

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS

ESPORTE E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE EM ENGENHARIA

MARCIO JOSÉ KERKOSKI

Florianópolis (SC), maio de 2001.

ESPORTE E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

MARCIO JOSÉ KERKOSKI

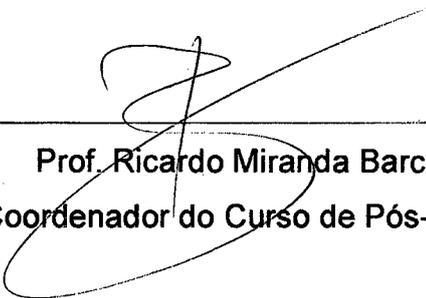
ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA OBTENÇÃO DO

TÍTULO DE

"MESTRE EM ENGENHARIA"

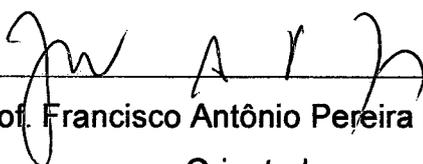
ESPECIALIDADE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E APROVADA EM

SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO



Prof. Ricardo Miranda Barcia, *PhD*
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora



Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.
Orientador



Prof.: Édis Mafra Lapolli, Dra.



Prof.: Ana Maria Benciveni Franzoni, Dra.

A minha esposa Sandra pelo apoio incondicional .
Aos meus pais, Evaldo e Catarina por acreditar e orar sempre.

Agradecimentos

Ana Paula Lessa Lima, atacante da equipe do rexoná 2000/2001

Arnaldo Busato, gerente da área técnica de seguros do grupo HSBC

Bernardo Rocha de Rezende, técnico da seleção brasileira masculina de voleibol

Deisy Nascimento, empreendedora e proprietária de empresa de textura

Décio Estevão Nascimento, Dr., professor e cientista do estado do Paraná

Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr. meu orientador

Kátia Andréia Caldeira Lopes, levantadora da equipe rexoná 2000/2001

Márcia Hübler, advogada

Ricardo Gomes Tabach, auxiliar técnico da seleção brasileira masc. de voleibol

A todos que direta ou indiretamente contribuíram
para a realização desta pesquisa.

SUMÁRIO

	Página
LISTA DE QUADROS	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
RESUMO	viii
ABSTRACT	ix
Capítulo	
I. INTRODUÇÃO	1
II. INTELIGÊNCIAS	11
III. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E TRABALHO SEGUNDO GOLEMAN	46
IV. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESPORTE	94
V. METODOLOGIA	118
VI. RESULTADOS E DISCUSSÃO	122
VII. CONCLUSÕES E SUGESTÕES	149
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 : Palavras chaves relacionadas aos diferentes tipos de inteligência

Quadro 02 : Estágios de desenvolvimento da inteligência

Quadro 03 : Aptidões básicas e competências pessoais para o trabalho

Quadro 04 : Aptidões básicas e competências sociais para o trabalho

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 : Desempenho e Perfil das inteligências

Figura 02 : Posicionamento da amígdala através da visualização do ventrículo lateral. Vista lateral do hemisfério esquerdo sem as estruturas do tronco cerebral e subcorticais (WOLF – HEIDEGGER, 1971)

Figura 03 : Significado funcional das áreas corticais do cérebro. Vista da face supero lateral do hemisfério esquerdo (WOLF – HEIDEGGER, 1971)

Figura 04 : Esquema de processamento da informação no esporte de ZIMMER, 1995

RESUMO

KERKOKSI, Márcio José. **Esporte e Inteligência Emocional**. Florianópolis, 2001. 153f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC 2001.

A partir da teoria da inteligência emocional, a percepção de desempenho humano, entre eles o profissional, sofreu grandes alterações. Estudos posteriores buscaram identificar quais as facetas da inteligência emocional que estavam diretamente relacionadas com o mundo do trabalho e como eram desenvolvidas e aprendidas suas aptidões básicas. Nesta busca muito pouco foi estudado em relação à contribuição do esporte para a inteligência emocional e conseqüentemente para as aptidões básicas relacionadas com o mundo do trabalho. O presente trabalho partiu de dois estudos de caso, um envolvendo um grupo de profissionais que praticaram o esporte voleibol e outro grupo cuja profissão é o próprio esporte voleibol. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas e pesquisa literária com temas correlatos com o objetivo de identificar quais as contribuições que a prática do voleibol em situações sistemáticas e de extra-classe trouxeram para a inteligência emocional no que diz respeito às competências indicadas por GOLEMAN (1995 e 1999) para o mundo profissional. As principais conclusões apontam que o esporte é um campo fértil, um grande laboratório de vida, através do qual são experimentadas e desenvolvidas as aptidões básicas da inteligência emocional de tal forma que esta experiência pode favorecer a pessoa praticante ou ex-praticante em sua vida profissional. Outros estudos quantitativos podem ser realizados para confirmar esta tendência, assim como os que relacionem algumas facetas do esporte, tais como o lazer, o realizado dentro da empresa, a educação física no sistema de ensino e ou a inteligência emocional.

ABSTRACT

KERKOKSI, Márcio José. **Sport and Emotional Intelligence**. Florianópolis, 2001. 153f. Dissertation (Master in Engineering of Production) - Program of Masters Degree in Engineering of Production - UFSC 2001.

Starting from the theory of the emotional intelligence, the perception of human acting, among them the professional, suffered great alterations. Posterior studies looked for to identify which the facets of the emotional intelligence that were directly related with the world of the work and as they were developed and learned its basic aptitudes. In this search very a little was studied in relation to the contribution of the sport for the emotional intelligence and consequently for the basic aptitudes related with the world of the work. The present work left of two case studies, an involving a group of professionals that you/they practiced the sport volleyball and other group whose profession is the own sport volleyball. Interviews semi structured were accomplished and researches literary with themes correlate with the objective of identifying which the contributions that the practice of the volleyball in systematic situations and of extra-class they brought for the emotional intelligence in what they says respect to the competences indicated by GOLEMAN (1995 and 1999) for the professional world. The main conclusions aim that the sport is a fertile field, a great life laboratory, through which they are experienced and developed the basic aptitudes of the emotional intelligence in such a way that this experience can favor the person apprentice or former-apprentice in its professional life. Other quantitative studies can be accomplished to confirm this tendency, as well as the ones that they relate some facets of the sport, such as the free time, accomplished him inside of the company, the physical education in the education system and/or the emotional intelligence.

INTRODUÇÃO

1.1. Justificativa

A formação do indivíduo no Brasil da cultura ocidental sempre atribuiu grande importância à formação acadêmica no sentido de conhecimento a ser transmitido. Em se tratando de processos pedagógicos, na tentativa de buscar uma melhor formação, mudanças metodológicas viajaram do estímulo resposta para processos de auto questionamento. Tais mudanças porém não conseguiram mudar a concepção de formação cognitiva por excelência.

Frente a esta situação, muitas instituições adotam o *slogan* da formação integral , mas em muitas constatações esta referida *formação* ainda continua direcionada e relacionada ao preparo cognitivo por excelência.

Reconhecidamente este preparo cognitivo é um atributo exigido pela sociedade e cultura ocidental , que ao longo dos tempos foi tomando a forma de sinônimo de sucesso pessoal e profissional. Esta constatação é citada por GOLEMAN (1995) quando refere-se à grande importância que é dada, por exemplo, à testes de seleção de candidatos avaliados pelo conhecimento acumulado e por testes de coeficiente de inteligência.

Diante disto os aspectos morais, psicológicos e afetivos, ou os aspectos denominados por GOLEMAN (1995) como inteligência emocional são, em muitas vezes, pouco ou nada desenvolvidos no decorrer do processo de formação do indivíduo.

Por isso todo estudo que venha contribuir para lançar olhares sobre o aprendizado e desenvolvimento do ser humano de maneira global se justifica pela própria necessidade social e humana, que deseja a formação de um ser humano diferente, elevado, digno, com autoconsciência e percepção de sua realidade, que saiba o que se passa dentro de si e ao seu redor, que consiga entender os seus sentimentos e emoções, assim como os daqueles que o rodeiam e desta forma possa reverter, com suas ações, a realidade do mundo cognitivista em que se encontra.

1.2 Problema de Pesquisa

A formação global do ser humano passa por diferentes aspectos, não existindo formação global sem confronto de valores. Não é possível desenvolver valores e qualidades morais somente pelo discurso. Assim a praxes é fundamental neste papel de formação.

Considerando o esporte um campo essencialmente prático no qual se desenvolve a formação integral do ser humano, inclusive a inteligência emocional, a pergunta que se faz é:

- Como e de que forma o esporte voleibol extra classe contribui no processo de formação e desenvolvimento do indivíduo no campo da inteligência emocional, segundo a teoria descrita por GOLEMAN (1995), nas aptidões e nas competências relacionadas ao mundo do trabalho ?

A hipótese do presente estudo é de que a praxes através do esporte voleibol, desenvolvido em condições de extra classe, contribui na formação das aptidões e competências da inteligência emocional na área do trabalho beneficiando, desta forma, o indivíduo em sua vida profissional.

1.3. Objetivos

É comum hoje em empresas, ao realizar uma seleção de candidatos, além de analisar a formação acadêmica dos mesmos , tomar em consideração suas atitudes, comportamentos e aptidões frente a solução de problemas apresentados.

Algumas características como persistência, positivismo, criatividade, sociabilidade, são refletidas como tendências de perfil do ser humano que a sociedade almeja e necessita na conturbada denominada sociedade pós moderna. Perante as dificuldades encontradas hoje, como doenças biológicas e sociais, algumas posturas parecem ser as mais indicadas. Não há espaço e tempo para lamentações, para a falta de objetividade, preguiça e individualismo.

O aprendizado destas aptidões e competências devem começar em casa, mas é em parte na instituição de ensino que elas se manifestam e devem ser desenvolvidas ,

trabalhadas e exploradas. Como uma importante ferramenta o esporte extra classe, contribui na busca da verdadeira qualidade total para a formação do ser humano, que segundo BENTO (1985) , *“a formação não fique pela superfície e epiderme das coisas, sem atingir o seu coração. ”*

Em vista do exposto, os objetivos do presente estudo são:

- Determinar qual a contribuição do esporte voleibol extra classe para a formação de aptidões e competências relacionadas com a inteligência emocional no trabalho, à luz da teoria de GOLEMAN (1995).
- Estabelecer de que maneira ocorre esta contribuição e seus fundamentos.
- Verificar quais as aptidões e competências que sofrem maior contribuição pela prática do voleibol extra classe.
- Identificar quais os benefícios que a prática do voleibol extra classe contribui para a vida do indivíduo.
- Comparar as respostas entre os dois grupos selecionados e verificar quais são as semelhanças nas perspectivas dos dois grupos quanto à contribuição da prática do esporte voleibol extra classe para a inteligência emocional e suas relações com o mundo do trabalho.

1.4 Importância do Trabalho

Um conceito de formação integral à vista da pedagogia, formulado por MEINBERG , citado por BENTO (1995) , posicionando a mesma numa perspectiva antropológica, descreve a formação integral como sendo o objetivo supremo do homem, elevar-se e

transcender-se. Este objetivo apenas pode ser alcançado no confronto com o mundo e pequenos mundos em que se vive e segundo HUMBOLDT, também citado por BENTO (1995), no confronto com a situação política, social, cultural, com os conhecimentos, com a técnica e a tecnologia.

Este processo, ainda segundo MEINBERG citado por BENTO (1995), é um acontecimento dinâmico, ocorre todos os dias, horas e momentos, num processo pessoal e interativo com os outros, portanto nunca está acabado e perfeito, e desta forma exige: uma busca constante, que deve ser de maneira pessoal e intrínseca e interacionista com outros indivíduos; trabalho constante, no qual o indivíduo é operário de sua própria formação.

Este trabalho constante é denominado por HEGEL, citado por BENTO (1985), como ação. Assim, a formação do indivíduo é ação, é trabalho prático, é vivência humana, deve congrega as dimensões teóricas e práticas. Uma dimensão deve completar, acrescentar a outra ou, em outras palavras, a *praxes* é condição fundamental para o processo de formação integral. Neste campo prático para efetivar a *praxes*, as disciplinas que podem contribuir muito com a formação integral do indivíduo são as do campo esportivo, principalmente aquele desenvolvido em situações extra classe . Em defesa deste tipo de manifestação prática BENTO (1995), sustenta que

“ Dificilmente existirá outra atividade humana voluntária – como o esporte (sobretudo em situações de treino e competição) – na qual sejam mobilizadas tantas forças, na qual seja, ao cabo e ao resto, tão fomentada a formação prática. O cerne moral do esporte – sujeitar-se voluntariamente a normas e regras, a desafios e obstáculos – simboliza e

encena a liberdade como nenhum outro domínio. O esporte parece, por isso, predestinado para ser um campo privilegiado de formação prática “.

Esta praxes, ainda segundo o autor, é acompanhada muitas vezes de sofrimento, de dor, de dispêndio energético e de esforço, caminhos que levam para o crescimento e desenvolvimento, entre outros, do auto conhecimento, auto controle, persistência e colaboração, aptidões e competências integrantes da inteligência emocional e, quando desenvolvidas no somatório da formação do indivíduo, contribuem para o eterno aperfeiçoamento do ser humano.

Sabe-se, segundo GOLEMAN (1995 e 1999), que o sucesso das pessoas é determinado pelo seu grau de inteligência lógico – matemática em estudos mais otimistas, somente em 20%, o restante é devido a outros tipos de formação, inclusive a formação da inteligência emocional.

Esta afirmação indica que é quase impossível preparar adequadamente um indivíduo para os desafios da vida somente com uma excelente formação cognitiva pura e simplesmente. Toda instituição parece se preocupar com a formação integral, pois é ela que dará condições de vida mais humana aos indivíduos, mas quase sempre as organizações estão voltadas essencialmente ao aspecto cognitivo.

O grande problema constatado é que, apesar do discurso destas instituições estarem voltados para a tendência de desenvolvimento global, poucas conseguem se organizar num todo para propiciar tal formação aos seus alunos, principalmente a preparação emocional. Isto pode ser devido, entre outros fatores, ao desconhecimento das diversas possibilidades que são encontradas dentro de algumas disciplinas, entre

elas, como citado anteriormente por BENTO (1985), o esporte de treino ou competição, ou seja, o esporte que em algumas instituições de ensino são desenvolvidos em períodos extra classe, sistematicamente e regularmente.

Desta constatação a necessidade básica está em identificar de que forma ocorre e quais são as contribuições do esporte extra classe, especificamente o voleibol, para a formação global do ser humano e em especial para a inteligência emocional nas aptidões e competências para o trabalho, para que possa servir de instrumento efetivo às instituições de ensino na organização de condições e estratégias para o caminho do ensino total.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação é composta por sete capítulos, sendo assim distribuídos:

No Capítulo I estão expostas as questões inerentes à pesquisa, como: justificativa, objetivos, importância do estudo, procedimentos e terminologias necessárias e adequadas ao tema.

Os capítulos II, III e IV, apresentam a revisão teórica do presente estudo. O Capítulo II apresenta a teoria da inteligência emocional, especificamente sob a luz de GOLEMAN (1995) e a teoria das inteligências múltiplas de GARDNER (1993), que originou e fundamentou o presente estudo.

O Capítulo III procura estabelecer a relação entre trabalho e inteligência emocional, enfocando principalmente as aptidões e competências descritas por GOLEMAN (1999), que representam em grande parte o sucesso profissional.

O Capítulo IV aborda o esporte e suas relações com a teoria da inteligência emocional, principalmente no campo das cinco aptidões básicas da teoria desenvolvida por GOLEMAN (1995).

No Capítulo V estão expostas as questões metodológicas utilizadas no presente estudo.

No Capítulo VI estão apresentados os resultados obtidos e a discussão com base na interpretação dos relatos e a revisão de literatura .

No Capítulo VII as conclusões da pesquisa realizada e sugestões para outros trabalhos.

1.6 Limitações do Trabalho

As limitações do trabalho envolvem a grande abrangência do tema, principalmente quando a inteligência emocional é relacionada com o mundo do trabalho, pois GOLEMAN (1999) descreve cinco aptidões e vinte e cinco competências derivadas destas aptidões, relacionadas às questões profissionais.

Desta forma não se procurou aprofundar em uma determinada aptidão ou competência para o trabalho. Esta abrangência pode em si ser considerada como uma limitação.

Por outro lado buscou-se determinar, neste primeiro momento, que tipos de conexões podem ser encontradas na relação da prática esportiva do voleibol extra classe e a inteligência emocional e sua conseqüente implicação para com o mundo do trabalho.

Outro ponto limitante é que o estudo relaciona somente uma modalidade de esporte que possui características próprias e peculiares. No caso do voleibol uma diferença evidente é o fato do mesmo ser jogado coletivamente, assim como certas características peculiares a ele que estão sendo descritas no capítulo IV. Estas diferenças podem distinguir as contribuições do voleibol para a inteligência emocional quando comparado a outro esporte de contato físico ou individual, por exemplo. Neste sentido, a contribuição do esporte está limitada à contribuição da modalidade voleibol no presente estudo.

1.7 Definição de Termos

Esporte – Esporte coletivo voleibol, desenvolvido sistematicamente e regularmente em instituições formais ou não, em condições extra classe.

Praxes – Vivência humana no esporte voleibol, aonde se congregam valores e conceitos com o trabalho prático, através do esporte voleibol em condições extra classe.

Inteligência Emocional – Conceito apresentado na teoria da inteligência emocional formulada por GOLEMAN (1995)

Aptidões e Competências – Conceitos apresentado por GOLEMAN (1995 e 1999) na teoria da inteligência emocional relacionada ao mundo do trabalho

Prática Desportiva – A prática do esporte voleibol, desenvolvido sistematicamente e regularmente em instituições formais ou não, em condições extra classe.



INTELIGÊNCIAS

2.1 INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS SEGUNDO GARDNER

A formulação da teoria das inteligências múltiplas, tem seu início histórico em 1979 por um grupo de pesquisadores da *Harvard Graduate School of Education*, culminando com a publicação por um dos membros deste grupo, GARDNER em 1983, de *Estruturas da Mente*. (GARDNER, 1994)

Com o objetivo principal de demonstrar uma visão pluralista da mente, o que se contrapunha à visão de inteligência no significado de senso comum nos meios científicos até então, a partir de 1986, GARDNER (1994) realizou uma abrangente pesquisa analisando duas fontes principais. Uma referente ao desenvolvimento das diferentes capacidades em crianças normais e outra como estas capacidades se manifestam sobre condições de dano cerebral. Além destas duas fontes foram pesquisadas populações especiais como prodígios, crianças autistas, crianças com dificuldades de aprendizagem e idiotas sábios, definido como "*um indivíduo mentalmente deficiente com um talento altamente especializado em determinada área, tal como cálculo rápido, memória ou execução musical*". (GARDNER, 1994)

Após diversas análises estes pesquisadores concluem que as facetas da inteligência caminham ,muito além do simples pensamento cognitivista, para uma concepção pluralista de inteligência.

Segundo GARDNER (1994) é possível que se encontre uma infinidade de classificações para esta pluralidade de inteligência , mas por uma questão metodológica acreditando ser a base para outros tipos de inteligência, o autor apresenta sete tipos :

A Inteligência Lingüística é representada pelo dom da linguagem , biologicamente é localizada em uma área no cérebro denominada *centro de broca* ,região onde são produzidas as sentenças gramaticais. Esta inteligência, segundo BIXLER (S/D), é ativada pela palavra falada, pela leitura (especialmente pela poesia) e pela escrita dos próprios pensamentos ou idéias, talvez por isso a capacidade pura exibida é atribuída aos poetas. Em níveis educacionais a inteligência lingüística para BIXLER (S/D) pode ser estimulada:

- Solicitando que a pessoa escreva uma seqüência de história.
- Envolvendo a pessoa em atividades de grupo.
- Solicitando que a pessoa realize um discurso sobre um tópico relevante.
- Estimulando para que a pessoa tenha um diário de suas experiências.
- Encorajando a pessoa para leitura e escrita de poesias.

A Inteligência Lógico-Matemática está relacionada ao processo de resolução de problemas de maneira não verbal, pois a mesma pode ser construída antes de ser apresentada. Historicamente é apontada pelos psicólogos, juntamente com a

inteligência lingüística, como a principal base para o *scholastic aptitude test* (SAT), teste de aptidão escolar exigido para admissão em universidades americanas, e a medida do coeficiente de inteligência (QI) criada por BINET, citado por GARDNER (1995). Segundo BIXLER (S/D), esta inteligência é ativada na solução de problemas e em situações de desafios. Em níveis educacionais a inteligência lógico matemática para BIXLER (S/D) pode ser estimulada:

- Solicitando a pessoa para que crie um esboço detalhado do problema que está estudando.
- A pessoa deve realizar uma comparação e contrastação de objetos, coisas físicas ou conceitos, coisas mentais.
- Solicitando para que a pessoa construa argumentos lógicos para algum processo ou idéia.
- A pessoa deve participar de estudos empíricos baseados em métodos científicos
- A pessoa deve analisar uma série de eventos ou fenômenos por padrões subjacentes.

A inteligência Musical está localizada biologicamente no hemisfério direito do cérebro, embora ainda não se tenha a localização exata de sua área, é a responsável por identificar sons, notas musicais e etc. A música, segundo GARDNER (1994), é uma faculdade universal que oferece, principalmente para as crianças, um sistema simbólico acessível e lúcido. Segundo BIXLER (S/D), esta inteligência é ativada quando a pessoa utiliza música ou ritmos para realizar alguma coisa e em níveis educacionais pode ser estimulada:

- Quando a pessoa tem que ouvir diferentes tipos de música para se preparar para uma atividade. Por exemplo, a pessoa tem que ouvir música relaxante antes de fazer um teste.
- Quando a pessoa tem que criar uma melodia sobre uma área de estudo dada.
- Quando a pessoa deve analisar como diferentes pessoas falam, quais as inflexões que elas usam, como elas variam o tom de voz, etc.
- Quando as pessoas devem ouvir atentamente vários sons da natureza para discernir padrões e ritmos. Canções de pássaros são excelentes para isto.

A Inteligência Espacial é, segundo GARDNER (1994), "*a capacidade de formar um modelo mental de um mundo espacial e de ser capaz de manobrar e operar utilizando esse modelo*". Biologicamente, o hemisfério direito é responsável pelo processamento espacial. A solução de problemas espaciais pode estar representada na leitura de um mapa, na orientação pelas estrelas, em um jogo desportivo para analisar a altura e velocidade da bola em relação ao espaço etc. Segundo BIXLER (S/D), esta inteligência é ativada quando a pessoa usa sua imagem mental para realizar alguma coisa e em níveis educacionais pode ser estimulada:

- Quando a pessoa deve desenhar um prédio.
- Quando ela deve estudar uma pintura.
- Desenvolvendo um mapa mental para uma área dada de estudo.
- Desenvolvendo uma alta apresentação visual para uma dada área de estudo.

A Inteligência Intrapessoal é

“ a capacidade de formar um modelo acurado e verídico de si mesmo e utilizar esse modelo para operar efetivamente na vida. O conhecimento de aspectos internos, o acesso aos sentimentos próprios da vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar essas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento”.

(GARDNER, 1995)

É um tipo de inteligência que define o auto conhecimento, permitindo ao ser humano trabalhar consigo mesmo. Um ponto importante observado pelo autor é que este tipo de inteligência é a mais privada, *“ela requer a evidência a partir da linguagem de outra forma mais expressiva de inteligência para que o observador a perceba funcionando.”* Segundo BIXLER (S/D) este tipo de inteligência é ativada quando a pessoa utiliza a auto-reflexão e o pensamento para realizar alguma coisa e em níveis educacionais pode ser estimulada:

- Quando a pessoa se imagina dialogando com uma pessoa famosa historicamente.
- Quando a pessoa escreve um diário com as coisas que ela aprendeu no dia e como ela se sentiu a respeito disto.
- Quando a pessoa perceber seus sentimentos quando trabalha em uma área dada de estudo.
- Propiciando uma tempestade cerebral sobre como sua cultura influencia em seus pensamentos em uma determinada área de estudo.

