular e academia.
7	Natação (uns 15 anos); karatê (uns 5 anos); Vôlei (uns 3 anos); além de Basquete, Futebol, Ginástica olímpica, Handebol. Na Universidade: Rugby (5 anos); fui presidente da Atlética por um ano, e membro 7 anos. Atualmente pratico Yoga faz 1 ano e meio.
8	Procuo praticar atividade física regularmente, seja uma simples caminhada, corrida ou academia. Faço isso, desde os meus 20 anos.
9	Adoro dançar e fazer exercícios físicos.
10	Já fiz Pilates e hidroginástica.
11	Vou à academia periodicamente desde 2011. Iniciei a prática de corrida há 05 meses e tenho me encantado com a vitalidade e o resultado que me proporciona.
12	Andar a pé, fisioterapia semanal.
13	Quando na adolescência, Surf e alguma coisa enquanto fazia Faculdade de Educação Física.
14	Nadei por 2 anos consecutivos e atualmente faço caminhadas diárias.
15	Pratiquei muitos anos de ballet, atualmente faço academia e dança contemporânea.
16	Procuo surfar semanalmente, há alguns anos iniciei com stand up, faço academia, caminhadas. Sempre que posso pratico algum exercício, é uma forma de relaxar e me faz sentir bem.
17	Pratico jiu jitsu e bodyboard.
18	Pratico atividade física todos os dias, desde de andar de skate, fazer surf, jogar futebol, jogar tênis, correr, fazer yoga. O tempo varia, mas tento ser o máximo consistente para me sentir bem fisicamente e por sua vez mentalmente.
19	Atualmente faço um exercício permanente de ser eu mesma, de manifestar minha essência o máximo de tempo possível, através da respiração, procuro sempre estar atenta as informações que vêm do meu peito, isso faz com que esteja presente o tempo todo. Porém alguns momentos sou mais presente, como na hora da meditação, durante as refeições quando paramos para agradecer antes de saborear, durante as orações, enfim quando sinto que sou eu mesma manifestando o amor pleno, sem qualquer conceito, livre, acolhedor, aceitando tudo e todos exatamente como a vida apresenta.
20	Quando muita gente fica de “cara amarrada” no domingo à tarde, porque na segunda começa a rotina de trabalho, eu me sinto feliz porque tenho uma atividade laboral que me rende reconhecimento e uma vida confortável.

21	Tenho uma visão recentemente desenvolvida e que ainda estou colocando em prática de que a vida profissional não deve ser separada da vida. Vida é trabalho, é diversão, é família, é social, é espiritual, é físico. Não concordo com a expressão comumente usada de “equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, pois entendo que quando falamos em equilíbrio, temos dois pesos e a vida deve ser uma dança, uma harmonia de ritmos entre nossas escolhas, seja pessoal, sejam profissionais. Esta harmonia tem grande responsabilidade sobre a felicidade. Então, a questão não é equilibrar e separar, mas fazer escolhas que somem e façam da vida um único contexto. Nesta linha, sim, a espiritualidade faz parte da vida e tenho buscado esta prática em minhas escolhas.
22	Ao andar de skate sinto que consigo me abstrair de tudo e todos, e às vezes até entro em estados de concentração que nem ouço a música que está a dar nos campeonatos. Considero esses estados um gênero de meditação. Também me sinto grato por tudo o que a vida me tem dado e constantemente agradeço o que tenho.
23	Sim, a atividade física está presente desde minha infância e comparo a frequência que pratico em cada momento com a minha persistência e disciplina do momento. Digo isso porque fico tempos sem praticar e isso é recorrente, acontece sempre que eu estou mais dispersa comigo mesma. Atualmente faço treinamento funcional, neste mês estou fazendo só 2 vezes por semana.
24	Trabalho o meu autoconhecimento através do yoga e meditação.
25	Sou eu mesmo constantemente, e acho que das alturas em que mostro a minha verdadeira essência é quando estou a andar de skate, fazer surf, snowboard, entre outros.
26	Nos últimos 10 anos pratico atividade física e com a compreensão que o bem-estar físico é essencial na busca do equilíbrio pessoal.
27	Durante mais de 10 anos pratiquei Yoga e durante quase trinta anos pratiquei hidroginástica duas a três vezes por semana. Atualmente faz um ano que parei de fazer. Retomei a dois meses exercícios localizados com personal. Porém tenho como objetivo também retornar a hidroginástica, me identifico muito com exercícios na água. Também recebo massagem chiatsu e reflexologia duas vezes por semana.
28	Sou um sujeito apaixonado e muitas vezes falo sem pensar, exagero nas emoções e, logicamente quando o corpo me alcança, arrependo-me da forma ou do conteúdo. Melhorei bastante, mas ainda tenho esta característica marcante.

Fonte: Elaborado pela autora.

Notou-se que nem todos os participantes (33%) apontam o aspecto físico vinculado aos outros aspectos, mas a grande maioria pratica ou já praticou atividades físicas (90 %).

A tendência de separar o todo em partes, por um lado, proporcionou grandes avanços científicos, por outro, dificultou o poder de síntese, a capacidade de entendimento integral. Além disso, várias correntes filosóficas e até religiosas estimulam a visão de que o corpo é apenas uma máquina, algo que se usa durante a vida, deixando de ser percebido como sendo parte da pessoa. Tudo isso acaba por dificultar uma visão sistêmica e integral. Assim como a água pode manifestar-se em estados sólido, líquido e gasoso, a pessoa apresenta-se sob diferentes aspectos, desde a mais densa matéria, até o mais sutil pensamento e emoção.

O corpo é o primeiro e maior mistério. Para Barros (2005) o comportamento é comandado por limites corporais, que são as percepções individuais que as pessoas criam e sobre as quais exercem certo controle, e que também afetam as relações interpessoais, na medida em que acolhem uma imagem corporal tendo em vista a sua mobilidade e transformação constante, estabelecendo uma interface de relacionamentos que se moldam pela sua própria imagem e a do outro, mesclando-se numa troca de informações subjetivas que irá criar novas imagens de corpo e de mundo. Percebe-se que esses movimentos sempre envolvem expressão, gestos e um processo cognitivo, disparam uma ação interna de pensamento ou sentimento.

A maioria dos respondentes apontou que na categoria autoconhecimento cognitivo que o aprendizado deve ser algo constante, demonstrando interesse em reciclar seus conhecimentos e atualiza-los, seja por meio de leituras, de voltar a estudos formais, aprender com as outras pessoas e em cursos de aperfeiçoamento.

O Quadro 5 demonstra as citações referentes ao aspecto cognitivo.

Quadro 5 – Aspectos cognitivos apontados pelos participantes

<b>CATEGORIA: AUTOCONHECIMENTO COGNITIVO</b>	
1	Como nunca terminei a Faculdade, e como mesmo antes da universidade acreditei no meu potencial, acho que até mando bem com a formação que tenho. Hoje em dia aceito mais aprender no formato clássico (sala de aula etc.), em relação a outros tempos. Talvez volte a estudar assim, com sala de aula e tudo o mais.
2	Tenho vários projetos de vida, para alguns, certamente a formação que tenho são suficientes, para outros, ainda não, por isso, estou em busca do meu doutoramento.
3	Minha formação não é suficiente para executar meu projeto de vida, por

	alguns motivos: com a formação vem o conhecimento e preciso de muito mais para exercer minha atividade.
4	Considero-me uma eterna aprendiz. Formação no meu ponto de vista é conhecimento. Portanto, nunca será suficiente.
5	Sempre busquei aperfeiçoar meus conhecimentos, fazendo cursos de aperfeiçoamento e formação profissional. No ambiente de trabalho ministrei vários cursos referentes ao Desenvolvimento Humano.
6	A academia é relevante demais, o conhecimento é que nos dá a liberdade.
7	Penso que estamos em constante aprendizagem, apesar de ainda não ter tirado um curso superior sinto que tenho aprendido bastante e já possuo um know how que não aprenderia em nenhuma universidade. No entanto ainda tenciono voltar a estudar e tirar um curso relacionado com gestão, desporto e marketing.
8	Suficiente parcialmente, ainda há um caminho a percorrer na estrada do conhecimento e da percepção.
9	Busco conhecimento e compartilho também.
10	Minha formação ainda não é suficiente para executar meu projeto de vida, mas caminho para isso.
11	Ainda tenho que melhorar em alguns aspectos, mas tenho trabalhado bastante para superar essas limitações em relação a minha formação/conhecimentos.
12	Saber antes de fazer, tento sacar a opinião, aconselhar, e juntar a opinião de cada um, pensando pela minha cabeça. Estamos sempre a aprender com os erros, para melhorar na próxima vez.
13	O projeto de vida também passa por aumentar a formação. A aprendizagem é contínua e perpétua.
14	Penso que estou em um bom momento de formação profissional e ela me leva a executar meu projeto de vida, contudo essa visão não faz parar, desejo sempre evoluir em meus estudos e busca pelo novo.
15	Estou sempre buscando novos conhecimentos, acredito que estamos em constante aprendizado.
16	Como parei a faculdade para poder me focar nos negócios e na criação de meus filhos, eu gostaria de voltar e terminar. Mas tento ler bastante e me manter informada.
17	Decidi ser parte dos que querem transformar melhorando a humanidade, pela paz contra a guerra, pela igualdade contra a exploração, pela solidariedade contra o egoísmo, pela fraternidade contra o ódio, pela democracia contra a opressão. Estudos de Direito, Política, Administração, experiências profissionais nestes campos, leituras, escrever textos e livros, participar de debates.
18	Sem a base espiritual/emocional não há vida profissional. Na relação com as pessoas, nas atividades coletivas, na leitura de textos, na energia de cada ação.
19	Trabalho meu autoconhecimento com meditação, com leituras e com o

	grupo terapêutico.
20	Trabalho meu autoconhecimento com leitura e boas práticas, novamente, tendo como base os valores, bom senso e equilíbrio.
21	Tento ser o mais profissional possível e acredito que o truque está em se achar um equilíbrio entre o lado emocional e o intelectual, em tudo na vida, mesmo no nosso trabalho e nesse sentido que trabalho.
22	Ademais da minha capacitação Profissional, cursos e especialização da área fiz inúmeros cursos na área de autoconhecimento que foram fundamentais quando assumi o trabalho com formação de mulheres e jovens: Mãos de Luz, bioenergética, meditação com Osho, Tarô Mitológico, cromoterapia, criança interior, massoterapia, florais australianos, yoga mais de 10 anos.
23	A formação formal é suficiente para executar meu projeto de vida sim, mas a espiritual é dinâmica e continua sempre evoluindo.
24	Tento buscar meu autoconhecimento através do contato com os outros, analisando como acontecem essas relações, também procuro perceber meus sentimentos e acredito que minha formação me auxiliou para tudo isso, mas estamos sempre melhorando, aprendendo. Além das pessoas, as leituras, seja de material científico ou não agregam em meu aprendizado.
25	Sinto vontade de me desenvolver em muitas áreas, então tento focar de acordo com o momento que estou vivendo. Acredito que novos conhecimentos são sempre bem-vindos e que se desenvolver não deve ser só através do conhecimento, mas espiritualmente também.
26	Hoje lido com meus sentimentos e emoções, de forma muito tranquila, enfrentando os desafios que se apresentam, e procurando resolve-los. Assumindo uma postura proativa frente as situações que se apresentam. Avaliando os prós e os contras, tomando cada decisão de modo consciente, aceitando perdas e valorizando as conquistas, tudo com muita tranquilidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Assinala-se que em relação aos aspectos cognitivos e outros aspectos abordados pelos líderes formais, pode-se notar que além de acreditarem na necessidade de um aprendizado formal contínuo, os respondentes citam a relevância de se desenvolverem profissionalmente, mas também em outros aspectos. Corroborando com esse pensamento, Kress (2006) faz uma crítica às teorias atuais difundidas sobre liderança que substituem o conceito de desenvolvimento contínuo que transcende as realizações do dia a dia, por um conjunto de habilidades. Para o autor, para que a liderança seja desenvolvida, é necessário se envolver com responsabilidades e ações desafiadoras, para que haja a oportunidade de planejar e tomar decisões. O papel dos programas de formação não é moldar os seus participantes, mas fornecer ferramentas e oportunidades

para que descubram suas próprias potencialidades e genialidades e construam o próprio conhecimento.

O Quadro 6 apresenta os aspectos emocionais levantados no questionário pelos líderes participantes. Nota-se em suas respostas que muitos deles relatam a questão de trabalhar as emoções com o outro, além de suas próprias, demonstrando a importância do relacionamento com as pessoas no desenvolvimento do autoconhecimento emocional.

Maximiano (2007) contribui com isso, ao citar que o autoconhecimento emocional pode ser compreendido como a capacidade de uma pessoa reconhecer e lidar com as suas próprias emoções e as das pessoas com quem se relaciona. Goleman (2001) destaca que entre as pessoas que têm a educação emocional desenvolvida estão os líderes, com sua capacidade em organizar grupos ou rede de pessoas.

Quadro 6 – Aspectos emocionais apontados pelos participantes

<b>CATEGORIA: AUTOCONHECIMENTO EMOCIONAL</b>	
1	Se há algo a ser feito, escuto meu sentimento, vou lá faço, acolho e estou fazendo o exercício de falar o menos possível, apenas para com as pessoas muito íntimas.
2	Entender que o problema de meus clientes não é meu faz parte da maneira como lido com esses sentimentos alheios, aliviando os meus próprios sentimentos e emoções.
3	Lido com meus sentimentos e emoções com doses de boa disposição, buscando sempre o equilíbrio.
4	O que percebo é que tenho facilidade de adaptação quando necessito estar em dado contexto, e tenho aprendido muito nos últimos anos a procurar apoio emocional nos diversos grupos que participo. Tenho percebido que fica mais fácil transpor os problemas se escutar opiniões e outras perspectivas.
5	Como Coach, adoro ouvir os sentimentos e as emoções dos meus clientes. Perceber que o que antes era negativo pode se tornar positivo, que uma visão distorcida pode ser impulsionadora me faz acreditar que é muito compensador ajudar pessoas a se desenvolverem. Fatos como esses me geram sentimentos positivos e emoções incríveis.
6	Tentar ver as atitudes e problemas como coisas externas, desatando das emoções quando for pensar em soluções.
7	Lido com meus sentimentos e emoções trabalhando o autoconhecimento e aprendendo cada vez mais a lidar com os sentimentos (os meus e dos meus próximos).
8	Na maioria das vezes lido com meus sentimentos e emoções com

	equilíbrio e sensatez. Deixando as pessoas se expressarem, ouvindo com atenção sem interrompê-las.
9	Procuo pensar muito antes de tomar uma decisão, ou expor um sentimento, procuro entender o outro e me adaptar para atender a cada expectativa. Por exemplo, não posso criticar um funcionário antes de saber exatamente o que aconteceu.
10	Vejo a administração das emoções e sentimentos como um aprendizado e compartilhamento constantes. Acredito que todos os dias acordamos diferentes do dia anterior, pois somos um processo evolutivo. Então cada situação requer uma forma de administrar e cada momento estamos preparados diferentes para atuar sobre uma determinada situação.
11	Sou um sujeito apaixonado e muitas vezes falo sem pensar, exagero nas emoções e, logicamente quando o corpo me alcança, arrependo-me da forma ou do conteúdo. Melhorei bastante, mas ainda tenho esta característica marcante.
12	Para lidar com minhas emoções e sentimentos tento respirar antes de agir, conversar com outras pessoas, ou mesmo ficar um tempo só para pensar.
13	Lido com minhas emoções aceitando o que sinto e repensando nas consequências depois para ver se existe algo a melhorar.
14	Lido com minhas emoções percebendo que o que é do outro, é do outro, e não deve interferir em como me sinto. Saber separar o que é sentimento do outro e o que realmente é meu é muito difícil, requer atenção e prática diária.
15	Hoje lido com meus sentimentos e emoções, de forma muito tranquila, enfrentando os desafios que se apresentam, e procurando resolve-los. Assumindo uma postura proativa frente as situações que se apresentam. Avaliando os prós e os contras, tomando cada decisão de modo consciente, aceitando perdas e valorizando as conquistas, tudo com muita tranquilidade.
16	Falar com o sentimento e não com a mente tem me ensinado que acabamos falando menos e com mais sinceridade e auxiliamos muito mais a nós e ao outro.
17	Sou muito transparente no que penso e sinto, às vezes, até demais, tenho me policiado sobre isso. Não exatamente por mim, mas pelos outros. Muita gente tem dificuldade em trabalhar com a verdade e preferem permanecer na mediocridade ou na hipocrisia. Respeito a posição de cada um, mas também me afasto. Converso com as pessoas que estão comigo, tento entende-las e os seus problemas e procuro ajudar a resolver o que for possível, seja em nível pessoal ou profissional.
18	Tenho uma visão recentemente desenvolvida e que ainda estou colocando em prática de que a vida profissional não deve ser separada da vida. Vida é trabalho, é diversão, é família, é social, é espiritual, é físico. Não concordo com a expressão comumente usada de “equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, pois entendo que quando falamos em

	equilíbrio, temos dois pesos e a vida deve ser uma dança, uma harmonia de ritmos entre nossas escolhas, seja pessoal, sejam profissionais. Esta harmonia tem grande responsabilidade sobre a felicidade. Então, a questão não é equilibrar e separar, mas fazer escolhas que somem e façam da vida um único contexto. Nesta linha, sim, a espiritualidade faz parte da vida e tenho buscado esta prática em minhas escolhas.
19	Sem a base espiritual/emocional não há vida profissional. Na relação com as pessoas, nas atividades coletivas, na leitura de textos, na energia de cada ação.
20	Pratico atividade física todos os dias, desde andar de skate, fazer surf, jogar futebol, jogar tênis, correr, fazer yoga. O tempo varia, mas tento ser o máximo consistente para me sentir bem emocionalmente e fisicamente e por sua vez mentalmente.
21	Estou numa fase de buscar a meditação como recurso para conquistar a paz e a clareza de sentimentos.
22	Tento ser o mais profissional possível e acredito que o truque está em se achar um equilíbrio entre o lado emocional e o intelectual, em tudo na vida, mesmo no nosso trabalho e é nesse sentido que trabalho.
23	Em meu trabalho lido com meus sentimentos e emoções sintonizando com as pessoas, conhecendo e avaliando suas dificuldades e obstáculos a vencer, na efetivação de momentos de troca de afetos, na possibilidade de ser útil e de melhorar a vida dos semelhantes.
24	Tento buscar meu autoconhecimento através do contato com os outros, analisando como acontecem essas relações, também procuro perceber meus sentimentos e acredito que minha formação me auxiliou para tudo isso, mas estamos sempre melhorando, aprendendo. Além das pessoas, as leituras, seja de material científico ou não agregam em meu aprendizado.
25	É através do sentimento e das emoções que sou capaz de perceber o que o outro precisa, e qual o melhor caminho para chegar ao melhor resultado. Atualmente para fazer qualquer coisa. Se tenho dúvida, simplesmente não faço. Paro, fecho os olhos, respiro, levo toda a atenção para o meu peito e vejo qual a informação que vêm, só depois volto a ação.
26	Sempre fui bem ansiosa e explosiva. De uns anos para cá busquei na prática de yoga e em terapia, formas de me equilibrar e agir de acordo com os meus sentimentos verdadeiros, não apenas aqueles que aparecem em momentos delicados.
27	Procuro equilibrar meus sentimentos praticando exercícios, conversando com amigos, etc.
28	A razão e a emoção estão sempre juntas, para mim é muito difícil separar uma da outra. Tento equilibrar para agir sempre da melhor forma possível.
29	Sim, acredito que estou no caminho do autoconhecimento. Sou uma

	mulher que procura sempre ter consciência das minhas escolhas, a cada dia que passa tenho unido o que sinto, penso, com minhas ações.
30	Me sinto muito mal quando não consigo expressar aquilo que estou sentindo. Por isso tento dizer e atuar de acordo com o que estou sentindo. Já fui muito tímido, mas consegui trabalhar bem isso com leituras, observando meu comportamento, e fazendo aulas de teatro.

Fonte: Elaborado pela autora.

O aspecto emocional também aparece ligado a outros aspectos: com o pensar, com o espiritual e com o se sentir bem fisicamente. Santin (1987) cita que o homem não age por partes, mas age sempre como um todo. O pensar, as emoções, os gestos são humanos, não são ora físicos ou psíquicos, mas sempre totais, isto é, são ao mesmo tempo toda a adjetivação que lhe pode atribuir

Fridja et al. (2000) aponta para a conexão entre os aspectos afetivos, cognitivos e crenças. O autor salienta que, enquanto o pensamento racional não é suficiente para a ação, as emoções induzem as pessoas a atuarem de uma determinada maneira e que os sentimentos estão apoiados pelas crenças, e vice versa.

A categoria aspectos espirituais está apresentada no Quadro 7. Todos os respondentes abordaram a questão da espiritualidade em sua forma de agir, apesar de que 3 participantes manifestarem não conseguir vincular sua espiritualidade no ambiente de trabalho. Desses, apenas um apontou que realmente age em sua vida profissional, às vezes, sem poder considerar seu valores e crenças. Os outros, apesar de citarem a falta de conexão da espiritualidade no ambiente de trabalho, em sua fala mostram que levam em consideração seus valores e suas crenças, demonstrando que mantém essa conexão.

Guillory (2002) mostra estar de acordo com esse pensamento ao afirmar que a espiritualidade é uma maneira de ser, que predetermina como vamos atuar em relação às experiências da vida. Arruda (2005) também cita que a espiritualidade é a essência do homem, é o seu ser, é a maneira de se comportar, agir e pensar. Já Pandey e Gupta (2008) definem espiritualidade como equilíbrio dinâmico de três fatores: harmonia consigo mesmo; harmonia com o ambiente (social e natural); e transcendência.

Quadro 7 – Aspectos espirituais apontados pelos participantes

<b>CATEGORIA: AUTOCONHECIMENTO ESPIRITUAL</b>	
1	A espiritualidade está envolvida em todos os momentos da minha vida,

	em cada ato.
2	Em minha vida profissional procuro agir de acordo com minhas crenças e valores. A espiritualidade está em tudo.
3	Quando muita gente fica de “cara amarrada” no domingo a tarde, porque na segunda começa a rotina de trabalho, eu me sinto feliz porque tenho uma atividade laboral que me rende reconhecimento e uma vida confortável.
4	Sou muito transparente no que penso e sinto, às vezes, até demais, tenho me policiado sobre isso. Não exatamente por mim, mas pelos outros. Muita gente tem dificuldade em trabalhar com a verdade e preferem permanecer na mediocridade ou na hipocrisia. Respeito a posição de cada um, mas também me afasto. Converso com as pessoas que estão comigo, tento entende-las e os seus problemas e procuro ajudar a resolver o que for possível, seja em nível pessoal ou profissional.
5	Poucos são os momentos em que não posso ser eu mesmo.
6	Minha vida profissional está incluída na minha espiritualidade tratando as pessoas com amorosidade e acolhendo, mas principalmente aceitando suas limitações sem julgamento.
7	Lembrei-me de um caso, quando confio numa pessoa e abordamos um dado assunto, sempre deixo transparecer minha essência na medida que sinto no outro a mesma entrega
8	Meu propósito de vida nesses últimos anos é usar meu conhecimento primeiramente comigo procurando ser justa, amorosa, acolhedora. Mas acho que sou mais eu quando estou atuando num trabalho voluntário.
9	A espiritualidade vem antes da minha vida profissional. Foi através da espiritualidade que embasei minha vida, meus valores, meus princípios. Minha vida profissional deve ser reflexo de tudo isso.
10	Principalmente manifesto minha essência em meu trabalho voluntário. Mas, também dentro do meu grupo de pesquisa e ainda buscando isto na família.
11	Primeiro, sendo eu mesmo em cada ação. Segundo, na energia com ações com outras pessoas da mesma concepção de vida. Terceiro, na integralidade entre a proposta e o resultado.
12	A vida profissional está incluída na minha espiritualidade nas vivências do dia a dia na inter-relações com as pessoas.
13	A espiritualidade faz parte de tudo que vivemos. Está presente na minha vida profissional, no meu dia a dia, em cada decisão, em cada momento de stress ou comemoração. Para mim a espiritualidade tem a ver com a energia que rege nossos dias, nossas ações, que movimenta o universo, então tudo que faço, procuro canalizar esta energia e direcionar minhas decisões e atitudes pessoais ou profissionais para o melhor lado.
14	Tenho uma postura diante da vida que é estar sempre disponível para

	auxiliar aqueles que chegam até mim para buscar algum tipo de ajuda. Acredito que sou uma pessoa humanitária por essência e essa é minha missão no mundo, o trabalho que aqui vim fazer, independente de vínculo empregatício, lugar e ou tempo. Por isso me sinto feliz por estar no mundo.
15	Procuo ser e levar um pouco da minha espiritualidade para o meu trabalho.
16	Na minha compreensão atual, a espiritualidade está incluída em todas as atividades que exerço, seja pessoal ou profissional. Procurando estar consciente em cada atividade exercida.
17	No momento atual e revendo a forma de conduzir a vida, penso que minha essência, meus valores devem estar expressos em todo e qualquer momento.
18	A vida profissional está incluída na minha espiritualidade, já que não vejo como separar uma coisa da outra... serve o trabalho para o exercício da espiritualidade.
19	Quando crio, sem briefing... Quando escrevo sozinho, sem briefing, manifesto minha essência.
20	Junto com a determinação, tenho sempre uma postura positiva sobre os acontecimentos, sempre buscando entender a mensagem, o aprendizado e a experiência que cada etapa da vida nos entrega, seja quando os objetivos são conquistados, seja quando encontramos as barreiras no caminho.
21	Hoje observando, minha vida profissional sempre esteve aliada à minha espiritualidade. Nunca consegui fazer algo que não estivesse aliada ao meu eu, a estar convencida que aquele trabalho estava proporcionado as pessoas sentirem-se melhores e construindo um mundo melhor.
22	Procuo conduzir a minha vida e da mesma forma o trabalho com base em valores, bom senso e equilíbrio.
23	O ser Você Mesmo está associado a seu estado de consciência (autoconhecimento). Assim, a manifestação de sua essência está vinculada a esse estado de Ser. Procuo dessa forma aprofundar o autoconhecimento com o entendimento que assim, cada vez mais, “o ser você mesmo” se manifesta.
24	Conquistei reconhecimento na universidade onde trabalho e tenho liberdade para agir, expressar as minhas opiniões e colocar em prática o que considero importante para o dia-a-dia da área que coordeno. É a minha “cara” que está lá, formei uma equipe de pessoas altamente competentes que são os meus braços e pernas. Trabalhamos com poucas regras, mas muita responsabilidade e produtividade. As pessoas sabem o que tem que fazer, tem liberdade para agir mas sabem que são um elo importante dentro de um grupo e tem que fazer o seu melhor, caso contrário, não ficarão comigo.
25	Acredito que sem a espiritualidade não há como me relacionar e agir

	com os outros. Aquilo que acredito como correto e justo interfere diretamente na minha forma de pensar, agir e sentir.
26	Sinto vontade de me desenvolver em muitas áreas, então tento focar de acordo com o momento que estou vivendo. Acredito que novos conhecimentos são sempre bem-vindos e que se desenvolver não deve ser só através do conhecimento, mas espiritualmente também.
27	Tenho uma visão recentemente desenvolvida e que ainda estou colocando em prática de que a vida profissional não deve ser separada da vida. Vida é trabalho, é diversão, é família, é social, é espiritual, é físico. Não concordo com a expressão comumente usada de “equilíbrio entre vida pessoal e profissional”, pois entendo que quando falamos em equilíbrio, temos dois pesos e a vida deve ser uma dança, uma harmonia de ritmos entre nossas escolhas, seja pessoal, sejam profissionais. Esta harmonia tem grande responsabilidade sobre a felicidade. Então, a questão não é equilibrar e separar, mas fazer escolhas que somem e façam da vida um único contexto. Nesta linha, sim, a espiritualidade faz parte da vida e tenho buscado esta prática em minhas escolhas.
28	Trabalho meu autoconhecimento com leitura e boas práticas, novamente, tendo como base os valores, bom senso e equilíbrio.
29	Estou numa fase de buscar a meditação como recurso para conquistar a paz e a clareza de sentimentos.
30	Decidi ser parte dos que querem transformar, melhorando a humanidade, pela paz, contra a guerra, pela igualdade, contra a exploração, pela solidariedade, contra o egoísmo, pela fraternidade, contra o ódio, pela democracia, contra a opressão. Estudos de Direito, Política, Administração, experiências profissionais nestes campos, leituras, escrever textos e livros, participar de debates.
31	Sou eu mesmo em todos os momentos. Através da prática de yoga, terapia, aulas de teatro, aprendi a expressar meus sentimentos, minhas crenças, etc.
32	Sem a base espiritual/emocional não há vida profissional. Na relação com as pessoas, nas atividades coletivas, na leitura de textos, na energia de cada ação.
33	Atualmente faço um exercício permanente de ser eu mesma, de manifestar minha essência o máximo de tempo possível, através da respiração, procuro sempre estar atenta as informações que vêm do meu peito, isso faz com que esteja presente o tempo todo. Porém alguns momentos sou mais presente, como na hora da meditação, durante as refeições quando paramos para agradecer antes de saborear, durante as orações, Enfim quando sinto que sou eu mesma manifestando o amor pleno, sem qualquer conceito, livre, acolhedor, aceitando tudo e todos exatamente como a vida apresenta.
34	Ao andar de skate sinto que consigo me abstrair de tudo e todos, e às vezes até entro em estados de concentração que nem ouço a música que

	está a dar nos campeonatos. Considero esses estados um gênero de meditação. Também me sinto grato por tudo o que a vida me tem dado e constantemente agradeço o que tenho.
35	Em meu trabalho lido com meus sentimentos e emoções sintonizando com as pessoas, conhecendo e avaliando suas dificuldades e obstáculos a vencer, na efetivação de momentos de troca de afetos, na possibilidade de ser útil e de melhorar a vida dos semelhantes.
36	A formação formal é suficiente para executar meu projeto de vida sim, mas a espiritual é dinâmica e continua sempre evoluindo.
37	Trabalho meu autoconhecimento com meditação, com leituras e com o grupo terapêutico.
38	Gosto de estar junto das pessoas. Dentro dos processos de meu trabalho, procuro ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas. Procuro compartilhar meus conhecimentos sempre que percebo tal necessidade. Sempre tive a sensação de que ao ajudar uma pessoa também estou sendo ajudada

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 7 aponta também aspectos espirituais e sua relação com outros aspectos abordados levantados pelos respondentes.

Para Zohar e Marshall (2002) vive-se uma cultura espiritualmente reprimida, que não encoraja o ser humano a refletir sobre si mesmo, sua vida interior e seus motivos. Os autores citam que a autoconsciência exige das pessoas comprometimento com algumas práticas diárias como meditar, ler um poema, escutar com toda a atenção uma peça musical, repensar atitudes que a pessoa teve durante o seu dia, procurando sutilezas. Mesmo o aparente tempo vazio, o silêncio e a atenção, são exercícios fundamentais para o desenvolvimento do autoconhecimento.

Covey (2004) ao discutir as inteligências (mental, física, emocional e espiritual) argumenta que a inteligência espiritual é central e a mais fundamental de todas as inteligências porque se torna a fonte de orientação das outras, representando a nossa unidade de sentido e conexão.

Por fim, a última categoria a ser analisada foi: Exemplos de práticas para o autoconhecimento. Esta categoria foi incluída aos quatro aspectos abordados nessa tese com o objetivo de auxiliar na criação das estratégias para o processo de autoconhecimento em líderes, garantindo uma leitura mais adequada das práticas e realidade dos participantes.

O Quadro 8 apresenta os exemplos de práticas para o autoconhecimento citados pelos respondentes do questionário aberto.

Quadro 8 – Exemplos de práticas para o autoconhecimento apontados pelos participantes

<b>CATEGORIA: EXEMPLOS DE PRÁTICAS PARA O AUTOCONHECIMENTO</b>	
1	Atualmente no silêncio, na meditação, na respiração, na massagem quando escuto onde está travando o meu corpo, procuro fazer uma leitura, observando as mensagens que chegam através de WhatsApp, de um livro, de um bilhete, de uma mensagem de um amigo, de um sonho, de uma palavra, um comentário, uma música, um mantra, estou atenta aos sinais que o universo me envia. Sinto que o silêncio e a meditação me deixam mais alerta para receber informações que necessito para me auxiliar no crescimento.
2	Bioenergética, meditação com Osho, Tarô Mitológico, cromoterapia, criança interior, massoterapia, florais australianos, yoga mais de 10 anos.
3	Pratico atividade física todos os dias, desde de andar de skate, fazer surf, jogar futebol, jogar tênis, correr, fazer yoga. O tempo varia, mas tento ser o máximo consistente para me sentir bem fisicamente e por sua vez mentalmente.
4	Utilizo as ferramentas de auto Coaching para me conhecer sempre mais, planejar meu futuro. Já fiz terapia por um tempo e retorno na psicóloga sempre que preciso.
5	Melhorar minha autoestima.
6	Análise de cada situação.
7	Praticei vôlei, dança, dança cigana e circular e academia.
8	Trabalho meu autoconhecimento com meditação, com leituras e com o grupo terapêutico.
9	Trabalho meu autoconhecimento diariamente, na relação profissional, no trabalho de grupo, na relação interpessoal de modo geral. Percebendo contrastes e diferenças. Dificuldades e qualidades. Minhas e dos interlocutores em geral.
10	Nadei por 2 anos consecutivos e atualmente faço caminhadas diárias.
11	Trabalho meu autoconhecimento com leitura e boas práticas, novamente, tendo como base os valores, bom senso e equilíbrio. Fiz grandes amigos por aqui e essa alegria e jeito de viver mais descontraído do ilhéu ajuda a entender melhor o ser humano. A alegria de estar junto entre amigos, celebrando a vida em momentos de descontração e boas risadas, certamente fazem parte desse processo.
12	Surfe
13	Já fiz várias dinâmicas e cursos. Mas no dia a dia, procuro questionar minhas atitudes. Como agi ou reagi a determinada situação e o motivo que me levou a este comportamento. Reconhecer erros e corrigir é

	construtivo e nos eleva espiritualmente, além de contribuir para o autoconhecimento.
14	Adoro dançar e fazer exercícios físicos na academia.
15	Dentro dos processos de meu trabalho, procuro ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas.
16	Pilates e hidroginástica.
17	Pensando em minhas atitudes.
18	De vez em quando percebo que faço novas descobertas sobre mim mesma, sobre minhas crenças, sobre minhas escolhas e acredito que esse ponto já é uma das chaves para meu autoconhecimento: saber que preciso me descobrir e redescobrir sempre.
19	Vou à academia periodicamente desde 2011. Iniciei a prática de corrida há 05 meses e tenho me encantado com a vitalidade e o resultado que me proporciona.
20	Procuro sempre refletir como estou, onde quero chegar e com quem quero chegar!
21	Yoga, reiki, meditação.
22	Yoga e teatro
23	Procuro conversar com pessoas, ir em feiras, obras, fornecedores, aprender sempre e estar sempre atualizado.
24	Andar na praia
25	Já fiz um curso de 15 meses chamado Crescimento Pessoal e Coordenação de Grupo, e hoje faço terapia 3 vezes no mês.
26	Andar a pé, fisioterapia semanal.
27	Sem a base espiritual/emocional não há vida profissional. Na relação com as pessoas, nas atividades coletivas, na leitura de textos, na energia de cada ação.
28	Observando a vida, participando em cada momento das ações necessárias nos campos pessoal, profissional e afetivo. Lendo, escrevendo.
29	Desde muita leitura, terapias, palestras, etc..., com entendimento que esse é um processo muito pessoal, e que cabe a cada um realizar.
30	A fé, o acesso aos fundamentos espiritualistas e práticas de yoga e meditação me ajudam muito a resgatar o equilíbrio quando as funções do dia a dia abafam.
31	Buscando em bons livros e fazendo cursos.
32	Trabalhando a autoestima
33	Tenho respirado fundo e refletido mais sobre as coisas, apesar de não realizar nenhuma prática de forma organizada, tenho procurado me cercar de pessoas com boa vibração.
34	Sim, a atividade física está presente desde minha infância e comparo a frequência que pratico em cada momento com a minha persistência e disciplina do momento. Digo isso porque fico tempos sem praticar e isso é recorrente, acontece sempre que eu estou mais dispersa comigo

	mesma. Atualmente faço treinamento funcional, neste mês estou fazendo só 2 vezes por semana.
35	Gosto muito de ler e ajudar as pessoas.
36	Faço um exame de consciência, olhando para o passado para perceber quais foram as reações das minhas ações.
37	Sempre pratiquei atividade física. Pilates e caminhadas há muitos anos.
38	Gosto muito de estar junto ao mar e refletir a minha postura perante a vida.
39	Saber, antes de fazer, tentamos sacar a opinião, aconselhar, e juntar a opinião de cada um, pensando pela minha cabeça. Estamos sempre a aprender com os erros, para melhorar na próxima vez.
40	Ao andar de skate sinto que consigo me abstrair de tudo e todos, e às vezes até entro em estados de concentração que nem ouço a música que está a dar nos campeonatos. Considero esses estados um gênero de meditação. Também me sinto grato por tudo o que a vida me tem dado e constantemente agradeço o que tenho.
41	Trabalho o meu autoconhecimento através do yoga e meditação.
42	Acreditar em mim mesmo, não duvidar das minhas ambições e nem parar de lutar pelos meus sonhos.
43	Sinto vontade de me desenvolver em muitas áreas, então tento focar de acordo com o momento que estou vivendo. Acredito que novos conhecimentos são sempre bem-vindos e que se desenvolver não deve ser só através do conhecimento, mas espiritualmente também.
44	Me sinto muito mal quando não consigo expressar aquilo que estou sentindo. Por isso tento dizer e atuar de acordo com o que estou sentindo. Já fui muito tímido, mas consegui trabalhar bem isso com leituras, observando meu comportamento, e fazendo aulas de teatro.
45	Lido com minhas emoções aceitando o que sinto e repensando nas consequências depois para ver se existe algo a melhorar.
46	Lido com minhas emoções percebendo que o que é do outro, é do outro, e não deve interferir em como me sinto. Saber separar o que é sentimento do outro e o que realmente é meu é muito difícil, requer atenção e prática diária.
47	(...) tento ler bastante e me manter informada.
48	Procuro surfar semanalmente, a alguns anos iniciei com stand up, faço academia, caminhadas. Sempre que posso pratico algum exercício, é uma forma de relaxar e me faz sentir bem.
49	Pratico jiu jitsu e bodyboard.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresentou os resultados e a análise dos dados

quantitativos e qualitativos da pesquisa.

Pode-se notar que os cinco aspectos abordados dos dados quantitativos tiveram médias elevadas para os grupos de líderes formais. Para os líderes brasileiros, a média foi mais elevada que para os líderes portugueses, mas esse valor não representa resultado significativo estatisticamente. Já em relação aos participantes que não exercem cargo de liderança, a média nos itens do questionário e aspectos abordados foi significativamente menor em relação aos líderes formais (tanto brasileiros quanto portugueses).

Os resultados dos testes de correlação entre os itens correspondentes em cada aspecto (autoestima/assumir risco, físico, cognitivo, emocional e espiritual) apontaram para correlação significativamente positiva no cruzamento de todas as variáveis. Os resultados indicam, dessa forma, que os itens analisados estão relacionados, de modo que na medida em que aumenta uma capacidade, crescem as demais capacidades manifestadas pelos indivíduos.

Nesse contexto, tomou-se a decisão de aprofundar as questões sobre os 4 aspectos (físico, cognitivo, emocional e espiritual) em líderes formais, cujos resultados são apresentados no próximo capítulo.

A partir de todas as práticas apontadas pelos líderes formais nos dados qualitativos, participantes dessa etapa; da análise dos resultados do questionário fechado e do aberto; da revisão bibliográfica e do conhecimento acadêmico, profissional e mesmo pessoal da autora, foram elaboradas estratégias provisórias para o processo de autoconhecimento, baseados em uma visão sistêmica e que são apresentados no próximo capítulo.

## **5 ESTRATÉGIAS PROVISÓRIAS PARA O PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO EM LÍDERES**

Em consonância com a perspectiva metodológica proposta na presente tese, a criação das estratégias provisórias FCEE, ocorreu a partir da congruência entre os elementos encontrados na revisão bibliográfica; nos dados levantados nos questionários e com o conhecimento acadêmico, profissional e pessoal da autora.

### **5.1 CARACTERIZAÇÃO DA CONEXÃO FCEE (FÍSICO, COGNITIVO, EMOCIONAL E ESPIRITUAL) COMO UM PROCESSO DE AUTOCONHECIMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES**

Existe uma prática vigente em grande parte das organizações que buscam soluções prontas ou modelos ideais que possam solucionar os mais diversos problemas. As pessoas, na verdade, esperam soluções externas a problemas internos, seus e das organizações. Para solucioná-los torna-se necessário uma reflexão mais profunda que parta de uma análise das necessidades internas (organização e indivíduo).

Assim, acredita-se que nesse processo a participação do indivíduo é fundamental para a construção de práticas mais condizentes com a realidade organizacional. Destaca-se que o autoconhecimento individual é o pressuposto básico para o desenvolvimento organizacional, apesar dessa última não se limitar a primeira. Representa uma possibilidade objetiva de superação das deficiências nas formas tradicionais de gestão, a partir do momento em que procuram trazer para dentro dos espaços da organização uma visão mais abrangente e real que permita perceber relações e interligações.

Contudo, o desencadeamento desse processo de transformação depende, fundamentalmente, da conscientização e da escolha pessoal de cada indivíduo e organização. Torna-se necessário para as empresas, num primeiro momento, rever os seus modelos mentais e ampliar a sua percepção de mundo, buscando conscientizar-se da necessidade de desenvolver uma visão de interdependência que é possível através do desenvolvimento do autoconhecimento.

O momento em que vivemos demanda um conhecimento mais abrangente de nós mesmos. Há muito tempo que o ser humano sabe que existe o autoconhecimento, e este é pesquisado nas mais diversas áreas, mas para que tanto desenvolvimento científico se as pessoas continuam a não se sentir bem em suas vidas (pessoais e profissionais)?

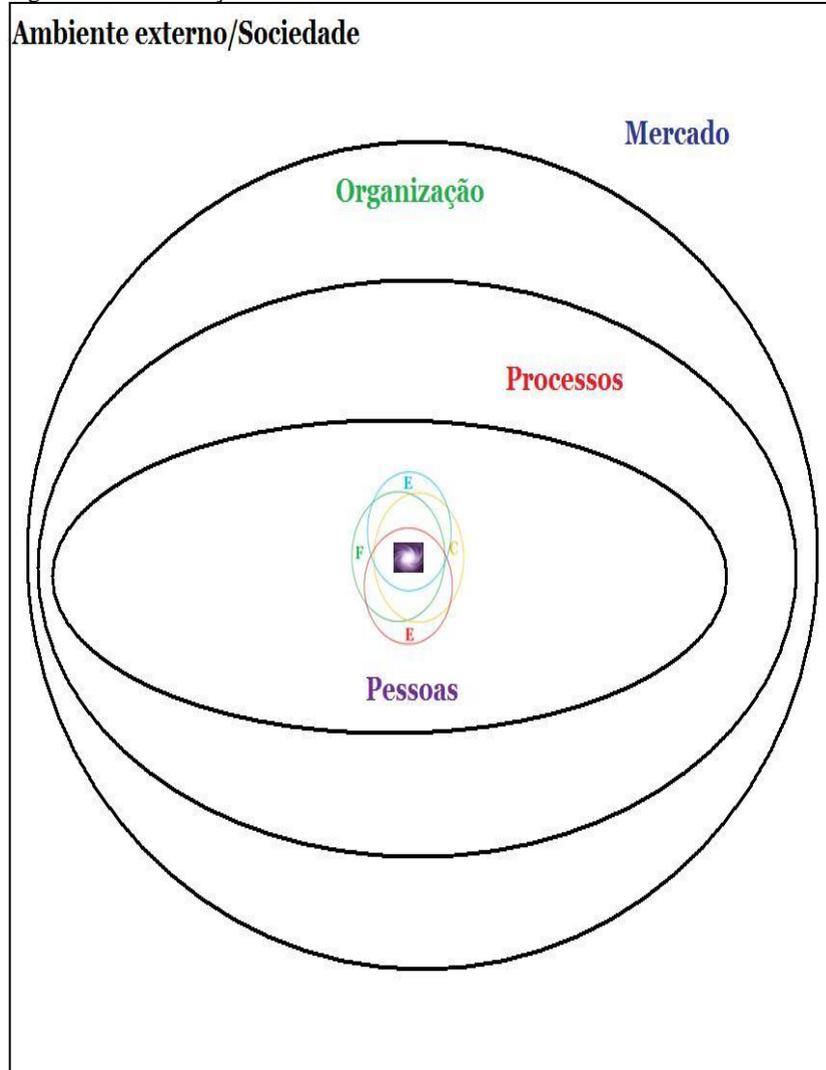
Diversas práticas integrativas têm papel central na construção de novos modos de enxergar o ser humano, que respeitam a individualidade, sem realizar uma massificação dos processos de saúde e doença.

Uma imagem integrada de liderança e de gestão que é mais de acordo com os tempos atuais é uma liderança com valores informados - uma forma de liderança que reconhece e acomoda, de forma integrativa, as legítimas necessidades de indivíduos, grupos, organizações, comunidades e culturas - não apenas as perspectivas organizacionais.

Conforme Senge (1990), o autoconhecimento vai além da competência e das habilidades, embora se baseie nelas. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. Implica o esclarecimento contínuo do que é importante para nós, em aprender a ver a realidade atual com mais clareza, em promover a aprendizagem generativa. Nesse contexto “aprender” não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer. O autoconhecimento capacita para formar um modelo verídico de nós mesmos, possibilitando a cada um se conhecer melhor e trabalhar consigo mesmo. A partir disso, o líder também consegue trabalhar melhor com o outro/sua equipe. Somos seres de/em interação!

A abordagem utilizada nessa tese está de acordo com o pensamento sistêmico, levando em consideração o ambiente externo/sociedade; mercado; organização; processos; pessoas. Todos esses são subsistemas interligados (Figura 3).

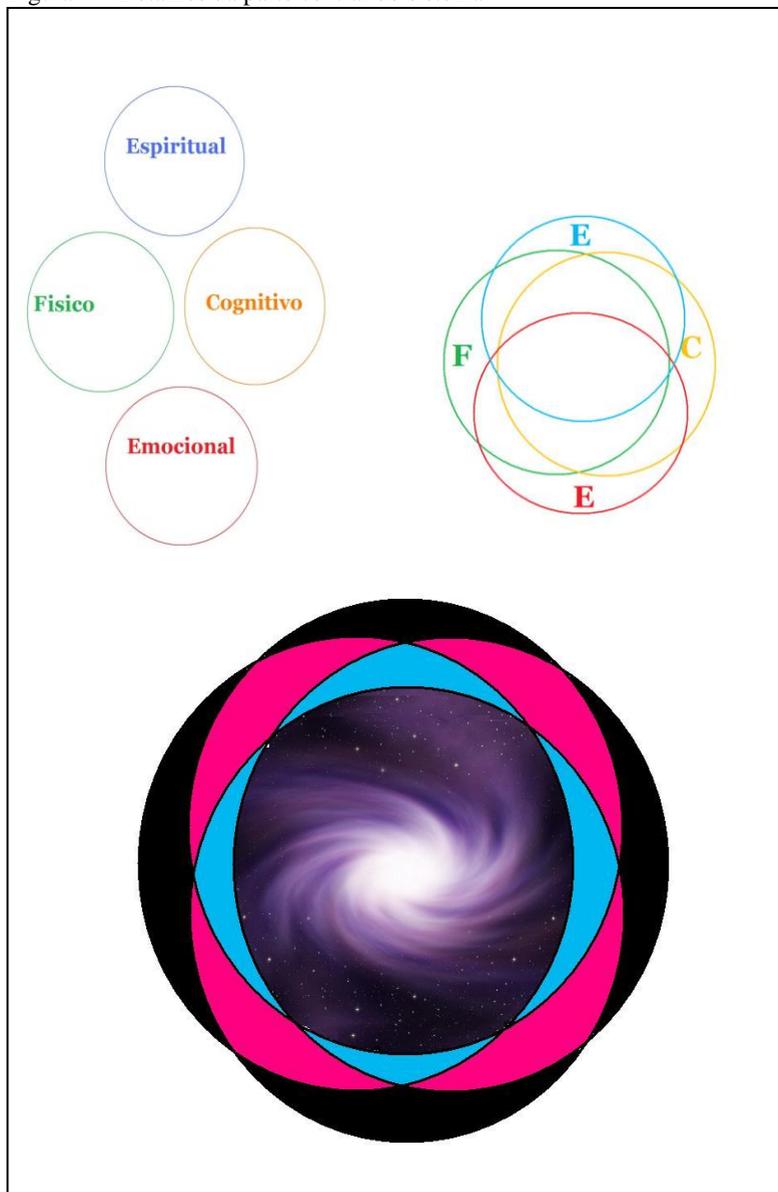
Figura 3 – Visualização do sistema



Fonte: Elaborado pela autora.

Na figura 4 é apresentada a parte central do sistema detalhadamente.

Figura 4 – Detalhes da parte central do sistema



Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 4 apresenta os quatro aspectos, suas interligações com um, com outro ou com todos ao mesmo tempo. O miolo do desenho representa esse núcleo onde se encontram todos os quatro, esse universo muitas vezes desconhecido de cada pessoa, mas que apresenta tantas possibilidades e probabilidades de desenvolvimento pessoal e profissional.

Seagal e Horne (1998) citam três princípios para que as pessoas trabalhem bem: mental, físico e emocional, que são desenvolvidos e integrados. Assim, as pessoas são capazes de pensar com clareza, se relacionar com empatia e expressar pensamentos e sentimentos em ações práticas. Quando um, ou mais, dos princípios não é desenvolvido ou integrado, tem-se como resultado um desequilíbrio funcional, uma falta de inteireza e uma relativa ineficácia em certas áreas da vida da pessoa. Neste trabalho corroboramos com o pensamento dos autores e incluímos o aspecto espiritual.

Fragmentar significa perder, pois ao separar o foco físico, do foco emocional, por exemplo, valoriza-se um em detrimento do outro. Toma-se o escolhido e joga-se fora o outro, despreza-se o que há de interessante no foco descartado. É preciso repensar as ideias fragmentadoras da realidade.

“A problemática da afetividade como dimensão psíquica do trabalho nega a possibilidade de que uma relação com o trabalho seja estritamente técnica, estritamente cognitiva ou estritamente física, evidenciando o entrelaçamento das esferas do trabalho” (FIALHO; FIALHO, 2000, p. 20).

Nesta tese trabalha-se com a conexão dos aspectos Físico, Cognitivo, Emocional e Espiritual. A ideia é exercitar as quatro dimensões do ser humano, embasado na Teoria Geral de Sistemas, em um processo integral, exercitando o corpo, a mente, a emoção e o espírito.

## 5.2 DEFINIÇÃO E ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS PROVISÓRIAS

O Quadro 9 apresenta as estratégias criadas provisoriamente (definidas a partir da revisão bibliográfica, formação acadêmica e profissional da pesquisadora e das análises dos questionários aberto e fechado) e a análise das estratégias.