Inteligência Interpessoal é a capacidade de entender e interagir com outras pessoas. Está baseada na capacidade de perceber diferenças individuais, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. GARDNER (1995) sugere que esta inteligência não depende exclusivamente da linguagem verbal, por conseqüência se entende que saber reconhecer sentimentos nos outros pela linguagem corporal parece ser um grande ponto chave da inteligência interpessoal. Biologicamente a área para este tipo de inteligência está localizada nos lóbulos frontais do cérebro. Outras duas evidências biológicas, ainda segundo GARDNER (1995), se devem ao comportamento exclusivo dos seres humanos, o apego pela mãe nos primeiros anos de vida e a interação social advinda de atividades que são exigidas, coesão, liderança, organização e solidariedade. Segundo BIXLER (S/D), esta inteligência é ativada quando a pessoa interage com outros para realizar alguma coisa e em níveis educacionais pode ser estimulada:

- Utilizando técnicas de aprendizagem cooperativa para atingir objetivos superiores.
- Quando a pessoa deve conduzir entrevistas para obter informações sobre uma determinada área.
- Quando a pessoa deve ensinar alguém como entender algo em uma determinada área de estudo.
- Quando a pessoa realiza um jogo de funções de importantes características para entender estas características.
- Trabalhando num tema importante para a comunidade.

Inteligência Corporal Cinestésica é a capacidade de utilizar o próprio corpo ou parte dele para resolver um problema ou elaborar produtos. Segundo GARDNER (1995)

“A evolução dos movimentos especializados é uma vantagem óbvia para as espécies, e nos seres humanos esta adaptação é ampliada através do uso de ferramentas. O movimento corporal passa por um programa desenvolvimentista claramente definido nas crianças, e não há dúvida de sua universalidade entre as culturas”.

Segundo BIXLER (S/D), esta inteligência é ativada quando uma pessoa utiliza o corpo para realizar alguma coisa e em níveis educacionais pode ser estimulada:

- Quando a pessoa tem que construir alguma coisa fisicamente.
- Envolvendo a pessoa com esportes.
- Aprendendo jogos físicos que são populares em outras culturas.
- Quando a pessoa tem que ensinar alguém usando o recurso de movimento.

A consideração de que existe uma inteligência cinestésica é garantida por inúmeras razões. Primeiramente por que segundo LABAN citado por XAVIER (2000) o movimento ocupa uma posição central em várias culturas e segundo PIAGET, citado por XAVIER (2000) é uma característica central do aprendizado nas primeiras idades, as experiências sensório motoras compreendem o principal foco das crianças nesta fase, para o conhecimento do mundo , o pensamento simbólico (Linguagem) ocorre quando as experiências sensório motoras são internalizadas em uma representação mental. Sendo assim, por exemplo, uma criança de dezoito meses de idade pode agora, nessa fase, pedir mais leite ou indicar que está insatisfeita com alguma coisa através de gestos.

A inteligência cinestésica se diferencia de outras, segundo GESCHWIND, BRUNER, JERISON, citados por SEITZ (1989), por inúmeras considerações:

- a) é seletivamente prejudicada por danos cerebrais, sugerindo desta forma uma arquitetura neural própria;
- b) ocorre em indivíduos com talento excepcional, por exemplo atletas;
- c) tem uma distinta história de desenvolvimento;
- d) possui uma história evolucionária, na qual somos a única espécie que se apropriou de ferramentas e tem a capacidade de usá-las habilmente ;
- e) pode ser definida por um jogo central de operações (lógica motora, memória Cinestésica);
- f) pode ser personificada em um sistema de símbolos .

SEITZ (1989) ainda expõe que existem três habilidades cognitivas em inteligência corporal cinestésica : Lógica motora, memória cinestésica e consciência cinestésica. Os três elementos são importantes componentes para dança e esportes. A lógica motora compreende a habilidade neuromuscular de articular e coordenar os movimentos . A memória cinestésica habilita o indivíduo a pensar, em termos de movimento mentalmente reconstruído, no esforço muscular, no próprio movimento e na posição do corpo no espaço. Esta designação demonstra algumas características muito importantes que algumas pesquisas denominam de conhecimento processual, conhecimento de como fazer alguma coisa (andar de bicicleta).

A consciência cinestésica é o senso cinestésico próprio, provém a pessoa com um sistema de informação imediata sobre a extensão, direção e peso do movimento. O senso cinestésico opera através dos próprioceptores no corpo que encaminham as

informações até o cérebro, informando dados como pressão, posição, movimentos e alterações na contração e alongamento musculares e o grau de alongamento de tendões. Estas informações possibilitam uma apreciação consciente da postura, do movimento, das trocas do equilíbrio corporal, assim como o conhecimento das resistências, posição e pesos de objetos.

A *Cook Primary School*, em Camberra, Austrália (FONTE INTERNET) descreve como efetividade na inteligência cinestésica o aluno que:

- Tem bom senso de balanço;
- Tem bom senso de ritmo;
- Possui graça no movimento;
- Lê a linguagem corporal;
- Tem boa coordenação óculo manual;
- Consegue resolver problemas mentais " fazendo" ;
- Consegue comunicar idéias através de gestos;
- Possui facilidade em manipular objetos, bolas;
- É bom em atividades físicas (esportes, danças) e arte.

BIXLER (S/D) apresenta algumas palavras chaves que estão relacionadas aos diferentes tipos de inteligência. Estas palavras estão apresentadas no quadro a seguir :

Quadro 01 : Palavras chaves relacionadas aos diferentes tipos de inteligência, organizadas pelo autor do presente estudo com base em GARDNER (1995) e BIXLER (S/D).

Inteligências						
Lingüística	Lógico Matemática	Musical	Espacial	Intrapessoal	Interpessoal	Corporal Cinestésica
Leitura	Símbolos	Harmonia	Imagem	Atenção	Intuição	Dança
Vocabulário	Códigos	Composição	Imaginação	Centralizado	Cooperação	Gestos
Conversa	Cálculos	Vibrações	Escultura	Concentração	Empatia	Drama
Escrita	Silogismos	Canto	Pintura	Metacognição	Colaboração	Esportes
Jograis	Conceitos relacionados	Zumbido	Projetar	Processo emocional	Divisão de esforço	Exercício
Poesia	Organização gráfica	Sons de instrumento	Desenho	Imagem guiada	Projetos de grupo	Imitação
Debates	Solução de problemas	Sons do ambiente	Fingir	Estratégias pensativas	Sentido os motivos	Linguagem corporal
Humor	Seqüências numerais	Padrões de tons	Esquemas de cor	Reflexão silenciosa		Artes Marciais
Conversa formal		Desempenho musical				
História contada						

A inteligência como potencial biopsicológico, é definida por GARDNER (1995) como:

"como a capacidade de resolver problemas ou de elaborar produtos que sejam valorizados em um ou mais ambientes" ou ainda *"Uma inteligência*

implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural “

Em relação a este ambiente o autor admite ser verdade que cada papel, atribuído por uma determinada cultura, independente do seu grau de sofisticação, requer uma combinação de várias inteligências. O que se produz como desempenho são produtos destas combinações de inteligências. GARDNER (1995) posiciona que os diferentes tipos de inteligências funcionam juntas para resolver um problema, apesar de o mesmo ter provado que as inteligências são independentes entre si, ou seja, que é possível ser um excelente músico sem possuir um coeficiente de inteligência lógico-matemática elevado, elas trabalham combinadas para atingir um desempenho, funcionam juntas para resolver um problema.

Em um trabalho sobre as perspectivas para o século XXI para as inteligências múltiplas, XAVIER (2000) , cita estudos de SPEARMAN, MORSE, WINGO, KETCHAM, que chamaram a atenção para o fato de que existem correlações positivas entre desempenhos para diferentes inteligências, citando, por exemplo, aproveitamento escolar e inteligência; movimento e processo de alfabetização; inteligência e movimento e que portanto estas capacidades não são desvinculadas . GARDNER (1995) expõe que, em situações pós acadêmicas, ou seja, no campo do trabalho por exemplo, além da inteligência lógico-matemática e da inteligência lingüística, “ *O fato de sair-se bem depois de concluir a faculdade provavelmente dependerá igualmente da extensão em que você possuir e utilizar as outras inteligências*” (GARDNER, 1995)

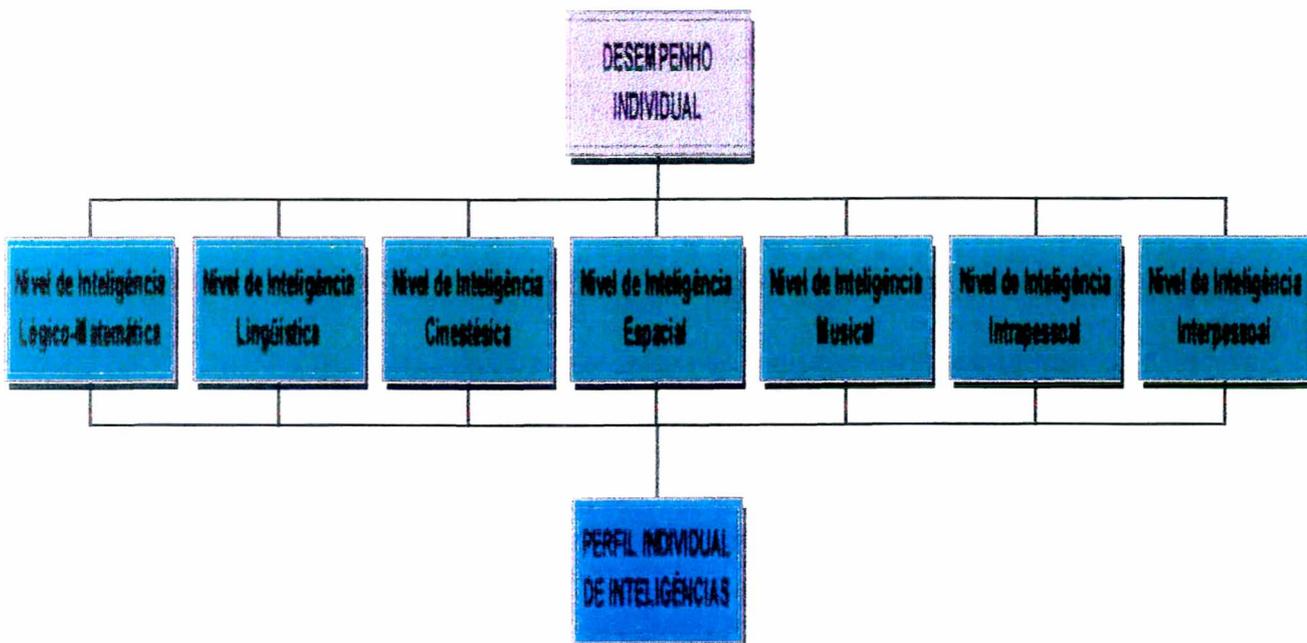
Outra forma de posicionamento, perante esta situação, está na constatação de que:

“Os testes de QI predizem o desempenho escolar com considerável exatidão, mas não predizem de maneira satisfatória o desempenho numa profissão depois da instrução formal “

(JENKS em GARDNER, 1995)

GARDNER (1995) indica ainda que cada indivíduo possui um nível de desenvolvimento e desempenho em cada uma destas inteligências e que a soma de todos estes níveis produzem o perfil individual, que não é parecido com o de nenhum outro. “A diversidade da capacidade humana é criada através das diferenças nesses perfis “. (GARDNER, 1995)

Figura 01 : Desempenho e perfil das inteligências desenvolvido pelo autor do presente estudo com base em GARDNER (1994 e 1995).



Pelas afirmações anteriores a figura 01 demonstra que o perfil individual é formado pela somatória ou pela contribuição da combinação entre as inteligências para solucionar um problema. O resultado desta interação ou combinações define a ação e o desempenho final.

Este perfil é criado ou adquirido durante e principalmente os primeiros anos de vida. O indivíduo nasce com uma facilidade maior para uma ou outra inteligência. Grande parte deste perfil parece se desenvolver em uma idade que compreende desde o nascimento até a infância. Muito do que se aprende nestas idades fica marcado ou registrado para sempre. Mesmo assim a noção do constante aperfeiçoamento e aprendizado necessários para a sobrevivência não é deixada de lado e pode ser exposta da seguinte forma:

“Acreditamos que os indivíduos podem diferir nos perfis particulares de inteligência com os quais nascem e que certamente eles diferem nos perfis com os quais acabam”

(GARDNER, 1995)

Esta visão interacionista de desenvolvimento permite explorar que, se o indivíduo nasce com um perfil e acaba com outro, isto provavelmente deve ser resultado natural de um processo de aprendizagem e ensino, que envolve a mudança e retenção do comportamento (SALOVEY & SLUYTER, 1997). Para que ocorra tal mudança são necessários que sejam dados estímulos adequados e direcionados aos objetivos que se pretende atingir. GARDNER (1995), defende que os estímulos devem ser dados já nos primeiros dias de vida e reconhece que cada inteligência é estimulada por uma

série de estímulos que podem ser produtos do meio exterior ou produtos internos, ou uma série de combinações deles. Assim :

“ É da máxima importância reconhecer e estimular todas as variadas inteligências humanas e todas as combinações de inteligências. Nós somos diferentes em grande parte por que possuímos diferentes combinações de inteligências “

(GARDNER , 1995)

Desta forma o indivíduo nasce com um perfil e com facilidades maiores em determinadas inteligências, mas o produto final ou o *produto presente* é formado pela prática da combinação destas inteligências desencadeadas pelos estímulos que lhe são apresentados ao longo da vida, principalmente em primeiro lugar na família e depois no ambiente escolar.

Para explicar o desenvolvimento natural das inteligências, o autor descreve quatro estágios na trajetória desenvolvimentista do ser humano. O primeiro estágio é a capacidade pura, seguido pelo simbolismo, depois pelo sistema notacional e por último pelas inteligências expressadas nas atividades profissionais e de passatempo. A inteligência começa a ser desenvolvida no primeiro estágio, que predomina no primeiro ano de vida, e corresponde às capacidades essenciais que cada ser humano possui independente da cultura, como a capacidade de diferenciar tons ou de apreciar objetos tridimensionais por exemplo. No próximo estágio, o sistema simbólico criado por cada indivíduo ou pela cultura para entender o mundo é que predomina no desenvolvimento da inteligência. Exemplos destes sistemas simbólicos são a linguagem encontrada nas frases e histórias, a música através de canções, os gestos e

a dança na corporal cinestésica. O terceiro estágio é o notacional, cuja inteligência é desenvolvida com o apoio dos símbolos. Os exemplos deste sistema são a matemática, o planejamento de mapas e plantas, a leitura, as notas musicais, que segundo GARDNER (1995) são sistemas simbólicos de segunda ordem. O último estágio de desenvolvimento da inteligência ocorre durante a adolescência e a idade adulta nas diversas atividades profissionais e de passatempo.

O quadro 02 resume a trajetória de desenvolvimento da inteligência. Esta classificação apresentada parece indicar que o primeiro estágio se desenvolve na família, o segundo e terceiro são estimulados em sua grande parte na escola e o último são as experiências que o indivíduo acumula ao longo de suas experiências profissionais e de vida.

Como grande parte do desenvolvimento está localizado na escola, métodos e estratégias que propiciem o desenvolvimento de cada inteligência e a combinação delas, oportunizam o indivíduo a descobrir alguma coisa sobre os seus interesses e capacidades. O desenvolvimento uni ou bilateral de somente uma ou duas inteligências, prejudica o desenvolvimento de toda a potencialidade que o ser humano possui.

“Um foco exclusivo nas capacidades lingüísticas e lógicas na instrução formal pode prejudicar os indivíduos com capacidades em outras inteligências”

(GARDNER ,1995)

Quadro 02 : Estágios de desenvolvimento da inteligência organizados pelo autor do presente trabalho de acordo com GARDNER (1995)

Estágio	Exemplos	Idade que ocorre
Inato ou Puro	Diferenciar tons e arranjos tridimensionais	Nos primeiros anos de vida
Simbólico	Histórias, canções, desenhos, gestos, dança	Infância
Notacional	Matemática, planejamento de mapas e plantas, leitura	Infância
Atividades profissionais e de passatempo	Contador, navegador, jogador de xadrez, esportista etc.	Adolescência e idade adulta

Com base nestes estágios, GARDNER (1995), propõe algumas considerações para o sistema de ensino formal para as inteligências. Primeiramente a forma de ensinar uma determinada inteligência muda de acordo com o desenvolvimento individual. Teoricamente uma inteligência pode servir tanto como meio ou como conteúdo. Para se chegar a um desempenho cada indivíduo utiliza de maneira distinta o potencial ou perfil de inteligência que possui, desta forma pode-se encontrar indivíduos que cheguem mais rápido a uma resposta solicitada, utilizando predominantemente a inteligência lógico-matemática, enquanto outro pode se utilizar predominantemente da memória corporal cinestésica por exemplo e a isto o autor chama de rota secundária. Os meios de avaliação sugeridos são aqueles que procuram avaliar a capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos, através de uma variedade grande de materiais.

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL SEGUNDO A TEORIA DE GOLEMAN

Em muitos escritos pode ser encontrado o termo popularizado, para atribuir a divulgação do conhecimento científico relacionado à inteligência emocional à comunidade leiga e científica, ao PhD. Daniel Goleman .

A atenção de GOLEMAN (1995), na perspectiva de estudar os aspectos irracionais do ser humano que eram pouco abordados nas pesquisas até 1994, foi despertada por duas tendências opostas. Em primeiro lugar pela constatação da calamidade atual na sociedade representada por uma série de fatos que traduzem o afastamento das relações humanas e o isolamento do ser humano e em segundo lugar uma tendência que oferecia muito além de um remédio para estes problemas, oferecia medidas preventivas.

Produto de suas pesquisas, partindo da teoria de GARDNER (1994), apresenta o termo inteligência emocional para indicar :

“Que nossos sentimentos mais profundos, nossas paixões e anseios são guias essenciais, e nossa espécie deve grande parte de sua existência à força deles nos assuntos humanos Nossas emoções, dizem, nos guiam quando enfrentamos provações e tarefas demasiado importantes para serem deixadas apenas ao intelecto.... quanto mais intenso o sentimento, mais dominante se torna a mente emocional e mais intelectual a racional. É uma disposição que parece originar-se de eras e eras da vantagem evolucionária de termos as emoções e intuições como

guias de nossa resposta instantânea nas situações em que nossa vida está em perigo “

(GOLEMAN , 1995)

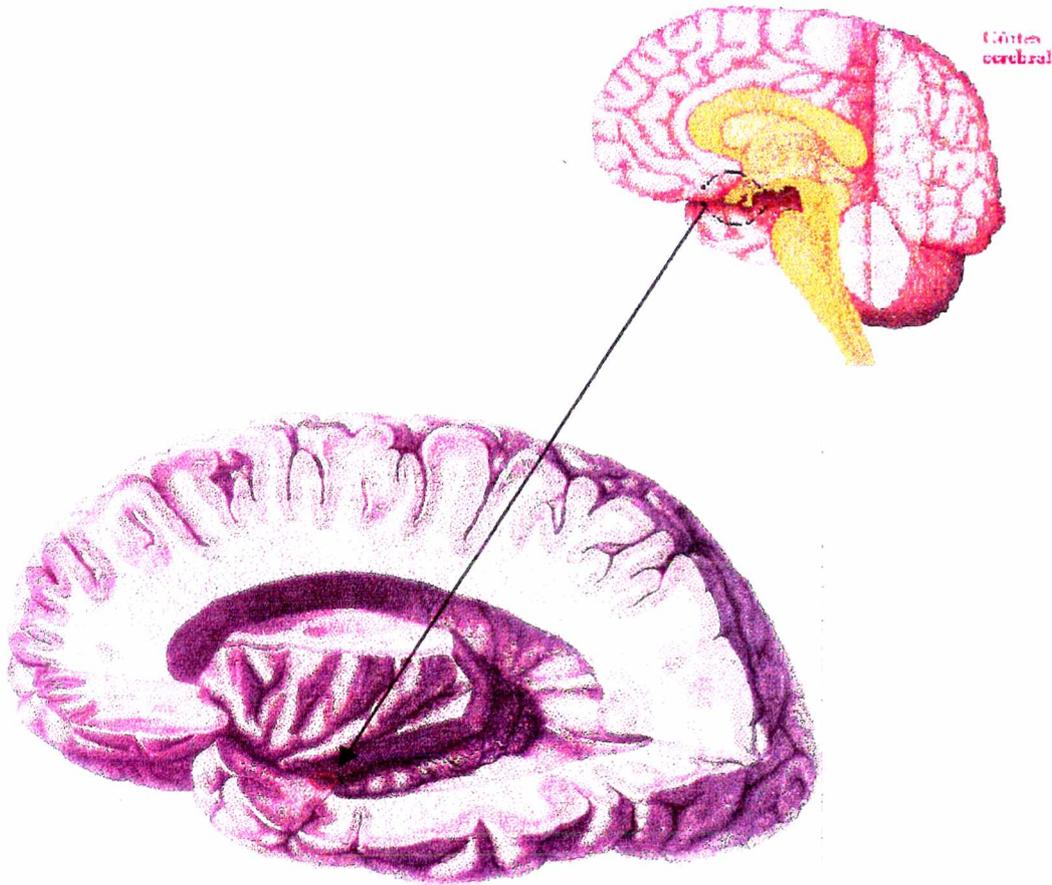
Analisando a palavra emoção, seus derivado do latim “e “ - “*movere*”, “e-moção “ significam afastar-se - mover-se, desta forma em uma ação está implícita uma emoção. “ *Todas as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu “*. (GOLEMAN, 1995)

Segundo o autor, o indivíduo possui dois tipos distintos de mente, uma que pensa e a outra que se emociona, estes dois tipos de mentes distintos interagem para formar a vida mental ou, nos termos de GARDNER (1995), apresentado anteriormente, o nosso perfil de inteligência.

2.3 ANATOMIA EMOCIONAL

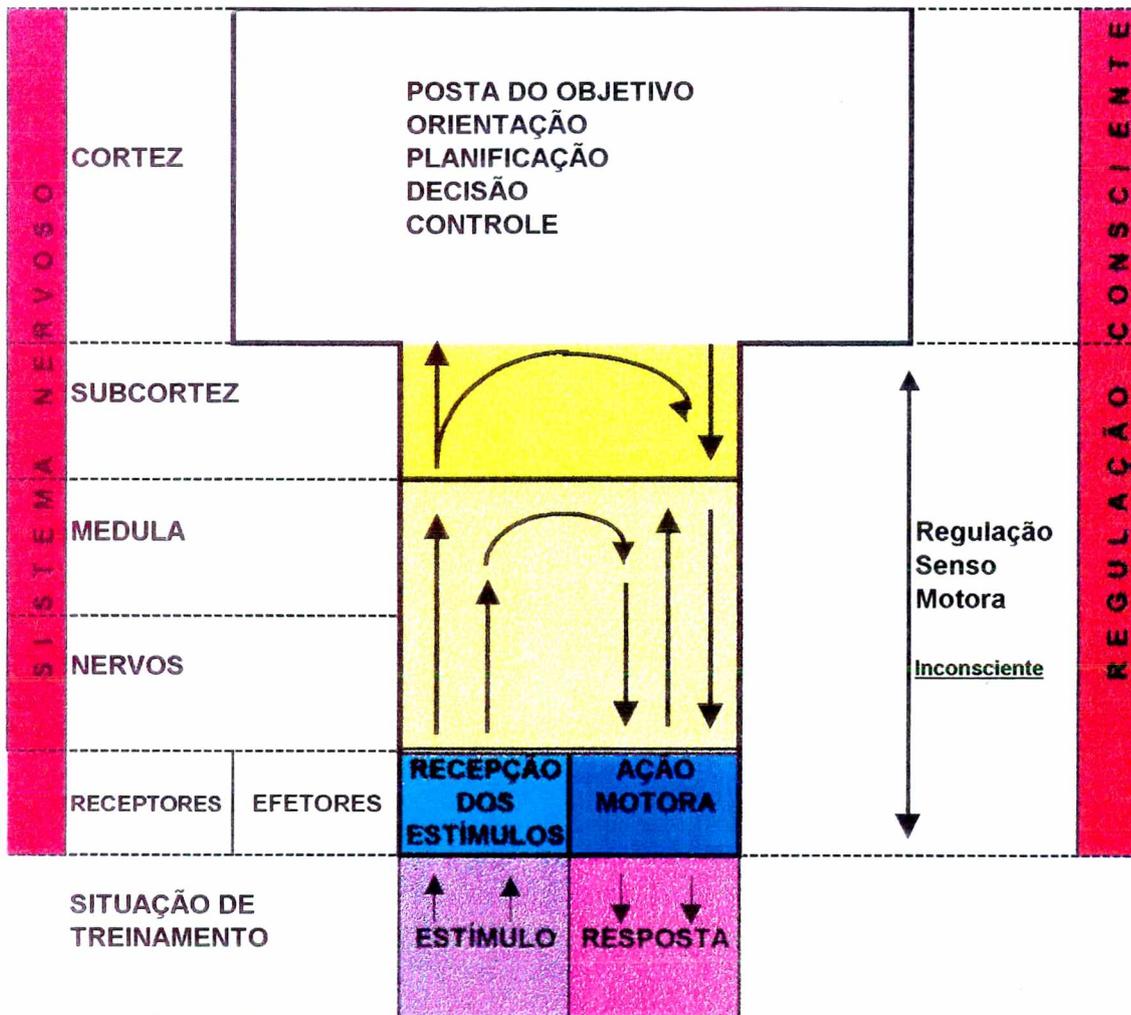
Em termos anatômicos, segundo a descrição de GOLEMAN (1995), pode-se dizer que as emoções são processadas em níveis subcorticais , principalmente através das amígdalas, posicionadas acima do tronco cerebral e abaixo das estruturas subcorticais, ilustradas na figura 02 , onde para visualizar uma das amígdalas, na figura foram retiradas as estruturas citadas.