Quadro 9 - Estratégias provisórias e sua análise

<b>Estratégias provisórias</b>	
1	<p><b>Definir estrutura local mínima que permita dispor de tempo para produção intelectual.</b></p> <p>De forma geral, os líderes citaram que adquirem conhecimento através de cursos e palestras oferecidos em locais diferentes de seu ambiente de trabalho.</p> <p>Autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2006), Sabbag (2007), Angeloni (2008), North (2010), abordam aspectos relacionados às condições que as organizações devem criar e oferecer para que os colaboradores explicitem seus conhecimentos.</p>
2	<p><b>Oferecer ambiente organizacional que possibilite a equipe criar e sugerir estratégias para o autoconhecimento.</b></p> <p>Com base na revisão bibliográfica e no conteúdo das respostas do questionário, fica evidente a importância do relacionamento interpessoal e sua qualidade para o aprofundamento do autoconhecimento dos líderes.</p> <p>Bitencourt e Gonçalo (1999) citam que o autoconhecimento representa a base para o aprendizado individual e este por sua vez, condição mínima para a aprendizagem organizacional. Assim, remete a questões relacionadas à reflexão e à consciência seja do indivíduo ou da organização e estimula a busca de soluções criativas a partir de cada situação.</p> <p>Carlson (2013) aponta que existem muitos pontos cegos no autoconhecimento, e esses pontos cegos podem ter consequências negativas para a própria pessoa e para os outros.</p>
3	<p><b>Criar ambientes físicos e virtuais para compartilhamento do conhecimento.</b></p> <p>Com base na experiência da pesquisadora, autora da tese, e de sua formação acadêmica destaca-se a importância da criação de ambientes físicos e virtuais para a criação, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento, estimulando o uso desses ambientes.</p> <p>Nonaka e Konno (1998), Nonaka e Takeuchi (2008) e Ahmadjian (2008) mostram a importância da criação do ba em organizações, sendo o ba o local em que as interações ocorrem e onde o conhecimento é criado. Esse local pode ser físico, virtual, mental ou a combinação entre eles.</p>
4	<p><b>Participar de programas de aperfeiçoamento contínuo, incluindo cursos de pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado.</b></p> <p>Muitos dos respondentes do questionário aberto citaram a</p>

	<p>importância dos cursos e formações por eles realizados.</p> <p>Novas realidades surgem a todo o momento exigindo por parte das empresas, técnicas direcionadas a rápidas adaptações, com o intuito de evitar perda da qualidade e queda na imagem da organização, assim, os profissionais também precisam se adequar às novas realidades, buscando aprimorar e atualizar os seus conhecimentos teóricos e práticos para que possam garantir o seu espaço no mercado de trabalho (ARAÚJO, 2006).</p> <p>Lévy (1994) afirma que o aumento da competitividade, aliado ao contínuo avanço da tecnologia, faz com que os conhecimentos tenham um ciclo de renovação cada vez mais curto.</p>
5	<p><b>Aprender sempre e estar sempre atualizado.</b></p> <p>É necessário estar sempre aprendendo algo novo para manter-se atualizado. A formação continuada deve ser um processo que não tem um fim, pois ser líder é assumir um compromisso de renovar-se. O profissional consciente sabe que sua formação não termina na universidade. Esta lhe aponta caminhos, fornece conceitos e ideias, a matéria-prima de sua especialidade.</p>
6	<p><b>Realizar leituras de livros, jornais, artigos, etc.</b></p> <p>Os respondentes realçam a necessidade de leituras, de escrever textos e aprendizados constantes, buscando sempre se desenvolver, atualizando conhecimentos, tanto para suas atividades profissionais, quanto para as pessoais.</p> <p>Para Carvalho et. al. (2006), uma leitura eficiente na sociedade do conhecimento mostra que o ser humano necessita de leituras diversificadas e de qualidade para sobreviver na era da globalização. Santos (2008) corrobora com este pensamento, ao considerar a leitura relevante na prática social como ação transformadora, contribuindo para o desenvolvimento do homem, da organização e da sociedade.</p>
7	<p><b>Elaborar Linha do Tempo da sua vida e/ou Diário.</b></p> <p>Com base nas experiências vividas no ambiente clínico de trabalho da pesquisadora, o uso da prática de elaboração da Linha do Tempo e de Diário tem mostrado eficácia para o autoconhecimento. As reflexões que surgem dessas práticas facilitam a visualização de problemas, padrões de comportamento, etc.</p> <p>Beck, Rush e Emory (1997) e Oliveira (2008) citam que informar o grau de emoção para cada atividade registrada proporciona um autoconhecimento sobre seus sentimentos, valores e crenças.</p>
8	<p><b>Realizar autoavaliações (eneagrama, testes psicológicos, <i>assessment</i>, etc).</b></p> <p>Para Pronin (2009) o que os indivíduos parecem experimentar mais diretamente do que a informação introspectiva é a informação obtida por olhar para fora, para o comportamento ao invés de para dentro, para pensamentos e sentimentos. As pessoas geralmente não conseguem perceber diretamente sua própria aparência e ações.</p>

	<p>De acordo com Sprenger et al. (2001) a auto-avaliação leva à compreensão dos mecanismos de funcionamento da própria personalidade permitindo aprimorar o desempenho pessoal nas inter-relações.</p> <p>Esta estratégia está fundamentada em diversos autores e também na experiência profissional e formação acadêmica da pesquisadora.</p>
9	<p><b>Reservar um tempo para si mesmo.</b></p> <p>Esta estratégia foi citada por alguns líderes, por sentirem a necessidade de um tempo para si próprio, para fazer algo que gostem ou sem fazer nada.</p> <p>Ao se trabalhar com autoconhecimento, e principalmente com pessoas que exercem cargos de liderança, sabe-se que muitas vezes têm um tempo bastante corrido, com muitas atividades, muitas vezes esquecendo-se desse tempo para elas.</p> <p>A experiência de ócio é também o intercâmbio do Ser com o mundo. Neste processo, o sujeito muda e muda o seu entorno, realizando naturalmente um exercício de aprendizagem espontânea. Assim, o ócio humanista entendido como fenômeno psicossocial e âmbito da vida, apresenta-se como mais um caminho capaz de aproximar o homem de seu projeto existencial, podendo beneficiar o homem em muitos aspectos: autodescoberta, desenvolvimento psicológico e social, saúde e qualidade de vida (RODHEN, 2009).</p>
10	<p><b>Manter-se atento e consciente no aqui e agora.</b></p> <p>Segundo os participantes manter-se atento no aqui e agora nem sempre é tarefa fácil, o estar no aqui e agora equivale a uma postura de conscientização de si. Para Ribeiro (1985) o aqui e agora encerra tudo aquilo de que o sujeito precisa para se guiar na reestruturação e fortalecimento do seu campo perceptivo- existencial.</p> <p>O aqui e agora é um conscientizar-se sobre suas próprias capacidades e habilidades de seu equipamento sensorial, motor e intelectual, é uma tentativa de integração desse sujeito consigo mesmo (PERLS, 1988).</p>
11	<p><b>No dia a dia, se questionar sobre suas atitudes (como agiu ou reagiu em determinada situação e o motivo que o levou a este comportamento).</b></p> <p>Conforme o posicionamento de alguns participantes é importante para o desenvolvimento do autoconhecimento repensar sobre suas atitudes, ações e reações no dia a dia, possibilitando uma maior compreensão dos padrões de comportamento e atitudes.</p>
12	<p><b>Reconhecer seus erros e corrigi-los.</b></p> <p>Para Argyris (2000) o aprendizado eficaz não é uma questão de atitudes corretas ou motivação adequada, é o produto da maneira como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento. Quando se pede às pessoas que examinem seu próprio papel em determinado problema organizacional, a maioria se torna defensiva,</p>

	atribuindo a culpa a outrem. Esse raciocínio defensivo impede que as pessoas examinem de maneira crítica o modo como contribuem para o agravamento dos próprios problemas que se empenham em resolver.
13	<p><b>Refletir sua postura perante a vida.</b></p> <p>Na agitação cotidiana que se vive atualmente, não é raro passar muito tempo sem parar para avaliar suas atitudes e entrar em contato consigo mesmo, na busca pela evolução. Liga-se o piloto automático, tem-se o olhar sempre para fora, e a cabeça tem poucos momentos de paz diante do turbilhão que é a vida. Para crescer como ser humano ou como profissional, é necessário tempo com qualidade para si mesmo e visão crítica sobre seu comportamento cotidiano.</p>
14	<p><b>Avaliar as emoções de acordo com as circunstâncias da vida.</b></p> <p>De acordo com Engelhart (1998) a Inteligência Emocional também conhecida como Quociente Emocional é a capacidade de ler os próprios sentimentos, controlar os impulsos, organizar o raciocínio, ficar calmos e otimistas diante das provas com que nos defrontamos e, sobretudo, escutar o outro.</p> <p>Goleman (2001) e Gardner (1993) explicam que o autoconhecimento emocional é a capacidade de reconhecer o sentimento no momento de sua ocorrência; compreensão das próprias forças, fraquezas, necessidades e impulsos; e compreensão dos próprios valores e objetivos.</p>
15	<p><b>Participar de palestras e cursos sobre como lidar com suas emoções e sentimentos no ambiente organizacional.</b></p> <p>Segundo os líderes pesquisados, participar de palestras e cursos pode auxiliar na evolução do autoconhecimento emocional, no entanto, eles realçam que nem sempre encontram disponibilidade de tempo ou lembram-se da importância dessa prática.</p>
16	<p><b>Participar de dinâmicas de grupo (para trabalhar valores, empatia, interação, integração, etc).</b></p> <p>O psicodrama, como teoria que fundamenta uma prática de ação, tem na espontaneidade o seu conceito mais importante. No psicodrama, a ação espontânea favorece o desempenho de papéis e de articulação de respostas, conhecidas ou até padronizadas, como se fosse a primeira vez que as estivéssemos realizando (ROMAÑA, 1992).</p>
17	<p><b>Participar de grupos terapêuticos.</b></p> <p>Bowen (2008) aponta que a psicoterapia é um processo de recuperação do próprio indivíduo na medida em que este, no decorrer do processo, passa a redescobrir os recursos indispensáveis e essenciais que existem (e que sempre existiram) dentro de si.</p>
18	<p><b>Fazer aulas de teatro.</b></p> <p>O Teatro como um instrumento de ação e prática para o autoconhecimento apresenta resultados efetivos na inserção mais engajada do ator no seu aprendizado. Desenvolve a expressividade, a</p>

	<p>capacidade de se relacionar em grupo, o autoconhecimento, a consciência corporal, a criatividade, experimentando exercícios dramáticos, improvisações e criação de cenas; extremamente útil na prática das relações humanas, mostra a importância vital do indivíduo dentro do coletivo e estimula a criatividade e livre iniciativa, a consciência do todo e criação individual.</p> <p>O palco é um espaço por onde ocorre a ação dramática. “O palco é onde se representa cenicamente a vida social através de personagens, sendo um local de liberdade de experiências e um espaço de extensão da vida para além dos testes de realidade da própria vida” (PEREIRA, 2003, p. 21).</p>
19	<p><b>Incentivar políticas de benefícios na organização em que trabalha que englobem práticas corporais (bioenergética, massagem, reiki) exercícios físicos e terapias.</b></p> <p>Ansiedade, preocupações e sedentarismo bloqueiam-nos, interferindo em nossa forma de ver e de viver o mundo. Exercícios corporais e laborais desbloqueiam, desinibem, liberam tensões, favorecem o autoconhecimento, facilitam o desenvolvimento intelectual, abrindo portas para um processo de criação e possibilitam perceber o mundo de forma diferente e mesmo melhorar relacionamentos interpessoais.</p> <p>Alguns dos líderes que participaram da pesquisa apontam as práticas corporais, exercícios e terapias como facilitadores do autoconhecimento em seus diversos aspectos (físico, emocional, cognitivo e espiritual).</p> <p>Essas práticas podem ser incentivadas no ambiente de trabalho, sendo que no decorrer da vida profissional da pesquisadora, observou-se que algumas empresas de sucesso já aplicam e percebem a validade deste investimento.</p>
20	<p><b>Praticar atividades físicas como danças, yoga, pilates, skate, surfe, futebol, tênis, caminhar, correr, vôlei, hidroginástica, danças, dança cigana e circular, biodança, academia, natação, etc.</b></p> <p>Dependendo da atividade física que o indivíduo se proponha a praticar, obterá maiores benefícios em uma ou outra valência: Força, Resistência, Velocidade, Flexibilidade Coordenação. Muitos dos respondentes fizeram link da questão da prática de exercícios físicos com benefícios para a concentração, a paciência, estabilidade emocional, etc.</p> <p>A dança, por exemplo, segundo Marques (1999), inicia o conhecimento dos processos internos; estes estimulam o desenvolvimento, a compreensão da essência do mundo e o existir. Nanni (1998) afirma que ao controlar seus movimentos, passos e gestos, é o ser humano, com seu corpo capaz de exprimir e transmitir ao público receptor, seus anseios, tensões e sentimentos pela</p>

	linguagem corporal.
21	<p><b>Escolher uma atividade física que seja prazerosa e realiza-la semanalmente.</b></p> <p>O comportamento sedentário do homem contemporâneo tornou-o um indivíduo automatizado, mediante suas atividades diárias, como os afazeres do lar e do trabalho. Além disso, as atividades de lazer, são tarefas com menor trabalho muscular, que conseqüentemente levam ao sedentarismo. Diante dessa situação o homem sente a necessidade de procurar a prática de alguma atividade física, seja por bem-estar, indicação médica ou por estética corporal.</p>
22	<p><b>Praticar técnicas de relaxamento e meditação.</b></p> <p>Conforme Fadiman e Frager (2002), a meditação, psicoterapia e práticas marciais, permitem ao ser humano chegar a um conhecimento mais pleno e íntegro de si.</p> <p>Colzato et al. (2015) cita o potencial de meditação para otimizar o controle cognitivo em desempenho geral e de atenção e Crescentini et al. (2014) pesquisaram sobre os efeitos psicológicos da meditação e suas conseqüências positivas relativas a clareza dos pensamentos e sentimentos transcendentais, possibilitando também que as pessoas transformem seus sentimentos intuitivos e suas atitudes.</p>
23	<p><b>Realizar trabalho voluntário.</b></p> <p>Alguns dos líderes pesquisados relataram participar de trabalho voluntário, o que chamou a atenção da pesquisadora. Eles não apontam para esta prática como desenvolvedora do autoconhecimento, mas chama atenção pela sua pontuação nas questões da espiritualidade.</p> <p>De acordo com Tranjan (2003) não há trabalho comunitário que, para alcançar objetivos sociais verdadeiramente transformadores, não tenha que passar por reflexões, autocrítica, autoconhecimento, lucidez social, clareza do entorno e dos posicionamentos sociais possíveis de serem alcançados, dando-nos conta de quem somos e quem queremos ser enquanto comunidade.</p> <p>Nakane, Vieira e Rios (2012) citam que ao analisar as motivações que direcionam ao trabalho voluntário, descobrem-se, entre outros, dois componentes fundamentais: o pessoal - a doação de tempo e esforço como resposta a uma inquietação interior que é levada à prática; e o social - a tomada de consciência dos problemas ao se enfrentar com a realidade, o que leva à busca por um ideal e ao comprometimento com uma causa.</p>
24	<p><b>Aprender/fazer técnicas de respiração.</b></p> <p>Jonas e Levin (1999), Helman (2003), Elliott e Edmonson (2006) e Harrington (2008) abordam em seus estudos que o uso de técnicas baseadas no controle voluntário da respiração para promoção do bem-estar biopsicossocial e espiritual tem sua origem em tradições médicas remotas, tais como nos rituais e cânticos xamânicos, na</p>

	ayurveda e yoga da Índia, acupuntura da China, nas práticas espirituais da medicina tibetana e também na medicina hipocrática da Grécia.
25	<p><b>Utilizar no dia a dia práticas que tenham como base os valores, o bom senso e o equilíbrio.</b></p> <p>Alguns participantes ressaltaram que trabalham seu autoconhecimento com práticas embasadas nos valores, bom senso e equilíbrio.</p> <p>Entre os benefícios de um cultivo correto e assíduo da inteligência espiritual está o equilíbrio interior. O trabalho espiritual produz uma transformação interior, tanto das capacidades e do nível de consciência, como dos comportamentos e atitudes (TORRALBA, 2012).</p> <p>Agindo desta forma, a pessoa pode fazer escolhas mais sensatas e inteligentes com cautela e equilíbrio, lendo determinada situação e tomando a decisão mais acertada em relação a ela. Por exemplo, avaliar quando uma situação pede intervenção imediata e firmeza ou, quando pode ser resolvida de maneira mais serena e tranquila.</p>
26	<p><b>Estar entre amigos.</b></p> <p>Estar entre amigos, compartilhar experiências, formas de pensar e sentimentos foi um item abordado pelos respondentes do questionário.</p> <p>Prette e Prette (2001), Callado (2002) e Fritzen (2002) dissertam sobre interações sociais e concordam que estas correspondem às influências mútuas que os sujeitos exercem uns sobre os outros. Pode-se dizer que é uma troca de experiências. Tal troca interfere sobre os envolvidos, modificando as relações. Conforme os autores, é preciso aprender que, ao se desejar relacionar-se adequadamente com outro, é necessário relacionar-se bem consigo mesmo, vencendo os obstáculos internos (medos, desconfiança, insegurança, etc).</p> <p>Para Ilibio e Neves (2015) a expressão pessoal pode ser trabalhada no simples fato de ter a necessidade de estar entre amigos.</p>
27	<p><b>Buscar técnicas que melhorem a autoestima.</b></p> <p>Blascovich e Tomaka (1991) definem a autoestima como a avaliação afetiva do valor, apreço ou importância que cada um faz de si próprio.</p> <p>Alguns dos líderes que participaram da pesquisa apontaram a importância da autoestima no desenvolvimento do autoconhecimento. Alguns também colocaram que em momentos que não estavam confiando em si próprios, com baixa autoestima, não conseguiram dar continuidade a determinada tarefa ou nem iniciavam sua realização, deixando para trás sonhos e expectativas.</p> <p>Corroborando com isso, Branden (1994) cita que a maneira pela qual nos percebemos repercute em nossas ações, na vida profissional e pessoal, pois existe uma relação entre nossas reações e o que</p>

	<p>pensamos de nós mesmos. O autor enfatiza que desenvolver a autoestima é expandir nossa capacidade de ser feliz.</p>
28	<p><b>Trabalhar as inter-relações.</b> A competência interpessoal é resultante de percepção acurada e realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem as consequências significativas no relacionamento autêntico e satisfatório para as pessoas envolvidas (MASCOVICI, 2001). Nessa perspectiva, compreende-se que, para desenvolver-se integralmente, o ser humano necessita do meio social (HIDALGO; ABARCA, 2000).</p>
29	<p><b>Praticar atividades coletivas.</b> Vários participantes citaram a questão das inter-relações em suas respostas. As práticas de atividades coletivas contribuem para facilitar esse processo. Thomas (1983) cita que as modalidades desportivas em grupo colocam os componentes sociais em primeiro plano. Nesse sentido pode-se orientar o esporte para uma consciência cooperativa, que para Brotto (2001) incentiva a inclusão de todos, aperfeiçoa as habilidades de rendimento e ajuda a descobrir e enriquecer as habilidades de relacionamento. Os jogos também são importantes pois facilitam o crescimento corporal, a força e a resistência física, a coordenação e percepção motora; levam a socialização; colaboram para a vida afetiva, pelo prazer encontrado na atividade livre e encorajam o desenvolvimento intelectual, quando estimulam a imaginação (CORTE, 2001).</p>
30	<p><b>Estar em um local com a natureza sempre que houver possibilidade (Andar na praia, em fazendas, florestas, ver o mar, estar em contato com animais, etc).</b> Pode ser um passeio na praia, em um jardim, um piquenique no parque, etc. Alguns dos líderes citaram benefícios em estar junto ao mar, ou ainda caminhadas na praia, possibilitando refletir a sua postura perante a vida. Inácio (1997) ressalta que as relações mantidas entre homem e natureza já vêm sendo discutidas nos estudos referentes às várias áreas de conhecimento humano. Bruhns (1997) corrobora com o pensamento dos participantes da pesquisa, ao levar em conta a importância de reflexões sobre a interação humana com o meio ambiente, apontando o compromisso com mudanças de atitudes e valores, que podem interferir positivamente nessa relação.</p>
31	<p><b>Ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas.</b> Um dos participantes da pesquisa apontou que dentro dos processos de seu trabalho, procura ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas, compartilhando conhecimentos. Este líder cita que ao ajudar uma pessoa também sente que está sendo ajudado.</p>

	<p>Corroborando com este item, Minicucci (1982) afirma que o gestor eficiente tem de ser capaz de lidar com os problemas econômicos e técnicos, mas precisa também ser capaz de compreender e de lidar com pessoas (comportamento interpessoal), conhecendo a si próprio, sabendo compreender os outros, convivendo em grupo, aceitando opiniões alheias e auxiliando pessoas.</p> <p>Hunter (2006) mostra que o líder precisa ter uma estratégia, um objetivo, se perguntar para onde se está caminhando, influenciando seus liderados a acreditarem que o que fazem é importante, que serve a um propósito e que agregam valor ao trabalho, aproveitando o que cada um tem de melhor.</p>
32	<p><b>Analisar o passado para perceber quais foram as reações das suas ações.</b></p> <p>Martiniak, Sanfelice e Nascimento (2010) indicam como é importante esse movimento de compreensão: buscar no passado os elementos necessários para a compreensão do presente como processo. Nesse sentido, analisar o passado dos homens e sua produção de vida é fundamental como ferramenta analítica para a concepção do presente, tomando a história a partir da sua totalidade.</p>
33	<p><b>Ter acesso aos fundamentos espirituais (cristãos, budistas, espiritualistas, etc).</b></p> <p>As religiões têm como base a experiência com uma realidade misteriosa e fascinante que se apodera do ser humano, manifestando a presença de algo transcendente que é sentido no cotidiano da existência humana e com grande capacidade de transformar a vida (LIBANIO, 2002; BOFF, 2006). A espiritualidade refere-se a essa experiência de contato com algo que transcende as realidades normais da vida. Significa experimentar uma força interior que supera as próprias capacidades (BOFF, 2006).</p> <p>Segundo Moggi e Burkhard (2004), espiritualidade é uma só. As religiões são caminhos diferentes para desenvolver a espiritualidade. Para os autores, o conceito de espiritualidade se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões, como: o amor, o respeito à vida em todas as suas manifestações, o livre-arbítrio, a esperança, a fé, a honestidade, a integração, a verdade, a bondade, a beleza, a igualdade, a fraternidade e a liberdade.</p> <p>Para Torralba (2012), entre os benefícios de um cultivo correto e assíduo da inteligência espiritual está o equilíbrio interior.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante ressaltar que todas as estratégias apontadas fazem parte de um processo muito pessoal, e que cabe a cada um a forma de

trabalhar essas estratégias. Assim, o caminho adotado para um líder não fundamentalmente deverá ser o mesmo adotado por outro, cada um iniciará em um ponto de partida, que diz respeito ao nível de autoconhecimento que se encontra e trilhará caminhos de acordo com suas necessidades, prioridades etc.



## **6 VERIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS PROVISÓRIAS UTILIZANDO O MÉTODO DELPHI**

Para a verificação das estratégias provisórias, utilizou-se o Método Delphi, descrito no Capítulo 3, item 3.1.10.

A escolha dos especialistas foi feita com base em seus conhecimentos a respeito do tema abordado e de sua formação acadêmica, assim permitindo um debate sobre o conteúdo das estratégias, a partir da análise de sua importância. Além disso, um ponto importante para o especialista ser escolhido foi ter disponibilidade de tempo para dedicar-se às solicitações da pesquisa.

Foram convidados 17 especialistas para participarem, mas, devido ao fator disponibilidade de tempo de dedicação durante a pesquisa, ficou consolidada a participação de 12 especialistas. Estes atenderam plenamente a todos os requisitos, manifestando interesse em participar do trabalho. Sua participação foi consolidada com a assinatura do documento Termo de Livre Consentimento Esclarecido (TCLE-especialistas), apresentado no Apêndice 4.

Respeitando o anonimato dos especialistas, todas as interações destes com a pesquisadora foram realizadas individualmente.

Foi realizado um teste piloto com o objetivo de analisar desde a redação até a pertinência das estratégias propostas. Para esse teste, foram selecionados dois especialistas, sendo enviado a eles o questionário com as orientações de preenchimento e com o conteúdo das estratégias provisórias, contendo 33 itens (mostrados no capítulo 5).

Analisando as sugestões de alterações, a versão final das estratégias provisórias ficou consolidada em 28 itens, que estão apresentados e analisados no Apêndice 5.

As estratégias foram analisadas pelos especialistas a partir da variável Importância, sendo esta distribuída em quatro opções: sem importância, pouca importância, importante e muito importante. Essas opções foram pontuadas com base na Escala Likert (1, 2, 3 e 4) e, para a apuração dos dados, foram agrupadas em dois grupos (G1 - sem importância e pouca importância; G2 – importante e muito importante).

Para identificar o consenso entre os especialistas sobre cada estratégia, foram usadas as funções estatísticas, Média e Desvio Padrão, essa última aplicada à distribuição de frequência (Figura 5).

Figura 5 - Média e Desvio Padrão

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i \cdot f}{n} \quad \text{e} \quad S = \sqrt{\frac{\sum X_i^2 \cdot f - n \cdot \bar{X}^2}{n - 1}}$$

Fonte: Barbetta (2008).

As funções estatísticas facilitaram a visualização das concentrações de opiniões, caracterizando consenso entre os especialistas.

### 6.1 MÉTODO DELPHI: 1ª RODADA

Foram enviados aos especialistas o roteiro instrucional, as estratégias e suas especificações e o questionário, apresentados no Apêndice 6.

A Tabela 11 apresenta os resultados da 1ª rodada de aplicação do Método Delphi.

Tabela 11 - Resultados da 1ª rodada de aplicação do Método Delphi

	1	2	3	4	MÉDIA	DP	G1 (%)	G2 (%)
Estratégias	SI	PI	I	MI				
1	0	0	3	9	3,75	0,45	0,0	100,0
2	0	1	2	9	3,67	0,65	8,3	91,7
3	0	1	2	9	3,67	0,65	8,3	91,7
4	0	0	2	10	3,83	0,39	0,0	100,0
5	0	1	5	6	3,42	0,67	8,3	91,7
6	0	2	5	5	3,25	0,75	16,7	83,3
7	0	1	3	8	3,58	0,67	8,3	91,7
8	0	0	1	11	3,92	0,29	0,0	100,0
9	0	0	1	11	3,92	0,29	0,0	100,0
10	0	1	2	9	3,67	0,65	8,3	91,7
11	0	0	2	10	3,83	0,39	0,0	100,0
12	0	1	5	6	3,42	0,67	8,3	91,7
13	0	0	4	8	3,67	0,49	0,0	100,0
14	0	3	4	5	3,17	0,83	25,0	75,0

<b>15</b>	0	2	4	6	3,33	0,78	16,7	83,3
<b>16</b>	0	0	3	9	3,75	0,45	0,0	100,0
<b>17</b>	0	2	1	9	3,58	0,79	16,7	83,3
<b>18</b>	0	2	5	5	3,25	0,75	16,7	83,3
<b>19</b>	0	2	4	6	3,33	0,78	16,7	83,3
<b>20</b>	0	0	1	11	3,92	0,29	0,0	100,0
<b>21</b>	0	1	2	9	3,67	0,65	8,3	91,7
<b>22</b>	0	1	4	7	3,50	0,67	8,3	91,7
<b>23</b>	0	0	4	8	3,67	0,49	0,0	100,0
<b>24</b>	0	1	5	6	3,42	0,67	8,3	91,7
<b>25</b>	0	2	4	6	3,33	0,78	16,7	83,3
<b>26</b>	0	0	3	9	3,75	0,45	0,0	100,0
<b>27</b>	0	0	1	11	3,92	0,29	0,0	100,0
<b>28</b>	0	1	5	6	3,42	0,67	8,3	91,7

Fonte: Elaborada pela autora.

Com base na Tabela 11, pode-se afirmar que, em relação ao aspecto importância das estratégias de práticas para o processo de autoconhecimento em líderes através dos aspectos Físico, Cognitivo, Emocional e Espiritual, existe tendência de consenso entre os especialistas em considerar todas as estratégias como importantes pelo baixo nível de discrepância apresentado nas respostas. No entanto, os dados indicam ser necessária uma nova consulta aos especialistas, pois em algumas estratégias foram identificadas discrepância, mesmo os percentuais indicando importância.

Entre as 28 estratégias analisadas, 11 delas (1; 4; 8; 9; 11; 13; 16; 20; 23; 26 e 27) foram consideradas importantes por unanimidade. Também se realça, no que diz respeito às outras estratégias, que existiu um maior nível de discrepância nas estratégias 6; 14; 18 e 25.

O nível de discrepância foi discreto nas demais estratégias, portanto consideram-se como importantes.

No item sugestões do questionário somente um especialista sugeriu aglutinar as estratégias 13 e 14 com a 24, passando, então, ao total de 26 estratégias.

É interessante ressaltar que os especialistas não levantaram questionamentos a respeito das estratégias propostas, assim, pode-se concluir que o teste piloto foi bem-sucedido e os resultados consolidam a união entre os dados coletados na pesquisa bibliográfica e no

questionário com líderes e não líderes.

## 6.2 MÉTODO DELPHI: 2ª RODADA

Iniciou-se a segunda rodada do Método Delphi com a apresentação aos especialistas dos resultados tabulados na primeira rodada (Tabela 11) e a apresentação das estratégias redefinidas (Quadro 10) a partir das sugestões. Foi encaminhado email incluindo instruções de procedimento e objetivos da nova rodada (Apêndice 7).

Quadro 10 – Estratégias redefinidas na 1ª rodada do Método Delphi

<b>Estratégias redefinidas</b>	
1	Oferecer ambiente organizacional que possibilite a sua equipe de trabalho discutir, sugerir e/ou implementar estratégias para o autoconhecimento.
2	Definir estrutura mínima no seu local de trabalho que permita dispor de tempo para produção intelectual.
3	Criar ambientes físicos e virtuais para compartilhamento do conhecimento de sua equipe.
4	Participar de programas de aperfeiçoamento contínuo, incluindo cursos de pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado.
5	Realizar leituras de livros, jornais, artigos etc.
6	Elaborar Linha do Tempo da sua vida e/ou Diário.
7	Realizar autoavaliações (eneagrama, testes psicológicos, <i>assessment</i> etc).
8	Reservar um tempo para si mesmo.
9	Manter-se atento e consciente no aqui e agora.
10	Questionar sobre suas próprias atitudes (como agiu ou reagiu em determinada situação e o motivo que o levou a este comportamento) e, seus padrões de comportamento de acordo com as circunstâncias.
11	Reconhecer seus erros e corrigi-los.
12	Participar de palestras e cursos sobre como lidar com suas emoções e sentimentos no ambiente organizacional.
13	Incentivar políticas de benefícios na organização em que trabalha que englobem práticas corporais (bioenergética, massagem, reiki) exercícios físicos e terapias.
14	Praticar atividades físicas que sejam prazerosas e realizá-las semanalmente. Como por exemplo: danças, yoga, pilates, skate, surfe, futebol, tênis, caminhar, correr, vôlei, hidroginástica, danças, dança cigana e circular, biodança, academia, artes, marciais, natação etc.

15	Praticar técnicas de relaxamento e meditação.
16	Realizar trabalho voluntário.
17	Aprender/fazer técnicas de respiração.
18	Utilizar, no dia a dia, práticas que tenham como base os valores, o bom senso e o equilíbrio.
19	Estar entre amigos.
20	Buscar técnicas que melhorem a autoestima.
21	Trabalhar as inter-relações (relações com as pessoas).
22	Praticar atividades coletivas (exemplos: aulas de teatro; grupos terapêuticos e/ou dinâmicas de grupo; esportes coletivos etc).
23	Estar em um local com a natureza sempre que houver possibilidade (andar na praia, em fazendas, florestas, ver o mar, estar em contato com animais etc).
24	Ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas.
25	Analisar o passado para perceber quais foram as reações das suas ações.
26	Ter acesso aos fundamentos espirituais (cristãos, budistas, espiritualistas etc).

Fonte: Elaborado pela autora.

Realça-se que todos os especialistas receberam o material, no entanto, foi revelado individualmente o posicionamento de cada um, ou seja, para cada um deles, os resultados das suas opções com destaque para as que se encontravam em posição discrepante. Assim, foi solicitada aos especialistas uma análise de reposicionamento ou confirmação em relação às opções realizadas na rodada anterior.

O especialista I se reposicionou na estratégia 23 e manteve sua resposta no item 6. O especialista L se reposicionou nas estratégias 16 e 23. O especialista A manteve seu posicionamento em relação às estratégias 6 e 16.

A Tabela 12 apresenta os resultados da segunda rodada.

Tabela 12 – Resultados 2ª rodada aplicação Método Delphi

Questões	1	2	3	4	MÉDIA	DP	G1 (%)	G2 (%)
	SI	PI	I	MI				
1	0	0	3	9	3,75	0,45	0,0	100,0
2	0	1	2	9	3,67	0,65	8,3	91,7
3	0	1	2	9	3,67	0,65	8,3	91,7
4	0	0	2	10	3,83	0,39	0,0	100,0
5	0	1	5	6	3,42	0,67	8,3	91,7
6	0	2	5	5	3,25	0,75	16,7	83,3

7	0	1	3	8	3,58	0,67	8,3	91,7
8	0	0	1	11	3,92	0,29	0,0	100,0
9	0	0	1	11	3,92	0,29	8,3	91,7
10	0	1	2	9	3,67	0,65	8,3	91,7
11	0	0	2	10	3,83	0,39	0,0	100,0
12	0	1	5	6	3,42	0,67	8,3	91,7
13	0	2	4	6	3,33	0,78	16,7	83,3
14	0	0	3	9	3,75	0,45	0,0	100,0
15	0	2	1	9	3,58	0,79	16,7	83,3
16	0	1	6	5	3,33	0,65	8,3	91,7
17	0	2	4	6	3,33	0,78	16,7	83,3
18	0	0	1	11	3,92	0,29	0,0	100,0
19	0	1	2	9	3,67	0,65	8,3	91,7
20	0	1	4	7	3,50	0,67	8,3	91,7
21	0	0	4	8	3,67	0,49	0,0	100,0
22	0	1	5	6	3,42	0,67	8,3	91,7
23	0	0	4	8	3,67	0,49	0,0	100,0
24	0	0	3	9	3,75	0,45	0,0	100,0
25	0	0	1	11	3,92	0,29	0,0	100,0
26	0	1	5	6	3,42	0,67	8,3	91,7

Fonte: Elaborada pela autora.

Resultados discrepantes apresentados em pesquisas são chamados de *outliers*. Silva (2004) diz que um *outlier* é um elemento que desvia de um padrão do conjunto de dados ao qual pertence e que ocorrem em pequenas proporções, pois se vários elementos fossem *outliers*, seria impossível caracterizar um padrão. Para Figueira (1998) e Silva (2004), os *outliers* surgem por erros de medição; erros de execução e variabilidade própria dos elementos da população.

Por fim, não houve consenso entre os especialistas sobre a importância da estratégia 6, não ocorrendo a variação de reposicionamento dos especialistas em relação à primeira rodada. Como mencionado, fez-se nova consulta aos especialistas que mantiveram seu posicionamento discrepante. Nesse caso, a falta de consenso inevitavelmente direcionou a pesquisadora à tomada de decisão sobre a exclusão dessa estratégia.

### 6.3 MÉTODO DELPHI: 3ª RODADA

A terceira rodada de verificação das estratégias iniciou com o envio de e-mail (Apêndice 8), com uma mensagem de agradecimento e as instruções para a terceira rodada. Enviou-se, também, a tabela com os resultados da segunda rodada.

Os especialistas se manifestaram agradecendo a participação na pesquisa, sem observações quanto aos resultados apresentados. Assim, levou-se em consideração que a não manifestação implicou na plena aceitação dos resultados apresentados.

### 6.4 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO DELPHI

Primeiramente, definiu-se 33 (trinta e três) estratégias provisórias.

Iniciou-se a aplicação do Método Delphi com 33 estratégias definidas. Após o teste piloto, definiu-se em 28 (vinte e oito) itens para a versão final das estratégias provisórias.

Entre as 28 estratégias analisadas, 11 (onze) delas foram consideradas importantes por unanimidade e 4 (quatro) delas obtiveram um maior nível de discrepância. No item sugestões, na 1ª rodada do Método Delphi, somente um especialista sugeriu aglutinar as estratégias 13 e 14 com a 24, passando, então, ao total de 26 estratégias.

Na 2ª rodada, todos os especialistas receberam os resultados e alterações relativas à rodada anterior, sendo revelado individualmente o posicionamento de cada um em relação aos que se encontravam em posição discrepante.

Após reposicionamento ou confirmação em relação às opções realizadas, não houve consenso entre os especialistas sobre a importância de uma das estratégias, sendo esta excluída, totalizando 25 estratégias provisórias.

A 3ª rodada de verificação das estratégias iniciou com o envio de e-mail com os resultados da rodada anterior, uma mensagem de agradecimento e as instruções. Os especialistas se manifestaram agradecendo a participação na pesquisa, sem observações quanto aos resultados apresentados.

O Quadro 11 apresenta as estratégias consideradas importantes para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas, manifestando o resultado final da pesquisa.

Quadro 11 – Estratégias finais

<b>Estratégias finais</b>	
1	Oferecer ambiente organizacional que possibilite à sua equipe de trabalho discutir, sugerir e/ou implementar estratégias para o autoconhecimento.
2	Definir estrutura mínima no seu local de trabalho que permita dispor de tempo para produção intelectual.
3	Criar ambientes físicos e virtuais para compartilhamento do conhecimento de sua equipe.
4	Participar de programas de aperfeiçoamento contínuo, incluindo cursos de pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado.
5	Realizar leituras de livros, jornais, artigos etc.
6	Realizar autoavaliações (eneagrama, testes psicológicos, <i>assessment</i> etc).
7	Reservar um tempo para si mesmo.
8	Manter-se atento e consciente no aqui e agora.
9	Questionar sobre suas próprias atitudes (como agiu ou reagiu em determinada situação e o motivo que o levou a este comportamento) e, seus padrões de comportamento de acordo com as circunstâncias.
10	Reconhecer seus erros e corrigi-los.
11	Participar de palestras e cursos sobre como lidar com suas emoções e sentimentos no ambiente organizacional.
12	Incentivar políticas de benefícios na organização em que trabalha que englobem práticas corporais (bioenergética, massagem, reiki) exercícios físicos e terapias.
13	Praticar atividades físicas que sejam prazerosas e realizá-las semanalmente. Como por exemplo: danças, yoga, pilates, skate, surfe, futebol, tênis, caminhar, correr, vôlei, hidroginástica, danças, dança cigana e circular, biodança, academia, artes, marciais, natação etc.
14	Praticar técnicas de relaxamento e meditação.
15	Realizar trabalho voluntário.
16	Aprender/fazer técnicas de respiração.
17	Utilizar, no dia a dia, práticas que tenham como base os valores, o bom senso e o equilíbrio.
18	Estar entre amigos.
19	Buscar técnicas que melhorem a autoestima.
20	Trabalhar as inter-relações (relações com as pessoas).
21	Praticar atividades coletivas (exemplos: aulas de teatro; grupos terapêuticos e/ou dinâmicas de grupo; esportes coletivos etc).
22	Estar em um local com a natureza sempre que houver possibilidade

	(andar na praia, em fazendas, florestas, ver o mar, estar em contato com animais etc).
23	Ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas.
24	Analisar o passado para perceber quais foram as reações das suas ações.
25	Ter acesso aos fundamentos espirituais (cristãos, budistas, espiritualistas etc).

Fonte: Elaborado pela autora.



## **7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

### **7.1 CONCLUSÕES**

Esta pesquisa foi estruturada de forma a aproximar a teoria e a prática relacionadas com o desenvolvimento do autoconhecimento de líderes, levando em consideração os aspectos físico, cognitivo, emocional e espiritual em uma abordagem sistêmica. A abordagem utilizada leva em consideração o ambiente externo/sociedade, o mercado, a organização, os processos e as pessoas, todos esses como subsistemas interligados.

Os parâmetros metodológicos que nortearam a pesquisa permitiram o alcance dos objetivos traçados, desvelaram aspectos de esferas e dimensões do fenômeno, evidenciando a relevância do tema para o mundo científico e a contribuição às organizações e pessoas, a partir da criação de estratégias da CONEXÃO FCEE.

A participação do indivíduo é fundamental para a construção de práticas mais condizentes com a realidade organizacional. Destaca-se que o autoconhecimento individual é o pressuposto básico para o desenvolvimento organizacional, apesar dessa última não se limitar a primeira. Representa uma possibilidade objetiva de superação das deficiências nas formas tradicionais de gestão, a partir do momento em que procuram trazer para dentro dos espaços da organização uma visão mais abrangente e real que permita perceber relações e interligações. Torna-se necessário para as empresas, num primeiro momento, rever os seus modelos mentais e ampliar a sua percepção de mundo, procurando conscientizar-se da necessidade de desenvolver uma visão de interdependência que é possível através do desenvolvimento do autoconhecimento.

O desenvolvimento do autoconhecimento permite ao indivíduo notar que percebe o mundo por meio de seus próprios pontos de vista, e que eles são somente seus e não verdades universais; e é essa consciência que abriga a compreensão das diferenças entre as pessoas, podendo diminuir o egocentrismo do líder e aumentar a sua capacidade e a de sua equipe de trabalho.

Objetivando alinhar os argumentos nessa etapa conclusiva, resgatar-se-á cada um dos objetivos específicos delineados: identificar a importância do autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes; pesquisar a relevância da visão sistêmica no lidar com o ser humano; conceituar os quatro aspectos do autoconhecimento abordados na

pesquisa; definir estratégias provisórias para a prática de autoconhecimento para líderes; verificar as estratégias definidas provisoriamente.

O primeiro objetivo específico foi atendido por meio da identificação da importância do autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes a partir da revisão bibliográfica (capítulo 2) e das análises dos resultados obtidos com os questionários do tipo fechado e aberto (capítulo 4). O questionário fechado foi aplicado com líderes formais e pessoas que não exercem cargos de liderança e o questionário aberto teve a participação somente de líderes formais.

O próximo objetivo, que é pesquisar a relevância da visão sistêmica no lidar com o ser humano, está contemplado no capítulo 2 (revisão bibliográfica) no item 2.2 e no capítulo 5 (estratégias provisórias FCEE) no item 5.1.

O terceiro objetivo específico é conceituar os quatro aspectos do autoconhecimento abordados na pesquisa, e foi alcançado no capítulo 2 (revisão bibliográfica) no item 2.5 e 2.6. Os conceitos foram definidos a partir da revisão bibliográfica e dos conhecimentos da autora, servindo para fundamentar e direcionar o trabalho realizado nas etapas seguintes da tese. Os conceitos são:

- **Autoconhecimento Físico:** capacidade de conhecer-se, de autorregular-se, de perceber qual o caminho seu corpo está mostrando para que seja capaz de enfrentar as adversidades e desequilíbrios da vida com naturalidade e saúde;
- **Autoconhecimento Cognitivo:** consciência das capacidades cognitivas, através da percepção, atenção, associação, memória, raciocínio, juízo, imaginação, pensamento e linguagem;
- **Autoconhecimento Emocional:** reconhecer seus próprios sentimentos e dos outros, como e quando eles ocorrem e a habilidade de lidar com os mesmos;
- **Autoconhecimento Espiritual:** capacidade de tomar consciência do seu eu espiritual, de sua ligação com o coletivo, de sua transcendência, tornando claros seus valores e sentidos na prática do dia a dia.

Salienta-se que esta tese trabalha com uma visão sistêmica, portanto foram trabalhados os aspectos de forma integrada. Assim, quando um (ou mais) aspectos não é desenvolvido ou integrado, tem-se

como resultado um desequilíbrio funcional, uma falta de inteireza e uma relativa ineficácia em certas áreas da vida pessoal e/ou profissional.

O quarto objetivo contempla a criação das estratégias provisórias para a prática de autoconhecimento para líderes e está apresentado no capítulo 5. Foram delineadas 33 (trinta e três) estratégias provisórias definidas a partir da revisão bibliográfica, formação acadêmica e profissional da pesquisadora e das análises dos questionários fechado e aberto.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário do tipo fechado foram analisados estatisticamente e os resultados mostraram que os aspectos abordados tiveram médias elevadas para os grupos de líderes formais. Percebeu-se que a média dos líderes brasileiros foi mais elevada que as dos líderes portugueses, no entanto os valores não representaram resultado significativo estatisticamente. Enquanto que a média obtida dos participantes que não exercem cargo de liderança foi significativamente menor em relação aos líderes formais (tanto brasileiros quanto portugueses).

Os resultados dos testes de correlação entre os itens correspondentes em cada aspecto apontaram para correlação significativamente positiva no cruzamento de todas as variáveis, indicando, dessa forma, que os itens analisados estão relacionados: quando uma capacidade aumenta, crescem também as demais capacidades manifestadas pelos indivíduos.

Na análise de conteúdo do questionário aberto, os líderes relataram como lidam com seus sentimentos e emoções, abordaram sobre sua formação, sobre sua realidade em relação a práticas de exercícios físicos e sobre a espiritualidade em sua vida pessoal e profissional. Em muitos momentos demonstraram, consciente ou inconscientemente, a interligação entre todos os aspectos. Assim, a pesquisa aproximou a teoria e a prática, destacando as contribuições dos líderes formais para os exemplos de práticas de autoconhecimento.

O último objetivo específico foi atendido com a verificação das estratégias definidas provisoriamente, com a aplicação do Método Delphi, apresentada no capítulo 6. Nessa aplicação a saturação foi alcançada na terceira rodada, quando se obteve o consenso dos especialistas sobre os resultados apresentados.

A aplicação do Método Delphi iniciou com as 33 estratégias provisórias criadas. Primeiramente foi realizado um teste piloto com 2 (dois) especialistas com o intuito de analisar desde a redação até a pertinência de cada estratégia. Após essa análise foram definidos 28 (vinte e oito) itens para a versão final das estratégias provisórias. Após

as 3 (três) rodadas de verificação pelos especialistas, foram consolidadas 25 (vinte e cinco) estratégias.

Atendidos os objetivos específicos, materializou-se o objetivo geral, a criação de estratégias para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas; que se encontram apresentadas no quadro 11 do capítulo 6.

A pesquisa mostrou situações que precisam de reflexão por parte dos líderes e das organizações, como elementos que podem agregar valor e oferecer a possibilidade de desenvolvimento para ambos. A abordagem utilizada nessa tese, embasada no pensamento sistêmico, leva em consideração que os subsistemas estão interligados: ambiente externo/sociedade; mercado; organização; processos e pessoas.

Mesmo a mudança de atitude sendo um pressuposto básico que as organizações e as pessoas devem buscar desenvolver, a consciência para essa necessidade é um processo interno ao indivíduo que deve buscar conhecer seus próprios talentos, limites e necessidades. Portanto, trata-se de um processo de descobrimento, de questionamento, de reflexão onde o autoconhecimento torna-se ponto central.

O autoconhecimento capacita para formar um modelo verídico de nós mesmos, possibilitando a cada um se conhecer melhor e trabalhar consigo mesmo. A partir disso, o líder também consegue trabalhar melhor com o outro/sua equipe.

A autoconsciência dá aptidão a pessoa para se afastar da rigidez dos estímulos e reações, fazendo uma pausa e avaliando para decidir qual será a resposta, tornando-se livre dos padrões inconscientes para criar e criar-se a si mesmo.

A tese contribuiu para o processo de autoconhecimento dos líderes, abordando os aspectos físico, cognitivo, emocional e espiritual de forma sistêmica, propondo estratégias de práticas para o autoconhecimento. No decorrer das etapas desse trabalho, pode-se observar a importância de: oferecer ambiente organizacional que possibilite à equipe de trabalho discutir, sugerir e/ou implementar estratégias para o autoconhecimento; criar ambientes físicos e virtuais para a produção, disseminação e o compartilhamento do conhecimento; desenvolver-se continuamente, através de programas, cursos de pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado, leituras de livros, jornais, artigos, etc; realizar autoavaliações e repensar suas próprias atitudes e padrões de comportamento, reconhecendo erros e corrigindo-os; reservar um tempo para si mesmo e manter-se atento e consciente no aqui e agora; praticar atividades físicas, técnicas de relaxamento e de

respiração; meditação e práticas corporais; participar de terapias e palestras e cursos sobre como lidar com suas emoções e sentimentos; realizar trabalho voluntário; trabalhar as inter-relações; estar entre amigos; praticar atividades coletivas; desenvolver a autoestima; estar em um local com a natureza sempre que houver possibilidade e ter acesso aos fundamentos espirituais (cristãos, budistas, espiritualistas etc).

Muitas organizações buscam soluções prontas ou modelos ideais que possam solucionar seus problemas. As pessoas esperam soluções externas a problemas internos, seus e das organizações, mas para solucioná-los torna-se necessário uma reflexão mais profunda que parta de uma análise das necessidades internas da organização e do indivíduo.

Destaca-se que o autoconhecimento individual é o pressuposto básico para o desenvolvimento organizacional, apesar dessa última não se limitar a primeira. Representa uma possibilidade objetiva de superação das deficiências nas formas tradicionais de gestão, a partir do momento em que procuram trazer para dentro dos espaços da organização uma visão mais abrangente e real que permita perceber relações e interligações.

A pesquisa mostrou que todas as estratégias apontadas fazem parte de um processo pessoal, cabendo a cada um a forma de trabalhar essas estratégias. O caminho adotado por um líder não fundamentalmente deverá ser o mesmo adotado por outro, cada um iniciará o processo em um ponto de partida, de acordo com seu nível de autoconhecimento, suas necessidades, prioridades etc.

Todo esse processo requer coragem do líder, que emerge da autoestima, do conceito que a pessoa possui de si mesmo. Assim, o líder que busca desenvolver seu autoconhecimento nos quatro aspectos (físico, cognitivo, emocional e espiritual), lembrando-se que todos são partes de uma mesma “coisa”, que o ser humano é um todo vital em contínuo processo de fazer-se e transformar-se, eleva suas capacidades e potencialidades e dá-se conta de que o mundo interior se amplia, de que nada lhe é alheio e tudo lhe diz respeito, tornando-se parte integrante do seu contexto.

## 7.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Uma pesquisa por si só nunca é suficiente, tornando-se assim, necessário o seu seguimento. Portanto, ao término deste trabalho sugerem-se os seguintes temas como recomendações para futuras pesquisas e aplicações:

- Aprofundar pesquisas sobre as práticas de autoconhecimento criadas;

- Realizar o estudo com pessoas que não exercem cargos de liderança, observando o impacto das práticas no desenvolvimento pessoal e organizacional;
- Avaliar o estudo implementando as estratégias propostas, como instrumento de desenvolvimento, de capacitação e de qualificação profissional de líderes;
- Ampliar a pesquisa trabalhando com líderes formais e informais;
- Desenvolver uma base de dados e de conhecimentos na empresa, organizando e armazenando as informações referentes às competências essenciais e existentes;
- Utilizar os aspectos físico, cognitivo, emocional e espiritual, através de uma abordagem sistêmica, em outras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- AHMADJIAN, C. L. Criação do conhecimento interorganizacional: conhecimento e redes. In: NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento: infraestrutura, pessoas, tecnologias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008, p. 201-216.
- ALLEN, S. J.; WERGIN, J. F. **Leadership and adult development theories: overviews and overlaps**. Claremont, CA: Kravis Leadership Institute, 2009.
- ALLIO, M. K. A short, practical guide to implementing strategy. **The Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 4, p. 12-21, 2005.
- ALLIO, R. J. Leadership development: teaching versus learning. **Management Decision**, v. 43, n. 7/8, p. 1071-1077, 2005.
- AMABILE, T. M. et al. Leader behaviors and the work environment for creativity: perceived leader support. **Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, p. 5-32, 2004.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas, tecnologias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGHEBEN, V. L. Z. **A Ginástica Rítmica na corporeidade dos acadêmicos de Educação Física: relações entre o pensar, falar e agir com o corpo**. Universidade do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2005.
- ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARDICHVILI, A.; MANDERSCHEID, S. V. Emerging practices in leadership development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 5, p. 619-631, 2008.
- ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. 2000. Disponível em: <  
[http://www.fasf.com.br/admin/app/webroot/anexos/\\_artigo2.pdf](http://www.fasf.com.br/admin/app/webroot/anexos/_artigo2.pdf)>.  
Acesso em: 6 out. 2014.
- ARRUDA, V. C. M. **A Inteligência Espiritual: espiritualidade nas organizações**. São Paulo: Ibrasa, 2005.

ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work. A conceptualization and measure. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 134-145, 2000.

ASTIGARRAGA, E. **El Método Delphi**. Universidad de Deusto, Donosita, San Sebastián. 2006. Disponível em: <[www.codesyntax.com/prospectiva/Metodo\\_Delphi.pdf](http://www.codesyntax.com/prospectiva/Metodo_Delphi.pdf)>. Acesso em: 19 fev. 2015.

ATWATER, L. E.; YAMMARINO, F. J. Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? **Personnel Psychology**, v. 45, n. 1, p. 141-164, 1992.

AVOLIO, B. The “natural”: Some antecedents to transformational leadership. **International Journal of Public Administration**, v. 17, p. 1559-1581, 1994.

AVOLIO, B.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AVOLIO, B. J. et al. Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviours. **Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 801-823, 2004.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2008.

BARON, C.; CAYER, M. Fostering post-conventional consciousness in leaders: why and how? In: **Journal of Management Development**, v. 30, n. 4, p. 344-365, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1916945&show=abstract>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

BARROS, D. D. Imagem corporal: a descoberta de si mesmo. **História, Ciências, Saúde – Rio de Janeiro**, v. 12, n. 2, p. 547-54, maio-ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/hcsm/v12n2/19.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2014.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational dynamics**, v. 18, n. 3, p. 19-31, 1990.

\_\_\_\_\_. Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? **American Psychologist**, v. 52, n. 2, p. 130-139, 1997.

BASS, B. M.; STEIDLMEIER, P. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **Leadership Quarterly**, v. 10, n. 2, p. 181-217, 1999.

BECK, A. T.; RUSH, A. J.; SHAW, F. B.; EMERY, E. **Terapia cognitiva da depressão**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

BEGLEY, P. T. Self-knowledge, capacity and sensitivity: prerequisites to authentic leadership by school principals. **Journal of Educational Administration**, v. 44, n. 6, p. 570-589, 2006.

BELLINGER, G. **Systems Thinking** - An Operational Perspective of the Universe. Systems University on the Net. 1996. Disponível em: <<http://www.radix.net/~crbnblu>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

BENNIS, W. Challenges of leadership in the modern world. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 2-5, 2007.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 mai./jun. 1994.

BERTALANFFY, L. **Theoretische Biologie**, Bd 2: Stoffwechsel, Wachstum. Berlin-Zehlendorf: Gebrueder Borntraeger, 1942.