Figura 02 : Posicionamento da amígdala através da visualização do ventrículo lateral. Vista lateral do hemisfério esquerdo sem as estruturas do tronco cerebral e subcorticais. (WOLF – HEIDEGGER 1971)



É ainda em termos anômicos a razão é processada pelos campos corticais (figura 03). Nesta região se encontra todo o processo voluntário, o controle do movimento esportivo por exemplo, é onde ocorrem os processos cognitivos do processamento de informação, como a comparação, memória, atenção, lógica entre outros.

Figura 04 : Esquema de processamento da informação no esporte (ZIMMER,1995)



Um estímulo é percebido pelo ser humano através dos receptores, representados pelos cinco sentidos do ser humano: visão, audição, tato, olfato e próprioceptores. Percorrem os nervos aferentes até chegar à medula espinhal, quando chegam neste ponto os estímulos retornam, via nervos eferentes, em forma de respostas rapidíssimas, no caso do reflexo patelar, um movimento de chute ou extensão com a perna. Os estímulos continuam até chegar à região subcortical, onde ocorrem o controle inconsciente do movimento, ou a regulação das funções essenciais para o organismo, como respiração e tônus muscular. Daqui os estímulos caminham para os

músculos, no caso de manutenção do tônus muscular, para informar o grau de contração muscular que devem manter no abdômen, para que o indivíduo não caia para frente quando está em pé em um ônibus.

É nesta altura, anatomicamente, que se encontram as estruturas denominadas amígdalas, e segundo GOLEMAN (1995) responsáveis por registrar estímulos envolvendo as emoções, possuindo, segundo o mesmo, até um certo tipo de memória independente desenvolvida pelas experiências dos milhares de anos de evolução. Aqui ocorrem reações de medo, como por exemplo, ao se registrar durante uma caminhada no meio de um bosque, que uma serpente está próxima, o comando para os músculos é de que *corra que você está em perigo*, uma ação pela sobrevivência advinda da história de evolução do ser humano, mesmo antes de analisar que aquilo não era uma serpente e sim uma mangueira de jardinagem que faz a irrigação do bosque.

Até este ponto as respostas para os estímulos são inconscientes, mas extremamente necessárias, já que fazem a regulação do funcionamento de muitos órgãos e são utilizadas como um mecanismo de defesa para a sobrevivência em situações de perigo.

Subindo com os estímulos se chega no controle consciente da situação, na região cortical, onde a informação é absorvida, analisada, processada , possibilitando uma tomada de decisão consciente por uma seleção de resposta de uma inúmera série de possibilidades. É neste ponto que estão localizados os processos cognitivos, como compreensão, análise, síntese e avaliação (BLOOM em TELEÑA, 1985), ou seja, saber que existe, identificar alguma coisa, reconhecer as suas partes e saber analisá-las e realizar um julgamento de valor.

Conforme visto anteriormente, cada parte desta região é responsável por analisar um certo tipo de informação (figura 03). A percepção de cada estímulo sempre percorre o mesmo caminho anatômico; nervos aferentes, medula espinhal, amígdalas e região subcortical e córtex cerebral. Assim toda ação consciente passa antes por um processo inconsciente. Esta é a chave de GOLEMAN (1995) para afirmar que as ações do ser humano são submetidas às nossas emoções. Mas nem sempre, as emoções tomam conta do ser humano, GOLEMAN (1995) cita que, na região frontal, os lobos pré frontais tem a função de sufocar ou controlar um sentimento para tratar com mais eficácia situações emergentes.

“Se o processo exige uma resposta emocional, os lobos pré-frontais a ditam, trabalhando em comum com a amígdala e outros circuitos no cérebro emocional ... Quando uma emoção dispara em poucos momentos os lobos pré-frontais efetuam o equivalente a um cálculo da proporção de risco/vantagem das miríades de reações possíveis e apostam que uma delas é melhor... nos seres humanos , quando atacar, fugir, apaziguar, persuadir, atrair simpatia, fechar-se em copas, provocar culpa, lamentar-se e assim por diante “

(GOLEMAN, 1995)

No exemplo da caminhada no bosque, se as amígdalas não despertassem a noção de pavor e os estímulos subissem para serem analisados, provavelmente se continuaria com uma caminhada tranquila pelo bosque. Mas se a opção foi correr , aconteceu o que o autor denomina de *seqüestro emocional* , ou seja, a ativação das amígdalas e a não ativação dos processos corticais ou ainda um recrutamento destas zonas corticais pelas amígdalas para a urgência de uma situação. O recrutamento

ocorre, por exemplo, para traçar um plano de fuga. Essas ligações entre amígdalas e centro corticais são denominados pelo autor como os centros de batalha entre a cabeça e o coração, entre a razão e a emoção, entre o sentimento e o pensamento.

“Encontrar o equilíbrio inteligente das duas... fazer isto bem em nossas vidas implica que precisamos primeiro entender com mais exatidão o que significa usar inteligentemente a emoção “

(GOLEMAN , 1995)

2.4 AS CONSIDERAÇÕES AO COEFICIENTE DE INTELIGÊNCIA (Q.I.)

Reportando-se ao aspecto histórico levantado por GARDNER (1995), o teste de Q.I. tem sua origem em Paris no ano de 1900. O psicólogo Alfred Binet, atendendo a pedidos de alguns pais, desenvolveu um teste para predizer o sucesso ou fracasso das crianças na escola primária, sua descoberta foi chamada de teste de inteligência, sua medida o Q.I.

Tornou-se cérebre, segundo GARDNER (1995), na Primeira Guerra Mundial, para selecionar mais de um milhão de recrutas e a partir daí dominou o mundo ocidental racional, implicando uma série de conseqüências, entre elas o currículo unilateral desenvolvido nas escolas desde então e o mito da correlação entre sucesso e coeficiente de inteligência (Q.I.).

Para se contrapor a este tipo de convicção GOLEMAN (1995), se posiciona, afirmando que a inteligência acadêmica pouco tem a ver com a inteligência emocional, afirma que existem dados suficientes que sugerem que a inteligência emocional é tão poderosa quanto o Q.I. para predizer o sucesso de um indivíduo, que na verdade o Q.I. contribui com cerca de 20% para os fatores que determinam o sucesso. Entre os outros 80% está localizada a inteligência emocional.

GOLEMAN (1995) cita um experimento do psicólogo MISCHEL da década de sessenta, que ficou conhecido como o teste do *marshmallow* , no qual uma criança de quatro anos é convidada a seguinte proposta, se ela conseguisse esperar a volta do pesquisador após uma tarefa que deveria realizar, ganharia um *marshmallow* a mais. Caso não conseguisse esperar poderia comer aquele que estava a sua frente, mas não ganharia então o outro doce. Um acompanhamento feito pelo psicólogo destas crianças até concluírem o ginásio, demonstrou que

“Quando adolescentes, as que haviam esperado pacientemente aos quatro anos eram muito superiores, como estudantes, às que haviam agido no impulso. Eram mais competentes em termos acadêmicos, mais capazes de pôr idéias em palavras, usar e responder à razão, concentrar-se, fazer planos e segui-los até o fim, e mais ávidas por aprender “

(MISCHEL em GOLEMAN, 1995)

O estudo demonstrou também que o resultado do teste de adiamento da satisfação é um previsor duas vezes maior do que o Q.I., de como os indivíduos vão se sair nos testes SAT. Outro exemplo citado por GOLEMAN (1995) é de um estudo

envolvendo quase dois mil alunos para postos de trabalho no controle de tráfego aéreo. O estudo verificou a ansiedade dos alunos e constatou que *“Os ansiosos têm mais probabilidade de falhar mesmo com contagens superiores de Q.I.”* (GOLEMAN ,1995)

Sugerindo que a preocupação pelo que poderá ocorrer é um sentimento que pode sabotar o rendimento pessoal, independente do coeficiente de inteligência, os indivíduos que conseguem controlar estes impulsos à preocupação, apresentam atitudes positivistas e possuem sentimentos esperançosos, tem melhores rendimentos que outros que não conseguem reagir de tal maneira. Assim, identificar este tipo de comportamento nas pessoas parece ser um previsor melhor do que o Q.I. para rendimentos futuros , principalmente aqueles que se caracterizam por uma atividade complexa, intelectualmente exigente e de grande pressão. Não se trata aqui de se descartar as qualidades cognitivas de um indivíduo ou a sua inteligência lógico matemática e lingüística. Como visto anteriormente, abordado por GARDNER (1995), o resultado final da ação de um indivíduo é a soma dos perfis das diversas inteligências, entre elas a lógico matemática e a lingüística. GOLEMAN (1995) também se posiciona a favor desta abordagem, afirmando que o resultado do desempenho final de um indivíduo é a ação conjunta entre inteligência emocional e Q.I.

“A lógica formal, por si só, jamais pode servir de base para decidir com quem se casar ou em quem confiar, ou mesmo que emprego pegar, são domínios onde a razão, sem o sentimento , é cega .”

(GOLEMAN , 1995)

O que os autores questionam aqui é a forma com a qual o mundo ocidental visualizou o ser humano até então, logicamente, racionalmente, e como este ponto de visão deturpou a imagem verdadeira de como o ser humano é e de como reage.

2.5 APTIDÕES BÁSICAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os pesquisadores, STENBERG E SALOVEY, citados por GOLEMAN (1995), adotam uma visão ampla de inteligência , incluem as inteligências interpessoal e Intrapessoal de GARDNER (1994) na definição básica de inteligência emocional, expandindo a mesmas em cinco domínios principais ou aptidões: conhecer as próprias emoções, lidar com las emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos. A seguir é apresentada a abordagem destes autores para cada um destes cinco domínios.

2.5.1 Conhecer as Próprias Emoções – Auto-Percepção

É considerada a pedra fundamental do campo da inteligência emocional sobre a qual se fundam todas as outras. Refere-se a autoconsciência, ou seja, o reconhecimento de quando uma emoção está ocorrendo. É descrita também como um estado de vigília constante dos estados emocionais que o ser humano se encontra no decorrer de horas e de todo o dia.

A autoconsciência é um modo neutro que está em constante auto reflexividade, mesmo quando o indivíduo se encontra em situações emocionalmente perturbadoras , ainda segundo o autor, *“Autoconsciência significa estar consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito ”* (GOLEMAN, 1995)

Em relação aos aspectos anatômicos, ter autoconsciência significa que a região dos lobos pré-frontais exercem uma constante vigília sobre as amígdalas. Como descrito anteriormente é o caminho para assumir algum controle sobre as emoções. Neste controle, o primeiro passo é a consciência dos sentimentos e o segundo passo é a ação propriamente dita. Segundo GOLEMAN (1995) *“por razões neurológicas alguns de nós podem mais facilmente detectar a sensação de medo ou prazer que outros, e assim ser emocionalmente mais auto-conscientes”*

MAYER citado por GOLEMAN (1995), apresenta uma classificação para os estilos individuais de controlar e manejar as emoções:

- Auto-consciente – São pessoas claramente conscientes de seus estados de espírito, são indivíduos autônomos e seguros de seus limites, têm boa saúde psicológica e são positivas perante a vida.
- Mergulhadas – São pessoas que se deixam dominar por suas emoções e não conseguem se livrar delas. São instáveis, sentem-se esmagadas e emocionalmente descontroladas.
- Resignadas – São pessoas que percebem com clareza seus estados emocionais, mas aceitam de tal forma que não tentam mudá-los. É um padrão que tem duas faces, a dos pensamentos positivos e a dos pensamentos negativos.

Certamente, para obter um melhor benefício para a vida, o primeiro tipo classificado por MAYER, citado por GOLEMAN (1995) parece ser o ideal. Estes tipos de pessoas têm uma consciência tão apurada de seus estados interiores que também conseguem percebê-los através de sinais corporais, por exemplo, ansiedade com o suor das mãos, ou alterações de estados emocionais pela alteração da frequência cardíaca e ritmo respiratório. O grande segredo na autoconsciência é saber identificar que tipo de emoção se está sentindo e em que medida ela está tomando conta da razão.

2.5.2. Lidar com as Emoções - Auto-Controle

A questão de lidar com as emoções refere-se ao controle das mesmas, por isso esta aptidão é denominada também de auto-controle. Este auto-controle não significa o sufocamento ou o desaparecimento das emoções. Significa antes de tudo a busca do equilíbrio ou do bem estar emocional, ou seja, a superação dos estados emocionais negativos pelos estados emocionais positivos.

“Muitas vezes temos pouco ou nenhum controle sobre quando somos arrebatados pela emoção e sobre qual emoção será, mas podemos ter alguma voz sobre o quanto durará uma emoção.”

(GOLEMAN ,1995)

Esse controle de emoções necessita em primeiro lugar da auto-consciência do estado emocional, para identificar o estado emocional desencadeado por uma

determinada situação e para identificar que providências serão necessárias serem tomadas para amenizar ou apaziguar tais estados.

Tomando como exemplo a classificação de MAYER, citado por GOLEMAN (1995), para pessoas mergulhadas a falta de consciência de seus estados interiores pode até mesmo ser destrutiva à medida que a avaliação das decisões para decidir a agir, depende em grande parte desta capacidade de autoconsciência, e que estas decisões necessitam de um tempo de reação correto. Desta forma o não conhecimento dos próprios sentimentos pode gerar respostas opostas àquela que a situação está pedindo e assim uma forma incorreta de lidar com as emoções.

Por exemplo, em um exame de seleção como o vestibular, é fácil perceber a manifestação da ansiedade em muitos candidatos pelo suor das mãos. Em uma situação de pressão como esta, aqueles que conseguem monitorar tal estado de espírito e então tomar providências simples como uma respiração mais profunda ou o desvio do pensamento para outro foco, provavelmente terão maiores chances de realizar operações cognitivas ou mentais em prol do próprio rendimento, sem a interferência deste estado de ansiedade.

Por outro lado, aqueles que não o fazem, provavelmente estarão sendo prejudicados em seus resultados finais, assim como foi visto no exemplo dos candidatos ao controle de tráfego aéreo.

Controlar as emoções são diferenciais na vida em que pressões surgem de todos os lados e possuem diversas formas. Este controle deve ser realizado por uma vigília constante, semelhante ao que acontece com a amígdala e a região pré frontal do

córtex, ou seja, em qualquer hora e momento do dia. Uma consideração importante do autor, a respeito deste momento de controle, está na afirmação de que,

“Controlar nossas emoções é meio semelhante a uma atividade de tempo integral; muito do que fazemos – sobretudo nos momentos livres – é uma tentativa de controlar o estado de espírito... A arte de tranquilizar-nos é um Dom fundamental da vida “

(GOLEMAN, 1995)

2.5.4 Motivar-se

Indica o papel importante que o estado motivacional, os motivos pelos quais as pessoas agem, tem no campo da inteligência emocional. Os motivos pessoais que levam às mais surpreendentes ações são características do estado motivacional interno, denominado de intrínsecos pelos psicólogos e definidas no campo da inteligência emocional como importantes para a influência neste campo. A motivação está relacionada com sentimentos como o do entusiasmo e zelo por aquilo que se faz, com o sentimento de auto-confiança em se alcançar um objetivo, a persistência para alcançar estes objetivos desejados e a postura de positividade, otimismo e esperança apesar de reveses. Todos são sentimentos que GOLEMAN (1995) relaciona com a motivação no campo da inteligência emocional. *“Na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos, esses sentimentos nos levam a conquistas “*

Além destes sentimentos, ainda localiza a capacidade das pessoas de adiar o impulso ou conter a emoção, característica do teste do marshmallow citado anteriormente, no campo da motivação e a capacidade de trabalhar em fluxo, ou seja, estar super concentrado no que se faz de tal maneira que a tarefa que se realiza flui perfeitamente quase que em estado de graça.

2.5.5 Reconhecer emoções nos outros (Empatia)

O termo utilizado para o reconhecimento das emoções que ocorrem nas outras pessoas é a palavra empatia , derivada do grego *empátheia*, que significa *entrar no sentimento* , indica a capacidade que se tem de traduzir os sinais verbais e não verbais, em interpretações do estado emocional apresentado por uma pessoa. GOLEMAN (1995) afirma que a raiz da empatia é a autoconsciência, ou seja, antes de saber reconhecer as emoções nos outros, primeiro é necessário identificar estas emoções em si mesmo, quanto mais se sabe reconhecer as emoções, quanto mais ocorre a auto consciência delas, mais competentes se é em termos de empatia.

A empatia também é considerada uma capacidade básica para se lidar com relacionamentos, sejam eles íntimos, de amizade ou profissionais. A capacidade de saber entender os outros pela linguagem verbal e não verbal, principalmente a corporal, concede às pessoas uma vantagem para tomar decisões mais adequadas à situação, saber em que momento falar, em que momento agir e de que forma agir. Sendo assim, segundo GOLEMAN (1995), a capacidade da empatia proporciona um melhor ajustamento emocional, maior popularidade, maior abertura nas relações e maior sensibilidade ao mundo.

“Todo relacionamento, raiz do envolvimento, vem da sintonia emocional, da capacidade de empatia “

(GOLEMAN , 1995)

HOFFMAN, citado por GOLEMAN (1995), sugere que a empatia também conduz as pessoas a percorrer os caminhos de certos princípios morais, pois é empatizando com outras pessoas que se reconhece as suas necessidades e angústias, de tal forma que se partilha destas emoções alheias e isto impulsiona ao auxílio e a definir o que está certo e o que está errado .

A empatia se desenvolve principalmente e fundamentalmente na infância através da sintonia que as crianças encontram com os mais velhos. A sintonia ocorre nas pequenas trocas de mensagens que ocorrem entre pais e filhos, olhares, gestos, sons, que definem ao bebê, por exemplo, que as pessoas mais velhas a sua volta estão entendendo os seus sentimentos.

Apesar desta capacidade ser essencialmente desenvolvida na infância, um desequilíbrio nesta área pode ser corrigido posteriormente. Seguindo a linha da aprendizagem humana, a empatia é um processo contínuo que ocorre numa vida inteira. À medida que se fica mais velho, se experimenta diferentes sentimentos e se compartilham diversas experiências, o indivíduo se torna mais empático.

A janela para aprendizagem e para a aplicação da empatia não se encontra aberta em momentos de seqüestro emocional ou perturbações emocionais. Ao contrário, para aprender e desenvolver a capacidade de empatia , deve-se estar no estado de equilíbrio entre coração e mente citado anteriormente.

2.5.6 Lidar com relacionamentos

Também denominada de artes sociais, é definida como;

“A capacidade de conhecer os sentimentos de outra pessoa e agir de maneira a moldar mais ainda esses sentimentos. Poder controlar as emoções de outro é o núcleo da arte de lidar com relacionamentos...

Essas aptidões sociais nos permitem moldar um encontro, mobilizar e inspirar outros, vicejar em relações íntimas, convencer e influenciar, deixar os outros à vontade “

(GOLEMAN ,1995)

Esta capacidade tem suas raízes em duas outras capacidades: o auto controle e a empatia. Sem poder controlar os sentimentos e sem poder entender os sentimentos dos outros, nenhum relacionamento é sustentável por um longo período. Como sustenta GOLEMAN (1995) deficiências nesta área representam inépcia no mundo social e sucessivos fracassos.

Seguindo este raciocínio é que se entende por que pessoas com elevado Q.I. muitas vezes não obtêm sucesso em suas vidas, seja ela pessoal ou profissional. EKMAN, citado por GOLEMAN (1995), cita que uma das chaves para o sucesso nas aptidões sociais é a capacidade de expressar os próprios sentimentos .Desta forma, passa a se ter mais um requisito nas relações sociais que é se fazer entender. Segundo EKMAN, citado por GOLEMAN (1995), esta capacidade de se fazer entender também se inicia na infância e, a exemplo da empatia, ocorre quando as crianças aprendem a fazer o que observam ser feito,

“Enviamos sinais emocionais em todo encontro, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos... quanto mais sintonizados fisicamente seus encontros, mais semelhantes se tornarão seus estados de espírito”

(GOLEMAN , 1995)

Ainda dentro desta aptidão de artes sociais, HATCH e GARDNER, citados por GOLEMAN (1995), identificam alguns importantes componentes neste campo: a capacidade de organizar grupos , de negociar soluções, de realizar ligações pessoais e de realizar análise social.

O primeiro componente se refere à liderança que certos indivíduos possuem e como exercem esta liderança. O segundo componente indica a capacidade que o indivíduo possui em ser mediador de situações. O terceiro componente refere-se à teia de ligação que um indivíduo consegue formar para tirar proveito próprio e para o grupo, e o último componente refere-se à capacidade de empatia de um indivíduo dentro de um grupo.



INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E TRABALHO SEGUNDO GOLEMAN

Por que pessoas muito competentes em suas áreas de atuação, com um currículo reconhecido pela lógica formal como sendo de primeira linha no aspecto técnico, falham em suas funções ou responsabilidades no mundo profissional e por que não dizer pessoal ?

Muitas indicações que atualmente apontam para o mundo do trabalho, afirmam que não são somente os aspectos técnicos, ou de conhecimentos específicos que determinam o grau de sucesso de uma pessoa dentro de uma empresa.

“devido à grande ênfase atribuída nas escolas e nos exames de admissão, é surpreendente constatar que o Q.I. , por si só, explica pouco das realizações no trabalho e na vida. Quando os resultados dos testes de Q.I. são correlacionados com o êxito que as pessoas alcançam em suas carreiras, a estimativa mais alta de quanto isso se deve ao Q.I. é de cerca de 25%. Entretanto, uma análise mais cuidadosa indica que a cifra mais precisa pode não ser superior a 10%, e que talvez fique em 4%.

Isso significa que aferir apenas o Q.I, na melhor das hipóteses, deixa de explicar 75% do êxito e, na pior, 96%. “

(GOLEMAN , 1999)

Esta formação a que se refere os índices de 4% a 10% é entendida por GOLEMAN (1999), como *capacidade técnica* . Esta capacidade é uma primeira condição para que alguém possa exercer suas funções dentro de qualquer campo profissional. Por exemplo, quem se submeteria a uma operação nos olhos por um médico especialista em urologia? Quem se submeteria a comprar um apartamento que não tenha um projeto estrutural, hidráulico e elétrico assinado ou assumido por um engenheiro? Estes aspectos justificam por que a capacidade técnica é necessária, senão em todas, pelo menos na grande maioria das profissões.

Esta capacidade técnica ainda necessita de um complemento, complemento este que pode ser verificado no mundo atual, na simples ação de abrir o jornal na folha de oferta de serviços, e verificar qual a palavra que se destaca em relação às demais. O resultado será a palavra *experiência*.

O que o mercado de trabalho, injustamente por uns ou justamente por outros procura é a soma do conhecimento técnico com a experiência, a vivência deste conhecimento técnico em campos de atuação prática. GOLEMAN (1999), para se referir a esta situação, sugere o termo de *conhecimento especializado* , para indicar o produto da aplicação prática do conhecimento técnico científico adquirido nos bancos de formação de instituições formais de ensino na lógica racional.