\_\_\_\_\_. General system theory: a new approach to unity of science. **Human Biology**, n. 23, p. 302-361, 1951.

\_\_\_\_\_. **Robots, men and minds**. New York: George Braziller, 1967.

\_\_\_\_\_. **General system theory**: foundations, development, applications. New York: George Braziller, 1968.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral dos sistemas**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BERTAZZO, I. **Cidadão corpo**: identidade e autonomia do movimento. São Paulo: Summus, 1998.

BETTA, M.; JONES, R.; LATHAM, J. Entrepreneurship and the innovative self: a Schumpeterian reflection. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 16, n. 3, p. 229-244, 2010.

BETTO, F.; BARBA, E.; COSTA, J. F. **Ética**. Brasília: Codeplan; 1997.

BISHOP, S. R. et al. Mindfulness: A proposed operational definition. **Clinical Psychology: Science and Practice**, v. 11, n. 3, p. 230-241, 2004.

BITENCOURT, C.; GONÇALO, C. **O Desenvolvimento do autoconhecimento como estrutura básica para a aprendizagem organizacional**. 1999. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_1999/RH/1999\\_RH13.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_1999/RH/1999_RH13.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2015.

BLASCOVICH, J.; TOMAKA, J. Measures of self-esteem. In: ROBINSON, J. P.; SHAVER, P. R.; WRIGHTSMAN, L. S. (ed.). **Measures of social psychological attitudes series**: measures of personality and social psychological attitudes. California: Elsevier Academic Press; 1991. p. 115-55. (v. 1).

BOAL, K. B.; HOOIJBERG, R. Strategic leadership research: moving on. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 515-549, 2000.

BOAL, K. B.; BRYSON, J. M. Charismatic leadership: a phenomenological and structural approach. HUNT, J. G.; DACHLER, H. P.; SCHRIESHEIM, C. A. (ed.). **Emerging leadership vistas**. New York: Lexington, 1988. p. 11-28.

BOFF, L. **Espiritualidade**: um caminho de transformação. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BOLLICH, K. L.; JOHANNET, P. M.; VAZIRE, S. In search of our true selves: feedback as a path to self-knowledge. **Front. Psychology**, n. 2, p. 312, 2011.

BOMPA, T. **Periodização**: teoria e metodologia do treinamento. 4. ed. São Paulo: Editora Phorte, 2002.

BORGES, M. E. N. A abordagem contemporânea sobre a cognição humana e as contribuições para os estudos de usuários da informação. **CADERNOS BAD**, n. 2, 2005. Disponível em: <http://eprints.rclis.org/10199/1/CBAD205Borges.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2014.

BORGES, A.; BOTELHO, M.; FRANZONI, A. M. B. A forma intraempreendedora de liderança. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. (org.). **Intraempreendedorismo**: para colaboradores que buscam empreender. Florianópolis: Pandion, 2013.

BOULDING, K. E. Sistemas de teoria geral: o esqueleto da ciência. **Gestão de Ciência**, v. 2, n. 3, p. 197-208, 1956. Disponível em: <[http://emergentpublications.com/eco/ECO\\_other/Issue\\_6\\_1-2\\_18\\_CP.pdf](http://emergentpublications.com/eco/ECO_other/Issue_6_1-2_18_CP.pdf)>. Acesso em: 21 dez. 2013.

BOWEN, M. C. V. Algumas reflexões sobre psicoterapia. In: CAVALCANTE Jr., F. S.; SOUSA, A. F. (org.). **Humanismo de funcionamento pleno**: tendência formativa na abordagem centrada na pessoa Campinas: Alínea, 2008. p. 51-57.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**. v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRANDEN, N. **Autoestima**: como aprender a gostar de si mesmo. São Paulo: Editora Saraiva, 1994.

BRANDL, C. E. H. A consciência corporal na perspectiva da Educação Física. **Revista do Conselho Federal de Educação Física**, v. 26, n. 3, p. 31, 2002.

BRANSON, C. Effects of Structured Self-reflection on the Development of Authentic Leadership Practices among Queensland Primary School Principals. **Educational Management Administration & Leadership**, SAGE Publications (London, Los Angeles, New Delhi and Singapore) **BELMAS**, v. 35, n. 2, p. 225–246, 2007.

BROWN, A. L. Knowing when, where, and how to remember: a problem of metacognition. In: GLASER, R. (org.). **Advances in instructional psychology**, v.1, p. 77-165, 1978. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.

BROWN, K.; RYAN, R. M.; CRESWELL, J. D. Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. **Psychological Inquiry**, v. 18, n. 4, p. 211-237, 2007.

BRUHNS, H. T. Lazer e meio ambiente: corpos buscando o verde e a aventura. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 18, n. 2, p.86-91, 1997.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Raw Publishers, 1978.

BUTLER, A. M.; KWANTES, C. T.; BOGLARSKY, C. A. The effects of self-awareness on perceptions of leadership effectiveness in the hospitality industry: a cross cultural investigation. **International Journal of Intercultural Relations**, 16 February 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176713001454>>. Acesso em: 21 dez. 2013.

CALLADO, L. **Relações interpessoais**. São Paulo: Madras, 2002.

CAMPBELL, J. D et al. Self-concept clarity: measurement, personality correlates, and cultural boundaries. **Journal of Personality and Social Psychology**, n. 70, p. 141-156, 1996.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**. 4. ed. São Paulo: Cultrix, 1999.

\_\_\_\_\_. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix, 2005.

\_\_\_\_\_. **Pertencendo ao Universo: explorações nas fronteiras da ciência e da espiritualidade**. 7. ed. São Paulo: Cultrix, 2008.

CARLI, P. C.; DELAMARO, M. C.; SALOMON, V. A. P. Identificação e priorização dos fatores críticos de sucesso na implantação de fábrica digital. **Produção**, v. 20, n. 4, p. 549-564, 2010.

CARLSON, E. N. Overcoming the Barriers to Self-Knowledge: Mindfulness as a Path to Seeing Yourself as You Really Are. **Perspectives on Psychological Science**, v. 8, n. 2, p. 173-186, 2013.

CARVALHO, L. da S. et al. A Leitura na sociedade do conhecimento. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 19-27, jan./jul. 2006. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/459/576>>. Acesso em 8 mar. 2011.

CATÃO, M. F. M. **Instituição em análise**: práticas de Recursos Humanos nos anos 80 no Brasil. 1994. Dissertação (mestrado). Universidade Federal da Paraíba - UFPB. João Pessoa, 1994.

CAVANAGH, G. F. Spirituality for managers: context and critique. **Journal of Organizational Change Management**, New York, v. 12, n. 3, p. 186-199, 1999.

CESANA, J.; DRIGO, A. J.; LORENZETTO, L. A. Massagem e Educação Física: perspectivas curriculares. **Rev. Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 3, n. 3, p. 89-97, 2004.

CHALEGRE, P. **A espiritualidade na empresa**. Disponível em: <<http://www.widebiz.com.br/gente/petrucio/espiritualidadenaempresa.html>>. Acesso em: 19 de agosto 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CHOO, C. W. **The knowing organization**: how organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

COHEN, S. G.; CHANG, L.; LEDFORD Jr., G. E. A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. **Personnel Psychology**, n. 50, p. 275-308, 1997.

COLZATO, L. S. et al. Meditation-induced states predict attentional control over time. **Consciousness and Cognition**, n. 37, p. 57-62, 2015.

COOPER, C. D.; SCANDURA, T. A.; SCHRIESHEIM, C. A. Looking forward but learning from our past: potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 475-93, 2005.

CORTE, K. H. S. **As expectativas dos alunos frente aos jogos cooperativos**, 2001. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Licenciatura em Educação Física). Instituto de Biociência, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2001.

COSTA, P. B.; SILVA, T. V. Competência das mulheres versus as dos homens no mundo organizacional: focalizando cargos de liderança. In: GIRARDI, D. (org.). **Gestão de Recursos Humanos: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2008. (v. 1).

CRESCENTINI, C. et al. Effects of an 8-week meditation program on the implicit and explicit attitudes toward religious/spiritual self-representations. **Consciousness and Cognition**, v. 30, p. 266–280, 2014.

CUNHA, C. J. C. de A. et al. Liderança transformacional em Unidades Básicas de Saúde. In: CUNHA, C. J. C. de A. (org.). **Gestão e Liderança em Unidades Básicas de Saúde**. Florianópolis: Pandion, 2011.

CUNHA, M. P.; CORREIA, A.; SAUR-AMARAL, I. Leader Self-Reported Emotional Intelligence and Perceived Employee Creativity: An Exploratory Study. **Creativity and innovation management**, v.16, n. 3, p. 250-264, September 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8691.2007.00435.x/full>>. Acesso em: 7 jan. 2014.

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. da; MENDONÇA, S. **Empresa, progresso e contestação: o primeiro século de estudos organizacionais**. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.

CUNHA, M. P. et al. The case for transcendent followership. **Leadership**, v. 9, p. 87, 2013. Disponível em: <<http://lea.sagepub.com/content/9/1/87.full.pdf+html>>. Acesso em: 17 jan. 2014.

DALKEY, N.; HELMER, O. An experimental application of the Delphi method to the use of experts. **Management Science**. v. 9, n. 3, p. 458-467, 1963.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAMÁSIO, A. R. **Em busca de Espinosa**: prazer e dor na ciência dos sentimentos. Adaptação para o português do Brasil Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

DARIDO, S.; SOUZA JUNIOR, O. M. **Para ensinar Educação Física**: possibilidades de intervenção na escola. Campinas: Papirus, 2007.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAY, D. V.; HARRISON, M. M.; HALPIN, S. M. **An integrative approach to leader development**: connecting adult development, identity, and expertise. New York, NY: Routledge Academic, 2008.

DELORS, J. Os quatro pilares da educação In: \_\_\_\_\_. (org.) **Educação**: um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez, 2000.

DI BIASE, F.; SCHWEITZER, A.; ROCHA, M. S. F. Informação, auto-organização e consciência. In: DI BIASE, F.; AMOROSO, R. (org.). **A revolução da consciência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 611-628, 2002.

DRACK, M. Ludwig von Bertalanffy's Early System Approach. **Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.**, v. 26, p. 563-572, 2009.

DRACK, M.; SCHWARZ, G. Recent Developments in General System Theory. **Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.**, v. 27, p. 601-610, 2010.

DROSDEK, A. **Sócrates**: o poder do não-saber. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

DRUCKER, P. F. **Fator Humano e Desempenho**: o melhor de Peter F. Drucker sobre Administração. São Paulo: Pioneira, 1981.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the spirit at work: impact on work unit performance. **The Leadership Quarterly**, v. 16, p. 807-833, 2005.

DUNNING, D.; HEATH, C.; SULS, J. M. Flawed Self-Assessment Implications for Health, Education, and the Workplace. **Psychological Science**, v. 5, n. 3, p. 69-106, dez. 2004. Disponível em: <<http://psi.sagepub.com/content/5/3/69.full.pdf+html>>. Acesso em: 15 dez. 2012.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUVAL, S.; WICKLUND, R. A. **A theory of objective self-awareness**. New York: Academic Press, 1972.

ELLIOTT, S.; EDMONSON, D. **The new science of breath**. Coherent breathing for autonomic nervous system balance, health, and wellbeing. 2. ed. Texas: Coherence Press, 2006.

EMMONS, R. A. Is Spirituality an Intelligence? Motivation, Cognition, and the Psychology of Ultimate Concern. In: **The International Journal For The Psychology of Religion**, v. 10, n. 1, p. 3-25, 2000.

ENDRISSAT, N.; MÜLLER, W. R.; KAUDELA-BAUM, S. En route to an empirically based understanding of authentic leadership. **European Management Journal**, v. 25, n. 3, p. 207-220, 2007.

ENGELHART, S.; ENGELHART, D. **Teste a sua inteligência emocional**. Tradução: Luiz Cavalcanti de M. Guerra. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.

ERICKSON, R. J. The importance of authenticity for self and society. **Symbolic Interaction**, v. 18, n. 2, p. 121-144, 1995.

ERIKSEN, M. Personal Leadership Conundrum. **Journal of Management Education**, v. 31, p. 263-77, 2007.

ESPÍRITO SANTO, R. C. **O renascimento do sagrado na educação**. São Paulo: Papirus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Autoconhecimento na formação do Educador**. São Paulo: Ágora, 2007.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Harbra, 2002.

FIALHO, F. A. P.; FIALHO, G. L. Organizações: uma visão romântica e ingênua? **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, Edição Esp. Temática, p. 17-35, 2000.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLAVELL, J. H.; MILLER, P. H.; MILLER, S. A. **Desenvolvimento cognitivo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

FLAVELL, J. H.; WELLMAN, H. M. Metamemory. In: KAIL, R. V.; HAGEN, J. W. (org.). **Perspetives on the development of memory and cognition**. Hillsdale, N.J.: Erlbaum, 1977. p. 3-33.

FONSECA, V. **Psicomotricidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

FORRESTER, J. W. System Dynamics, Systems Thinking, and Soft OR. **System Dynamics Review**, v. 10, n. 2/3, p. 245-256, 1994.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

FRIDJA, N. H.; MANSTEAD, A.; BEM, S. Emotions and Beliefs. How Feelings Influence Thoughts. **Maison des Sciences de l'Homme**. Cambridge: University Press, 2000.

FRITZEN, S. J. **Relações humanas Interpessoais**. Petrópolis: Vozes, 2002.

FRY, L. W. **Toward a theory of spiritual leadership**. 2003. Disponível em: <<http://iispiritualleadership.com/wp-content/uploads/docs/SLTTheory.pdf>>. 2012. Acesso em: 10 jan. 2012.

FULLAN, M. The return of large-scale reform. **Journal of Educational Change**, v. 1, n. 1, p. 5-28, 2000.

GARDNER, H. **Inteligências Múltiplas**. Barcelona: Paidós, 1993.

GARDNER, W. L. et al. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 343-372, 2005.

GARDNER, W. L. et al. Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. **Leadership Quarterly**, v. 22, n. 6, p. 1120-1145, 2011.

GENTRY, W. A.; LESLIE, J. B. Competencies for Leadership Development: What's Hot and What's Not When Assessing Leadership-Implications for Organization Development. **Organization Development Journal**, v. 25, n. 1, p. 37-46, 2007.

GEORGE, J. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relations**, v., 53, p. 1027-1050, 2000.

GERMANO, N. A.; PEREIRA, V. E. S.; SANTOS, A. J. Liderança intraempreendedora. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SILVEIRA, R. M.; NUNES, I. (org.). **Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento**. Florianópolis: Pandion, 2011.

GERMER, C. K. Mindfulness: What is it? What does it matter? In: GERMER, C. K.; SIEGEL, R. D.; FULTON, P. R. **Mindfulness and psychotherapy**. New York, NY: Guilford Press, 2005. p. 3-27.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRARDI, D. et al. A remuneração estratégica nas organizações empreendedoras na era do conhecimento. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Vol. 2. Florianópolis: Pandion, 2009a.

GIRARDI, D. et al. Capacidade Empreendedora: um desafio aos profissionais e às organizações na era do conhecimento. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (org.). **Capacidade Empreendedora: teoria e casos práticos**. Livro 1. Florianópolis: Pandion, 2009b.

GOFFE, R.; JONES, G. Managing Authenticity. **Harvard Business Review**, December 2005, p. 86-94.

GOLDIM, J. R. **Bioética e Espiritualidade**. Edipucrs, 2007.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Trad. M. H. C. Côrtes. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. 45. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

\_\_\_\_\_. The Focused Leader. **Harvard Business Review**, v. 91, n. 12, p. 50-60, December 2013.

GONG, Y.; HUANG, J.; FARH, J. Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self-efficacy. **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 4, p. 765-778, 2009.

GOTTFREDSON, L. Mainstream science on intelligence: an editorial with 52 signatories, history and bibliography. **Intelligence**, Norwood, v. 24, n. 1, p. 13-23, special issue 1997.

GRAY, W. **Emotional-cognitive structures**: a general systems theory of personality. *General Systems*, v. 18, p. 167-173, 1973.

\_\_\_\_\_. Emotional cognitive structure theory and the development of a general systems psychotherapy. **General Systems**, v. 20, p. 95-102, 1975.

GROF, S. O futuro da psiquiatria e da psicologia: desafios conceituais da pesquisa clínica da consciência. In: DI BIASE, F.; AMOROSO, R. (org.). **A revolução da consciência**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

GRONN, P.; LACEY, K. Positioning oneself for leadership: feelings of vulnerability among aspirant school principals. **School Leadership & Management**, v. 24, n. 4, p. 405-424, 2004.

GUILLORY, W. A. **A empresa viva**: espiritualidade no local de trabalho. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 2002.

GULL, G. A.; DOH, J. The transmutation of the organization: toward a more spiritual workplace. **Journal of Management Inquiry**, v. 13, n. 2, p. 128-139, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus: 1995.

HANNAH, S. T. **Agentic leadership efficacy: Test of a new construct and model for development and performance**. Lincoln, NE: Unpublished Dissertation, University of Nebraska-Lincoln, 2005.

HARRINGTON, A. **The cure within**. A history of mind-body medicine. New York: W.W. Norton & Company, 2008.

HARTER, S. Authenticity. In: SNYDER, C. R.; LOPEZ, S. (ed.). **Handbook of positive psychology**. Oxford, England: Oxford University Press, 2002.

HARTER, J. K.; SCHMIDT, F. L.; KEYES, C. L. M. Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. In: KEYES, C. L. M.; HAIDT, J. (ed.). **Flourishing: Positive psychology and the life well-lived**. Washington, DC: American Psychological Association, 2003. p. 205–224.

HARVEY, P.; MARTINKO, M. J.; GARDNER, W. L. Promoting Authentic Behaviour in Organizations: an attributional perspective. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, v. 12, n. 3, p. 1-11, 2006.

HAYWOOD, K. M.; GETCHELL, N. **Desenvolvimento motor ao longo da vida**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2004.

HEIFETZ, R. **Leadership without easy answers**. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

HELMAN, C. G. **Cultura, saúde & doença**. Porto Alegre: Artmed; 2003.

HERNEZ-BROOME, G.; HUGHES, R. J. Leadership Development: Past, Present, and Future. **Human Resource Planning**, v. 27, n. 1, p. 24-32, 2004.

HERRERA, C. G. N. **El liderazgo en la gestión del conocimiento**. 2008. Disponível em: <<http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2012.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HIDALGO, C.; ABARCA, M. **Comunicacion interpersonal**: programa de entrenamiento em habilidades sociales. 5. ed. Santiago (CL): Ediciones Universidad Católica de Chile, 2000.

HILL, P. C.; PARGAMENT, K. I. Advances in the conceptualization and measurement of religion and spirituality. **American Psychologist**, Boston, v. 58, n. 1, p. 64-74, 2003.

HODGSON, G. Economics and Systems Theory. **Journal of Economic Studies**, v. 14, n. 4, p. 65-86, 1987.

HUNT, E. Intelligence as an information processing concept. **British Journal of Psychology**, v. 71, p. 449-474, 1980.

HUNT, J. G. **Leadership**: A New Synthesis. Newbury Park, CA: SAGE, 1991.

\_\_\_\_\_. Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. **Leadership Quarterly**, v.10, p. 129-144, 1999.

HUNTER, J. C. **Como se transformar em um líder servidor**: Os princípios de liderança de o monge e o executivo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

ILIES, R.; MORGESON, F. P.; NAHRGANG, J. D. Authentic leadership and eudaemonic well being: Understanding leader-follower outcomes. **The Leadership Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 373-394, 2005.

ILIBIO, F. N.; NEVES, J. de F. A música na construção e formação do ser. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 3, n. 1, p. 19-36, 2015.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 531–546, 1998.

INÁCIO, H. L. D. Educação Física e Ecologia: dois pontos de partida para o debate. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v.18, n.2, p.133-36, 1997.

JONAS, W. B.; LEVIN, J. S. **Tratado de medicina complementar e alternativa**. São Paulo: Manole, 1999.

KABAT-ZINN, J. Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future. **Clinical Psychology: Science and Practice**, v. 10, n. 2, p. 144-156, 2003.

KASPER, H. **O Processo de Pensamento Sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. 2000. 308f. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.

KATZ, D.; KAHN, P. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KEGAN, R.; LAHEY, L. **Immunity to change**: how to overcome it and unlock potential in yourself and your organization. Boston: Harvard Business Press, 2009.

KELLIHER, F.; HARRINGTON, D.; GALAVAN, R. **Spreading Leader Knowledge**: Investigating a Participatory Mode of Knowledge Dissemination among Management Undergraduates. 2010. Disponível em:  
<[http://eprints.nuim.ie/1917/1/012040\\_spreading\\_leader\\_knowledge.pdf](http://eprints.nuim.ie/1917/1/012040_spreading_leader_knowledge.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2014.

KERNIS, M. H. Toward a conceptualization of optimal self-esteem. **Psychological Inquiry**, v. 14, p. 1-26, 2003.

KILLIAN, S. Designing leadership development initiatives: clarifying the why, who, what, how and when. **Development and Learning in Organizations**, v. 24, n. 5, p. 15, 2010.

KLENKE, K. Authentic leadership: a self, leader, and spiritual identity perspective. **International Journal of Leadership Studies**, v. 3, n. 1, p. 68-97, 2007.

KOUZES, J.; POSNER, B. Ethical leaders: an essay about being in love. **Journal of Business Ethics**, v. 11, p. 479-484, 1992.

KRESS, C. A. Youth leadership and youth development: Connections and questions. **New Directions for Youth Development**, n. 109, p. 45-56, spring 2006.

KUHL, J.; KRASKA, K. Self-regulation and metamotivation: computational mechanisms, development, and assessment. In: KANFER, R.; ACKERMAN, P.; CUDECK, R. (org.). **Abilities motivation methodology: the Minnesota symposium on learning and individual differences**. N. J.: Erlbaum, 1989. p. 343-374.

LACOMBE, F. **Princípios e Tendências**. São Paulo: Ed Saraiva, 2005.

LAMBIE, J. A. Emotion Experience, Rational Action, and Self-Knowledge. **Emotion Review**, v. 1, p. 272, 2009.

LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (org.). **Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos**. Livro 2. Florianópolis: Pandion, 2009.

LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. (org.). **Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos**. Florianópolis: Pandion, 2011. (Livro 3).

LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. (org.). **Vivências Empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações**. Florianópolis: Pandion, 2012.

LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: teoria e prática**. Florianópolis: Pandion, 2010.

\_\_\_\_\_. **Mapeamento de competências:** uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas. 2010. 163 f. Dissertação (mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

LAPOLLI, J. et al. Líder coach: fazendo a diferença. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO FILHO, J. A. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras.** Florianópolis: Pandion, 2010a. (v. 5).

\_\_\_\_\_. Gestão por competências em organizações empreendedoras. LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO FILHO, J. A. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras.** Florianópolis: Pandion, 2010b. (v. 4).

\_\_\_\_\_. Gestão estratégica com Pessoas na era do conhecimento. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras.** Florianópolis: Pandion, 2013. (v. 8).

LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur un attracteur étrange. In: **Les éditions d'organisations.** Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LÈVY, P. **L'intelligence collective:** pour une anthropologie du cyberspace. Paris: La Découverte, 1994.

LIBANIO, J. B. **A religião no início do milênio.** São Paulo: Loyola, 2002.

LIEBER, R. R. **Teoria de Sistemas.** Guaratinguetá: UNESP, 1998.

LIMA, G. A. Borém. Interfaces entre ciência da informação e ciência cognitiva. **Ciência da Informação**, v. 32, n. 1, p.77-87 jan./abr. 2003. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=166&layout=abstract>>. Acesso em: 30 set. 2014.

LIN, Y. **General Systems Theory:** a Mathematical Approach, v.12 of IFSR International Series on Systems Science and Engineering. Kluwer: New York, 1999.

LIN, F. Y.; CHENG, T. C. E. The structural model of general systems and its proof. **Kybernetes**, v. 27, p. 1062-1074, 1998.

\_\_\_\_\_. The principles and laws of general systems and their applications. **Kybernetes**, v. 28, p. 75-85, 1999.

LINDSEY, J. L. Fine Art Metaphors Reveal Leader Archetypes. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, p. 18-56, August 2010.

LORD, R. G.; HALL, R. J. Contemporary views of leadership and individual differences. **Leadership Quarterly**, v. 3, p. 137-157, 1992.

LOWEN, A. **Bioenergética**. São Paulo: Summus, 1982.

LUSTAMAN, D.; TRICHES, D. **ISO 9000**: A Estratégia para a Qualidade das Empresas Brasileiras, n. 19, 1996. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/td19htm>>. Acesso em: 10 dez. 2013.

LUTHANS, F.; AVOLIO, B. J. Authentic leadership: a positive developmental approach. In: CAMERON, K. S.; DUTTON, J. E.; QUINN, R. E. (ed.). **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Barrett-Koehler, 2003. p. 241-261.

MACNEIL, C.; MCCLEAN, J. Moving from “youth leadership development” to “youth in governance”: learning leadership by doing leadership. **New Directions for Youth Development**, n. 109, p. 99-106, spring 2006.

MANZ, C. C.; SIMS Jr., H. P. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 106-128, 1987.

\_\_\_\_\_. SuperLeadership: Beyond the myth of heroic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 19, n. 4, p. 18-35, 1991.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARION, R.; UHL-BIEN, M. Leadership in Complex Organizations. **The Leadership Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 389-418, 2001. Disponível em:

<<http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=managementfacpub>>. Acesso em: 12 jan. 2014.

MARQUES, I. A. **Ensino de dança hoje** - Textos e Contextos. São Paulo: Cortez, 1999.

MARTINIAK, V. L.; SANFELICE, J. L.; NASCIMENTO, M. I. M.. A produção historiográfica sobre as instituições escolares agrícolas do Brasil. **Ciências humanas, ciências sociais aplicadas, linguística, letras e artes** (online), Ponta Grossa, v. 18, p. 29-40, jan/jun. 2010.

MARTINO, J. P. **Technological Forecasting for Decision Making**. North Holland/New York/Amsterdam/Oxford, 1983.

MARSCHKE, E.; PREZIOSI, R.; HARRINGTON, W. Professionals and Executives Support a Relationship between Organizational Commitment and Spirituality in the Workplace. **The International Business & Economics Research** (IBER) Conference Las Vegas, NV September 29-October 2, 2008.

MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, I.; PROTIL, R. Paradoxos culturais na gestão de pessoas – cultura e contexto em uma cooperativa agroindustrial. **RAE-eletrônica**. v. 3, n. 1, p. 1-19, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 15 out. 2009.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1968.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAY, D. R. et al. Developing the moral component of authentic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 32, n. 3, p. 247–260, 2003.

MAYER, J. D. The personality systems framework: Current theory and development. **Journal of Research in Personality**, v. 56, p. 4-14, June 2015.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In: SALOVEY, P.; SLUYTER, D. (ed.). **Emotional development and emotional intelligence: educational implications**. New York, Basic Books, 1997. p. 3-31.

MCCALL, M. W.; HOLLENBECK, G. P. The not-so-secret sauce of the leadership development recipe. In: BUNKER, K. A.; HALL, D. T.; KRAM, K. E. (ed.). **Extraordinary Leadership: addressing the gaps in senior executive development**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010. p. 155-173.

MCFARLAND, C.; MILLER, D. T. Judgments of self-other similarity: just like other people, only more so. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 16, p. 475-484, 1990.

MEDINA, J. P. S. **A educação física cuida do corpo... e 'mente'**: bases para a renovação e transformação da educação física. 9 ed. Campinas: Papirus, 1987.

MELO, J. P. **Desenvolvimento da consciência corporal: uma experiência da educação física na idade pré-escolar**. São Paulo: UNICAMP, 1997.

MENEGHETTI, A. **A arte de viver dos sábios**. 2. ed. Florianópolis: Edição do Autor, 1999.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**, São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MINTO, E. C. et al. Ensino de habilidade de vida na escola: uma experiência com adolescentes. **Psicologia em Estudo**, v.11, n. 3, p. 561-568, 2006.

MITROFF, I. I.; DENTON, E. A. **A spiritual audit of corporate America**: a hard look at spirituality, religion and values in the workplace. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **Como integrar liderança e espiritualidade**: a visão espiritual das pessoas e das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORGESON, F. P.; MITCHELL, T. R.; LIU, D. Event System Theory: an event-oriented approach to the organizational sciences. **ACAD MANAGE REV**, v. 40, n. 4, p. 515-537, October 2015.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento de grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

MOXLEY, R. S. **Leadership and spirit**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2000.

MUSSIG, D. J. A research and skills training framework for values-driven leadership, **Journal of European Industrial Training**, v. 27, n. 2/3/4, p.73-79, 2003.

NAKANE, A.; VIEIRA, F. de C. G.; RIOS, G. F. de A. **Voluntariado**: a essência da hospitalidade como fator crucial para elevada performance dos megaeventos esportivos no brasil, v. 5, n. 12, jun./jul. 2012. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/turydes/12/nvr.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

NANNI, D. **Dança Educação**. Rio de Janeiro: Sprint, 1998.

NASH, L.; McLENNAN, S. **Igreja aos domingos, trabalho às segundas**: o desafio da fusão de valores cristãos com a vida dos negócios. Rio de Janeiro: Qualymark, 2003.

NEWELL, A.; SIMON, H. A. **Human problem solving**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1972.

NONAKA I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, California, v. 40, n. 3, p. 40-53, 1998.

NONAKA I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

NORTH, K. **Gestão do conhecimento**: um guia prático rumo à empresa inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

NUNES, R. J.; FREITAS, S. L. L. de. Inteligência Espiritual: um olhar clínico do administrador contemporâneo. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 18, n. 28, p. 97-103, 2014.

OBREGON, R. F. A. **O padrão arquétipo da alteridade e o compartilhamento de conhecimento em ambiente virtual de aprendizagem inclusivo**. 2011. 208f. Tese (doutorado). Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis. UFSC. 2011.

OBREGON, R. F. A. et al. **Inteligências Múltiplas e identificação de perfil**. Florianópolis: Pandion, 2009.

OLIVEIRA, I. R. de. Trial-Based Thought Record (TBTR): preliminary data on a strategy to deal with core beliefs by combining sentence reversion and the use of analogy with a judicial process. **Revista Brasileira de Psiquiatria**, v. 30, n. 1, p. 12-18, 2008.

OLIVIER, G. G. F. **Um olhar sobre o esquema corporal, a imagem corporal, a consciência corporal e a corporeidade**. 1995. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Campinas, 1995.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Pacto Global da Organização das Nações Unidas**: Liderança globalmente responsável: um chamado ao engajamento. Nova York: ONU, 2004.

PALOMBO, J. The Self As a Complex Adaptive System Part I: Complexity, Metapsychology, and Developmental Theories. **Psychoanalytic Social Work**, v. 20, n.1, p. 1-25, 2013.

PANDEY, A.; GUPTA, R. K. Spirituality in Management: a review of contemporary and traditional thoughts and agenda for research. **Global Business Review**, v. 9, n. 1, p. 65-83, June 2008.

PARITSIS, N. Human Systems Therapy. **Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.**, v. 27, p. 336-348, 2010.

PAUCHANT, T. **Ethics, spirituality at work**: hopes and pitfalls of the search for meaning in organizations. Westport: Quorum, 2002.

PAVA, M. L. Searching for Spirituality in All the Wrong Places. **Journal of Business Ethics**, v. 48, n. 4; p. 393-401, Dec 2003.

PEDLER, M.; BURGOYNE, J.; BOYDELL, T. **A Manager's Guide to Self-Development**, New York: McGrawHill, 1986.

PELLEGRINI, A. M. et al. **Desenvolvendo a coordenação motora no ensino fundamental**. Rio Claro: UNESP, 1992.

PEREIRA, A. H. **O conflito dramático entre o papel social e imaginário na trajetória protagonizada por Dom Quixote**. 2003. 68 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia). Faculdade de Psicologia, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

PERLS, F. **A abordagem gestáltica e a testemunha ocular da terapia**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

PHILIPPOT, P. Thérapie basée sur la pleine conscience: mindfulness, cognition et émotion. In: COTTRAUX, J.. **Thérapies cognitives et émotions**. La troisième vague. Paris, France: Elsevier Masson, 2007. p. 67-82.

PIAGET, J. **A epistemologia genética**: sabedoria e ilusões da filosofia, problemas de psicologia genética. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

PINERO, I. R. **Metamorfose do líder**: uma jornada para o autocoaching. Florianópolis: Pandion, 2008.

PINO, A. Semiótica e cognição na perspectiva histórico-cultural. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, ago. 1995. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1995000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000200005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 02 nov. 2015.

PRETTE, A. D.; PRETTE, Z. A. P. D. **Psicologia das relações interpessoais**: nas vivências para trabalho em grupo. Petrópolis: Vozes, 2001.

PRONIN, E. Chapter 1 The Introspection Illusion. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 41, p. 1-67, 2009.

PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

REE, M.; EARLES, J. Predicting training success: not much more than g. **Personnel Psychology**, Durham, v. 44, n. 2, p. 321-332, 1991.

REGINE, B.; LEWIN, R. Leading at the edge: how leaders influence complex systems. **Emergence: a Journal of Complexity Issues in Organizations and Management**, v. 22, p. 5-23, 2000.

REGO, A.; CUNHA, M. P. Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 1, p. 53-75, 2008.

\_\_\_\_\_. **Liderança: A virtude está no meio**. Lisboa, Portugal: Actual, 2011.

REGO, A.; REIS Jr., D.; CUNHA, M. P. **Authentic leaders promoting store performance: the mediating roles of virtuousness and potency**. 2014. Disponível em:  
<file:///C:/Users/C3%89dis/Desktop/art%253A10.1007%252Fs10551-014-2125-8.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2014.

REGO, A.; SOUTO, S.; CUNHA, M. P. Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. **Comportamento Organizacional e Gestão (ISPA)**, v.13, n. 1, p. 7-36, 2007.

RHODEN, I. O ócio como experiência subjetiva: contribuições da psicologia do ócio. **Revista mal-estar e subjetividade**. 2009. Disponível em:

<<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=27115487008>>. Acesso em: 6 out. 2014.

RIBEIRO, A. L. **Teoria da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIBEIRO, J. P. **Gestalt-terapia: refazendo um caminho**. Rio de Janeiro: Summus, 1985.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão empresarial**: organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobás, 2002.
- ROESCH, S. M. de A. ISO 9000: Caminho para a Qualidade Total? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 4, p.13-21, out./dez. 1994.
- ROGERS, C. R. A theory of therapy, personality and interpersonal relationships, as developed in a client-centered framework. In: KOCH, S. (ed.). **Psychology**: a study of a science, 3. Toronto: McGraw-Hill, 1959.
- ROMAÑA, M. A. **Construção coletiva do conhecimento através do psicodrama**. Campinas: Papirus, 1992.
- ROST, J. C. **Leadership for the 21st Century**. New York: Praeger, 1990.
- ROUSSEAU, D. General Systems Theory: its present and potential. **Systems Research and Behavioral Science**, Special Issue: ISSS Yearbook: Learning across Boundaries, v. 32, n. 5, p. 522-533, Sep./Oct. 2015.
- RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potential: a review of research on hedonic and eudaimonic well being. **Annual Review of Psychology**, v. 52, p. 141–166, 2000.
- SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SANSONE, C. A question of competence: the effects of competence and task feedback on intrinsic interest. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, n. 5, p. 918-931, 1986.

SANTANA, J. Q. de. **Liderança Autêntica no Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina**. 2012. 219 f. Dissertação (mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

SANTIN, S. **Educação Física: uma abordagem filosófica da corporeidade**. Ijuí: Unijuí, 1987.

SANTOS, J. O. **Educação emocional na escola: a emoção na sala de aula**. Salvador: Faculdade Castro Alves, 2000.

SCHETTE, F. R. **O papel da Psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes**. 2005. 183 f. Tese (doutorado). Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Campinas, 2005. Disponível em: <<http://www.bvs-psi.org.br/>>. Acesso em: 05 ago. 2008.

SCHLEGEL, R. J. et al. Feeling like you know who you are: perceived true self-knowledge and meaning in life. **Pers. Soc. Psychol Bull**, v. 37, p. 745- 756, 2011.

SCHNEIDER, M. A Stakeholder model of organizational leadership. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 209-220, Mar./Apr., 2002, .

SCHNEIDER, M.; SOMERS, M. Organizations as complex adaptive systems: implications of Complexity Theory for leadership research. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 351-365, Aug. 2006.

SEAGAL, S.; HORNE, D. **Human dynamics**. Rio de Janeiro: Qualitymark,1998.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 24. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

SHALLEY, C. E.; GILSON, L. L. What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **Leadership Quarterly**, v. 15, p. 33-53, 2004.

SHAPIRO, S. L. The integration of mindfulness and psychology. **Journal of Clinical Psychology**, v. 65, n. 6, p. 555-560, 2009.

SHOWERS, C. J.; DITZFELD, C. P.; ZEIGLER-HILL, V. Self-concept structure and the quality of self-knowledge. **Journal of Personality**, v. 83, n. 5, p. 535–551, Oct. 2015.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA FILHO, W. J. da. Mente, Mundo e Autoconhecimento: uma apresentação do externalismo. **Trans/Form/Ação**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 151-168, 2007.

SINZATO, C. I. P. **Conheça-te a ti mesmo**: uma proposta de desenvolvimento da maestria intrapessoal de líderes. 2007. 173 f. Tese (doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2007.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. The Delphi Method for graduate research. **Journal of Information Technology Education**, v. 6, p. 1-22, 2007.

SLATER, L. Pathways to Building Leadership Capacity. **Educational Management Administration & Leadership**, SAGE Publications (London, Los Angeles, New Delhi and Singapore) BELMAS, v. 36, n. 1, p. 55-69, 2008.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: The management of meaning. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, n. 3, 257-273, 1982.

SOARES, E. L.; CERVELIN, S. O papel do gestor de pessoas: bem-estar psicológico no trabalho. LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. (org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009. (v. 3)

SOLER, H. H.; ARIAS, R. M.; PIZARRO, M. A. **Estadística aplicada a la investigación lingüística**. Madrid: Eos, 2011.

SPENCER, L. M; SPENCER, S. **Competence at work**. New York: John Wiley, 1993.

SPRENGER, C. et al. Autoavaliação (conscienciometria). **Conscientia**, v. 5, n. 2, p. 69-79, abr./jun., 2001.

SPRINGER, B.; SPRINGER, J. HRM in the US – celebration of its centenary, In: PIEPER, R. **Human resource management: an international comparison**. New York: Walter de Gruyter, 1990.

STARKEY, K.; TEMPEST, S. A clear sense of purpose? The evolving role of the business school. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 4, p. 379-390, 2008.

STEINER, C.; PERRY, P. **Educação emocional: um programa personalizado para desenvolver sua inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

STERNBERG, R. J. **Psicologia cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

STOGDILL, R. M. **Handbook os leadership**. New York: McMillan/Free Press, 1974.

STONE, J. D. **Psicologia da alma**. São Paulo: Pensamento, 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

SUBRAMANIAM, M.; PANCHANATHAM, N. Spirituality in Management, **Indian Journal of Applied Research**, v. 3, n. 10, p. 1-3, Oct. 2013.

SYROIT, J. Liderança Organizacional. In: MARQUES, C. A.; CUNHA, M. P. (ed.). **Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas**. Lisboa, Portugal: Dom Quixote, 1996.

TANURE, B. Formação de líderes. FGV **Especial Educação Executiva**, v. 6, n. 5, p. 68-72, set./out. 2007.

TAVARES, J. et al. **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, 2001.

TAYLOR, C. **As fontes do Self: a construção da identidade moderna**. São Paulo: Loyola, 1997.

TEIXEIRA, H. M. P.; GUBIANI, J. S.; CARVALHO NETO, C. Z. Novas tecnologias na educação: uma visão sistêmica. In: FACHIN, G. R. B. et al. (org.) **Teoria Geral de Sistemas: Uma abordagem multidisciplinar do conhecimento**. Florianópolis: UFSC, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2007.

TORRALBA, F. **Inteligência espiritual**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

TRANJAN, R. A. **A empresa de Corpo, Mente & Alma**: como obter melhores resultados com equipes comprometidas e clientes fiéis. 4. ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TRANSFIELD, D.; DENYER, D.; PALMINDER, S. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, **British Journal of Management**, v. 14, p. 207–222, 2003.

TRINDADE, H. C. M.; CATÃO, M. F. F. **Análise Organizacional numa Abordagem Sistêmica**: da identificação da problemática organizacional à indicações de alternativas de soluções. 1997.

Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997\\_T7401.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T7401.PDF)>.

Acesso em: 12 dez. 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

\_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

UENO, A. T.; ANTONIOLLI, F. B.; MELO, M. B. de. Liderança e remuneração na gestão de pessoas: o papel da gestão do conhecimento. In: LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de. (org.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2012. (v. 6).

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. 7. ed. São Paulo: Futura, 2002.

VALENTE, M. O. et al. A metacognição. **Revista de Educação**, v. 1, n. 3, p. 47-51, 1989.

VALENTINOV, V. The Institutional implications of the general systems theory: the societal role of the market. **Systems Research and Behavioral Science Syst. Res.**, v. 29, p. 253-262, 2012.

VASCONCELOS, A. M. de et al. O papel do líder no exercício da gestão organizacional. LAPOLLI, J.; LAPOLLI, E. M. (org.). **Gestão de**

**Pessoas na atualidade:** investindo no Capital Humano. Florianópolis: Pandion, 2011.

VASCONCELOS, E. M.. A espiritualidade no cuidado e na educação em saúde. In: \_\_\_\_\_. (org.). **A espiritualidade no trabalho em Saúde**. São Paulo: Hucitec, 2006. p. 13-157.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VICENTINI, L. C. **A Liderança autêntica em contexto extremo:** as vivências do BOPE – Batalhão de Operações Policiais Especiais de Santa Catarina. 2015. 211f. Tese (doutorado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

VIEIRA, G. **Depoimento** [jul. 2007]. Entrevistadora: Claudia Carla de Azevedo Brunelli Rêgo. Salvador, 2007. 1 CD.

VIEIRA, J. de A. **Organização e Sistemas**. São Paulo: PUC SP, 1998.

VYGOTSKI, L. S.; LURIA, A. R.; LEONTIEV, A. N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícone, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento Organizacional:** Criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WALDMAN, D. A.; GALVIN, B. M.; WALUMBWA, F. O. The development of motivation to lead and leader role identity. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20, n. 2, p. 156- 168, 2012.

WALUMBWA, F. O. et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89–126, fev. 2008.

WANG, C.; TSAI, H.; TSAI, M. Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. **Tourism Management**, v. 40, p. 79-89, 2014.

WEINERT, F. E.; KLUWE, R. H. **Metacognition, motivation, and understanding**. Hillsdale, N. J.: Erlbaum, 1987.

WIDENFEL, B. M. et al. Translation and Cross-Cultural Adaptation of Assessment Instruments used in Psychological Research with children and families. **Clinical Child and Family Psychology Review**, v.8, p.135-147, 2005.

WILSON, T. D.; DUNN, E. W. Self-Knowledge: Its Limits, Value, and Potential for Improvement. **Annual Review of Psychology**, v. 55, p. 493-518, 2004. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.55.090902.141954>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

WILSON, T. D.; GILBERT, D. T. Affective forecasting knowing what to want. **Current Directions in Psychological Science**, v. 14, n. 3, p. 131-134, 2005.

WOLMAN, R. N. **Inteligência espiritual**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2001.

WOOD Jr., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. Inteligência Emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v22n1/02.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2014.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, 2º trim./2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bokman, 2005.

YOUNG, J. A spectrum of consciousness for CEOs: A business application of Ken Wilber's spectrum of consciousness. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 10, n. 1, p. 30-54, 2002.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 6. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2006.

ZACCARO, S.; FOTI, R.; KENNY, D. Self-monitoring and trait based variance in leadership: an investigation of leader flexibility across

multiple group situations. **Journal of Applied Psychology**, v. 76, p. 308-15, 1991.

ZOHAR, D.; MARSHALL, I. **QS: inteligência espiritual**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.



**APÊNDICES**



## APÊNDICE 1

### REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

#### Considerações Iniciais

A pesquisa científica objetiva fundamentalmente contribuir para a evolução do conhecimento humano em todos os setores, sendo sistematicamente planejada e executada segundo rigorosos critérios de processamento das informações. Para a pesquisa científica, a busca pela informação é essencial e uma das ferramentas para realizar essa investigação é a revisão. Esta seção tem como objetivo apresentar a análise bibliométrica da revisão sistemática, que se concluirá com a apreciação dos artigos e registros e, em seguida, com a elaboração das considerações finais sobre o tema pesquisado.

Uma revisão sistemática, assim como outros tipos de estudo de revisão, é uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinado tema, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar assuntos que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras.

A revisão sistemática de literatura objetiva mostrar qual o estado da arte de um determinado tema, utilizando uma metodologia sistêmica, na qual são determinados os passos que serão utilizados para a busca e seleção das pesquisas, estabelecendo critérios relevantes para o pesquisador, considerados como pontos-chave, pois, através deles, identificam-se quais as publicações mais relevantes sobre o assunto proposto, bem como as publicações que evidenciam o tema. Outra característica da revisão sistemática da literatura é oferecer subsídios ao pesquisador para que ele possa investigar oportunidades em relação a futuros trabalhos referentes aos desvios de resultados encontrados. Vale ressaltar que a clareza na descrição da metodologia utilizada no

trabalho, apresentando-a passo a passo de forma sistêmica, permite que outros pesquisadores avaliem a qualidade e a seriedade da pesquisa e a executem novamente com o objetivo de chegar aos mesmos resultados.

Para Higgins (2008), a revisão sistemática da literatura, por intermédio da reunião de artefatos empíricos previamente enquadrados segundo critérios de escolha, assegura resultados confiáveis de redução da realidade pesquisada, obtidos por método científico transparente. Seguindo a mesma linha, Transfield, Denyer e Palminder (2003) afirmam ser tal revisão um processo reproduzível, explícito e que segue o rigor científico, onde o autor grava sua convicção.

Ao viabilizar, de forma clara e explícita, um resumo de todos os estudos sobre determinado tema, as revisões sistemáticas permitem incorporar um número maior de resultados relevantes, ao invés de limitar as conclusões à leitura de somente alguns artigos (AKOBENG, 2005).

A presente revisão sistemática da literatura tem por objetivos: a) limitar o escopo da investigação da qual a presente tese é peça resultante; b) demonstrar a importância do estudo realizado; c) pesquisar o estado da arte para a ideia central em questão; e d) identificar possível lacuna no conhecimento já produzido acerca dessa ideia central, ampliando estudos anteriores (COOPER; SCHINDLER, 2003). Importante frisar que o título funcional escolhido preliminarmente foi refinado durante o processo em pauta.

A ideia central escolhida antes de considerar a(s) base(s) que seriam utilizadas neste trabalho, orbitou as relações existentes entre a Liderança, Autoconhecimento, Teoria Geral de Sistemas e Gestão de Pessoas. Tal ideia foi resultante de diálogos ocorridos com a orientadora, partindo da proposição do “título funcional”: **Uma abordagem sistêmica para o desenvolvimento do autoconhecimento de líderes**. Segundo Creswell (2007), o título funcional converte-se num farol sinalizador para a pesquisa que, via de regra, sofre mutações durante o seu desenvolvimento.

A partir do “título funcional”, alcançou-se a seguinte pergunta de pesquisa: ‘Como o autoconhecimento, a partir de uma abordagem sistêmica, pode contribuir para o desenvolvimento de líderes?’. Nesse contexto, determinaram-se as palavras-chave para a pesquisa: “Teoria Geral de Sistemas”, “Autoconhecimento” e “Liderança”.

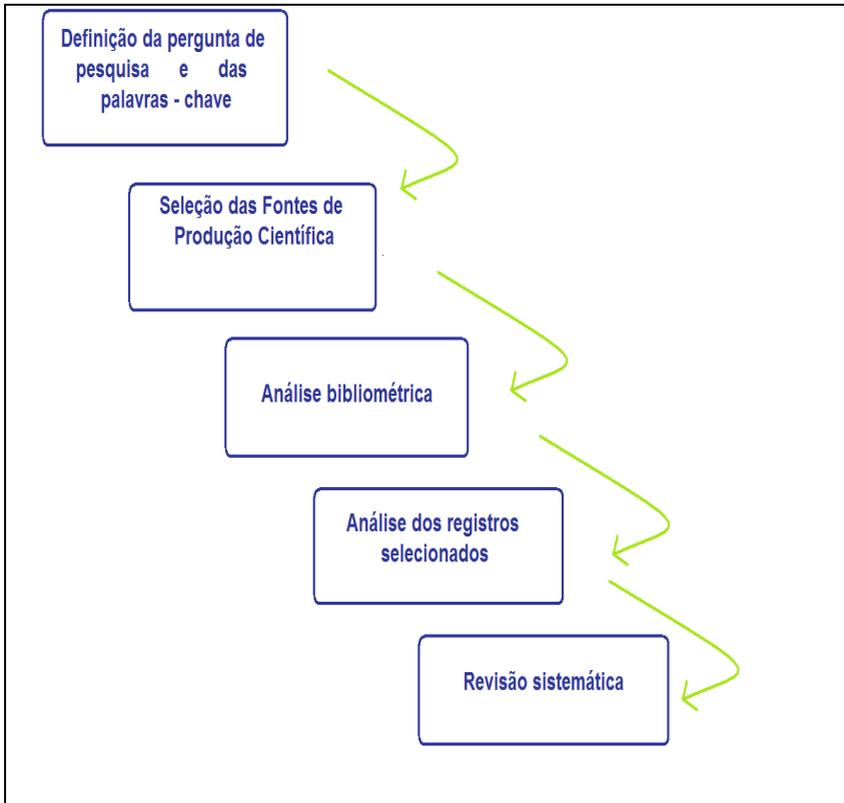
## **Cadência de condução**

Para realizar esta revisão, foi definida a estratégia de busca, em cinco fases:

- Primeira fase – composta pela definição da pergunta de pesquisa e das palavras-chave.
- Segunda fase – Seleção das Fontes de Produção Científica, que teve por resultado esperado a definição de base eletrônica multidisciplinar de resumos e citações agrupadas, que permitiu realizar buscas sistematizadas de literatura, incluindo sua visualização e análise. Também foram selecionadas coletâneas de artigos em livros, cujos conteúdos puderam trazer contribuição para este estudo.
- Terceira fase – elaboração da análise bibliométrica com o resultado das buscas. Por meio do uso das palavras-chave, aplicadas às bases eletrônicas multidisciplinares pré-definidas, foram localizadas produções científicas materializadas, especialmente, em artigos.
- Quarta fase – análise dos registros selecionados quanto ao enfoque dos trabalhos, de forma a propiciar ou não, de sua seleção, de acordo com a utilidade e contribuição para o título funcional.
- Quinta fase – conclusão da revisão sistemática com a elaboração das considerações sobre o estado da arte do tema pesquisado com base na análise dos registros selecionados, tendo sido encontrada a lacuna que serviu de objeto de estudo do presente trabalho.

O diagrama exposto na Figura 01 demonstra, de maneira simplificada, a cadência adotada nesta revisão sistemática, cujos resultados passam a ser descritos.

Figura 1 - Cadência adotada na revisão sistemática de literatura



Fonte: Elaborado pela autora.

## Palavras-Chave

Foram definidas as palavras “Teoria Geral de Sistemas”, “Autoconhecimento”, e “Liderança” decorrentes da ideia central (“título funcional”) e da pergunta de pesquisa. Tais palavras foram traduzidas para o idioma inglês respeitando as variações semânticas, ou seja, as traduções idiomáticas.

O resultado de tal tradução gerou as palavras “*General System Theory*”, “*self-awareness*”/“*self knowledge*” e a palavra-chave “*lead\**”. Essa estratégia foi utilizada para que a busca do universo pesquisado abrangesse tanto os registros que utilizaram a palavra “*leader*” quanto os que abordaram as expressões “*lead*”, “*leadership*”, “*leading*”, criando, dessa forma, um campo de pesquisa mais abrangente.

O marco moderno do pensamento sistêmico é atribuído a Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), que influenciou significativamente o desenvolvimento de uma abordagem na qual destacou a ocorrência dos sistemas na física, na biologia e nas ciências em geral (RIBEIRO, 2003). Do ponto de vista do pensamento sistêmico, o sistema pode ser definido como uma entidade que mantém sua existência através da interação mútua entre suas partes (BELLINGER, 1996). Observa-se que um sistema não pode ser caracterizado apenas pelas partes que o compõe, mas principalmente pelas inter-relações entre elas, que seriam responsáveis pelas características do todo. A dinâmica de sistemas procura justamente elucidar as características gerais dos sistemas, partindo dos padrões de comportamento entre as partes e das estruturas determinantes destes padrões.

O autoconhecimento está associado ao conhecimento de si mesmo. Vai além da competência e das habilidades, embora se baseie nelas. Significa encarar a vida como um trabalho criativo, vivê-la da perspectiva criativa, e não reativa. Implica o esclarecimento contínuo do que é importante para nós, em aprender a ver a realidade atual com mais clareza, em promover a aprendizagem generativa. Nesse contexto, “aprender” não significa adquirir mais informações, mas sim expandir a capacidade de produzir os resultados que realmente se quer (SENGE, 1990).