Esta aplicação prática ou o conhecimento especializado sofre alterações, no decorrer de nossas vidas pessoais e profissionais, à medida que se busca o aperfeiçoamento tanto da capacidade técnica, quanto da experimentação prática desta capacidade e conteúdos em diferentes contextos. Para muitos, considerado senso comum, é o que move o espírito humano para novas descobertas.

Este conhecimento especializado pode ser diferente de pessoa para pessoa, ou seja, um indivíduo pode ter melhores conhecimentos na área de engenharia por saber utilizar melhor sua inteligência lógico matemática a tal ponto de se destacar dos seus colegas; pode ter maiores coeficientes obtidos em suas avaliações durante a passagem acadêmica; pode ter estagiado em três ou quatro empresas do ramo; pode ter desenvolvido inúmeros projetos práticos, mas estas distinções, todavia, não lhe garantem o futuro sucesso profissional.

As indicações de pesquisas apontam, que tal sucesso profissional depende além do conhecimento especializado, de outros fatores, como as aptidões citadas da inteligência emocional no capítulo anterior. A capacidade de conhecer e controlar as próprias emoções, a capacidade de reconhecer emoções nos outros, de se relacionar com outras pessoas, de auto motivar-se para a superação de limites são algumas aptidões que somadas definem o sucesso profissional de alguém.

" a inteligência emocional revelou-se um elemento mais importante do que o Q.I. para proporcionar desempenho profissional destacado... todas as conclusões apontam para o papel predominante da inteligência emocional na obtenção da excelência no trabalho "

(GOLEMAN, 1999)

Em um exemplo, citado pelo autor, dois programadores são convidados a resolver um problema de um programa a fim de torná-lo mais fáceis de serem manipulados. O primeiro programador, ao desenvolver sua tarefa, se concentra nos aspectos técnicos, cálculos de correlação, linguagem do computador etc. O segundo se preocupa em conversar com as pessoas e saber quais são suas dificuldades em utilizar o programa.

O segundo programador é considerado um profissional de destaque por procurar sintonia com os seus clientes, desta forma sendo um exemplo de empatia da inteligência emocional. O primeiro é considerado um medíocre por justamente ter perdido a sintonia com seus clientes e suas necessidades, desta forma sendo considerado um medíocre em inteligência emocional. “ *Em outras palavras, ele se concentra nas máquinas e não nas pessoas* “. (GOLEMAN, 1999)

Em outros exemplos, apresenta situações nas quais indivíduos com cargos de chefia agiam ignorando os sentimentos de seus subordinados, o que lhes causaram, a um curto prazo, a antipatia geral, um grupo descomprometido com a empresa , e o que acabava ocasionando, quase sempre, a solicitação por parte das empresas de suas saídas , apesar de seus maravilhosos currículos.

A arte de saber lidar, saber interagir com as pessoas no mundo do trabalho hoje pode contar muito mais do que o conhecimento especializado. Ou, como afirma o autor, “*a inteligência emocional é o fator de maior peso para se obter um desempenho destacado.*”.

Para identificar que tipos de padrões de comportamento que levam a desempenhos destacados, MACCLELLAND citado por GOLEMAN (1999), sugere o termo competências.

Indica que o encontro destas competências deve ser feita na observação de profissionais com desempenho elevado e que este encontro nos sugere que tipo ou padrões de comportamentos os profissionais de determinada área devem possuir para atingir o sucesso.

3.1 COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO

Segundo GOLEMAN (1999), em uma análise do trabalho de MCCLELLAND, o termo competência pode ser entendido como “ *uma característica pessoal ou um conjunto de hábitos que leva a um desempenho mais eficaz ou de nível mais elevado no trabalho.*”

Algumas competências pertencem ao campo da inteligência lógico matemática e lingüística, ou cognitivistas. Outros tipos de competência combinam a cognição com a emoção, e são denominadas de competências emocionais, definidas como “*uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho*”.

Quando GOLEMAN (1999) aplicou o método apresentado por MCCLELLAND em estudos para verificar a importância atribuída a estas competências , verificou que duas entre três, ou seja, 67% das competências julgadas essenciais para o desempenho

eficaz, eram emocionais. Esta proporção foi encontrada em todas as categorias de trabalho e em todos os tipos de organização. Em outro estudo de HAY e MCBER, citado por GOLEMAN (1999), como sendo no mundo o que melhor dispõe dados sobre este assunto, o resultado constatado foi o mesmo , “ *as competências emocionais tinham o dobro da importância na contribuição para a excelência, em comparação com intelecto e conhecimento especializado, tomados isoladamente* “

Seguindo o raciocínio de competências emocionais, GOLEMAN (1999) descreve em seu livro “trabalhando com a inteligência emocional”, vinte e cinco competências emocionais que se congregam em grupos, cada grupo foi aglutinado e localizado com base nas cinco aptidões fundamentais da inteligência emocional.

Ainda são divididas, entre as vinte e cinco competências, dois grupos distintos, o grupo das competências pessoais, para indicar como essas competências determinam como o indivíduo lida consigo mesmo, e o grupo das competências sociais, para indicar como o indivíduo lida com relacionamentos.

Em relação a estas vinte e cinco competências, GOLEMAN (1999) expõe que é muito difícil um indivíduo ser bom, ou apresentar um grau elevado nas vinte e cinco competências, desta forma,

“Nenhum de nós é perfeito. Inevitavelmente, temos um perfil composto de pontos fortes e limitações. Entretanto, para um desempenho destacado precisamos apenas ter pontos fortes num determinado número dessas competências – normalmente em cerca de seis delas – e

que esses pontos fortes estejam distribuídos pelas cinco áreas da inteligência emocional"

(GOLEMAN , 1999)

Tais aptidões e competências serão descritas a seguir e podem ser observadas resumidamente nos quadros 03 e 04.

3.1.1 Competências Pessoais

São competências que determinam como o indivíduo lida consigo mesmo.

3.1.1.1 Competências da Auto Percepção

Auto-percepção como foi visto no capítulo anterior se refere à consciência dos próprios sentimentos, ao reconhecimento do momento em que eles ocorrem e qual ou quais tipos de emoções e seus efeitos para aquele momento. No ambiente específico do trabalho, esta aptidão envolve três competências: percepção emocional, auto avaliação precisa e auto confiança.

3.1.1.1.1 percepção emocional

A percepção emocional é definida por GOLEMAN (1999) como " *a capacidade de reconhecimento de como nossas emoções afetam nosso desempenho e a capacidade*

de usar nossos valores para guiar a tomada de decisões ". Está diretamente relacionada com medidores internos, que interpretam os sinais enviados pelo corpo para focalizar o tipo de sentimento que se está vivenciando. Em termos apresentados anteriormente, isto significa estar sintonizado constantemente com as emoções e derivado desta sintonia o reconhecimento de como estas emoções afetam em distintas situações.

"A pessoa com excelente desempenho nessa competência dispõe da percepção constante de suas emoções. E, muitas vezes, identifica como essas emoções produzem sensações físicas "

(GOLEMAN , 1999)

No ambiente de trabalho, com suas características de pressões em diferentes períodos de tempo e com diferentes intensidades, a monitoração das próprias emoções pode ser confundida ou não tão bem interpretada. As pessoas que conseguem manter um canal aberto com as emoções, apesar de todos os *ruídos*, são aquelas que em momentos cruciais conseguem tomar uma decisão mais equilibrada, não somente em termos de lógica, mas principalmente em termos de intuição e palpite que

"Revelam nossa capacidade de captar mensagens originadas em nosso depósito interior de memória emocional, nosso reservatório de sabedoria e julgamento... A auto-percepção oferece um leme seguro para manter nossas decisões de carreira em harmonia com nossos valores mais profundos."

(GOLEMAN, 1999)

Esta auto-percepção ainda é correlacionada pelo autor com a paixão por aquilo que se faz, quanto mais apaixonado, quanto mais prazer se conseguir no dia a dia, mais sintonizado o indivíduo estará com suas emoções, mais definido fica o seu rumo e mais ele se envolve na jornada, por sentir que suas capacidades estão sendo expressas em suas realizações profissionais. Segundo GOLEMAN (1999), as pessoas com bons níveis na competência de auto-percepção, são indivíduos que no trabalho:

- Sabem que emoções estão sentindo;
- Dão-se conta dos elos entre seus sentimentos e o que pensam, fazem e dizem;
- Reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho;
- Possuem uma percepção orientadora de seus valores e objetivos.

3.1.1.1.2 auto avaliação precisa

Esta competência que se encontra na aptidão emocional de auto-percepção reflete o conhecimento que a pessoa possui de seus próprios recursos, capacidades e limitações interiores. É uma competência que requer um processo contínuo e constante de auto avaliação.

Quem não consegue enxergar, pelos próprios olhos ou pelos olhos dos outros, os seus pontos fracos e pontos fortes, pode ter uma leitura errada de seu próprio rendimento e conseqüentemente dos demais. Pode ser injusto em julgamentos precipitados ou deixar escapar por entre os dedos uma oportunidade de ouro para melhorar a empresa ou o próprio desempenho.

Segundo GOLEMAN (1995), a precisão da auto avaliação, em estudos realizados com pessoas que em suas empresas e cargos possuíam desempenho superior aos demais, é uma característica marcante nestes indivíduos.

“ Não enxergar nossas áreas problemáticas pode colocar nossa carreira em risco. Numa comparação entre executivos que descaíram e que tiveram êxito, ambos os grupos possuíam pontos fracos. A diferença crucial foi que os que fracassaram não tinham conseguido aprender com seus erros e deficiências. Os executivos malsucedidos mostravam-se muito menos abertos quando se tratava de reconhecer seus próprios defeitos, freqüentemente repelindo as pessoas que tentavam apontá-los para eles. Essa resistência impedia-os de fazer alguma coisa para modificá-los. “

(GOLEMAN, 1999)

Além deste isolamento perante os dados enviados pelos outros e pelo ambiente, outras situações favorecem, a cegueira da auto-avaliação precisa. Estas situações descritas pelo autor são: ambição cega, metas não realistas, empenho incansável, pressão aos demais, sede de poder, necessidade incansável de reconhecimento, preocupação com as aparências e a necessidade de fazer tudo perfeito.

Ao contrário, as pessoas que *“buscam intencionalmente receber comentários sobre seu trabalho, pois querem ouvir como os outros o percebem, entendendo que isto constitui uma informação valiosa ”* (GOLEMAN, 1999) para o seu processo de melhoria constante, têm um desempenho destacado em relação aos demais. *“Os melhores profissionais conhecem bem a si mesmo”* (GOLEMAN, 1999)

Os indivíduos, segundo o autor, que possuem um bom nível de auto-avaliação precisa são pessoas que nas empresas,

- São conscientes de seus pontos fortes e fracos;
- São capazes de reflexão, aprendendo com a experiência;
- Mostram-se abertas a comentários francos, novas perspectivas, aprendizado constante e autodesenvolvimento;
- São capazes de mostrar senso de humor e de ter uma visão crítica sobre si mesmas.

3.1.1.1.3 auto-confiança

Aquela competência que indica um forte conhecimento do próprio valor e das próprias capacidades que se possui é denominada, dentro da aptidão de auto-percepção, de auto-confiança.

A força que mobiliza o ser humano para seguir em frente, apesar dos inevitáveis reveses que aparecem em sua vida pessoal e profissional, advém muito da confiança que se possui na própria capacidade para superá-los.

“A auto confiança dá força para se tomar uma decisão difícil ou adotar um curso em que se acredita, a despeito de oposição, discordância ou até mesmo desaprovação expressa de superiores”

(GOLEMAN, 1995)

As aptidões pessoais ou o conhecimento especializado, as habilidades adquiridas nos bancos escolares e a prática em diferentes campos da vida, inclusive o profissional, não são suficientes para obtenção do melhor desempenho, a crença a respeito do que se pode realizar é que impulsiona o ser humano à romper barreiras.

As pessoas que possuem auto confiança, segundo o autor , se apresentam de forma vigorosa, possuem uma presença marcante, exalam carisma e inspiram auto confiança nos outros.

O processo de desenvolvimento da auto confiança é alcançado com a prática, principalmente a prática de situações de sucesso. Mesmo as pessoas tímidas com esforços sistemáticos e afirmativos podem tornar-se pessoas auto-confiantes. Pensamentos negativos podem prejudicar o desenvolvimento da auto confiança, “O pensamento ‘ não consigo fazer isso ’ é incapacitante “(GOLEMAN, 1995)

A auto-confiança, segundo o autor, está relacionada com a liderança, imaginem alguém lhes dizendo; “ pessoal, tivemos um pedido extra de um de nossos clientes e precisamos trabalhar duro, acho *que talvez* se a gente se esforçar, *pode ser* que consigamos entregar dentro do prazo solicitado”. Quanta confiança isto inspira no pessoal de produção, ouvindo estas palavras de um líder ? Quase que nenhuma. O autor atribui uma das qualidades do líder, a capacidade de inspirar confiança nos outros , para que eles assumam riscos, doando-se para alcançar objetivos.

Ainda segundo o autor, os indivíduos que possuem um bom nível de auto confiança são aqueles que:

- Apresentam-se de maneira segura;

- São capazes de expressar opiniões impopulares e de se expor por algo que seja certo;
- São decididas, capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões.

3.1.1.2 Competências do Auto-Controle

A auto-controle é fundamentado pela percepção emocional, segundo GOLEMAN (1995) se não sabe-se o que se sente, não é possível controlar este sentimento. Desta forma, impulsos rudimentares que têm origem em nossa *memória amigdalar* e que podem ser considerados prejudiciais no mundo profissional, podem ser evitados. Muitos profissionais se distinguem nesta capacidade de administrar os impulsos básicos que pertencem à origem da raça humana.

“Quando estamos sob a influência do impulso, da agitação, da emotividade, nossa capacidade de pensar e de trabalhar fica prejudicada”

(GOLEMAN ,1995)

As competências relacionadas com esta aptidão da inteligência emocional no mundo do trabalho são: auto-controle, merecer confiança, ser consciencioso, adaptabilidade e inovação.

3.1.1.2.1 auto-controle

É a “*capacidade de manter o controle das emoções e de manter sob controle os impulsos perturbadores* “. Como exemplo, a forma como se lida com agressões sofridas no dia a dia dentro da empresa. Isto acontece quando se recebe uma observação mais ríspida, por parte de um superior, sobre o trabalho que foi realizado. A forma de resposta a este tipo de crítica, por um extremo pode ser a passividade total e por outro extremo a resposta imediata à agressão (CRATY, 83). De qualquer maneira, a forma como a resposta é manifestada em um ambiente específico, considerando as conseqüências que isto pode causar, traduz o nível de auto-controle que se possui em relação a este sentimento e podem definir a permanência ou não dentro da empresa.

Em uma situação concreta, como exemplo, uma atendente que trabalha em uma empresa global de vendas de combustível. Nesta empresa realiza atendimentos por telefone. Suas principais funções são comercializar combustíveis, prazos de entrega, horários de entrega e verificar créditos dos clientes. Em prática além destas funções ouve quase que diariamente reclamações dos clientes como: “o caminhão não chegou ainda”, “como que eu não tenho crédito?”, “eu não solicitei tal quantidade de combustível”. Assim esta atendente é a primeira na linha de frente da empresa em que trabalha, e mais, é orientada a não passar as ligações aos setores responsáveis. Ela própria faz a verificação junto ao setor e retoma ao cliente a resposta, de tal forma que é sempre o elo de comunicação entre setores da empresa e clientes. Em uma função desta, manter a calma e não revidar as palavras de *baixo-escalão*, é condição fundamental para a permanência no emprego.

“ Manter a calma a despeito da provocação se aplica a qualquer pessoa que, de forma rotineira, se defronte no trabalho com pessoas desagradáveis ou exaltadas “

(GOLEMAN , 1999)

O auto-controle possui uma relação direta com a percepção emocional. Manter um canal direto e uma monitoração constante com a percepção emocional traz benefícios para a manutenção de estados de espírito positivos.

“ Quanto maior for a precisão com que se consiga monitorar os próprios transtornos emocionais, mais rápida será a recuperação do estado de aflição “

(GOLEMAN, 1995)

Segundo o autor, as pessoas que apresentam bons níveis dentro desta competência no mundo do trabalho são pessoas que:

- Gerenciam bem seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas;
- Mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em momentos difíceis;
- Pensam com clareza e se mantêm concentradas sob pressão.

3.1.1.2.2 confiabilidade

Esta competência se refere à integridade que a pessoa demonstra em suas ações diárias, no ambiente de trabalho e por que não dizer fora do mesmo.

“A credibilidade provém da integridade. Os profissionais de destaque sabem que, para merecer confiança no trabalho, precisam fazer com que as pessoas saibam quais são seus valores e princípios, intenções e sentimentos, e agir de acordo com eles. São francos a respeito de seus próprios equívocos e fazem críticas leais às pessoas, quando apontam suas falhas “

(GOLEMAN , 1999)

Desta forma, agir de maneira honesta , aberta, clara e coerente é a característica das pessoas que inspiram confiança em um ambiente de trabalho. Segundo o autor as pessoas com níveis elevados desta competência são aquelas que:

- Agem de formas ética e acima de qualquer restrição;
- Angariam confiança através de sua confiabilidade e autenticidade;
- Admitem seus próprios erros e criticam atos antiéticos dos outros;
- Assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não sejam do agrado geral.

3.1.1.2.3 conscienciosidade

A palavra consciência evoca o sentido de estar consciente dos próprios atos e portanto responsabilizar-se pelos mesmos, segundo a definição do autor *“ser responsável pela própria conduta “*

As características que uma pessoa conscienciosa apresenta, no mundo do trabalho são: pontualidade, cuidadosa com o que faz, possui auto-disciplina , obedece às

regras, ajuda os outros e se preocupa com as pessoas que estão trabalhando ao seu lado. *“A conscienciosidade é uma fonte de êxito em qualquer campo... os empregados que possuem estas características estão entre os mais prezados”* (GOLEMAN,1999).

Segundo o autor as pessoas com altos níveis desta competência;

- Mantêm seus compromissos e cumprem suas promessas;
- Responsabilizam-se por atingir seus objetivos;
- São organizadas e cuidadosas em seu trabalho.

3.1.1.2.4 inovação

Refere-se à capacidade que as pessoas possuem de serem abertas a novas idéias , enfoques, valores e informações. Também diz respeito à capacidade que as pessoas possuem de visualizar um problema de uma maneira diferente e, utilizando-se de sua criatividade, propor mudanças. Em um mundo em que as mudanças ocorrem cada vez mais e mais rápidas, as pessoas que possuem a capacidade de absorver esta mudança ou antecipar as mesmas, possuem um diferencial em relação às outras, no que diz respeito ao mundo profissional.

“O ato da inovação é tanto cognitivo quanto emocional. Apresentar uma percepção criativa é um ato cognitivo, mas dar-se conta de seu valor, alimentá-la e levá-la adiante requer competências emocionais como auto confiança, iniciativa, persistência e capacidade de persuasão. Além disso, a criatividade requer a utilização permanente de uma variedade de

auto-regulação, a fim de superar as limitações internas constituídas pelas próprias emoções”

(GOLEMAN , 1999)

As pessoas com alto nível dentro desta competência são aquelas que:

- Buscam novas idéias;
- Examinam soluções originais para os problemas;
- Geram novas idéias;
- Adotam, na sua forma de pensar, novas perspectivas e assumem novos riscos.

3.1.1.2.5 adaptabilidade

Adaptabilidade se refere à postura que o indivíduo manifesta perante mudanças. No mundo do trabalho as mudanças chegam a ser uma característica permanente e atual. As pessoas que têm dificuldade em trabalhar com estas mudanças, sejam elas de valores, paradigmas, de processo de produção, da forma de tratamento com os clientes ou empregados, têm muito poucas chances de sobreviver dentro da empresa.

“Se há alguma competência que os tempos atuais exijam é a adaptabilidade. Os campeões nesta competência adoram mudanças... conseguem abandonar antigos pressupostos e , assim, adaptar sua forma de operar . Sentem-se à vontade com a ansiedade muitas vezes causada pelo novo ou pelo desconhecido, e estão prontos a se arriscar com uma nova maneira de fazer as coisas.” (GOLEMAN, 1999)

Segundo o autor as pessoas com domínio desta competência :

- Lidam de modo hábil com múltiplas demandas, prioridades que mudam e com transformações rápidas;
- Adaptam suas respostas e táticas para corresponderem a circunstâncias dinâmicas;
- São flexíveis na maneira como encaram os acontecimentos.

3.1.1.3 Competências da Motivação

Esta aptidão básica da inteligência emocional , como visto no capítulo anterior, indica os motivos pelos quais o indivíduo realiza alguma coisa. Estes motivos produzem altos resultados quando são internos, ou seja, a pessoa realiza algo pelo prazer que tem em buscar estes objetivos mais profundos. Quando a pessoa gosta do que faz, sente prazer naquilo que faz e acha estimulante o seu trabalho, seu rendimento é maior quando comparado com outras pessoas e por muitas vezes encontramos nestas pessoas o que GOLEMAN (1995) denomina de estado de *fluência*, um estado de espírito que é criado quando o trabalho é realizado de maneira quase que perfeita,

“ A fluência impulsiona as pessoas a trabalharem da melhor forma, qualquer que seja seu emprego... nos absorve de maneira que nos entregamos ao trabalho, ficamos concentrados de forma tão absoluta que nos sentimos fora do tempo. Nesse estado, parecemos lidar com qualquer coisa sem esforço, adaptando-nos agilmente a demandas sucessivas. A fluência em si mesma é um prazer.” (GOLEMAN ,1999)

A motivação também serve de foco orientador em direção a um objetivo. Quando se sabe aonde se quer chegar, todos os obstáculos são ultrapassados com a motivação para atingir os objetivos colocados. As competências que fazem parte desta aptidão são : vontade de realização, dedicação, iniciativa e otimismo.

3.1.1.3.1 vontade de realização

Esta competência indica a vontade de crescimento pessoal que se possui, traduzido na vontade de melhorar o próprio rendimento e na busca de padrões de excelência. O desafio constante que rodeia esta competência é o fazer melhor que antes, e quando se atinge um nível elevado buscar outros níveis mais elevados. O pensamento *de que nunca está bom* direciona esta competência, como defende MOTA (1998), após se chegar ao topo da montanha, para frente só existe descida, então melhor que imaginar que já se chegou ao topo é imaginar que a vida é uma eterna subida ao grande topo e que nesta subida existem apenas pequenos patamares que são alcançados, mas nunca são o fim o da jornada, mesmo porque quando se pensa que este ou aquele patamar é o fim, se é ultrapassado por aqueles com a visão direcionada ao grande topo.

Os indivíduos com esta competência sempre assumem riscos calculados e têm características pessoas de empreendedores, ou seja, estão dispostos a engajar-se em algo novo, assumem riscos calculados, possuem ímpeto por coisas novas e empenho em melhorar. Segundo GOLEMAN (1999) as pessoas com alto nível desta competência são trabalhadores que:

- São orientados para resultados, com um forte empenho em atingir objetivos e padrões;
- Estabelecem metas desafiadoras e assumem riscos calculados;
- Perseguem informações visando reduzir a incerteza e encontrar meios de fazer melhor as coisas;
- Aprendem a melhorar seu desempenho.

3.1.1.3.2 dedicação

Dedicação ou engajamento diz respeito ao alinhamento das metas ou objetivos pessoais com as metas ou objetivos da organização e o esforço que é despendido para alcançá-las. Esta dedicação ou engajamento tem um aspecto emocional muito forte. Dedicar-se tempo e esforços àquilo que se gosta, trabalha-se melhor em ambientes nos quais se sente respeitado e feliz, produz-se melhor quando os objetivos de alguma forma se assemelham ou se compartilham. Segundo o autor os engajados em uma empresa são aquelas pessoas que movimentam a companhia por sempre realizar um esforço extra para a mesma. Seu apego emocional perante a organização é traduzido pelos sentimentos de orgulho e sensação de fazer parte de uma grande família. Estas pessoas são inspiradas quando existe uma meta a ser compartilhada, a tal ponto que *“apresentam um grau de engajamento maior do que fariam por qualquer incentivo financeiro”* (GOLEMAN , 1999). Segundo o autor as pessoas que apresentam alto grau desta competência, São pessoas que:

- Estão prontas a fazer sacrifícios para atingir a meta maior da organização;
- Vêm propósito na missão mais ampla;

- Utilizam os valores essenciais do grupo ao tomar decisões e esclarecer opções;
- Buscam ativamente oportunidades para cumprir a missão do grupo.