Para Fabossi (2009), liderar é valorizar o ser humano, é gostar de pessoas e preocupar-se com o bem-estar coletivo; é se comprometer com uma causa, uma missão e um propósito; é acordar todos os dias com o simples desejo de trilhar novos desafios de mãos dadas com seus liderados.

A pesquisa da revisão sistemática da literatura foi realizada no mês de outubro de 2015. A busca se deu nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*.

### **Escolha e justificava das bases de dados e dos filtros da pesquisa**

Finalizada a identificação das palavras-chave, a atividade seguinte constituiu-se na seleção das fontes de produção científica. O foco residiu na possibilidade de realização de buscas sistematizadas de literatura em base eletrônica, somadas à busca em coletâneas de artigos publicadas em livros lidos durante o transcorrer do curso, obtidos das referências bibliográficas das disciplinas ministradas, durante o período de formação acadêmica, exigidos para a defesa da presente tese.

Os livros, dissertações e teses foram utilizados, posteriormente, durante a elaboração da fundamentação teórica.

Nesta revisão sistemática, decidiu-se pesquisar nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, pelo fato de serem as maiores bases de resumos e referências bibliográficas de literatura científica, revisadas por pares. Permite uma visão multidisciplinar da ciência e integra todas as fontes relevantes para a pesquisa básica aplicada e inovação tecnológica através de patentes, fontes da web de conteúdo científico, periódicos de acesso aberto, memórias de congressos e conferências, identifica e indexa as principais revistas especializadas nas áreas das ciências, ciências sociais, artes e humanística. Abrange todos os tipos de documentos relevantes nessas revistas especializadas.

Como filtro, determinaram-se as áreas mais relevantes para a pesquisa: Multidisciplinar, Indefinido, Psicologia; Ciências Sociais; Ciências da Decisão; Negócios; Gestão e Contabilidade; Filosofia. Como segundo filtro, foram pesquisados os registros com até cinco anos de publicação, por constatar a pesquisadora que esse espaço temporal coincide com os anos em que houve um aumento no número de publicações sobre os temas pesquisados, bem como a busca por registros mais recentes. Como último filtro, foram selecionados os registros mais relevantes segundo a base de dados que, para tal, leva em consideração os índices SNIP (*Source Normalized Impact per Paper*) e o SJR (*SCImago Journal Rank*), os quais têm como objetivo medir o impacto de citações contextuais com base no número total de citações de um determinado assunto, na qualidade e na reputação do periódico (SCIVERSE, 2011). Contudo, cabe ressaltar que esses critérios não excluem os registros pesquisados em outras áreas e considerados relevantes para a pesquisa.

Em relação aos artigos consolidados em livros, foram escolhidas coletâneas organizadas, lidas durante o processo de formação acadêmica da pesquisadora que, contribuíram para a definição da ideia central do trabalho.

Importante salientar que as bibliografias, em sua grande maioria, são resultantes de pesquisas realizadas pelo Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, registrado no CNPq e certificado pela Universidade Federal de Santa Catarina, cujos pesquisadores atuam na área de Gestão do Conhecimento e na linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica, o que consolida o alinhamento do presente trabalho.

As seguintes coletâneas consolidadas em livros foram escolhidas:

- CUNHA, C. J. C. de A. – Gestão e Liderança em Unidades Básicas de Saúde, 2011;
- GIRARDI, D. – Gestão de Recursos Humanos: teoria e casos práticos, 2008. (v. 1);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. – Capacidade Empreendedora: teoria e casos práticos, 2009. (v. 1);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. – Capacidade Empreendedora: teoria e casos práticos, 2009. (v. 2);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. – Capacidade Empreendedora: teoria e casos práticos, 2011. (v. 3);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. – Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, 2009. (v. 2);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. – Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, 2009. (v. 3);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO FILHO, J. A. – Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, 2010. (v. 4);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO FILHO, J. A. – Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, 2010. (v. 5);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de. – Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, 2012. (v. 6);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. – Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, 2013. (v. 8);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; WILLERDING, I. A. V. – Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras, 2015. (v. 8);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J. – Intraempreendedorismo: para colaboradores que buscam empreender, 2013;
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SILVEIRA, R. M.; NUNES, I. – Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento, 2011;
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. – Vivências Empreendedoras: a prática de empreendedorismo em organizações, 2012;

- LAPOLLI, J.; LAPOLLI, E. M. – Gestão de Pessoas na atualidade: investindo no Capital Humano, 2011;
- OBREGON, R. de F. A.; ZANDOMENEGHI, A. L. A. de O.; VANZIN, T.; ULBRICHT, V. R. – Inteligências Múltiplas e Identificação de Perfil, 2009.

### Pesquisa na base de dados *SCOPUS*

Utilizou-se como filtro a palavra-chave “Teoria Geral de Sistemas” (“General System Theory”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Como resultados, foram encontrados 811 registros publicados, dispostos pela data de publicação, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Resultado por ano de publicação com a palavra-chave “Teoria Geral de Sistemas”

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS	Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
1950	1	1990	13
1951	6	1991	5
1957	1	1992	9
1966	3	1993	14
1968	2	1994	10
1969	5	1995	11
1970	1	1996	16
1971	3	1997	20
1972	3	1998	10
1973	14	1999	19
1974	17	2000	18
1975	9	2001	18
1976	11	2002	27
1977	6	2003	12
1978	16	2004	25
1979	17	2005	25
1980	18	2006	34
1981	18	2007	22
1982	13	2008	29

1983	15	2009	32
1984	12	2010	33
1985	17	2011	31
1986	9	2012	41
1987	7	2013	28
1988	10	2014	31
1989	17	2015	27

Fonte: Elaborado pela autora.

Usando o filtro das áreas relevantes à pesquisa e excluindo as demais foram encontrados 149 registros, dos quais foram selecionados aqueles com até cinco anos, resultando em 37 registros, conforme os resultados apresentados na Tabela 2, todos analisados.

Tabela 2 – Registros por área selecionados com a palavra-chave “Teoria Geral dos Sistemas”.

Área de Pesquisa	Registros Encontrados
Business, Management and Accounting	3
Social Sciences	16
Decision Sciences	12
Psychology	6

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que alguns dos artigos fazem parte de mais de uma área e por isso são numerados em dois ou mais filtros.

A segunda busca foi realizada com o uso da palavra-chave “autoconhecimento” no título, no resumo e nas palavras-chave. Nessa busca, foram encontrados 1678 registros publicados dispostos pela data de publicação, conforme a Tabela 3.

Tabela 3 – Resultado por ano de publicação com as palavras-chave “autoconhecimento”

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS	Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
1912	1	1989	9
1915	1	1990	14
1928	1	1991	14
1933	1	1992	11

1948	1	1993	10
1954	1	1994	11
1963	2	1995	16
1966	1	1996	40
1969	1	1997	34
1970	2	1998	34
1971	1	1999	35
1973	4	2000	42
1974	6	2001	40
1975	5	2002	52
1976	5	2003	42
1977	3	2004	56
1978	3	2005	61
1979	4	2006	74
1980	1	2007	89
1981	4	2008	77
1982	6	2009	120
1983	5	2010	116
1984	7	2011	142
1985	10	2012	112
1986	12	2013	121
1987	9	2014	117
1988	11	2015	81

Fonte: Elaborado pela autora.

Usando a metodologia anteriormente definida para filtro, foram encontrados 573 registros com até cinco anos, após a exclusão das áreas não diretamente ligadas ao tema, esses foram selecionados, o que resultou em 221 registros.

Na terceira busca individualizada, utilizou-se ainda a palavra-chave “*lead\**” no título, no resumo e nas palavras-chave. Essa estratégia foi utilizada para que a busca do universo pesquisado abrangesse tanto os registros que utilizaram a palavra “*leader*” quanto

os que abordaram as expressões “*lead*”, “*leadership*”, “*leading*”, criando, dessa forma, um campo de pesquisa mais abrangente.

Usando a metodologia anteriormente definida, em um universo de 2.389.563 registros, após a exclusão das áreas não diretamente ligadas ao tema, e os registros com até cinco anos, resultando em 48.009 registros, conforme Tabela 4.

Tabela 4 – Resultado por ano de publicação tendo como palavra-chave “lead\*”

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
2015	7911
2014	9892
2013	9961
2012	10089
2011	10156

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 48.009 registros, foram selecionados os 20 mais relevantes de cada área (Ciências Sociais; Negócios e Gestão; Psicologia; Multidisciplinaridade; Indefinido; Ciências da decisão).

O próximo passo da pesquisa foi realizado a partir do cruzamento das palavras-chave. A primeira busca foi realizada com o cruzamento dos construtos Teoria Geral de Sistemas (“General System Theory”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Dentro do resultado encontrado foi inserida, como segundo filtro, a palavra-chave autoconhecimento (“self knowledge”). Essa busca resultou em 0 registros.

Cabe ressaltar que não foram utilizados filtros nos cruzamentos entre as palavras-chave.

Posteriormente, foi realizado o cruzamento da palavra-chave Teoria Geral de Sistemas (“General System Theory”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Dentro do resultado encontrado foi inserida, como segundo filtro, a palavra-chave liderança (“*lead*\*”). Essa busca encontrou 70 registros. Conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Resultado por ano de publicação tendo como palavras-chave “Teoria Geral de Sistemas e autoconhecimento”.

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS	Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
1971	1	1999	1
1975	1	2000	1
1979	2	2002	1
1980	4	2003	1
1981	3	2004	1
1984	1	2005	3
1985	1	2006	7
1987	1	2007	2
1989	1	2008	8
1990	1	2009	3
1993	3	2010	3
1995	2	2011	4
1996	1	2012	5
1997	4	2013	1
1998	2	2014	1
		2015	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme metodologia definida, também se realizou o cruzamento da palavra-chave autoconhecimento (“*self knowledge*”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Dentro do resultado encontrado, foi inserida, como segundo filtro, a palavras-chave liderança (“*lead\**”). Essa busca encontrou 155 registros. Conforme Tabela 6.

Tabela 6 – Resultado por ano de publicação tendo como palavras-chave “autoconhecimento e liderança”.

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS	Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
1973	1	2001	5
1976	1	2002	6

1979	1	2003	6
1983	1	2005	10
1984	1	2006	7
1985	3	2007	10
1986	2	2008	4
1990	1	2009	13
1992	1	2010	16
1995	2	2011	12
1997	5	2012	12
1998	4	2013	7
1999	3	2014	8
2000	4	2015	9

Fonte: Elaborado pela autora.

Realizou-se, ainda, o cruzamento das três palavras-chave, usando “Teoria Geral de Sistemas” (“*General System Theory*”), “autoconhecimento” (“*self knowledge*”) e “liderança” (“*lead\**”) no título, no resumo e nas palavras-chave, e sem a utilização de outros filtros, sendo que nenhum registro foi apontado pela base.

### Portal Web of Science

Na pesquisa na base *Web of Science* ([http://apps.webofknowledge.com/WOS\\_GeneralSearch\\_input.do?last\\_prod=WOS&SID=2EI5ermYw8t6CXBCjbN&product=WOS&highlighted\\_tab=WOS&search\\_mode=GeneralSearch](http://apps.webofknowledge.com/WOS_GeneralSearch_input.do?last_prod=WOS&SID=2EI5ermYw8t6CXBCjbN&product=WOS&highlighted_tab=WOS&search_mode=GeneralSearch)) foi utilizada a mesma metodologia empregada na base anterior, porém, respeitando as peculiaridades da base.

Utilizou-se como filtro a palavra-chave “Teoria Geral de Sistemas” (“*General System Theory*”) no assunto e no universo total da base de dados de 134 registros, obtiveram-se 21 registros, conforme mostrado na Tabela 7.

Foi realizado refinamento dos últimos cinco anos, totalizando 2 registros.

Tabela 7 – Resultado por ano de publicação tendo como palavra-chave “Teoria Geral de Sistemas”.

Ano	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
1995	1
1996	1
1999	1
2000	2
2002	2
2004	1
2006	1
2007	2
2008	1
2009	3
2010	4
2011	0
2012	0
2013	1
2014	1
2015	0

Fonte: Elaborado pela autora.

Na busca seguinte, utilizou-se como filtro a palavra-chave “autoconhecimento” (“*self knowledge*”) no assunto, e no universo total da base de dados de 1.511 registros, obtiveram-se inicialmente 266 registros, conforme mostrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Resultado por ano de publicação tendo como palavra-chave “autoconhecimento”

<b>Ano</b>	<b>QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS</b>	<b>Ano</b>	<b>QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS</b>
1969	2	1999	5
1974	2	2000	5
1977	2	2001	5
1980	4	2002	11
1983	2	2003	10
1984	3	2004	9
1986	2	2005	10
1988	3	2006	13
1990	3	2007	9
1991	2	2008	17
1992	2	2009	20
1993	3	2010	17
1994	4	2011	22
1995	5	2012	10
1996	11	2013	12
1997	4	2014	13
1998	4	2015	9

Fonte: Elaborado pela autora.

Realizou-se o refinamento com os últimos cinco anos, resultando em 66 registros.

Continuando a busca, utilizou-se como filtro a palavra “liderança” (“lead\*”), no assunto, e no universo total da base de dados de 2.308.394 registros, foram obtidos inicialmente 17.613 registros, após filtro. Conforme Tabela 9. Foram utilizados para análise os 30 mais relevantes de cada área.

Tabela 9 – Resultado por ano de publicação tendo como palavra-chave “autoconhecimento”

Área	QUANTIDADE DE REGISTROS PUBLICADOS
Psicologia	11.309
Ciências Sociais	4.703
Sociologia	1.601

Fonte: Elaborado pela autora.

Em uma segunda etapa, o refinamento foi realizado entre duas palavras chaves por vez. Nesta etapa, não se utilizou o filtro de área, nem o de ano (Tabela 10).

Utilizaram-se, ainda, como filtro, as palavras-chave “Teoria Geral de Sistemas” (“General System Theory”) no assunto e “autoconhecimento” (“*self knowledge*”) também no assunto, obteve-se 0 registros.

Com o filtro as palavras-chave “Teoria Geral de Sistemas” (“General System Theory”) no assunto e “liderança” (“lead\*”) também no assunto, obteve-se 7 registros.

Entre as palavras-chave “autoconhecimento” (“*self knowledge*”) no assunto e “liderança” (“lead\*”) também no assunto, obteve-se 68 registros.

Tabela 10 – Resultado entre duas palavras-chave sem utilização de filtros

Palavra-chave	Palavra-chave	Nº registros
“Teoria Geral de Sistemas”	“autoconhecimento”	0
“liderança”	“Teoria Geral de Sistemas”	7
“autoconhecimento”	“liderança”	68

Fonte: Elaborado pela autora.

Finalmente, utilizaram-se como filtro as palavras-chave “Teoria Geral de Sistemas” (“*General System Theory*”), “autoconhecimento” (“*self knowledge*”) e “liderança” (“*lead\**”), no assunto. No universo total da base de dados, não se obtiveram registros.

A Tabela 11 mostra o total de registros encontrados por palavras-chave nas duas bases de dados pesquisadas.

Tabela 11 - Total de registros encontrados por palavra-chave nas duas bases de dados pesquisadas

<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>N. DE ARTIGOS SCOPUS</b>	<b>N. DE ARTIGOS WEB OF SCIENCE</b>	<b>TOTAL</b>
Teoria Geral de Sistemas	37	2	39
Autoconhecimento	221	66	287
Liderança	100	90	190
Teoria Geral de Sistemas e Autoconhecimento	0	0	0
Liderança e Teoria Geral de Sistemas	70	7	77
Autoconhecimento e Liderança	155	68	223
Teoria Geral de Sistemas e Autoconhecimento e Liderança	0	0	0
<b>Total</b>	<b>583</b>	<b>233</b>	<b>816</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### **Análise e seleção dos registros quanto leitura do abstract**

Após a leitura dos *abstracts* dos 816 registros selecionados, foi realizada uma seleção quanto à aderência à tese. A Tabela 12 mostra os registros que foram selecionados após a análise.

Tabela 12 – Total de registros após análise do abstract encontrados por palavra-chave nas duas bases de dados pesquisadas

<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>N. DE ARTIGOS ANALISADOS</b>	<b>N. DE ARTIGOS SELECIONADOS</b>
Teoria Geral de Sistemas	39	9
Autoconhecimento	287	28
Liderança	190	21
Teoria Geral de Sistemas e Autoconhecimento	0	0
Liderança e Teoria Geral de	77	14

Sistemas		
Autoconhecimento e Liderança	223	31
Teoria Geral de Sistemas e Autoconhecimento e Liderança	0	0
Total	816	103

Fonte: Elaborado pela autora.

### **Análise e seleção dos registros quanto à aderência à pesquisa**

A análise do enfoque e do conteúdo dos 103 registros selecionados foi realizada quanto à aderência à pesquisa. A Tabela 13, a seguir, mostra o número de artigos que foram selecionados após a análise do conteúdo e enfoque.

Tabela 13 – Total de resumos analisados quanto ao conteúdo nas duas bases de dados pesquisadas

PALAVRAS-CHAVE	N. DE ARTIGOS ANALISADOS	N. DE ARTIGOS SELECIONADOS
Teoria Geral de Sistemas	9	3
Autoconhecimento	28	5
Liderança	21	4
Teoria Geral de Sistemas e Autoconhecimento	0	0
Liderança e Teoria Geral de Sistemas	14	1
Autoconhecimento e Liderança	31	8
Teoria Geral de Sistemas e Autoconhecimento e Liderança	0	0
Total	103	21

Fonte: Elaborado pela autora.

Através da leitura dos artigos selecionados, foram relacionados os autores das principais citações, que serviram também para a fundamentação teórica da pesquisa que se realizou, além dos autores selecionados como decorrência da formação acadêmica e da linha de pesquisa adotada pela pesquisadora.

### **Considerações Finais**

A revisão sistemática tem como objetivo mostrar o estado da arte de um determinado tema, bem como evidenciar quais enfoques estão sendo pesquisados na atualidade, na área estudada, quais as publicações relevantes sobre o assunto e identificar as lacunas que porventura existam, bem como as oportunidades de trabalhos futuros referentes a elas.

A cadência seguida para o processamento da revisão sistemática de literatura mostrou-se bastante consistente como método científico, posto ter alcançado elevado grau de objetividade e consistência entre as etapas vencidas, especialmente no que diz respeito ao alcance da revisão e dos objetivos esperados.

Ao fazer a junção dos constructos, pôde-se observar a inexistência de publicações que reúnam as áreas de interesse desta pesquisa, assim comprovando a existência de um hiato. O enfoque de uma abordagem sistêmica, o autoconhecimento e a liderança são, sem dúvida, um viés inédito de pesquisa, como se pode comprovar na revisão sistemática realizada. Dessa forma, restou clara a importância e o ineditismo do tópico escolhido, seja pela falta de produção científica específica, seja pela pertinência e relevância prática do estudo que pode, efetivamente, subsidiar organizações e líderes.



## APÊNDICE 2

### QUESTIONARIO FCEE - FECHADO

**Prezado(a) Senhor(a),**

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Tese de Doutorado intitulada CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual): desenvolvimento de líderes, utilizando a Teoria Geral de Sistemas, do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e estágio de doutoramento na Universidade Nova de Lisboa.

É garantido o sigilo absoluto em relação às respostas!

Muito obrigada por sua participação!

**Juliana Lapolli**

**Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento**

Idade	
Naturalidade	
Cargo	
Tempo em que está na empresa	
Formação acadêmica	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Graduação. Curso: <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> <input type="checkbox"/> Pós-graduação. Curso: <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/>

**Lembre-se de que não existem respostas corretas ou incorretas. O objetivo desta pesquisa é analisar a realidade dos profissionais em relação ao tema abordado.**

Nas questões a seguir, assinale o grau que se refere ao seu caso em particular, conforme a legenda:

1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo (neutro)	Concordo	Concordo totalmente

Itens	1	2	3	4	5
1. Assumi algum risco nos últimos 6 meses.	1	2	3	4	5
2. No desenvolvimento de minhas atividades procuro agir de forma consciente e de acordo com os meus valores.	1	2	3	4	5
3. Presto atenção ao meu estado físico para entender meus sentimentos.	1	2	3	4	5
4. Penso que a prática de atividades físicas influencia no bem-estar.	1	2	3	4	5
5. Gosto de experimentar comidas diferentes, conhecer novos lugares e pessoas e ter experiências completamente novas.	1	2	3	4	5
6. Sempre busquei desenvolver minhas competências de acordo com as necessidades pessoais e profissionais.	1	2	3	4	5
7. Busco na internet, livros ou com outras pessoas, respostas para questões que desconheço.	1	2	3	4	5
8. Quando estou triste, sei qual é o motivo.	1	2	3	4	5
9. Sei como me portar em publico, ou com pessoas que não conheço.	1	2	3	4	5
10. Sei quando estou ficando irritado.	1	2	3	4	5
11. Minha moral orienta o que eu faço como um líder.	1	2	3	4	5

12. Pratico esporte.	1	2	3	4	5
13. Sou claro e verdadeiro a respeito dos meus pensamentos, sentimentos e desejos.	1	2	3	4	5
14. Se sentir dor, sei o que fazer para sanar.	1	2	3	4	5
15. Minhas ações condizem com as minhas crenças e convicções.	1	2	3	4	5
16. Conheço minhas competências técnicas e as que ainda necessito desenvolver.	1	2	3	4	5
17. Não tenho medo de ser diferente.	1	2	3	4	5
18. Pratico ou já pratiquei atividades que desenvolvem o conhecimento corporal (yoga, danças, expressão corporal etc).	1	2	3	4	5
19. Sempre penso antes de agir.	1	2	3	4	5
20. Conheço bem meu corpo e suas necessidades.	1	2	3	4	5
21. Posso identificar meus sentimentos.	1	2	3	4	5
22. Participo de cursos, seminários e/ou palestras.	1	2	3	4	5
23. Tenho facilidade de lidar com as emoções de outras pessoas.	1	2	3	4	5
24. Busco me desenvolver espiritualmente.	1	2	3	4	5
25. Minha vida possui um sentido transcendental (acredito em um propósito para minha existência).	1	2	3	4	5



## APÊNDICE 3

### QUESTIONARIO FCEE - ABERTO

**Prezado(a) Senhor(a),**

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Tese de Doutorado intitulada CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual): desenvolvimento de líderes, utilizando a Teoria Geral de Sistemas, do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) e estágio de doutoramento na Universidade Nova de Lisboa.

É garantido o sigilo absoluto em relação às respostas!

Muito obrigada por sua participação!

**Juliana Lapolli**

**Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento**

Idade	
Naturalidade	
Cargo	
Tempo em que está na empresa	
Formação acadêmica	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Graduação. Curso: <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/> <input type="checkbox"/> Pós-graduação. Curso: <hr style="width: 80%; margin-left: 0;"/>

**Lembre-se de que não existem respostas corretas ou incorretas. O objetivo desta pesquisa é analisar a realidade dos profissionais em relação ao tema abordado.**

1 - Você considera que se conhece? Quem é você? (Fale um pouco de si. Estudos, experiências profissionais, hobbies).

2 - Pratica ou já praticou atividade física? Qual? Quanto tempo?

3 - A vida profissional está incluída na sua espiritualidade? Se sim, de que forma?

4 - Em que momentos você manifesta sua essência, ou pode ser você mesmo?

5 - Sua formação é suficiente para executar seu projeto de vida? Em algum momento sentiu necessidade de se desenvolver mais? Se sim, quando?

6 - Em seu trabalho, como você lida com seus sentimentos e emoções? Cite exemplos.

7 - Como trabalha seu autoconhecimento?

Sentiu dificuldade em alguma das questões (cite qual delas) ou gostaria de deixar alguma observação?

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE 4

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO  
(TCLE) Especialistas**

Eu, \_\_\_\_\_, concinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela pesquisadora Juliana Lapolli, para fins de pesquisa científica, com o título, **CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes**. Concordo que o material e as informações obtidas possam ser publicados, de forma anônima, para a pesquisa científica de Doutorado e posteriormente tomem a forma de material didático, apresentações para congressos, eventos científicos, palestras ou publicações em periódicos científicos. Estou ciente de que minha participação na pesquisa poderá ocorrer mais de uma vez, conforme previsto na abordagem metodológica a mim exposta pela pesquisadora. Sendo assim, reafirmo meu compromisso de atuar voluntariamente. A pesquisadora se compromete em prestar todos os esclarecimentos, quando necessário. Deixo claro que poderei, em qualquer momento, desistir da participação na pesquisa, sem sofrer prejuízo, desde que informe à pesquisadora que não darei prosseguimento a mesma. Estou ciente de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação, mantendo contato com a própria pesquisadora (doutoranda), pelos canais, telefones: (48) 88432003, e ainda por meio eletrônico através do e-mail: [julapolli@gmail.com](mailto:julapolli@gmail.com).

**TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto. Declaro que fui informado que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso: \_\_\_\_\_

RG: \_\_\_\_\_

Local e Data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

TCLE aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina em reunião ocorrida em 28 de junho de 2010.

Aprovação nº 829 FR 347753



## APÊNDICE 5

### ESTRATÉGIAS E SUAS ESPECIFICAÇÕES APRESENTADAS NA PRIMEIRA RODADA DO METODO DELPHI

Descrição das Estratégias	
1	<p><b>Oferecer ambiente organizacional que possibilite à sua equipe de trabalho discutir, sugerir e/ou implementar estratégias para o autoconhecimento.</b></p> <p>Com base na revisão bibliográfica e no conteúdo das respostas do questionário, fica evidente a importância do relacionamento interpessoal e sua qualidade para o aprofundamento do autoconhecimento dos líderes.</p> <p>Bitencourt e Gonçalo (1999) citam que o autoconhecimento representa a base para o aprendizado individual e este, por sua vez, condição mínima para a aprendizagem organizacional. Assim, remete a questões relacionadas à reflexão e à consciência seja do indivíduo ou da organização e estimula a busca de soluções criativas a partir de cada situação.</p> <p>Carlson (2013) aponta que existem muitos pontos cegos no autoconhecimento, e esses pontos cegos podem ter consequências negativas para a própria pessoa e para os outros.</p>
2	<p><b>Definir estrutura mínima no seu local de trabalho que permita dispor de tempo para produção intelectual.</b></p> <p>De forma geral, os líderes citaram que adquirem conhecimento através de cursos e palestras oferecidos em locais diferentes de seu ambiente de trabalho.</p> <p>Autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2006), Sabbag (2007), Angeloni (2008), North (2010) abordam aspectos relacionados às condições que as organizações devem criar e oferecer para que os colaboradores explicitem seus conhecimentos.</p>
3	<p><b>Criar ambientes físicos e virtuais para compartilhamento do conhecimento de sua equipe.</b></p> <p>Com base na experiência da pesquisadora, autora da tese, e de sua formação acadêmica, destaca-se a importância da criação de ambientes físicos e virtuais para a criação, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento, estimulando o uso desses ambientes.</p> <p>Nonaka e Konno (1998), Nonaka e Takeuchi (2008) e Ahmadjian (2008) mostram a importância da criação do ba em organizações,</p>

	sendo o ba o local em que as interações ocorrem e onde o conhecimento é criado. Esse local pode ser físico, virtual, mental ou a combinação entre eles.
4	<p><b>Participar de programas de aperfeiçoamento contínuo, incluindo cursos de pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado.</b></p> <p>Muitos dos respondentes do questionário aberto citaram a importância dos cursos e formações por eles realizados.</p> <p>Novas realidades surgem a todo o momento exigindo por parte das empresas, técnicas direcionadas a rápidas adaptações, com o intuito de evitar perda da qualidade e queda na imagem da organização, assim, os profissionais também precisam se adequar às novas realidades, buscando aprimorar e atualizar os seus conhecimentos teóricos e práticos para que possam garantir o seu espaço no mercado de trabalho (ARAÚJO, 2006).</p> <p>Lévy (1994) afirma que o aumento da competitividade, aliado ao contínuo avanço da tecnologia fazem com que os conhecimentos tenham um ciclo de renovação cada vez mais curto.</p>
5	<p><b>Realizar leituras de livros, jornais, artigos etc.</b></p> <p>Os respondentes realçam a necessidade de leituras, de escrever textos e aprendizados constantes, buscando sempre se desenvolver, atualizando conhecimentos, tanto para suas atividades profissionais, quanto para as pessoais.</p> <p>Para Carvalho et. al. (2006), uma leitura eficiente na sociedade do conhecimento mostra que o ser humano necessita de leituras diversificadas e de qualidade para sobreviver na era da globalização.</p> <p>Santos (2008) corrobora com este pensamento, ao considerar a leitura relevante na prática social como ação transformadora, contribuindo para o desenvolvimento do homem, da organização e da sociedade.</p>
6	<p><b>Elaborar Linha do Tempo da sua vida e/ou Diário.</b></p> <p>Com base nas experiências vividas no ambiente clínico de trabalho da pesquisadora, o uso da prática de elaboração da Linha do Tempo e de Diário tem mostrado eficácia para o autoconhecimento. As reflexões que surgem dessas práticas facilitam a visualização de problemas, padrões de comportamento etc.</p> <p>Beck, Rush e Emory (1997) e Oliveira (2008) citam que informar o grau de emoção para cada atividade registrada proporciona um autoconhecimento sobre seus sentimentos, valores e crenças.</p>
7	<p><b>Realizar autoavaliações (eneagrama, testes psicológicos, assessment etc).</b></p> <p>Para Pronin (2009), o que os indivíduos parecem experimentar mais diretamente do que a informação introspectiva é a informação obtida por olhar para fora, para o comportamento, ao invés de para dentro, para pensamentos e sentimentos. As pessoas geralmente não conseguem perceber diretamente sua própria aparência e ações.</p> <p>De acordo com Sprenger et al. (2001), a autoavaliação leva à</p>

	<p>compreensão dos mecanismos de funcionamento da própria personalidade permitindo aprimorar o desempenho pessoal nas inter-relações.</p> <p>Esta estratégia está fundamentada em diversos autores e também na experiência profissional e formação acadêmica da pesquisadora.</p>
8	<p><b>Reservar um tempo para si mesmo.</b></p> <p>Esta estratégia foi citada por alguns líderes, por sentirem a necessidade de um tempo para si próprio, para fazer algo que gostem ou sem fazer nada.</p> <p>Ao se trabalhar com autoconhecimento, principalmente as pessoas que exercem cargos de liderança, geralmente, têm um tempo bastante corrido, com muitas atividades, muitas vezes esquecendo-se desse tempo para elas.</p> <p>A experiência de ócio é também o intercâmbio do Ser com o mundo. Neste processo, o sujeito muda, e muda o seu entorno, realizando naturalmente um exercício de aprendizagem espontânea. Assim, o ócio humanista entendido como fenômeno psicossocial e âmbito da vida, apresenta-se como mais um caminho capaz de aproximar o homem de seu projeto existencial, podendo beneficiar o homem em muitos aspectos: autodescoberta, desenvolvimento psicológico e social, saúde e qualidade de vida (RODHEN, 2009).</p>
9	<p><b>Manter-se atento e consciente no aqui e agora.</b></p> <p>Segundo os participantes, manter-se atento no aqui e agora nem sempre é tarefa fácil, o estar no aqui e agora equivale a uma postura de conscientização de si. Para Ribeiro (1985), o aqui e agora encerra tudo aquilo de que o sujeito precisa para se guiar na reestruturação e fortalecimento do seu campo perceptivo-existencial.</p> <p>O aqui e agora é um conscientizar-se sobre suas próprias capacidades e habilidades de seu equipamento sensorial, motor e intelectual, é uma tentativa de integração desse sujeito consigo mesmo (PERLS, 1988).</p>
10	<p><b>Questionar sobre suas próprias atitudes (como agiu ou reagiu em determinada situação e o motivo que o levou a este comportamento) e, seus padrões de comportamento de acordo com as circunstâncias.</b></p> <p>Conforme o posicionamento de alguns participantes, é importante, para o desenvolvimento do autoconhecimento, repensar sobre suas atitudes, ações e reações no dia a dia, possibilitando uma maior compreensão dos padrões de comportamento e atitudes.</p>
11	<p><b>Reconhecer seus erros e corrigi-los.</b></p> <p>Para Argyris (2000), o aprendizado eficaz não é uma questão de atitudes corretas ou motivação adequada, é o produto da maneira como as pessoas raciocinam sobre seu próprio comportamento. Quando se pede às pessoas que examinem seu próprio papel em determinado problema organizacional, a maioria se torna defensiva, atribuindo a culpa a outrem. Esse raciocínio defensivo impede que as pessoas</p>

	examinem de maneira crítica o modo como contribuem para o agravamento dos próprios problemas que se empenham em resolver.
12	<p><b>Participar de palestras e cursos sobre lidar com suas emoções e sentimentos no ambiente organizacional.</b></p> <p>Segundo os líderes pesquisados, participar de palestras e cursos pode auxiliar na evolução do autoconhecimento emocional, no entanto, eles realçam que nem sempre encontram disponibilidade de tempo ou lembram-se da importância dessa prática.</p>
13	<p><b>Participar de grupos terapêuticos e/ou dinâmicas de grupo/psicodrama (para trabalhar valores, empatia, interação, integração, emoção etc).</b></p> <p>Bowen (2008) aponta que a psicoterapia é um processo de recuperação do próprio indivíduo na medida em que este, no decorrer do processo, passa a redescobrir os recursos indispensáveis e essenciais que existem (e que sempre existiram) dentro de si.</p> <p>O psicodrama, como teoria que fundamenta uma prática de ação, tem na espontaneidade o seu conceito mais importante. No psicodrama, a ação espontânea favorece o desempenho de papéis e de articulação de respostas, conhecidas ou até padronizadas, como se fosse a primeira vez que as estivéssemos realizando (ROMAÑA, 1992).</p>
14	<p><b>Fazer aulas de teatro.</b></p> <p>O Teatro como um instrumento de ação e prática para o autoconhecimento apresenta resultados efetivos na inserção mais engajada do ator no seu aprendizado. Desenvolve a expressividade, a capacidade de se relacionar em grupo, o autoconhecimento, a consciência corporal, a criatividade, experimentando exercícios dramáticos, improvisações e criação de cenas; extremamente útil na prática das relações humanas, mostra a importância vital do indivíduo dentro do coletivo e estimula a criatividade e livre iniciativa, a consciência do todo e criação individual.</p> <p>O palco é um espaço por onde ocorre a ação dramática. “O palco é onde se representa cenicamente a vida social através de personagens, sendo um local de liberdade de experiências e um espaço de extensão da vida para além dos testes de realidade da própria vida” (PEREIRA, 2003, p. 21).</p>
15	<p><b>Incentivar políticas de benefícios na organização em que trabalha que englobem práticas corporais (bioenergética, massagem, reiki) exercícios físicos e terapias.</b></p> <p>Ansiedade, preocupações e sedentarismo bloqueiam-nos, interferindo em nossa forma de ver e de viver o mundo. Exercícios corporais e laborais desbloqueiam, desinibem, liberam tensões, favorecem o autoconhecimento, facilitam o desenvolvimento intelectual, abrindo portas para um processo de criação e possibilitam perceber o mundo de forma diferente e mesmo melhorar relacionamentos interpessoais.</p> <p>Alguns dos líderes que participaram da pesquisa apontam as práticas</p>

	<p>corporais, exercícios e terapias como facilitadores do autoconhecimento em seus diversos aspectos (físico, emocional, cognitivo e espiritual).</p> <p>Essas práticas podem ser incentivadas no ambiente de trabalho, sendo que no decorrer da vida profissional da pesquisadora, observou-se que algumas empresas de sucesso já aplicam e percebem a validade deste investimento.</p>
16	<p><b>Praticar atividades físicas que sejam prazerosas e realizá-las semanalmente. Como por exemplo: danças, yoga, pilates, skate, surfe, futebol, tênis, caminhar, correr, vôlei, hidroginástica, danças, dança cigana e circular, biodança, academia, artes, marciais, natação etc.</b></p> <p>O comportamento sedentário do homem contemporâneo tornou-o um indivíduo automatizado, mediante suas atividades diárias, como os afazeres do lar e do trabalho. Além disso, as atividades de lazer, são tarefas com menor trabalho muscular, que consequentemente levam ao sedentarismo. Diante dessa situação o homem sente a necessidade de procurar a prática de alguma atividade física, seja por bem-estar, indicação médica ou por estética corporal. Dependendo da atividade física que o indivíduo se proponha a praticar, obterá maiores benefícios em uma ou outra valência: Força, Resistência, Velocidade, Flexibilidade Coordenação. Muitos dos respondentes fizeram link da questão da prática de exercícios físicos com benefícios para a concentração, a paciência, estabilidade emocional etc.</p> <p>A dança, por exemplo, segundo Marques (1999), inicia o conhecimento dos processos internos; estes estimulam o desenvolvimento, a compreensão da essência do mundo e o existir. Nanni (1998) afirma que ao controlar seus movimentos, passos e gestos, é o ser humano, com seu corpo capaz de exprimir e transmitir ao público receptor, seus anseios, tensões e sentimentos pela linguagem corporal.</p>
17	<p><b>Praticar técnicas de relaxamento e meditação.</b></p> <p>Conforme Fadiman e Frager (2002), a meditação, psicoterapia e práticas marciais, permitem ao ser humano chegar a um conhecimento mais pleno e íntegro de si.</p> <p>Colzato et al. (2015) cita o potencial de meditação para otimizar o controle cognitivo em desempenho geral e de atenção e Crescentini et al. (2014) pesquisaram sobre os efeitos psicológicos da meditação e suas consequências positivas relativas a clareza dos pensamentos e sentimentos transcendentais, possibilitando também que as pessoas transformem seus sentimentos intuitivos e suas atitudes.</p>
18	<p><b>Realizar trabalho voluntário.</b></p> <p>Alguns dos líderes pesquisados relataram participar de trabalho voluntário, o que chamou a atenção da pesquisadora. Eles não apontam para esta prática como desenvolvedora do autoconhecimento, mas</p>

	<p>chama atenção pela sua pontuação nas questões da espiritualidade. De acordo com Tranjan (2003) não há trabalho comunitário que, para alcançar objetivos sociais verdadeiramente transformadores, não tenha que passar por reflexões, autocrítica, autoconhecimento, lucidez social, clareza do entorno e dos posicionamentos sociais possíveis de serem alcançados, dando-nos conta de quem somos e quem queremos ser enquanto comunidade.</p> <p>Nakane, Vieira e Rios (2012) citam que ao analisar as motivações que direcionam ao trabalho voluntário, descobrem-se, entre outros, dois componentes fundamentais: o pessoal - a doação de tempo e esforço como resposta a uma inquietação interior que é levada à prática; e o social - a tomada de consciência dos problemas ao se enfrentar com a realidade, o que leva à busca por um ideal e ao comprometimento com uma causa.</p>
19	<p><b>Aprender/fazer técnicas de respiração.</b></p> <p>Jonas e Levin (1999), Helman (2003), Elliott e Edmonson (2006) e Harrington (2008) abordam em seus estudos que o uso de técnicas baseadas no controle voluntário da respiração para promoção do bem-estar biopsicossocial e espiritual tem sua origem em tradições médicas remotas, tais como nos rituais e cânticos xamânicos, na ayurveda e yoga da Índia, acupuntura da China, nas práticas espirituais da medicina tibetana e também na medicina hipocrática da Grécia.</p>
20	<p><b>Utilizar, no dia a dia, práticas que tenham como base os valores, o bom senso e o equilíbrio.</b></p> <p>Alguns participantes ressaltaram que trabalham seu autoconhecimento com práticas embasadas nos valores, bom senso e equilíbrio. Entre os benefícios de um cultivo correto e assíduo da inteligência espiritual está o equilíbrio interior. O trabalho espiritual produz uma transformação interior, tanto das capacidades e do nível de consciência, como dos comportamentos e atitudes (TORRALBA, 2012).</p> <p>Agindo desta forma, a pessoa pode fazer escolhas mais sensatas e inteligentes com cautela e equilíbrio, lendo determinada situação e tomando a decisão mais acertada em relação a ela. Por exemplo, avaliar quando uma situação pede intervenção imediata e firmeza ou, quando pode ser resolvida de maneira mais serena e tranquila.</p>
21	<p><b>Estar entre amigos.</b></p> <p>Estar entre amigos, compartilhar experiências, formas de pensar e sentimentos foi um item abordado pelos respondentes do questionário. Prette e Prette (2001), Callado (2002) e Fritzen (2002) dissertam sobre interações sociais e concordam que estas correspondem às influências mútuas que os sujeitos exercem uns sobre os outros. Pode-se dizer que é uma troca de experiências. Tal troca interfere sobre os envolvidos, modificando as relações. Conforme os autores, é preciso aprender que, ao se desejar relacionar-se adequadamente com outro, é necessário</p>

	<p>relacionar-se bem consigo mesmo, vencendo os obstáculos internos (medos, desconfiança, insegurança etc).</p> <p>Para Ilibio e Neves (2015), a expressão pessoal pode ser trabalhada no simples fato de ter a necessidade de estar entre amigos.</p>
22	<p><b>Buscar técnicas que melhorem a autoestima.</b></p> <p>Blascovich e Tomaka (1991) definem a autoestima como a avaliação afetiva do valor, apreço ou importância que cada um faz de si próprio. Alguns dos líderes que participaram da pesquisa apontaram a importância da autoestima no desenvolvimento do autoconhecimento. Alguns também colocaram que em momentos que não estavam confiando em si próprios, com baixa autoestima, não conseguiram dar continuidade a determinada tarefa ou nem iniciavam sua realização, deixando para trás sonhos e expectativas.</p> <p>Corroborando com isso, Branden (1994) cita que a maneira pela qual nos percebemos repercute em nossas ações, na vida profissional e pessoal, pois existe uma relação entre nossas reações e o que pensamos de nós mesmos. O autor enfatiza que desenvolver a autoestima é expandir nossa capacidade de ser feliz.</p>
23	<p><b>Trabalhar as inter-relações.</b></p> <p>A competência interpessoal é resultante de percepção acurada e realística das situações interpessoais e de habilidades específicas comportamentais que conduzem as consequências significativas no relacionamento autêntico e satisfatório para as pessoas envolvidas (MASCOVICI, 2001). Nessa perspectiva, compreende-se que, para desenvolver-se integralmente, o ser humano necessita do meio social (HIDALGO; ABARCA, 2000).</p>
24	<p><b>Praticar atividades coletivas.</b></p> <p>Vários participantes citaram a questão das inter-relações em suas respostas. As práticas de atividades coletivas contribuem para facilitar esse processo.</p> <p>Thomas (1983) cita que as modalidades desportivas em grupo colocam os componentes sociais em primeiro plano. Nesse sentido, pode-se orientar o esporte para uma consciência cooperativa que, para Brotto (2001), incentiva a inclusão de todos, aperfeiçoa as habilidades de rendimento e ajuda a descobrir e enriquecer as habilidades de relacionamento.</p> <p>Os jogos também são importantes, pois facilitam o crescimento corporal, a força e a resistência física, a coordenação e percepção motora; levam a socialização; colaboram para a vida afetiva, pelo prazer encontrado na atividade livre e encorajam o desenvolvimento intelectual, quando estimulam a imaginação (CORTE, 2001).</p>
25	<p><b>Estar em um local com a natureza sempre que houver possibilidade (Andar na praia, em fazendas, florestas, ver o mar, estar em contato com animais etc).</b></p> <p>Pode ser um passeio na praia, em um jardim, um piquenique no parque</p>

	<p>etc. Alguns dos líderes citaram benefícios em estar junto ao mar, ou ainda caminhadas na praia, possibilitando refletir a sua postura perante a vida.</p> <p>Inácio (1997) ressalta que as relações mantidas entre homem e natureza já vêm sendo discutidas nos estudos referentes às várias áreas de conhecimento humano.</p> <p>Bruhns (1997) corrobora com o pensamento dos participantes da pesquisa, ao levar em conta a importância de reflexões sobre a interação humana com o meio ambiente, apontando o compromisso com mudanças de atitudes e valores, que podem interferir positivamente nessa relação.</p>
26	<p><b>Ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas.</b></p> <p>Um dos participantes da pesquisa apontou que dentro dos processos de seu trabalho, procura ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas, compartilhando conhecimentos. Este líder cita que ao ajudar uma pessoa também sente que está sendo ajudado.</p> <p>Corroborando com este item, Minicucci (1982) afirma que o gestor eficiente tem de ser capaz de lidar com os problemas econômicos e técnicos, mas precisa também ser capaz de compreender e de lidar com pessoas (comportamento interpessoal), conhecendo a si próprio, sabendo compreender os outros, convivendo em grupo, aceitando opiniões alheias e auxiliando pessoas.</p> <p>Hunter (2006) mostra que o líder precisa ter uma estratégia, um objetivo, se perguntar para onde se está caminhando, influenciando seus liderados a acreditarem que o que fazem é importante, que serve a um propósito e que agregam valor ao trabalho, aproveitando o que cada um tem de melhor.</p>
27	<p><b>Analisar o passado para perceber quais foram as reações das suas ações.</b></p> <p>Martiniak, Sanfelice e Nascimento (2010) indicam como é importante esse movimento de compreensão: buscar no passado os elementos necessários para a compreensão do presente como processo. Nesse sentido, analisar o passado dos homens e sua produção de vida é fundamental como ferramenta analítica para a concepção do presente, tomando a história a partir da sua totalidade.</p>
28	<p><b>Ter acesso aos fundamentos espirituais (cristãos, budistas, espiritualistas etc).</b></p> <p>As religiões têm como base a experiência com uma realidade misteriosa e fascinante que se apodera do ser humano, manifestando a presença de algo transcendente que é sentido no cotidiano da existência humana e com grande capacidade de transformar a vida (BOFF, 2006; LIBANIO, 2002). A espiritualidade refere-se a essa experiência de contato com algo que transcende as realidades normais da vida. Significa experimentar uma força interior que supera as próprias capacidades (BOFF, 2006).</p>

	<p>Segundo Moggi e Burkhard (2004), espiritualidade é uma só. As religiões são caminhos diferentes para desenvolver a espiritualidade. Para os autores, o conceito de espiritualidade se caracteriza por possuir elementos comuns a todas as grandes religiões, como: o amor, o respeito à vida em todas as suas manifestações, o livre-arbítrio, a esperança, a fé, a honestidade, a integração, a verdade, a bondade, a beleza, a igualdade, a fraternidade e a liberdade.</p> <p>Para Torralba (2012), entre os benefícios de um cultivo correto e assíduo da inteligência espiritual está o equilíbrio interior.</p>
--	--



## APÊNDICE 6

### QUESTIONÁRIO PRIMEIRA RODADA MÉTODO DELPHI E INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

**Prezado(a) Senhor(a),**

Este questionário faz parte de uma pesquisa para elaboração de Tese de Doutorado intitulada **CONEXÃO FCEE (físico, cognitivo, emocional e espiritual) como um processo de autoconhecimento para o desenvolvimento de líderes**, do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina).

É garantido o sigilo absoluto em relação às respostas!

Muito obrigada por sua participação!

**Juliana Lapolli**  
**Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento**

A tese tem como objetivo criar estratégias de práticas para o processo de autoconhecimento em líderes através dos aspectos Físico, Cognitivo, Emocional e Espiritual. A ideia é exercitar as quatro dimensões do ser humano, embasado na Teoria Geral de Sistemas, em um processo integral, exercitando o corpo, a mente, a emoção e o espírito. Dessa forma, partindo da análise das respostas de um questionário fechado (com líderes e não líderes) e outro aberto (com líderes), revisão bibliográfica e conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica e profissional da pesquisadora, foram elaboradas estratégias provisórias.

Existe uma prática vigente em grande parte das organizações que buscam soluções prontas ou modelos ideais que possam solucionar os mais diversos problemas. As pessoas, na verdade, esperam soluções externas a problemas internos, seus e das organizações. Para solucioná-los torna-se necessário uma reflexão mais profunda que parta de uma análise das necessidades internas (organização e indivíduo).

Assim, acredita-se que esse é um processo muito pessoal, que cabe a cada líder refletir sobre as estratégias propostas e verificar em quais ele precisa ser mais assertivo.

### Objetivo do questionário:

Analisar a importância das Estratégias para o processo de autoconhecimento em líderes, fundamentadas nos aspectos físico, emocional, cognitivo e espiritual, utilizando como base a Teoria Geral de Sistemas.

### Escala de Análise/Importância

→ 1 = sem importância

→ 2 = possui pouca importância

→ 3 = possui

→ 4 = possui muita

Estratégias		Importância			
		1	2	3	4
1	Oferecer ambiente organizacional que possibilite à sua equipe de trabalho discutir, sugerir e/ou implementar estratégias para o autoconhecimento.				
2	Definir estrutura mínima no seu local de trabalho que permita dispor de tempo para produção intelectual.				
3	Criar ambientes físicos e virtuais para compartilhamento do conhecimento de sua equipe.				
4	Participar de programas de aperfeiçoamento contínuo, incluindo cursos de pós-graduação: especialização, mestrado e doutorado.				
5	Realizar leituras de livros, jornais, artigos etc.				
6	Elaborar Linha do Tempo da sua vida e/ou Diário.				
7	Realizar autoavaliações (eneagrama, testes psicológicos, <i>assessment</i> etc).				
8	Reservar um tempo para si mesmo.				
9	Manter-se atento e consciente no aqui e agora.				
10	Questionar sobre suas próprias atitudes (como agiu ou reagiu em determinada situação e o motivo que o levou a este comportamento) e, seus padrões de comportamento <b>de acordo com as circunstâncias.</b>				

11	Reconhecer seus erros e corrigi-los.				
12	Participar de palestras e cursos sobre como lidar com suas emoções e sentimentos no ambiente organizacional.				
13	Participar de grupos terapêuticos e/ou dinâmicas de grupo (para trabalhar valores, empatia, interação, integração, emoção etc).				
14	Fazer aulas de teatro.				
15	Incentivar políticas de benefícios na organização em que trabalha que englobem práticas corporais (bioenergética, massagem, reiki) exercícios físicos e terapias.				
16	Praticar atividades físicas que sejam prazerosas e realizá-las semanalmente. Como por exemplo: danças, yoga, pilates, skate, surfe, futebol, tênis, caminhar, correr, vôlei, hidroginástica, danças, dança cigana e circular, biodança, academia, artes, marciais, natação etc.				
17	Praticar técnicas de relaxamento e meditação.				
18	Realizar trabalho voluntário.				
19	Aprender/fazer técnicas de respiração.				
20	Utilizar, no dia a dia, práticas que tenham como base os valores, o bom senso e o equilíbrio.				
21	Estar entre amigos.				
22	Buscar técnicas que melhorem a autoestima.				
23	Trabalhar as inter-relações (relações com as pessoas).				
24	Praticar atividades coletivas.				
25	Estar em um local com a natureza sempre que houver possibilidade (andar na praia, em fazendas, florestas, ver o mar, estar em contato com animais etc).				
26	Ouvir, orientar, encaminhar e acompanhar pessoas.				
27	Analisar o passado para perceber quais foram as reações das suas ações.				
28	Ter acesso aos fundamentos espirituais (cristãos, budistas, espiritualistas etc).				

Sugestões:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



## APÊNDICE 7

### TEXTO ENCAMINHADO NA SEGUNDA RODADA DO MÉTODO DELPHI

#### Segunda Rodada de Aplicação do Método Delphi

Prezado(a), essa mensagem inicia a segunda rodada de aplicação do Método Delphi.

Encaminho, em anexo, o arquivo que apresenta os resultados da primeira rodada, que servem de base para a segunda rodada.

O objetivo nessa nova rodada consiste na apresentação dos resultados e solicitar que você confirme seu posicionamento ou se repositone, quanto às estratégias onde você se posicionou distante dos demais membros do grupo de especialistas.

**As estratégias em que você se encontra distante dos demais membros do grupo são as seguintes:**

X, X, X, X, (estratégias classificadas por você como Y, Y, Y, Y)

Como necessitamos do consenso entre os especialistas e nos baseamos nos resultados estatísticos, adotamos o agrupamento entre as variáveis como mais uma forma de facilitar sua análise.

Nesse sentido, temos os seguintes agrupamentos:

- Grupo 1 (G1) – variáveis agrupadas = sem importância, pouco importante;
- Grupo 2 (G2) – variáveis agrupadas = importante, muito importante;

Ressalto que o relacionamento entre pesquisador e especialista é individual e mantém-se resguardado pelos termos de confidencialidade definidos no documento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Ao final da segunda rodada, enviarei os resultados.



## APÊNDICE 8

### TEXTO ENCAMINHADO NA TERCEIRA RODADA DO MÉTODO DELPHI

#### **Terceira Rodada de Aplicação do Método Delphi**

Prezado(a),

Iniciamos a terceira rodada de aplicação do Método Delphi no escopo da minha pesquisa de Doutorado que possui como objetivo criar estratégias de práticas para o processo de autoconhecimento em líderes através dos aspectos Físico, Cognitivo, Emocional e Espiritual.

Agradeço sua participação e contribuições oferecidas nessa etapa da pesquisa. Em anexo encaminho tabela com os resultados da segunda rodada e arquivo com as 25 estratégias analisadas.

Caso sinta necessidade de manifestar-se, por favor, responda este email em até 5 dias. Caso você concorde com os resultados, não há necessidade.

Mais uma vez agradeço sua participação e colaboração.

**Juliana Lapolli**