3.1.1.3.3 iniciativa

É definida pelo movimento ou ação pessoal perante uma situação antes que esta situação aconteça. Estas pessoas agem por antecipação com dois objetivos: evitar problemas ou tirar vantagem perante uma situação antes que outras pessoas visualizem o problema e a solução. Exemplos deste tipo de situação são soluções para problemas sugeridas por funcionários diretamente aos altos escalões da empresa.

“Possuir esta capacidade de previsão pode significar tomar providências quando ninguém mais enxerga sua necessidade. Isto requer coragem...” (GOLEMAN, 1999)

As pessoas com alto grau desta competência apresentam as seguintes características:

- Estão prontas para agarrar as oportunidades;
- Perseguem metas além do que é exigido ou esperado delas;
- Passam por cima da burocracia e forçam as regras quando necessárias para que o trabalho seja feito;
- Mobilizam outras pessoas por meio de esforços empreendedores inusitados.

3.1.1.3.4 otimismo

Duas características associadas ao otimismo são: a persistência e a esperança. A persistência é a forma sistemática que se busca atingir metas ou objetivos, apesar dos reveses e das dificuldades do dia a dia. Para ser persistente é necessário saber o que se quer, identificar os passos para alcançar estes objetivos e sentir que é viável. A esperança é o sentimento de que será possível realizar as coisas que se quer, que será possível torná-las melhor apesar das dificuldades. As pessoas que perdem a esperança também perdem a iniciativa.

Desta forma, a competência chave otimismo está relacionada com a forma como se encara os reveses e a forma positiva como se interpreta um fato. Para as pessoas realmente otimistas, os obstáculos ou pequenas derrotas do dia a dia são interpretadas como instrumentos de aprendizagem, nos quais estes reveses se tornam material de estudo para entender o que deu errado e poder desta forma auxiliar na busca pela resposta correta ou caminho correto a ser seguido. *“Os otimistas são capazes de executar mais rapidamente uma avaliação realista de um revés e admitir de que maneira contribuíram para ele”* (GOLEMAN, 1999)

As pessoas com esta competência contagiam as outras pelo seu comportamento positivista, conseguem transmitir esperança para as pessoas que procuram seu auxílio:

- Persistem na busca de metas a despeito de obstáculos e reveses;
- Atuam a partir da esperança do êxito e não do medo do fracasso;
- Encaram reveses como devidos a circunstâncias contornáveis e não como uma deficiência pessoal.

3.1.2 Competências Interpessoais (Ou Sociais)

São competências que determinam como o ser humano lida com outras pessoas.

3.1.2.1 Competências da Empatia

Como definida por GOLEMAN (1995) , a empatia é a capacidade que se possui em observar o que os outros estão sentindo, colocar-se no lugar ou na situação dos outros. Esta aptidão envolve uma série de competências: compreender os outros; orientação para o serviço; desenvolver o outro; alavancamento da diversidade; percepção política.

No mundo do trabalho é considerada chave em diversas situações, na área de venda por exemplo é útil para identificar uma situação do ponto de vista do comprador, entender suas necessidades, interpretar suas vontades em relação a um produto, interpretar a satisfação em relação a um serviço. Em termos de recursos humanos auxilia para identificar o que é importante para as pessoas para que as mesmas possam obter êxito. Em relacionamentos de negócios a palavra *rapport* é utilizada para definir as relações harmônicas e o clima cordial que se busca neste mundo de negócios, mas tal harmonia e cordialidade só serão possíveis se houver uma empatia.

Ser empático produz eficiência desde os mais baixos cargos da companhia até os mais altos. Em estudos citados por GOLEMAN (1999), verificou-se que, quanto mais alto o cargo dentro de uma companhia, mais é necessário ser empático, a tal ponto que

o sucesso de gerentes e presidentes, se deve muito mais a esta capacidade exteriorizada do que os seus graus de competência técnica.

3.1.2.1.1 compreender os outros

Esta competência está relacionada à capacidade de ler e interpretar os sentimentos e perspectivas de outras pessoas, demonstrando um interesse em suas preocupações ou sentimentos. Esta leitura e interpretação fornecem indicações de como lidar com as pessoas e seus mais diversos sentimentos em diferentes situações. Estes sinais são captados diariamente e em todo momento, quer seja na vida particular, quer seja no mundo do trabalho. O ser humano é potencialmente desenvolvido para ser empático, mas de nada adianta a empatia se não se importa com os outros.

No ambiente profissional da educação por exemplo, ouve-se muito de professores a seguinte frase em relação ao seus superiores, *hoje tenho que tomar cuidado com a forma com que falo com ele*, esta frase indica a interpretação de alguns sinais corporais, uma cara fechada por exemplo, que traduzem, considerando estes sinais juntamente com as experiências relacionadas com este indivíduo em particular, que a pessoa que emitiu estes sinais está de mau humor, assim se obtém indicações de que tipo de comportamento é mais adequado manifestar naquele exato momento com aquela exata pessoa. Esta sensibilidade pode muitas vezes definir a sobrevivência no mercado de trabalho.

“ Além da mera sobrevivência, a empatia é fundamental para o desempenho ótimo, sempre que o trabalho se concentra em pessoas. A

empatia é crucial para excelência toda vez que uma leitura hábil dos sentimentos de uma pessoa torna-se importante, seja na área de vendas e consultoria de empresas, bem como em funções de liderança de qualquer tipo “

(GOLEMAN,1999)

No mundo competitivo, saber ler as necessidades dos clientes, saber escutar suas reivindicações, são passos lógicos no caminho da inovação em termos de produtos e serviços, além de garantir por um tempo mais longo a sobrevivência da empresa.

Este fato se mostra verdadeiro também nas relações internas dentro da empresa, empregado e gerente por exemplo, a competência de saber entender o que os outros estão sentindo, escutar as suas opiniões é essencial para os cargos de liderança e em muitos casos, como defende o autor através de pesquisas comprovadas, a sua competência técnica no cargo que exige liderança pouco tem a ver com o sucesso.

Os indivíduos que possuem um alto grau desta competência são aquelas que :

- São atentas às dicas emocionais e escutam os outros com atenção;
- Mostram sensibilidade e compreendem as perspectivas de outras pessoas;
- Prestam ajuda, com base na compreensão das necessidades e sentimentos das outras pessoas.

3.1.2.1.2 orientação para o serviço

Esta competência está relacionada com a previsão, identificação e satisfação das necessidades dos clientes. Para tanto a empatia é fundamental, importar-se realmente com a pessoa que pisa em sua loja na busca de um serviço ou produto requer que se tenha uma idéia de quais são suas necessidades e a partir daí prever que tipo de serviço ou produto irão satisfazê-la. Esta satisfação deve ser entendida como uma satisfação do cliente em usar o serviço ou produto e não a satisfação do vendedor em ganhar a sua comissão. Um exemplo disto pode ser observado quando se vai comprar um par de sapatos e a dúvida surge em relação ao modelo apresentado pela vendedora, imediatamente se ouve a frase pronunciada pela vendedora, *está muito bonito*, com a expressão tão interessada quanto a de um gato para tomar banho, resultado, deixa-se a loja sem comprar nada e com uma péssima impressão da vendedora. Este exemplo reflete a falta de vontade da vendedora em procurar entender qual era o gosto do cliente, para que usaria os sapatos, com que roupa pensava usar, etc. e principalmente a falta de interesse em conquistar e cultivar um assíduo cliente. Segundo o autor as pessoas com alto grau desta competência:

- Compreendem as necessidades dos clientes e as combinam com serviços ou produtos;
- Buscam maneiras de aumentar a satisfação e lealdade dos clientes.

3.1.2.1.3 desenvolver os outros

Está relacionada à capacidade de perceber as necessidades de desenvolvimento de outras pessoas, ou seja, seus pontos fortes e fracos, e trabalhar para ajudar a ampliar suas capacidades, desenvolvendo seus pontos fracos e aprimorando seus pontos fortes. Um estudo, citado por GOLEMAN (1999), sobre cargos superiores revelou que esta competência é crucial para as pessoas que estão envolvidas com o gerenciamento do pessoal da primeira linha de trabalho, o chão de fábrica por exemplo. Nesta busca pelo desenvolvimento do outro, duas palavras chaves são importantes na prática cotidiana, orientação e monitoramento.

Todo esforço para auxiliar outra pessoa só terá sucesso se for feito de forma aberta e confiante, se demonstrar um verdadeiro interesse na melhora do outro e se fornece um fluxo de avaliações positivas referentes ao desempenho. Este fluxo indica que a avaliação deve ser acima de tudo encorajadora, demonstrando e enfatizando os pontos fortes, mas também deve identificar os erros quando estes aparecem e de alguma forma dar indicações diretas de como corrigi-los. Segundo o autor, alguns benefícios desta atitude estão no aumento da lealdade dos empregados, a satisfação dos mesmos com seus empregos e índices mais baixos de substituições. Além destes a empresa terá, em seu conjunto, funcionários melhores preparados e em desenvolvimento constante. As pessoas que possuem esta competência desenvolvida em altos graus:

- Reconhecem e premiam os pontos fortes, as realizações e o desenvolvimento das pessoas;

- Fazem comentários úteis e identificam as necessidades de desenvolvimento das pessoas;
- Monitoram, dão orientação oportuna e oferecem tarefas que desafiam e estimulam as aptidões das pessoas.

3.1.2.1.4 alavancamento da diversidade

Este termo indica que, em um ambiente de trabalho, deve-se procurar saber interagir com pessoas de diferentes grupos, principalmente étnicos, respeitando as diferenças existentes, suas opiniões, suas experiências, de tal forma que esta interação proporcione um trabalho conjunto e possa de alguma forma trazer proveito para a organização e para as pessoas. Esta competência parte da idéia de que as pessoas com culturas diferentes possuem uma forma diferente de se comunicar e de visualizar o mundo. Ser sensível a estas outras formas de comunicação e respeitar outras formas de se visualizar um problema são duas condições básicas desta competência que podem elevar o valor de uma pessoa no sentido do trabalho em grupo. Os indivíduos que possuem um alto grau desta competência:

- Respeitam as pessoas de origens diferentes e convivem bem com elas;
- Compreendem visões diversas do mundo e têm sensibilidade para com as diferenças entre grupos;
- Vêem a diversidade como uma oportunidade, criando um ambiente em que as pessoas possam se expandir;
- Contestam os preconceitos e a intolerância.

3.1.2.1.5 Percepção Política

Indica aquelas pessoas que possuem de alguma forma a capacidade de ler e identificar as correntes políticas e sociais que fazem parte de um ambiente, ou seja, além de identificar a estrutura formal de uma organização, identificar e ter uma nítida noção de sua estrutura informal de poder não declarado. Segundo GOLEMAN (1999), todas as organizações possuem suas regras básicas implícitas que definem o que é aceitável e o que não e toda organização possui seu próprio sistema nervoso invisível de ligações e influências. Desta forma, além da empatia com as pessoas é necessário ficar em sintonia com o ambiente e a cultura da organização.

“A capacidade de ler as realidades políticas é vital para a montagem de coligações e redes por trás dos bastidores. Essas redes permitem a alguém exercer influência, independentemente de seu papel profissional”
(GOLEMAN,1999)

As pessoas com alto grau desta competência:

- Interpretam com exatidão os relacionamentos chaves de poder;
- Detectam redes sociais cruciais;
- Entendem as forças que moldam as opiniões e ações de clientes, fregueses ou concorrentes;
- Lêem com exatidão as realidades dentro e fora da organização.

3.1.2.2 Aptidões Sociais

3.1.2.2.1 influência

Esta competência indica como as pessoas utilizam de meios ou instrumentos para chamar a atenção de outras pessoas a fim de que elas concentrem seus esforços sobre um determinado foco e também diz respeito à capacidade de antever as reações das pessoas à uma mensagem enviada. Em primeiro lugar, para uma pessoa influenciar a outra é necessário ser empático. Como influenciar ou saber se esta agradando ou sendo enfadonho, ou até mesmo chato, se não se consegue identificar o que a outra pessoa está sentindo sobre a intervenção? Desta forma a empatia é condição fundamental para aquelas pessoas que exercem influência.

As estratégias utilizadas por estas pessoas são as influências diretas pelo discurso, apelos à razão e aos fatos, criação de coligações e de apoio nos bastidores, ênfase na informação chave e a influência pela própria ação, que em alguns casos pode chegar a ser, em um determinado contexto, um ato espetacular, um ato surpreendente para todos. Pessoas que possuem um alto grau desta competência, segundo GOLEMAN (1999):

- São peritas em persuasão;
- Fazem a sintonia fina das apresentações a fim de atrair quem as ouve;
- Usam estratégias complexas, como a influência indireta, para poder obter consenso e apoio;
- Orquestram eventos espetaculares a fim de marcar um ponto de vista.

3.1.2.2 comunicação

No processo de comunicação entre duas pessoas, por exemplo, são reconhecidos os conceitos de transmissor como aquele que envia a mensagem e receptor como aquele que recebe a mensagem. Em uma conversação somos ao mesmo tempo transmissores e receptores. O grande segredo na comunicação, segundo GOLEMAN (1999), enquanto receptor, é manter a serenidade para poder identificar as reais mensagens enviadas pelo transmissor, independente do estado emocional atual do receptor e ser capaz de dedicar tempo necessário para coletar e reunir informações essenciais, encontrando um modo de serem úteis. Enquanto transmissor, o segredo é fazer comentários úteis, construtivos e prescritivos para os receptores.

“ Até aprender a ouvir, até conseguir captar a situação ou estado de espírito pelo qual a outra pessoa está passando, não somos capazes de fazer uma boa sugestão ou dizer algo que ela irá aceitar”

(GOLEMAN, 1999)

A comunicação aqui considerada no mundo do trabalho pode ser aquela que ocorre no contato direto e presente entre duas pessoas no ambiente da empresa e fora dele, pode ser a mensagem enviada através de carta ou por correio eletrônico, pode ser a mensagem transmitida por telefone numa linha direta entre empregado e superior. Segundo o autor as pessoas desenvolvidas nesta competência:

- Fazem bem o toma lá da cá, captando as dicas emocionais para adequar suas mensagens;
- Lidam de forma direta com as questões difíceis;

- Ouvem bem, buscando a compreensão mútua, e se dispõem plenamente a compartilhar informações;
- Incentivam a comunicação desimpedida e se mantêm receptivas tanto às boas quanto às más notícias.

3.1.2.2.3 liderança

A liderança está relacionada com a inspiração que algumas pessoas produzem em outras, assim como a capacidade destas pessoas em guiar grupos ou indivíduos a buscar metas em comuns.

Os líderes são aqueles que conseguem um bom entrosamento na interação com os outros e através desta sintonia conseguem utilizar bem a sua capacidade de persuasão para envolver o grupo em metas comuns. Não necessariamente são aqueles que ocupam cargos chaves ou altos cargos dentro de uma companhia e também não necessariamente se manifestam o tempo todo, podem por exemplo se manifestar em um momento crítico em que acharem que sua intervenção pode trazer benefícios para o grupo e para a instituição.

O líder deve estar sempre sintonizado com as emoções que *inundam* o grupo e também deve ser capaz de reconhecer o impacto que suas próprias atitudes podem causar no mesmo. Estas habilidades, segundo GOLEMAN (1999), são maneiras pelas quais o líder estabelece sua credibilidade perante o grupo.

As pessoas tendem a prestar mais atenção ao comportamento dos líderes e a imitá-los, do que qualquer outro companheiro de setor por exemplo. Em estudos realizados para observar qual o tipo de comportamento dos líderes que promovem maior sinergia dentro da empresa e que destaca desta forma os de melhores desempenho em suas lideranças, apontam que;

“Os líderes mais eficazes são mais positivos e expansivos, mais expressivos e teatrais, mais simpáticos e mais sociáveis (inclusive sorrindo mais), mais amistosos e democráticos, com maior espírito de cooperação, mais agradáveis e mais divertidos como companhia. Demonstam confiança, expressam mais sua apreciação em relação aos subordinados “

(GOLEMAN, 1999)

Agindo assim, os resultados de tais comportamentos são a conquista de grande credibilidade perante todos, inspiram confiança e motivam os outros, conseguem adesão dos outros a metas ou projetos mais facilmente. A energia do grupo aumenta e se propaga pelo mesmo, aumenta o canal de comunicação com os subordinados o que encoraja as pessoas a manter seus líderes informados do que se passa no dia a dia da empresa, aumenta a coesão e união pelos vínculos pessoais criados. As pessoas que possuem alto grau dentro da competência liderança:

- Articulam e despertam o entusiasmo por uma visão ou missão compartilhada;
- Adiantam-se para liderar quando necessário, independentemente de sua posição;
- Guiam o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem;

- Lideram dando o exemplo.

3.1.2.2.4 catalisador de mudanças

Derivado da liderança, é característica das pessoas que através de sua liderança conseguem iniciar e gerenciar mudanças. São pessoas que, além de possuírem conhecimento técnico especializado, ou seja, o conhecimento formado pela fusão do conhecimento científico e da experiência advinda da aplicação prática deste conhecimento, possuem autoconfiança, engajamento, motivação, iniciativa e otimismo.

Os líderes em mudanças não são necessariamente aquelas pessoas que propõem a inovação, são pessoas que reconhecem o valor de novas idéias e conseguem de alguma forma instintiva visualizar que estas mudanças trarão benefícios.

“Este tipo de líder é capaz de entusiasmar as pessoas através da pura força de seu próprio entusiasmo. Ele não dá ordens nem determina coisas, mas, sim, inspira. Ao articular seu ponto de vista sobre o assunto, ele é intelectual e emocionalmente estimulante. Demonstra uma firme crença nesse ponto de vista e incita as demais pessoas a perseguí-lo junto com ele. Ele se empenha em cuidar dos relacionamentos com aqueles a quem lidera. Mobiliza as pessoas para as mudanças organizacionais e despertando suas emoções para o trabalho que realizam “

(GOLEMAN, 1999)

Segundo o autor, as pessoas que possuem características desta competência:

- Reconhecem a necessidade de mudanças e superam as barreiras que as atravancam;
- Contestam o *status quo*, assumindo a necessidade de mudanças;
- Defendem as mudanças e recrutam outras pessoas para levá-las a cabo;
- Modelam as mudanças que se esperam de outras pessoas.

3.1.2.2.5 gerenciamento de conflitos

Refere-se à capacidade que se possui de negociar e solucionar discordâncias entre partes. Para gerenciar conflitos, a capacidade de ouvir o outro, a habilidade de identificar o problema quando ele está se formando e tomar providências para acalmar as pessoas envolvidas, somadas com competências como a auto percepção, a autoconfiança, o auto controle e a empatia, são todos elementos chaves para se obter êxito dentro desta competência específica.

A capacidade de gerenciar conflitos é essencial em atividades nas quais as pessoas dependem umas das outras, principalmente quando devem trabalhar sob pressão, quer seja em um nível interno, entre setores ou pessoas do mesmo departamento, para se atingir um resultado, quer seja no relacionamento externo, por exemplo entre fornecedor e distribuidor, para realizar uma venda por exemplo.

Esta capacidade de gerenciar conflitos requer sempre negociação entre duas partes, que podem ser classificadas, segundo GOLEMAN (1999) em três estilos

diferentes de negociar. Resolução de problemas : os dois lados encontram uma melhor solução para um lado ou para o outro. Meio termo : ambas as partes cedem na mesma proporção, independente da forma com que isto afete ambos os lados. Agressão : um lado obriga, coage o outro a fazer concessões unilaterais.

Nos exemplos citados pelo autor , as formas mais convenientes de se buscar um relacionamento concreto e duradouro é trabalhar na negociação com os dois primeiros estilos. Trabalhar no terceiro estilo é caminhar no sentido de relacionamentos instáveis e poucos duradouros. As pessoas que possuem um alto desenvolvimento nesta competência :

- Lidam com tato e diplomacia com pessoas difíceis e situações tensas;
- Identificam conflitos em potencial, trazem à tona os desacordos e ajudam a desativar uma situação de conflito;
- Incentivam o debate e a discussão aberta;
- Orquestram soluções em que todos saem ganhando.

3.1.2.2.6 formação de vínculos

Esta competência refere-se ao estabelecimento e a manutenção de relacionamentos instrumentais. Tais relacionamentos se caracterizam como uma grande rede, na qual cada um dos relacionamentos pode ser utilizado quando necessário. Segundo o autor este tipo de estabelecimento de vínculos é utilizado por todos os profissionais de ponta em quase todos os tipos de trabalho.

Tais vínculos são formados e consolidados pelas proximidades psicológicas, com aqueles que se convive melhor, em quem se confia e por quem se sente simpatia, são os nós fortes da rede.

Segundo GOLEMAN (1999), os componentes das redes são escolhidos cuidadosamente, sendo cada pessoa incluída pelo seu conhecimento especializado ou excelência e pela sua contribuição imediata ou futura. Nelas, como em todas as redes, ocorre um fluxo contínuo de informações, cada nó ou cada membro representa uma extensão prontamente disponível de conhecimento, com por exemplo um simples telefonema. Estas redes ou contatos pessoais podem ser consideradas como capitais pessoais e em casos mais especiais podem se transformar em amizades íntimas,

“Sair-se bem no seu emprego depende, em maior ou menor grau, do funcionamento de uma teia envolvendo outras pessoas. Uma das vantagens de se construir relacionamentos está na reserva de boa vontade e confiança que se forma. Esses vínculos humanos são os caminhos pelos quais as pessoas se tornam conhecidas por sua competência”

(GOLEMAN,1999)

Os indivíduos altamente desenvolvidos nesta competência:

- Cultivam e mantêm extensas redes informais;
- Buscam relacionamentos que sejam mutuamente benéficos;
- Criam relacionamentos e mantêm-se em contato com outras pessoas;
- Estabelecem e mantêm amizades pessoais entre seus parceiros de trabalho.

3.1.2.2.7 colaboração e cooperação

Indica a capacidade que se possui de trabalhar com outras pessoas para atingir metas ou objetivos comuns. Esta competência se baseia no fato de que cada unidade precisa da outra para obter êxito, individuais e grupais.

Segundo GOLEMAN (1999), os grupos que convivem juntos, que se distraem , que podem contar piadas entre si e compartilhar bons momentos, gostam da companhia uns dos outros, quando submetidos a situações de extrema pressão possuem grande capital emocional para atuar bem.

“O entendimento mais sofisticado do que se faz com que uma unidade funcione bem sob enormes pressões sempre mostrou que os vínculos emocionais são fundamentais para o moral, a eficácia e a própria sobrevivência do todo.”

(GOLEMAN, 1999)

Nestes relacionamentos são constituídas fontes de confiança , compreensão , esforço inspirado em alguma meta, afinidades, cujas interações resultam em esforços brilhantes, criativos, evolutivos e mutuamente absorvente.

Este tipos de relacionamentos ocorrem em diferentes direções, podendo ser de um mesmo nível, ou de níveis diferentes, de cima para baixo , de baixo para cima, em outras palavras podem ser relacionamentos mantidos com colegas do mesmo departamento, com os chefes superiores ou com funcionários da limpeza por exemplo. As pessoas que possuem esta competência:

- Mantêm equilíbrio entre a concentração nas tarefas e o cuidado com os relacionamentos;
- Colaboram entre si, trocando planos, informações e recursos;
- Promovem um clima amistoso e de cooperação;
- Identificam e alimentam oportunidades de colaboração.

3.1.2.2.8 capacidade de equipe

A sinergia com a qual uma equipe desenvolve seu trabalho rumo a metas coletivas é o que caracteriza esta competência. As habilidades de se trabalhar em equipe entram em pauta cada vez que as pessoas executam tarefas conjuntas com uma meta comum.

A equipe é caracterizada por um grupo de pessoas que trabalham juntas em um determinado setor de forma relativamente permanente, ou equipes que são formadas para resolver um problema momentâneo e por isso trabalham por um período menor de tempo juntas. Podem abranger desde três pessoas até a organização como um todo.

Dentre todas as equipes, aquelas que possuem a liberdade de auto-gerenciamento são caracterizadas por possuir uma maior satisfação e senso de realização. Quando tais equipes trabalham bem, as substituições e o absenteísmo diminuem e a produtividade tende a aumentar. Tal fato pode acrescentar um valor financeiro imenso a organização. Ao pertencer a uma equipe a pessoa tende a compartilhar um padrão de motivação,

“Elas são competitivas e equânimes em atribuir aos membros as melhores funções de acordo com seus talentos. Possuem uma forte necessidade associativa- gostam das pessoas em si - , o que as torna mais harmônicas, mais capazes de lidar com conflitos e de oferecer apoio mútuo. Além disso, ao invés de buscar um poder exclusivamente egocêntrico, usam o poder no melhor interesse do grupo, assumindo em conjunto a dedicação à meta do grupo.”

(GOLEMAN, 1999)

As pessoas com esta competência:

- Modelam qualidades de equipe como respeito, boa vontade em ajudar e cooperação;
- Congregam todos os membros numa participação ativa e entusiástica;
- Formam a identidade da equipe, espírito de corpo e engajamento;
- Protegem o grupo e sua reputação; Compartilham os créditos dos sucessos.

QUADRO 03 - APTIDÕES BÁSICAS E COMPETÊNCIAS PESSOAIS PARA O TRABALHO

APTIDÕES BÁSICAS	Definição	Competências	Definição	As pessoas com esta competência:
AUTO PERCEPÇÃO	Conhecer os próprios estados interiores preferências, recursos e intuições	PERCEPÇÃO EMOCIONAL	Reconhecer as próprias emoções	Sabem o que estão sentindo e por que ; Dão-se conta dos elos entre os seus sentimentos e o que pensam, fazem e dizem Reconhecem como seus sentimentos afetam seu desempenho Possuem uma percepção orientadora de seus valores e objetivos
		AUTO AVALIAÇÃO PRECISA	Conhecer os próprios pontos fortes e limites	São conscientes de seus pontos fortes e deficiências
			Conhecer os próprios recursos, capacidades e limitações interiores	São capazes de reflexão, aprendendo com sua experiência Mostram-se abertas a comentários francos, novas perspectivas, aprendizado constante e auto desenvolvimento São capazes de mostrar senso de humor e de ter uma visão crítica sobre si
		AUTO CONFIANÇA	Um forte senso do próprio valor e da própria capacidade	Apresentam-se de maneira segura ; Tem presença
			São capazes de expressar opiniões impopulares e de se expor por algo que é certo	São capazes de tomar decisões sensatas a despeito de incertezas e pressões
AUTO REGULAÇÃO	Atenuar ou abafar um impulso Administrar com eficácia emoções e	AUTO CONTROLE	Manter sob controle as emoções e os impulsos perturbadores	Gerenciam bem seus sentimentos impulsivos e emoções aflitivas Mantêm-se compostas, positivas e impassíveis, mesmo em dificuldades

impulsos

Pensam com clareza e se mantêm concentradas sob pressão

CONFIABILIDADE

Demonstrar padrões de integridade e ser responsável na própria conduta

Assumem confiança através de sua confiabilidade e autenticidade

Admitem seus próprios erros e criticam atos autênticos dos outros

Assumem posições firmes e coerentes, mesmo que não seja do agrado geral

CONSCIENCIOSIDADE

Assumir a respons. pelo auto desempenho

Mantém seus compromissos e cumprem suas promessas

Responsabilizam-se por atingir seus objetivos

São organizadas e cuidadosas em seu trabalho

ADAPTABILIDADE

Ser flexível para lidar com mudanças e transformações rápidas

Lidam de modo hábil com múltiplas demandas, prioridades que mudam e com transformações rápidas

INOVAÇÃO

Sentir-se a vontade e aberto diante de novas ideias, enfoques e novas informações

Buscam novas ideias em fontes variadas

Examinam soluções originais para problemas

Geram novas ideias

MOTIVAÇÃO

Tendências emocionais que guiam ou atingir um

O decidido intuito de melhorar ou estabelecer metas desafiadoras e assumir riscos calculados

Assumem novos riscos

facilitam o alcance de metas

padrão de excelência

Perseguem informações visando reduzir a incerteza e encontrar meios de fazer melhor as coisas
Aprendem a melhorar seu desempenho

DEDICAÇÃO /

Alinhando-se com as metas de um grupo ou organização

Estão prontas a fazer sacrifícios para atingir a meta maior da organização

ENGAJAMENTO

Vêem propósito na missão mais ampla

Utilizam os valores essenciais do grupo ao tomar decisões e esclarecer opções
Buscam ativamente oportunidades para cumprir a missão do grupo

INICIATIVA

Estar pronto para agir diante das oportunidades

Estão prontas para agarrar as oportunidades

Perseguem metas além do que é exigida ou esperado delas

Passam por cima da burocracia e forçam as regras quando necessário para que o trabalho seja feito

Mobilizam outras pessoas por meio de esforços empreendedores e inusitados

OTIMISMO

Persistência na perseguição das metas a despeito de obstáculos e reveses

Persistem na busca das metas a despeito de obstáculos e reveses

Atuam a partir da esperança do êxito e não do medo do fracasso

Encaram reveses como devidos a circunstâncias contornáveis e não como uma deficiência pessoal

QUADRO 04 : APTIDÕES BÁSICAS E COMPETÊNCIAS SOCIAIS PARA O TRABALHO

APTIDÕES BÁSICAS	Definição	Competências	Definição	As pessoas com esta competência:
EMPATIA	Percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações dos demais	COMPREENDER O OUTRO	Presentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações	São atentas às dicas emocionais e escutam os outros com atenção Mostram sensibilidade e compreendem as perspectivas de outras pessoas Prestam ajuda, com base na compreensão das necessidades e sentimentos das pessoas
		DESENVOLVIMENTO DE OUTRA PESSOA	Perceber as necessidades de desenvolvimento de outras pessoas e ampliar suas capacidades	Reconhecem e premiam os pontos fortes, as realizações e o desenvolvimento das pessoas Fazem comentários úteis e identificam as necessidades de desenvolvimento das pessoas Monitoram, dão orientação oportuna e oferecem tarefas que desafiam e estendem as aptidões das pessoas
		ORIENTAÇÃO PARA O ATENDIMENTO	Prever, identificar e satisfazer as necessidades dos clientes	Compreendem as necessidades dos clientes e as combinam com serviços oferecidos Buscam maneiras de aumentar a satisfação e a lealdade dos clientes Têm prazer em oferecer assistência adequada Captam a perspectiva do cliente, atuando como assessores de confiança
		ALAVANCAMENTO DA DIVERSIDADE	Cultivar oportunidades através de pessoas com características diversas	Respeitam as pessoas de origens diferentes e convivem bem com elas Compreendem visões diversas do mundo e têm sensibilidade para com as diferenças

diferenças entre grupos

Vêem a diversidade como uma oportunidade, criando um ambiente em que as pessoas possam se expandir
Contestam os preconceitos e a intolerância

PERCEPÇÃO POLÍTICA

Ler as correntes políticas e sociais

Detectam redes sociais cruciais

Interpretam com exatidão os relacionamentos chave de poder
Entendem as forças que moldam as opiniões e ações de clientes e concorrentes
Lêem com exatidão as realidades dentro e fora da organização

Ler as correntes emocionais e os relacionamentos

de poder de um grupo

APTIDÕES SOCIAIS

Aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis

INFLUÊNCIA

Implementar táticas eficazes de persuasão

São peritas em persuasão
Fazem sintonia fina da apresentação a fim de atrair quem as ouve
Usam estratégias complexas, como a influência indireta, para obter consenso
apoio

COMUNICAÇÃO

Ouvir abertamente e enviar mensagens convincentes

Orquestram eventos espetaculares a fim de marcar em ponto de vista
Fazem bem o tom lá da cá, captando as dicas emocionais para adequar as mensagens
Lidam de forma direta com as questões difíceis
Ouvem bem, buscando a compreensão mútua, e se dispõem plenamente a compartilhar informações
Incentivam a comunicação desimpedida e se mantêm receptivos tanto às críticas quanto às más notícias

GERENCIAMENTO DE CONFLITOS	Negociar e solucionar discordâncias	Lidam com tato e diplomacia com pessoas difíceis e situações tensas Identificam conflitos em potencial, trazem à tona os desacordos e ajudam a desativar uma situação de conflito Incentivam o debate e a discussão aberta Orquestram soluções em que todos saem ganhando
LIDERANÇA	Inspirar e guiar indivíduos ou grupos	Articulam e despertam o entusiasmo por uma visão ou missão compartilhada Adiantam-se para liderar quando necessário, independentemente de sua função Guiam o desempenho de outras pessoas, mantendo-as responsáveis pelo que fazem Lideram dando exemplo
CATALISADOR DE MUDANÇAS	Iniciar ou gerenciar mudanças	Reconhecem a necessidade de mudanças e superam as barreiras que atrapalham Contestam o status quo, assumindo a necessidade de mudanças Defendem as mudanças e recrutam outras pessoas para levá-las a cabo Modelam as mudanças que se esperam de outras pessoas
ESTABELECI- MENTO DE VÍNCULOS	Cuidar de relacionamentos instrumentais	Cultivam e mantêm extensas redes informais Buscam relacionamentos que sejam mutuamente benéficos Criam rapport e mantêm-se em contato com outras pessoas Estabelecem e mantêm amizades entre seus parceiros de trabalho
COLABORAÇÃO E	Trabalhar com outras pessoas buscando atingir metas comuns	Mantêm o equilíbrio entre a concentração nas tarefas e o cuidado com os relacionamentos Colaboram entre si, trocando planos, informações e recursos Modelam qualidades de equipe como respeito, boa vontade em ajudar e
CAPACIDADES DE	Criar sinergia ao trabalhar na direção de	

metas
coletivas

EQUIPE

cooperação

Congregam todos os membros numa participação ativa e entusiástica

Fornam a identidade da equipe, espírito de corpo e engajamento

Protegem o grupo e sua reputação.

Compartilham os créditos dos sucessos

IV

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E ESPORTE

4.1. Caracterização do Esporte

RODIONOV, citado por BRANDÃO (1993) , defende que o esporte é parte integrante da sociedade moderna. A busca pela vitória ou pelo sucesso depende na grande maioria dos esportes, de uma sólida preparação nos aspectos físicos, técnicos, táticos, morais e psicológicos. Para se alcançar este nível de preparação, os atletas precisam se submeter a um treinamento prolongado e sistemático.

Nos casos de atletas de alto nível, esta preparação pode chegar a mais de 20 anos. Em casos nos quais o presente estudo está enfocado, a preparação se dá paralelamente à formação acadêmica, iniciando-se por volta dos 10 anos e terminando por volta dos 18 anos.

Tal treinamento prolongado e sistemático tem o objetivo de desenvolver e aperfeiçoar determinados hábitos motores e determinadas qualidades físicas e mentais. Pela qualidade agonística inerente ao esporte, o atleta deve possuir uma série de qualidades psíquicas que o fazem treinar constantemente e permanecer durante anos na mesma atividade.

Baseados neste fato RUDIK citado por BRANDÃO (1993), descreve quatro particularidades específicas da atividade esportiva:

- A atividade esportiva requer do praticante um elevado nível de preparação física geral, cuja base está constituída pelo desenvolvimento físico múltiplo;
- A atividade esportiva requer domínio de uma elevada técnica de execução dos exercícios físicos do esporte praticado;
- A atividade esportiva está sempre vinculada ao nível de aspiração do atleta, à busca dos resultados mais elevados nos treinamentos e competições;
- Os treinamentos e competições são parte integrante e imprescindível da atividade esportiva.

Os aspectos do treinamento desportivo que fazem parte de qualquer planejamento de equipes, técnico, tático, físico e psicológico, são independentes um dos outros no sentido de desenvolvimento de suas qualidades e interdependentes uns dos outros para se alcançar performances elevadas. Por exemplo, para desenvolver velocidade de deslocamento no voleibol não é necessário que a técnica de defesa deste esporte esteja totalmente desenvolvida. No entanto, para se atingir altos desempenhos durante uma partida, no que diz respeito à defesa, é necessária uma combinação de velocidades, entre elas a de deslocamento para se obter o sucesso.

FLEURY (1998), defende que entre todos estes aspectos que são trabalhados no processo de treinamento desportivo, os que diferenciam o campeão dos outros são as suas características emocionais. Por exemplo, o que

aconteceria, hipoteticamente, se dois corredores possuíssem as mesmas capacidades técnicas, utilizassem a mesma tática de corrida e possuíssem um nível de preparação física semelhante ? Quem ganharia a corrida ? Muito provavelmente a vitória ficaria com aquele corredor que conseguisse trabalhar melhor com seus sentimentos, aquele que conseguisse fixar-se na meta sem desviá-la, que possuísse a capacidade de adiar a sua satisfação em relação a vitória, ou seja, o resultado seria decidido por aspectos psicológicos, mentais ou emocionais. O mesmo fato acontece quando se observa uma partida de qualquer esporte no qual uma equipe é declaradamente superior à outra e no entanto o resultado em muitas vezes não favorece àqueles que são considerados antecipadamente os melhores, e mais uma vez a justificativa para a derrota gira em torno dos aspectos que não foram manipulados de forma correta durante aquele evento: o emocional.

Na visão da pedagogia do esporte defendida por BENTO (1995), CLAYES (1987), FARIA JR (1988) e THILL, THOMAS & CAJA (1989) o esporte é visto como um meio potencial de educação e formação humana , da realização da humanidade e da condição humana do homem, tudo isso através da prática corporal, do trabalho constante com o próprio corpo e seus limites internos e externos.

Formação é entendida por HUMBOLDT, citado por BENTO (1987) como um acontecimento dinâmico e com necessidade de reajustes constantes. É um esforço, um processo e um resultado de todos os dias. A formação visa ao aumento das forças do indivíduo, não apenas no sentido do seu crescimento, mas

sobretudo no sentido do desenvolvimento e aperfeiçoamento do mesmo. Formação é sempre um exercício do sujeito em si mesmo, é um acontecimento intrínseco ao sujeito que se dá pela interação aos aspectos extrínsecos.

Esta formação é acompanhada de desconforto, de suor, de dispêndio energético e até de dor. Através das ações e dificuldades que são impostas pelo esporte, "*através da exercitação, da superação, do esforço, do suor, da vontade, o esporte aponta o caminho necessário para a descoberta autêntica do ser que em nós mora*" (BENTO, 1995)

Desta forma a formação se dá pela prática. Ela é ação , é vivência, é experimento prático, contempla a teoria e os valores durante as realizações práticas. Esta ação não é simplesmente um ato puramente isolado ou subjetivo. Ao contrário, é uma ação interpessoal, com os outros, contra os outros, em cooperação ou oposição. Estas situações são constantes em esportes coletivos, onde ocorre a interação entre companheiros no sentido de cooperação na busca de objetivos e ao mesmo tempo ocorre a interação com os opositores representados pelos adversários.

Segundo HUMBOLT citado por BENTO (1995), o processo de formação precisa do confronto com outras pessoas, quando são aprendidos valores como a responsabilidade, a liberdade e a solidariedade. Desta forma o esporte é visto como espaço, por excelência, de formação, educação e desenvolvimento da personalidade, de florescimento do eu moral.

Uma forma abrangente e poética de descrever o que se vivência no trabalho de treinamento desportivo, é posicionada por BENTO (1995) da seguinte maneira,

“ Quem se habituou à dor e ao desconforto da exercitação corporal e do treino desportivo entende bem o desporto como uma pedagogia criacionista do corpo e de moralização do homem. Entende-o bem como uma oficina de aperfeiçoamento do homem, de crescimento dos humanos em humanidade, de registro de humanidade no ser. Oficina em que se procura fazer de cada menos um mais, fazendo do sucesso não tanto um objetivo, mas sobretudo um meio de visar mais alto. Até por que a vitória , uma vez consumada deixa logo de o ser, encaminha para tarefas novas e superiores. Sobre o corpo e sobre os músculos, sobre a condição física e sobre todas as capacidades motoras, sobre e sob tudo quanto é criado no desporto, brilham valores, perfilam-se princípios de conduta moral, alojam-se qualidades volitivas. A configuração interior, a física e a espiritual, o comportamento motor e o moral são indissociáveis. O exercício físico repercute-se no corpo e na mente, agita a corrente sangüínea, levando nela o coração ao cérebro.”

Estas contribuições do esporte são objetivadas e iniciadas já nas pequenas idades, e associados a estas contribuições inerentes ao processo de treinamento esportivo, o treinador desportivo tem um papel fundamental de influência que, segundo BENTO (1989), é muito pronunciada sobre as atitudes e

comportamentos, sobre os princípios, valores, orientações e sentidos de vida dos atletas.

4.2 Caracterização do Esporte Voleibol

Para um melhor entendimento dos possíveis relacionamentos entre a inteligência emocional e o esporte, se faz necessário a descrição de algumas características relacionadas à modalidade esportiva tratada no presente estudo, o voleibol.

SCHUMAN (1995), ASHER (1997), DRAUCHKE, KRÖGER, SCHULTZ & UTZ (1999), assim como os manuais da federação internacional de Volley Ball (1989), da associação de treinadores americanos de Voleibol (1998) e ensinando voleibol para jovens (1999), se assemelham em caracterizar o esporte voleibol da seguinte forma:

- É um esporte que pertence ao grupo de esportes de rebote, ou seja, não se pode reter a bola. Esta característica do esporte exige, para sua realização, uma grande percepção espaço temporal, raciocínios rápidos, antecipação aos movimentos dos adversários, dos companheiros e da trajetória da bola, e requer uma grande precisão de movimentos e dos resultados provenientes destes movimentos. Ainda derivado desta característica, é um esporte que impõe uma grande carga de pressão psicológica aos seus praticantes.

- É um esporte caracterizado por cadeias de ações. Nesta cadeia uma ação depende de outra e só estão permitidos no máximo três toques para a conclusão das jogadas. É dizer que o movimento que um jogador realiza depende de um movimento anterior e influencia o próximo movimento. Desta forma, para se obter um ponto dentro do jogo com sucesso são necessários pelo menos três movimentos interdependentes. Esta interdependência, segundo o autor, cria também uma dependência psicológica entre os jogadores. O sucesso não é alcançado por aquele que realizou o último movimento, mas sim por todo o grupo que contribui para que aquele movimento possa ter condições de sucesso.

- Derivada da característica anterior, as funções de ataque e defesa dentro da quadra são misturadas, ou seja, apesar de existir um nível de especificidade por posição dentro da quadra, todos possuem em suas posições movimentos de ataque e defesa. Todos devem de certa maneira fazer tudo. Tais movimentos devem seguir uma cumplicidade e organização interna.

- É um esporte no qual se encontram muitos jogadores em um espaço reduzido de campo. Para tantos jogadores poderem agir em busca de movimentos ou ações para o sucesso, deve existir uma grande comunicação entre eles, uma organização de movimentos para que não ocorram choques e para que não deixem espaços vazios dentro da quadra.

- No voleibol não existem limites temporais. O fim do jogo ou de um set é limitado pela pontuação. Para se chegar até o final desta pontuação não

existem limites de tempo. Alguns sets podem demorar até 40 minutos e uma partida pode demorar até duas horas e meia. Quando as partidas são disputadas em grande espaço de tempo, a resistência psicológica ao cansaço e aos erros derivados do mesmo é fundamental para o sucesso.

- É um esporte que acaba somente quando uma das equipes faz o último ponto possível. Desta forma exige de seus jogadores uma batalha constante. Uma equipe deve sempre exercer pressão sobre a outra o tempo inteiro e isto requer uma atitude psicológica de luta por cada ponto. Requer também uma união do grupo para poder chegar ao resultado pretendido. Requer persistência na busca dos resultados, apesar dos pequenos reveses que ocorrem durante um set no jogo de voleibol.

Considerando a área de conhecimento de aprendizagem motora e treinamento desportivo, o voleibol é classificado como esporte coletivo, no qual o sucesso é alcançado pelas ações coletivas, de destrezas abertas. O ambiente de jogo muda constantemente e para tanto é necessária a observação constante dos sinais do mesmo para poder se adaptar às situações. Ainda segundo CRATY (1983) é um esporte com pouca chance de dano físico, no qual a agressividade se manifesta de forma indireta, golpeando a bola e se caracteriza por ser um esporte dependente de interação por requerer uma contínua interação entre os membros.

Segundo SCHUMAN (1995), o esporte voleibol segue alguns princípios gerais;

- O princípio da coletividade , que envolve três aspectos: o primeiro que o jogo é uma cadeia de ações e existe uma interdependência entre os jogadores, a responsabilidade é mútua. O segundo que cada jogador deve compreender sua função de acordo com sua potencialidade, com sua especialização funcional. E o terceiro aspecto é que deve haver sempre disciplina tática. A disciplina individual deve fazer parte da disciplina tática do grupo.

- O princípio do aproveitamento das forças e vantagens. Cada equipe se distingue das outras por características próprias, o que forçosamente obriga à observação das individualidades.

- O princípio da iniciativa permanente, que é caracterizada pela busca constante por cada ponto, pela luta determinada apesar dos reveses.

- O princípio da colocação ótima das forças, observando quem está ao lado de quem, quais são as capacidades individuais e como se combinam as funções de cada um.

- Princípio da comunicação permanente, na qual os objetivos são: evitar mal entendidos, propiciar conversação de trabalho, o que no caso do voleibol implica em palavras e sinais e regulação psíquica.

Uma grande parte destas características e princípios se aplicam dentro e fora da quadra, como por exemplo o princípio da busca constante deve permear toda a prática de treinamento. Em cada exercício que é realizado durante um

treinamento, tal busca está relacionada em fazer sempre melhor, trabalhar sob pressão e buscar sempre o sucesso em cada movimento. Outro exemplo é a comunicação, que deve ser trabalhada também em momentos extra quadra, para definir e criar um entendimento geral ou conceitos gerais que permeiem por todo o grupo e que definam o que cada ato ou palavra, expressado de forma individual ou coletiva, significa. Outro exemplo ainda é o do princípio da coletividade, também fora da quadra as pessoas devem entender suas funções, devem apresentar uma disciplina implícita ao mundo esportivo, que pode ser representada por exemplo pela assiduidade nos treinamentos, na pontualidade de encontros, no respeito pelo colega, entre outros.

4.3 Esporte e as Aptidões Básicas da Inteligência Emocional

Nas próximas linhas a tentativa é de relacionar algumas referências teóricas originadas principalmente da área de psicologia do esporte da ciência do esporte com as cinco aptidões básicas da inteligência emocional: auto-conhecimento, auto-controle, auto-motivação, empatia e relacionamento com os outros.

A psicologia do esporte é apresentada como ;

“ A disciplina científica que se ocupa com a análise e modificação de processos psíquicos e de ações esportivas. Parte do princípio que a

ação esportiva é um comportamento intencional e regulado psicologicamente. “

(SAMULSKI, 1992)

A psicologia do esporte, nas análises dos fenômenos que ocorrem no ambiente esportivo, leva em consideração desde os processos psíquicos como a cognição e o processamento da informação até os sentimentos relacionados com as emoções do ser humano, para entender o que ocorre neste maravilhoso mundo do esporte.

4.3.1 esporte e auto conhecimento

O auto-conhecimento para a psicologia do esporte é condição fundamental para qualquer praticante de qualquer modalidade na busca da excelência. Ele pode estar focado no auto conhecimento da performance atlética ou no auto conhecimento das próprias emoções.

No primeiro caso, SCHMIDT (1992) e MAGILL (1984), chamam de retroalimentação, qualquer tipo de informação que é fornecida ao indivíduo a respeito de sua performance. Ela pode ser dividida em conhecimento da performance, conhecimento do resultado e propriocepção. No conhecimento do resultado, o indivíduo simplesmente tem uma idéia do que realiza visualizando as conseqüências do seu movimento. No caso do voleibol, ao executar um saque por cima, a própria pessoa visualiza se a bola foi fora ou dentro.

No conhecimento da performance a pessoa tem uma idéia de como se comporta o movimento que realiza, no mesmo exemplo do saque, se o seu braço ficou estendido ou dobrado no momento em que bateu a bola durante o saque por cima.

E finalmente a propriocepção, através dos próprioceptores como fusos musculares e órgãos tendinosos de Golgi, dão uma idéia para o executante do movimento, como estão os graus de contração e alongamento muscular, assim como os ângulos das articulações do corpo, como por exemplo o braço em relação ao ante braço.

Estes três sistemas de informação da performance funcionam ao mesmo tempo e a todo momento, quer seja no ambiente de treinamento , quer seja no ambiente de competição. As informações são geradas de maneira consciente e inconsciente, quanto mais automatizados são os movimentos, menos conscientes eles são. Quando conscientes, provêm o indivíduo com uma série de informações de tal maneira que dão uma noção muito próxima da realidade de quais são os aspectos fortes e fracos de cada um e conseqüentemente suas limitações.

O desenvolvimento de cada um deles vai depender da atenção que a pessoa seletivamente dá a um destes sistemas. É muito improvável que alguém consiga se desenvolver, dentro do esporte, sem possuir nenhuma informação de como está atuando.

Quando o conjunto de informações recebidas pelo próprio indivíduo são somadas com o reforço positivo do treinador, segundo THORNDIKE citado por TELEÑA (1985), isto gera como consequência um grande aumento da autoconfiança naquilo que se faz, no processo que foi realizado para se alcançar este estágio e aumenta a motivação para continuar a busca por novos estágios.

No segundo caso, quando o conhecimento das emoções entra em discussão, a literatura em psicologia do esporte, CRATY (1983), SAMULSKI (1992), PÉREZ, CRUZ & ROCA (1995), BRIEGHEL-MÜLLER (1987), ROALES-NIETO & NOGUEIRA (1994) e THOMAS (1983), converge para alguns tópicos comuns no mundo esportivo, entre eles os sentimentos de ansiedade, de tensão e de raiva .

Para desenvolver a atividade esportiva em graus de performance elevados, o atleta precisa reconhecer em si tais sentimentos citados. O reconhecimento destes sentimentos implica uma prática constante que pode ser realizada no próprio ambiente de treinamento, ou com intervenções próprias da psicologia do esporte. Tal prática induz o indivíduo para o auto-conhecimento de tal maneira que o mesmo tem condições de identificar quais as situações ambientais que geram por exemplo a ansiedade ou os sentimentos de raiva que geram a agressão e também tem condições de identificar tais sentimentos quando estes surgem.

De uma maneira geral os atletas são orientados a perceber os sinais corporais que desencadeiam estas emoções. Os principais sinais que são orientados a observar são: a frequência cardíaca, o ritmo respiratório, a sudorese, principalmente a das mãos e o grau de contração muscular de parte ou de todo o

corpo. Também são orientados a perceber os sinais ambientais potenciais que podem de forma individual ou coletiva desencadear tais sentimentos.

Com a prática, o objetivo de programas ou métodos para desenvolver a sensibilidade a vários sentimentos é dar condições de reconhecer em si próprio os sentimentos que são mais controlados por eles e aqueles que precisam de uma atenção especial, ou um esforço extra para controlá-los, identificar quais sentimentos são mais positivos e de que forma utilizá-los da melhor maneira para tirar proveito em busca de melhores performances.

4.3.2 esporte e auto-controle

Segundo a mesma linha de pensamento do item anterior, no auto-conhecimento da performance atlética dentro do esporte, a informação mais importante na busca do auto-controle provém principalmente das informações conscientes advindas dos próprioceptores (BRIEGHEL-MÜLLER, 1987). Com a prática no treinamento diário, o indivíduo adquire a capacidade de controlar o grau de contração muscular e o ângulo de membros em relação ao tronco por exemplo , de tal maneira a aplicar na bola uma certa quantidade de força e rebater a bola com uma determinada angulação do braço para enviar a mesma a um lugar desejado.

Como o voleibol é caracterizado como um esporte de destreza aberta, no qual o meio muda constantemente (CANFIELD & REIS, 1998), uma das capacidades

que o atleta deve possuir é de interpretar tais modificações ambientais para poder se adaptar em relação aos seus deslocamentos e quantidade de força que deve realizar em uma determinada situação. Desta forma todo movimento dentro do jogo de voleibol deve ser realizado observando as mudanças de ambiente, que neste caso são representadas pelos deslocamentos e gestos dos companheiros de equipe, pelos deslocamentos e gestos do adversário e pelas trajetórias da bola. Autores como SCHMIDT (1992) , MAGILL (1984) , PÉREZ (1994) , convergem no sentido de indicar que estas identificações das mudanças são quase sempre realizadas de maneira conscientes.

Em relação às emoções que aparecem no mundo esportivo, é de consenso na literatura da psicologia do esporte, CRATY (1983) , SAMULSKI (1992) , PÉREZ, CRUZ & ROCA (1995) , BRIEGHEL-MÜLLER (1987) , ROALES-NIETO & NOGUEIRA (1994) e THOMAS (1983) , que muitos sentimentos interagem com a prática de tal forma que determinam o sucesso ou o fracasso de um desportista. A ansiedade pode fazer com que o atleta se precipite em um ponto importante cometendo um erro. A raiva pode bloquear o cérebro e comprometer a leitura de um meio com constantes transformação, como consequência ocorrerá a queda de performance.

Como visto anteriormente entre os fatores, o que determina em grande parte o sucesso, é o emocional. Em parte o segredo deste sucesso está no fato do atleta saber identificar os diferentes tipos de sentimentos que surgem no ambiente esportivo e saber de que forma controlá-los e enfocá-los positivamente para o rendimento (FLEURY, 1998)

Vários métodos foram elaborados para trabalhar o auto-controle emocional do atleta , entre eles o treinamento autógeno de SCHULTZ (1991), o manual de treinamento mental para atletas de SUINN (1988), o método Silva de controle mental de SILVA & BERND JR. (1998) e a metodologia criada por FLEURY (1998).

Tais métodos se fundamentam principalmente na teoria psiconeuromuscular, que descreve as relações existentes entre a influência de estados mentais e a performance prática conforme trabalho de TABERNERO (1996) e nas posturas positivistas e busca de metas da neurolingüística. Estes métodos desenvolvem exercícios de relaxamento, exercícios de controle da tensão muscular, exercícios respiratórios para controle da frequência respiratória e cardíaca , práticas mentais e exercícios de consciência corporal. Eles buscam desenvolver a auto consciência de estados emocionais e suas relações com os estados corporais ou físicos e, a partir do controle destes estados físicos e de práticas mentais, proporcionar o controle das emoções, muitas vezes em segundos.

“ Através do treinamento de auto-controle o desportista deve aprender a se controlar (sem ajuda externa) nas situações extremas e difíceis de treinamento e de competição, a fim de evitar reações psicofísicas exageradas (por ex.: ansiedade , raiva) e comportamento social inadequado (por ex.: conduta agressiva)”
(SAMULSKI, 1992)

Quando o atleta tem consciência que uma determinada situação pode levá-lo a um aumento da ansiedade, e isto é relatado por muitos atletas através da mídia, quando uma competição está iniciando e é denominada de *o jogo de estréia*, um simples auto relaxamento ou um método respiratório consciente, em alguns segundos, pode diminuir e controlar consideravelmente tal estado.

“ Ser capaz de relaxar o corpo dá ao atleta importante controle sobre os músculos para manter-se relaxado na competição. O sentir-se “fluído” está freqüentemente associado com o sentir-se relaxado e tranqüilo. Saber como relaxar pode também ser usado se a competição ou as condições causam um sentimento de tensão ou dificuldade.”

(SUINN,1988)

Não pode ser desconsiderada aqui a questão da experiência, no caso anterior, mesmo sem realizar nenhum tipo de procedimento de controle, atletas experientes apresentam um menor grau de ansiedade do que aqueles mais novos. Tudo aquilo que se desconhece e que não se vivencia causa um certo aumento na ansiedade. Neste sentido as pessoas que possuem uma certa experiência no esporte são capazes de manipular as situações ambientais de forma diferenciada em relação aos menos experientes.

4.3.3 esporte e motivação

A motivação sempre foi um assunto muito tratado dentro da literatura de psicologia do esporte, CRATY (1983), SAMULSKI (1992), PÉREZ, CRUZ & ROCA (1995), BRIEGHEL-MÜLLER (1987), ROALES-NIETO & NOGUEIRA (1994). É entendida como sendo as

“razões pelas quais se realizam ações com diferentes graus de intensidade. Está relacionada com a preparação, ativação e outras formas de estimulação com as quais o indivíduo se apronta para agir”

(CRATY, 1983)

A motivação pode ser extrínseca quando os motivos são externos, por exemplo, um prêmio em dinheiro, medalhas etc. ou pode ser intrínseca para designar que os motivos pelos quais as pessoas agem originam-se na própria pessoa, por exemplo quando as pessoas projetam um sonho, um desejo, uma vontade de realizar algo. Este tipo de motivação intrínseca do esporte pode também ser denominada de auto-motivação. A pessoa se motiva a realizar algo por razões próprias, independente das fontes externas de recompensa.

PÉREZ, CRUZ & ROCA (1995) definem que estar auto-motivado significa possuir um objetivo e fazer as coisas da melhor maneira possível para conquistá-los. No esporte isto é definido por querer obter um bom rendimento e fazer o máximo possível para consegui-lo. Os autores identificam o desportista altamente

motivado quando este persiste em tentar ganhar uma competição ou aprender uma habilidade por mais difícil que seja e que lhe custe muito ou suas possibilidades sejam mínimas.

Em concordância com PÉREZ, CRUZ & ROCA (1995), MOTA (1998), em seu livro, *o prazer da vitória*, expõe que os verdadeiros campeões são aqueles que sabem exatamente aonde querem chegar e, quando atingem um topo , entendem isto como um estágio para alcançar mais alto, e simplifica isto numa frase; *“quem acha que já chegou ao topo da montanha, só encontra descida pela frente”*. Desta forma além de ser necessário na motivação fixar um ou mais objetivos, ao conquistá-los é sempre necessário galgar outros escalões, pensar em outras conquistas, que só podem ser atingidas pelo fazer melhor sempre.

Uma frase que exemplifica o pensamento motivado de um campeão é apresentada por FLEURY (1998) ;

“ Meu objetivo não é ganhar uma série de corridas este ano. Meu objetivo é dar o máximo e o melhor de mim. Minha motivação é a busca da perfeição, a busca de me aperfeiçoar sempre, de aprender sempre. Talvez nunca se chegue à perfeição absoluta, mas meu objetivo é chegar lá “ (Aírton Sena – Tri campeão de fórmula 1)

Na busca destes objetivos , o que caracteriza os campeões é a dedicação com que agem para atingir as metas estabelecidas, metas estas de caráter individual e coletivo, pois uma equipe nada mais é do que uma *“ série de combinações*

individuais de motivos" (CRATY, 1983). Para ilustrar tal dedicação, observe o exemplo a seguir,

" Não importa o que eu estivesse fazendo, eu sempre tinha uma bola de basquete na mão. Se tinha de fazer uma compra para minha mãe, ia até a loja batendo bola. Só para tornar mais interessante, alternava a mão direita e a esquerda de um quarteirão para outro. Lembro-me de acordar, quando ainda estava escuro , sentindo a maior vontade de bater bola e ficava deitado na cama, olhando pela janela, esperando que o dia clareasse. Se ainda era muito cedo para ir ao pátio da escola, batia bola na rua. Contornava os carros estacionados, fingindo que eram jogadores adversários. Ao longo da rua, as pessoas abriam suas janelas e brigavam comigo, dizendo que eu as acordava. Mas não podia fazer nada. O jogo estava em meu sangue " (Magic Johnson citado por FLEURY, 1998)

Outra característica das pessoas motivadas é a persistência com a qual elas perseguem os seus objetivos individuais ou grupais. Apesar das adversidades que são encontradas no meio do caminho, essas pessoas nunca desistem, segundo MOTA (1998), encaram suas deficiências e seus problemas como desafios, possuem sempre uma atitude positiva, acreditam que o êxito não é uma dádiva, mas sim uma coisa a ser conquistada.

4.3.4 Esporte e Empatia

Na literatura relacionada ao esporte não existe nenhuma referência direta desta aptidão com o ambiente esportivo. De uma maneira indireta, considerando que a empatia é saber identificar os sentimentos, preocupações e necessidades dos outros e que a empatia no mundo do trabalho está relacionada à preocupação de crescimento com as outras pessoas, MOTA (1998) argumenta que o desenvolvimento e crescimento de uma equipe esportiva é consequência do desenvolvimento das pessoas que fazem parte desta equipe . Ter consciência deste fato agrega um enorme valor ao todo e aos indivíduos.

Em uma equipe de voleibol, na qual as forças devem estar equilibradas, a melhor performance do grupo se deve ao crescimento de forma generalizada de cada componente do grupo. Caracterizando uma cadeia de ações, onde todos devem estar em nível semelhante para que esta cadeia se complete com sucesso.

4.3.5 esporte e relacionamentos com os outros

CRATY (1983), apresenta algumas considerações sobre o trabalho com equipe esportivas. *“Nos times, os atletas se relacionam mutuamente e reagem uns em relação aos outros como membros de um grupo de trabalho operando sob determinada quantidade de tensão.”*

Em esportes cuja característica de cooperação é necessária, e este é o caso do voleibol, a cooperação intergrupar é útil tanto para o desempenho quanto para o desenvolvimento de sentimentos grupais positivos (EPIPHANIO & ALBERTINI, 2000). Em esportes coletivos o grupo desenvolve uma identidade *pessoal* coletiva. O grupo como os indivíduos estabelecem objetivos, possuem motivações e avaliam o próprio desempenho. Quanto mais coeso for o grupo , maiores são as suas chances de se sair bem num confronto caracterizado por uma situação difícil.

OBERTEUFFER & ULRICH (1977), apresentam ainda que no contato diário em treinamentos ou competições, são criadas normas de convivência entre o grupo, a exemplo do que ocorre com qualquer grupo social. O respeito e adaptabilidade a estas normas fazem parte do ambiente esportivo.

“ Há, de fato, certa razão para acreditar que as primeiras e básicas lições, sobre democracia, sobre como caminhar com os outros, sobre “ser honesto”, vêm de sua experiência em jogos. “

(OBERTEUFFER & ULRICH, 1977)

Em grande parte o cumprimento destas normas se dá pela característica de liderança que o grupo possui, tal liderança pode ser a oficial, representada pelo técnico ou o capitão eleito pelo técnico, ou as lideranças não oficiais, aquelas pessoas que por características próprias são capazes de influenciar as outras. Neste aspecto o treinador como a figura de líder principal, segundo a literatura, têm importante papel na formação integral do ser humano.

Segundo GOLEMAN (1999), o líder pode ser fixo, representado por um integrante do grupo, ou pode aparecer em situações de tensão e logo em seguida desaparecer. Como no esporte constantemente estão aparecendo situações tensionantes, pode-se dizer que o esporte é um campo fértil para o surgimento de líderes de situação.

Tanto para o desenvolvimento e manutenção de normas, para o convívio harmonioso e para a atuação do grupo na prática do esporte em treinamentos e competição, é necessário também um conjunto de sinais verbais e não verbais que caracterizam a comunicação no grupo. Segundo CRATY (1983), no voleibol, em sua realidade de jogo, *“as comunicações entre os membros de um time consistem de rápidos sinais de estímulo mais do que de verbalização prolongada”*.

Esta comunicação percorre direções e níveis distintos, indicando, por exemplo, a comunicação que é realizada entre atletas, entre o atleta e o técnico, entre o atleta e um componente da comissão técnica ou entre o atleta e o público. Ter em mente estas direções e caminhos, e suas características de comunicação, para o psicólogo do esporte, doutor FRESTER (1995), é uma condição de sucesso para uma equipe desportiva.

Outro aspecto relevante no trabalho desportivo em grupo é a interação que ocorre entre as pessoas,

“ O indivíduo encontra seus companheiros pessoa a pessoa. Eles ao mesmo tempo são inimigos e amigos enquanto testam uns aos

outros. Eles encontram maneiras de agir que trarão satisfações para cada um. “

(OBERTEUFFER & ULRICH, 1977)

Esta interação, que aparece ou que é aflorada no mundo do esporte, é uma característica do processo básico de socialização do homem. Ou seja o homem é um ser social, caso o contrário estaria vivendo solitariamente em cavernas. Um dos campos que contribui em sua vida para experimentar esta sociabilização é o esporte, porque proporciona tarefas comuns que torna possível esta interação.



METODOLOGIA

5.1. Tipo de Pesquisa

O trabalho em questão caracteriza-se como qualitativo, sendo que efetuou-se pesquisa de campo à nível exploratório, e foi realizado com dados primários, (entrevistas) e dados secundários (relacionando dados bibliográficos, impressos, artigos, consultas à Internet, livros, demais métodos dedutivos e auxiliares).

Foi respeitada a cultura local e privilegiado o caráter informativo, a abordagem descritiva e análise da aplicação prática de alguns conceitos, técnicas e estratégias da qualidade.

Esta metodologia parte do específico para o geral e está subordinada à disciplinas como administração, ciências sociais, ergonomia, psicologia do trabalho, antropologia, demais áreas de cunho científico e pela mais humana das engenharias, a própria Engenharia de Produção.

Este estudo insere-se no contexto de pesquisa qualitativa, em particular na esfera de relatos de experiência. Os dados coletados nas entrevistas foram

gravados e anotados posteriormente. A partir deste material buscou-se extrair o conteúdo relevante para responder o embasamento deste trabalho.

Os dados foram analisados com o apoio da organização e categorização apresentada na literatura sobre o tema, expressa na ordem apresentada no roteiro e com a experiência profissional do autor do presente estudo. A interpretação e construção teórica dos resultados da pesquisa estão fundamentadas nos relatos de experiência e na revisão teórica realizada.

5.2. Amostra

A amostra foi constituída por um lado de quatro indivíduos, por seleção accidental, que vivenciaram um processo de treinamento desportivo na modalidade de voleibol no Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, por no mínimo cinco anos e atualmente estão no mercado de trabalho exercendo diversas funções, acreditando que são capazes, devido a suas experiências tanto no treinamento desportivo de voleibol , como no mundo do trabalho, de se posicionar em relação às contribuições de suas vivências no esporte voleibol para as suas funções profissionais sobre o foco da inteligência emocional, contribuindo desta forma para a pesquisa. Tal grupo é denominado no presente estudo de grupo 1.

Por outro lado, outra amostra foi constituída de quatro indivíduos pertencentes à equipe de voleibol rexona , selecionados por julgamento não probabilístico, que atualmente atuam no esporte de alto rendimento a nível profissional e possuem

uma ampla experiência dentro do esporte voleibol, mais de 15 anos, considerados desta forma no presente estudo como especialistas dentro desta modalidade, acreditando assim que o fato de suas profissões coincidirem com a modalidade que está sendo estudada contribua com respostas mais puras no sentido da relação do esporte para a inteligência emocional. Tal grupo é denominado no presente estudo de grupo 2.

5.3. Procedimentos

Foram realizadas entrevistas individuais semi estruturadas e definitivas com os oito indivíduos selecionados, sendo gravadas e transcritas posteriormente e realizadas em sua maioria no próprio ambiente profissional dos entrevistados. Durante as entrevistas foram feitas pelo entrevistador, anotações consideradas pertinentes ao tema tratado. As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2001, partindo das cinco aptidões básicas da inteligência emocional proposta por GOLEMAN (1999), seguindo o seguinte roteiro básico elaborado pelo pesquisador do presente estudo:

- a) A prática desportiva e sua relação com a auto percepção e suas competências;
- b) A prática desportiva e sua relação com a auto regulação e suas competências;
- c) A prática desportiva e sua relação com a motivação e suas competências ;
- d) A prática desportiva e sua relação com a empatia e suas competências ;
- e) A prática desportiva e sua relação com as aptidões sociais e suas competências ;

- f) O desempenho percebido no mundo profissional entre ex-praticantes ou praticantes de esporte com não praticantes de esporte em relação as cinco aptidões básicas da inteligência emocional e suas competências.

VI

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para efeitos didáticos, os resultados apresentados a seguir seguirão a seqüência apresentada por GOLEMAN (1995 e 1999), no que diz respeito às aptidões básicas da inteligência emocional. Em cada aptidão foram discutidas as competências relacionadas com a esfera do trabalho que mais apresentaram relevância nas entrevistas realizadas enquanto contribuição do esporte para a inteligência emocional. Desta forma as perguntas foram analisadas conforme a sua representatividade e relevância em relação a uma das aptidões básicas: auto percepção, auto regulação, motivação, empatia e aptidões sociais e suas competências relacionadas com o trabalho.

6.1 Esporte e Auto-Percepção

Com o objetivo de verificar se os indivíduos possuíam uma idéia clara de seus próprios sentimentos, no início de cada entrevista, os entrevistados eram questionados a respeito do conhecimento de seus próprios estados interiores, dos seus sentimentos mais positivos e mais negativos, ou seja, os sentimentos que em

suas perspectivas eram mais controlados por eles , e aqueles sentimentos que em uma determinada situação não eram muito controlados por eles .

As respostas para tal questionamento em relação aos tipos de sentimento foram diversas. Os entrevistados colocam entre outros como sentimentos positivos, a alegria de viver, o positivismo, o afeto, a convivência harmoniosa, a luta na busca de objetivos, a vontade de desafios, a auto motivação, a solidariedade e a persistência.

Os sentimentos negativos posicionados pelos entrevistados foram a raiva, o medo de perder o controle, a impaciência, a ansiedade e a angústia. Nos posicionamentos dos entrevistados, nenhum destes sentimentos negativos causam, conforme definição de GOLEMAN (1995), *inundação*, ou seja, nenhum deles fica totalmente cego ou sem ação quando um destes sentimentos surge derivado de situações específicas e individuais,

Ao contrário, todos os entrevistados têm plena consciência de quando estes sentimentos surgem e com que intensidade ocorrem, quais são as situações individuais que os provocam e de uma ou outra forma buscam o melhor caminho para dominar tais sentimentos.

Segundo GOLEMAN (1995), distinguir quais são os sentimentos negativos que nos atacam, quais são as situações em que eles ocorrem, quais são as possíveis intensidades são características dos indivíduos que reconhecem suas próprias emoções. Assim pode-se afirmar que os entrevistados dos dois grupos

apresentaram durante a entrevista plena consciência , tanto de suas emoções mais positivas, quanto de suas emoções negativas no sentido de quando elas ocorrem, de que maneira ocorrem, que reação cada uma delas provoca e de alguma maneira buscam o domínio das mesmas, embora, segundo alguns relatos, isto é uma tarefa difícil.

Relacionando as competências que fazem parte desta aptidão básica, nos relatos foram encontradas duas das três competências descritas por GOLEMAN (1995) na caracterização das emoções no mundo do trabalho: a percepção emocional, que é o reconhecimento das próprias emoções e a auto-avaliação precisa, que é o reconhecimento dos pontos fortes e fracos, capacidades e limitações interiores. A terceira competência desta aptidão, a auto-confiança, é relacionada pelos entrevistados mais no momento em que se fala de auto motivação.

Segundo os entrevistados a aptidão básica de auto-percepção é derivada da experiência de vida que cada um possui nas mais diversas áreas. Somada a esta experiência, quando questionados se o esporte contribuiu de alguma forma para este auto-conhecimento, os dois grupos se assemelham em afirmar que o esporte foi uma importante área de experiência em suas vidas, e o mesmo trouxe grandes contribuições, tanto para a percepção emocional quanto para a auto-avaliação precisa dos sentimentos.

Tal fato é justificado pelos entrevistados, por perceberem que para trabalhar ou praticar o esporte voleibol são necessários as percepções dos próprios

sentimentos. Segundo eles, é uma exigência inerente à própria atividade desportiva.

Alguns entrevistados, consideram o esporte um grande laboratório de vida, que propicia o contato e manipulação com os mais variados tipos de sentimentos de uma forma muito intensa e, para o primeiro grupo de uma forma muito rápida, já que em média o contato que os mesmos tiveram com o voleibol foi de aproximadamente cinco anos.

“ O esporte foi na realidade uma oportunidade de deixar explícito alguns pontos fracos meus. O esporte me colocou em situações que isto ficou evidente para mim. “

(Décio, grupo 1)

Outra justificativa para defender que o esporte contribui para a auto percepção, principalmente relatado pelo grupo 1, é que a experiência esportiva aconteceu para eles em uma época chave de suas vidas, a infância e adolescência, na qual muitos valores são desenvolvidos e formados, e novamente posicionam que no esporte estes valores aparecem de forma muito intensa e muito rápida. Para obter sucesso estes indivíduos conheceram seus sentimentos por estarem sendo colocados à prova a todo momento nos treinamentos e nos jogos .

“ Nós tínhamos mais contatos com estes sentimentos, de raiva, de frustração, de alegria, estes sentimentos passavam e voltavam, era num treino, num jogo, faz parte desta experiência “ (Deisy, grupo 1)

Em relação aos valores desenvolvidos pelo esporte voleibol, REZENDE (2001), um dos entrevistados, técnico da seleção masculina brasileira de voleibol e considerado no presente estudo pela sua grande experiência , como um especialista no assunto, defende que o esporte é carregado com uma série de valores positivos e que o confronto com estes valores e sentimentos proporciona, ao indivíduo que pratica esporte, a aquisição de uma forma de ver a vida e conseqüentemente uma forma de pensar e refletir sobre os seus sentimentos e valores.

“ O esporte para quem o vive de alguma forma, seja ele em que nível for, com uma certa intensidade, traz tantos conceitos e valores importantes que, ao estar envolvido no processo, você leva “n” destes conceitos para a sua vida pessoal e profissional. As pessoas levam isto consigo e isto acaba se tornando uma filosofia de vida “
(Bernardo, grupo 2)

Relacionando as respostas que sugerem o desenvolvimento da auto percepção pelo esporte, com a área de aprendizagem motora, SCHMIDT (1992) MAGILL (1984), CANFIELD & REIS (1998) e PÉREZ (1994) e da psicologia do esporte, CRATY (1983),SAMULSKI (1992), PÉREZ, CRUZ & ROCA (1995), BRIEGHEL-MÜLLER (1987), ROALES-NIETO & NOGUEIRA (1994),pode-se acreditar que as experiências vivenciadas por estas pessoas marcaram pela intensidade em que ocorreram os acontecimentos. Conforme SCHMIDT (1991) e MAGILL (1984), a aprendizagem , ou seja, a retenção e mudança de comportamento se dá pela prática, mas quando esta prática tem significados

especiais e intensos, a aprendizagem é mais sólida e marcante. Ainda no campo da aprendizagem, os relatos deixam transparecer que o esporte é um campo fértil no que diz respeito aos tipos de emoções que as pessoas são expostas a todo momento, o que indica uma prática bastante diversificada em relação aos sentimentos. Por outro lado, como visto nas referências da literatura de psicologia, conhecer os próprios sentimentos é o primeiro passo de qualquer programa ou método. Geralmente eles procuram relacionar os sentimentos com indicações corporais, talvez o fato de a pessoa desenvolver sistematicamente estas indicações corporais faz com que a mesma desenvolva uma maior sensibilidade quanto aos sentimentos.

6.2 Esporte e Auto Controle ou Auto-Regulação

Quando questionados, ambos os grupos, se possuíam controle dos sentimentos relacionados com a auto percepção, todos responderam que sim, embora ao referirem-se aos sentimentos negativos, a resposta foi de que, apesar de possuir consciência dos sentimentos, de saber a forma como ocorrem e quando ocorrem, de identificar as possíveis intensidades e reações, relataram que não controlam totalmente tais sentimentos. Desta forma o que fazem é buscar o caminho do auto-controle de diversos caminhos, de tal maneira que se não controlam totalmente tais sentimentos pelo menos amenizam algumas conseqüências derivadas deles, não acreditando que o total auto controle seja possível, e para tal procuram extrair de situações negativas algo que as tornem positivas para as suas vidas e crescimento pessoal.

Quando questionadas quanto ao papel ou à contribuição do esporte no auto-controle, os entrevistados divergem quanto às respostas. A unanimidade está em reconhecer que a experiência no esporte contribuiu de alguma forma para este controle. A experiência referida pelos entrevistados indica a quantidade de prática sob determinadas condicionantes, o que de certa forma produz aprendizagem.

“ A experiência, a repetição de um gesto, a repetição de um elemento te faz saber contornar isto (sentimentos) com mais facilidade “

(Décio, grupo 1)

A justificativa de tal contribuição é consequência da exposição permanente deles aos sentimentos quando participaram no processo de treinamento desportivo. E assim como na aptidão de auto percepção, o auto controle é uma condição necessária para desenvolver a atividade desportiva. Em alguns momentos chaves de um jogo, por exemplo, deixar-se dominar pela ansiedade significa dar um passo em direção ao fracasso. Não controlar o próprio sentimento de decepção perante um erro é um passo em direção ao negativismo e ao declínio. Não adiar a satisfação perante um resultado eminente positivo pode torná-lo negativo. Esta situação é definida pela frase popular do *já ganhou*, quando uma equipe com alto potencial acaba sendo derrotada por uma equipe de menor potencial, por não saber controlar o sentimento de vitória e adiar a satisfação até o apito final.

Quando questionados sobre as competências da auto-regulação: confiabilidade e conscienciosidade, competências que envolvem responsabilidade, no sentido de quais as contribuições do esporte para os seus atos dentro deste processo desportivo, as respostas são comuns em apontar que qualquer pessoa que participe de um processo de treinamento desportivo deve apresentar responsabilidade, senão ela própria não consegue conviver com o grupo e com ela mesma e acaba desistindo da atividade.

Os atos de responsabilidade apontados pelos entrevistados por um lado são posturas de assiduidade e pontualidade e, por outro lado, a postura de assumir aquilo que se faz, representada no erro ou acerto de um gesto técnico ou na atitude pessoal dentro e fora da quadra em treinamentos e competições. Neste segundo tipo de postura ficou claro que a responsabilidade está diretamente relacionada com o grupo. Ser responsável significa agir de maneira tal que contribua para o desenvolvimento de si próprio e do grupo. Ser responsável é agir de maneira tal que suas atitudes caminhem em direção aos objetivos comuns do grupo.

“ Com esta noção de responsabilidade, você sabe que está aqui e não pode fazer mais ou menos, que este é o teu trabalho e você tem que ter responsabilidade com isso, você tem sempre que estar fazendo o melhor ”

(Kátia , grupo 2)

A responsabilidade é encarada pelos entrevistados como algo pessoal e que seu desenvolvimento é derivado de um processo de educação familiar que ocorre nas primeiras idades. O esporte tem então um papel de reforço em padrões socialmente aceitos para este tipo de atividade. Mas quando questionados sobre qual seria a influência do esporte sobre uma pessoa que não apresenta padrões de responsabilidade, os entrevistados responderam que provavelmente exerceria uma influência decisiva muito grande em sua formação.

“ Eu acredito que algumas coisas a gente carrega com a gente, a formação que vem de família. A responsabilidade a gente adquire com a prática, com horário para treinar... ”

(Kátia , grupo 2)

A noção de responsabilidade nos dois grupos é verificada quando se buscou identificar se no ambiente de esporte, em momentos de quadra e extra-quadra, quando eram cometidos erros, qual o comportamento que eles apresentavam, e tanto o grupo 1 quanto o grupo 2 disseram que o comportamento era o de assumir o erro. Esta noção é ligeiramente mais desenvolvida no grupo 2 do que no grupo 1, talvez pela característica de profissionalismo em que os mesmos se encontram.

“ A gente jogava a responsabilidade toda para a gente, se perdesse a culpa era da gente. Eu tive um episódio que me marcou muito, tínhamos jogo na segunda feira e no domingo fui jogar na rua, resultado torci meu pé, me senti muito mal por que não fui

responsável com o meu grupo. Para amenizar um pouco a minha irresponsabilidade, fui jogar com o pé machucado “

(Márcia, grupo 1)

“ Ter sua função e ser responsável pelo sucesso e insucesso do processo era condição fundamental para você participar da equipe. Você tinha que assumir sua parte e se responsabilizar por aquilo que acontecia juntamente com os outros... O esporte é o maior laboratório para você sentir isto, porque no esporte você tem que tomar decisões rápidas, e no esporte coletivo estas decisões impactam no desempenho de todo o time, de todo o conjunto. Uma das primeiras coisas que você aprende no esporte é esse senso de participação e responsabilidade pelo sucesso ou fracasso “

(Arnaldo , grupo 1)

Ainda em relação às competências da auto-regulação relacionadas com o trabalho, buscou-se identificar quais as influências do esporte para o comportamento ético das pessoas envolvidas com o mesmo . As respostas nos dois grupos coincidem em posicionar que o esporte em sua origem, em sua essência, em seus valores, é um ambiente que exige uma postura eticamente correta, quer seja nas relações com os companheiros de equipe e comissão técnica, quer seja nas relações com os adversários e árbitros.

“A essência pura do esporte incentiva no mais alto grau possível a questão de condutas éticas, o esporte te ensina” (Bernardo, grupo 2)

Apesar desta exigência ambiental, o aspecto ético é posicionado por muitos como uma característica pessoal. A exemplo do que foi relatado em relação à responsabilidade, a ética é resultante de valores aprendidos nas pequenas idades dentro do ambiente familiar, e neste mesmo caminho o esporte serve de laboratório para desenvolver e experimentar tais comportamentos. Outro fato que foi relatado anteriormente e que também ocorre aqui é que pessoas que entram no mundo do esporte e não apresentam condutas eticamente corretas, ou seja, não se adaptam, tendem a se afastar do mesmo.

Com tudo o que foi exposto pelos entrevistados, dentro da aptidão auto-regulação, os componentes da inteligência emocional nesta aptidão que estão relacionados ao mundo do trabalho e que são experimentados e desenvolvidos no esporte são o auto-controle, a confiabilidade e a conscienciosidade. Outros dois aspectos que não foram comentados diretamente pelos entrevistados são a adaptabilidade e a inovação. Embora esta primeira competência é permeada ao longo dos relatos, quando os entrevistados afirmam que as situações ambientais dentro do esporte sofrem constantes mudanças, e é até mesmo uma das características do esporte voleibol. E para estas mudanças ambientais, sejam elas de aspectos técnicos e emocionais, para atingir o sucesso, é necessário uma adaptação imediata a tais mudanças.

6.3 Esporte e Auto-Motivação

Dentro desta aptidão a primeira competência que é citada é a realização, ou seja, o intuito de melhorar e atingir um padrão de excelência. Parece que todos aqueles que participaram ou participam do esporte possuem esta definição bem clara. Esta competência parece ser um dos valores que permeiam o esporte com maior força. Todos os entrevistados afirmam que seus objetivos dentro do esporte eram o de crescimento enquanto atletas e enquanto pessoas. Os seus esforços sempre foram direcionados para isto, de tal forma que ficaram durante anos, para o grupo 1 e permanecem até hoje para o grupo 2, realizando treinamentos, suportando dores físicas e *emocionais*, abrindo mão de coisas comuns, como um passeio, um cinema, uma volta com os amigos, para se dedicarem na busca da excelência.

Esta busca está relacionada com a busca de objetivos pessoais e grupais, de tal forma que caracteriza outra competência da auto motivação, a dedicação ou engajamento, cuja definição é o alinhamento com as metas do grupo.

No ambiente esportivo esta busca se dá conquistando ou ultrapassando diversas barreiras, representadas pela dor física, pela dor da derrota, pela falta de recursos financeiros, pelas dificuldades de condições ideais de treinamento, pelo afastamento temporário da convivência familiar. Tal busca caracteriza outra competência emocional relacionada à auto-motivação que é o otimismo, ou seja, a persistência das metas a despeito de obstáculos e reveses.

Para ilustrar de uma maneira geral estas competências, a realização a dedicação a iniciativa e o otimismo, REZENDE (2001), FLEURY (1998) e MOTA (1998) defendem que estas competências são características das pessoas que buscam o sucesso, são características dos campeões no esporte e na vida. Para REZENDE (2001), isto se tornou uma filosofia de vida que tenta transmitir a todas as pessoas que estão a sua volta, afirmando que quando a pessoa acha que já sabe tudo, que é a melhor naquilo que faz, ela pára de crescer. Defende a competência realização da seguinte forma:

“Eu acho que a busca é essencial, em qualquer atleta deve existir a busca constante, quer dizer o gol, a chama que deve conduzi-lo constantemente, é a chama do desenvolvimento, quer dizer eu tenho que melhorar, melhorar, melhorar do ponto de vista global, não é apenas melhorar tecnicamente, melhorar como um todo... Eu acho que no esporte, antes de jogar bem, ganhar ou perder, você tem que cada dia dar um passo a mais, cada dia melhorar, você tem sempre que estar buscando alguma coisa e questionando aquilo que se faz na busca da melhora “

(Bernardo, grupo 2)

Em relação à competência engajamento, por se tratar de um esporte coletivo, é um ambiente no qual forçosamente são combinados objetivos individuais e coletivos. Os entrevistados possuem bem clara esta relação e pelos seus relatos entendem bem que o alinhamento dos objetivos individuais para metas coletivas é o que garante o sucesso para uma equipe e entendem que o esporte voleibol

sempre proporcionou esta vivência na busca de metas coletivas por se tratar de uma característica inerente ao mesmo.

“ Não adianta eu pensar em querer alcançar um objetivo e a pessoa que está ao meu lado não pensar a mesma coisa “

(Ana Paula , grupo 2)

“Existe o objetivo do grupo, de ser campeão, de jogar bem, mas antes disso, vêm os objetivos individuais que fazem com que o grupo se fortaleça e cresça mais “

(Kátia , grupo 2)

“Tem que haver uma união muito grande em busca de um mesmo fim, todos têm que estar buscando o mesmo objetivo, isso é uma coisa fantástica, diria até mesmo alucinante.”

(Deisy, grupo 1)

Em se tratando de otimismo, a persistência para se alcançar os resultados apesar dos reveses, todos os entrevistados manifestaram histórias de superação de dificuldades e identificaram isto como sendo uma das características do esporte competitivo. Afirmam ainda que esta prática esportiva os ensinaram a superar as dificuldades, ensinaram que os reveses são parte do jogo e da vida.

“ Eu lembro que a gente ganhava partidas com um placar que estava desfavorável , o voleibol ensina muito disto, por pior que fosse a

situação você sabia que se lutasse, persistisse, você poderia reverter o quadro e isso acabava criando uma cultura da persistência. “

(Arnaldo, grupo 1)

“ Quando você perde é muito importante saber dar a volta por cima, por que tem outros jogos, você não pode abaixar a cabeça, acho que é uma lição de vida por que ainda tem mais para você lutar, a vida não pára, o campeonato não acaba naquela partida, você tem que levantar a cabeça e jogar o próximo jogo e ganhar para continuar a buscar o sonho, esta noção de vitória e derrota que você tem no esporte , você leva pra vida, isto é fundamental ”

(Márcia , grupo 1)

A única competência da auto-motivação que não foi citada de forma direta pelos entrevistados foi a iniciativa, estar pronto para agir diante das oportunidades.

6.4 Esporte e Empatia

A primeira aptidão relacionada como aptidão social, que é a forma como lidamos com os relacionamentos com os outros, foi investigada no sentido de identificar se os entrevistados conseguiam ler e interpretar os sinais verbais e não verbais que os outros lhes transmitiam, definido por GOLEMAN (1995) como competência de compreender o outro.

Quando questionados se conseguiam entender e se fazer entender através da linguagem verbal e não verbal, os entrevistados afirmaram que em grande parte das situações possuíam tal capacidade. Quando indagados se isto era decorrente da prática desportiva no voleibol, as respostas foram afirmativas, sendo que o tempo de convivência com os companheiros de equipe de maneira intensa, permitia-lhes até de identificar os pensamentos ou sentimentos de alguns dos companheiros somente com o olhar. Desta forma os entrevistados atribuem esta capacidade pelo fato de terem experimentado situações com outras pessoas em um mesmo ambiente. Não necessariamente deva acontecer apenas no ambiente esportivo. Assim o esporte foi encarado como uma atividade que proporcionou uma convivência por um tempo prolongado e de maneira intensa com outras pessoas.

“Você desenvolve esta capacidade com a vivência no mundo do esporte, você sente a reação das pessoas em relação a momentos, momentos de vitória, momentos de derrota, momentos de dificuldade, momentos de grande sacrifício, então você, através destas reações, imagina, cria uma idéia de como a pessoa está internamente em relação àquelas circunstâncias todas “

(Bernardo, grupo 2)

“Depois de um tempo , você passava a conhecer a pessoa a tal ponto de que quando ela entrava no ginásio para treinar você já tinha uma idéia de como estava a situação emocional dela naquele momento “ (Arnaldo, grupo 1)

Outra competência relacionada à empatia é denominada de desenvolvimento de outra pessoa. Nas entrevistas ficou clara a preocupação que todos têm com o desenvolvimento do outro. Isto é justificado e relacionado na maioria das vezes com a busca de objetivos coletivos. Como o voleibol é um esporte coletivo, o sucesso é produzido pela soma das forças individuais. Os entrevistados relataram que demonstravam interesse pelo desenvolvimento do outro por que era condição fundamental que todos estivessem em um nível de desenvolvimento tal para atingir as metas coletivas.

No depoimento interessante de REZENDE (2001), posiciona que a busca da excelência pessoal passa necessariamente pela busca do desenvolvimento dos outros e cita para exemplificar um pensamento do famoso jogador de basquete de todos os tempos , Michael Jordan, que é mais ou menos assim,

“ Não adianta apenas eu jogar bem, por que eu tive a felicidade, a fortuna , a mim me foi concedido um talento, eu vou estar exercendo a minha excelência na medida que eu faço com que os meus companheiros se tornem muito bons “

Outra competência da empatia relacionada ao mundo do trabalho é a percepção política, que indica como se lê as relações políticas e de poder dentro de um grupo. Quando os entrevistados foram perguntados se conseguiam observar estes tipos de relações no esporte, nos dois grupos as opiniões se dividiram. Alguns não conseguiram visualizar dentro do esporte relações políticas e acreditam que elas não existam no sentido de perceber que o esporte não abre

espaço para tal, mas conseguem visualizar as relações de poder que são identificadas principalmente nas relações entre atletas e técnicos. Outra metade respondem que conseguiram observar relações políticas, em diferentes setores, entre a comissão técnica, com o patrocinador, entre os atletas, e justificam que esta situação aparece no esporte por que a política faz parte de nossa vida social, concordam com a outra metade que em suas raízes o esporte não é um ambiente que por si só desenvolva aspectos políticos e também com as visões de relações de poder identificadas anteriormente.

Dentro das competências relacionadas com a empatia para o mundo do trabalho, a única competência que não foi citada por nenhum dos entrevistados foi a competência de alavancamento da diversidade, que indica cultivar oportunidades através de pessoas com características diversas.

6.5 Esporte e Aptidões Sociais

Entre as oito competências citadas por GOLEMAN (1999), que fazem parte da aptidões sociais, quatro delas foram citadas pelos entrevistados como fazendo parte do processo de treinamento desportivo. São elas: a comunicação, a liderança, a colaboração e cooperação e as capacidades de equipe. Enquanto as outras quatro não foram citadas, que são: a capacidade de catalisar mudanças, o gerenciamento de conflitos, a influência e o estabelecimento de vínculos.

A comunicação foi considerada pelo entrevistados um processo fundamental à participação esportiva no voleibol e inerente ao mesmo. Tal comunicação foi posicionada pelos grupos de duas maneiras distintas, a primeira, uma comunicação que pode ser chamada de instrumental, porque é utilizada para auxiliar na realização de movimentos técnicos e táticos em conjunto, com o objetivo de vencer o adversário. Este tipo de comunicação ocorre fundamentalmente dentro da quadra.

“ O desenvolvimento da comunicação é um dos pontos que contribui para o sucesso e fracasso de um projeto, quer dizer ela é essencial para o bom desenvolvimento de um projeto esportivo, de uma entidade esportiva, de um grupo que trabalha no esporte. “

(Bernardo, grupo 2)

Outro tipo de comunicação descrita é aquela que ocorre no dia a dia e serve para estabelecer valores comuns, discutir metas, conversar sobre as situações pessoais e etc. e, segundo os entrevistados, é uma comunicação que sempre está presente no meio esportivo e tem o poder de tornar as pessoas mais tímidas e menos comunicativas em pessoas que expressam seus valores e conseguem se comunicar com outras pessoas de maneira mais aberta e menos tímida.

O primeiro tipo de comunicação só é experimentada quando se pratica esporte e envolve tanto a comunicação verbal quanto a comunicação não verbal e possui características peculiares à modalidade. Um exemplo desta comunicação ocorre durante um jogo, quando o levantador mostra um sinal com as mãos para indicar

que tipo de bola enviará para os atacantes e, por conseqüência, que movimentos dentro da zona de ataque os mesmos devem realizar.

Quando questionados se o esporte de alguma forma auxilia no desenvolvimento da comunicação dentro do grupo, no sentido da pessoa entender o outro e se fazer entender, os dois grupos se posicionam que de alguma forma o esporte foi um ambiente que exigiu tal comunicação e em outros momentos foi um ambiente facilitador no processo de desenvolvimento individual.

“ Eu acredito que o esporte faz com que nós tenhamos não só a comunicação verbal, mas as outras e de uma certa forma acredito que as pessoas que fazem ou fizeram esporte possuem uma capacidade de comunicação diferenciada em relação a outras”

(Kátia, grupo 2)

Em relação à competência de gerenciamento de conflitos, a referência que os entrevistados fazem são de algumas situações em que o clima do grupo não andava bem e, utilizando-se de hierarquias, lideranças e da própria comunicação, trabalhavam juntos para encontrar saídas para uma determinada situação. Desta forma posicionam que o esporte mais uma vez é um laboratório de aprendizado.

“O esporte te dá um campo de vivência para solucionar diferentes tipos de situações, que servem para pessoa algum dia pensar , eu já passei por isso e resolvemos o problema desta forma. “

(Décio, grupo1)

“ Se você briga com alguém, seja pessoal ou não, você tem que resolver a situação em função da harmonia. Dar a volta por cima. Acho que é o próprio treinamento que ajuda outro dia você estar de volta, o contato diário que ajuda a superar e dar a volta por cima. No grupo tem que haver harmonia e se não tiver já não rende igual, já não é igual e deixar para resolver mais tarde vai tornar cada vez pior”

(Márcia, grupo 1)

Em relação à competência de liderança, os dois grupos definiram a mesma como sendo uma capacidade inata ao indivíduo, caracterizando o líder como sendo uma pessoa que mobiliza as outras pela força do exemplo. Quando questionadas sobre o papel do esporte no desenvolvimento e aperfeiçoamento da liderança, as respostas foram unânimes ao afirmar que o esporte continua sendo aquele campo prático, o laboratório através do qual as mais diversas situações de liderança são experimentadas. Referindo-se aos diversos líderes que podem aparecer no ambiente esportivo, líderes permanentes ou aqueles que aparecem em um determinado momento de dificuldade.

“ Antes de tudo o líder tem que dar o exemplo, a escolha de um líder não é só feita por que ele é melhor...O esporte trabalha a liderança a partir do momento que desenvolve características de liderança nas pessoas “

(Ana Paula, grupo 2)

Quando questionados se a pessoa que pratica esporte tem condições de ser líder fora do ambiente esportivo, mesmo não sendo líder naquele ambiente, os entrevistados afirmam que sim e justificam tal resposta dizendo que no esporte as pessoas podem experimentar estas lideranças de duas formas, na primeira exercendo a liderança e na segunda, observando a liderança.

“ As pessoas que não nasceram líderes, acho até que conseguem desenvolver alguma capacidade, talvez não venha a ser um líder, mas vai entender o quanto são importantes, quando ele convive num grupo, de alguma forma ele desenvolve características de liderança, talvez por que as pessoas não queiram ser eternamente seguidoras, querem também demonstrar suas capacidades. “

(Bernardo , grupo 2)

A competência de colaboração e cooperação, ou seja ,a capacidade das pessoas trabalharem umas com as outras para atingir metas comuns, mantendo o equilíbrio entre a concentração na tarefa e os relacionamentos , colaborando entre si na busca de metas e promovendo um clima amistoso e de cooperação, foi abordada pelos entrevistados quando questionados sobre a relação entre o esporte e a aptidão básica da inteligência emocional, auto-motivação.

Para resumir as idéias apresentadas, uma das características do esporte coletivo é a luta na busca de objetivos comuns. No voleibol cada indivíduo possui funções específicas que fazem parte de uma cadeia de ações que determinam o sucesso ou insucesso. Devendo haver muita cooperação no sentido e

principalmente na troca de informações e planos, quando ainda, segundo os entrevistados, o clima é amistoso.

E finalmente, em relação à última competência citada, a aptidão social, foi solicitado aos entrevistados que descrevessem o clima de um grupo esportivo de acordo com suas experiências. Nos dois grupos a descrição se assemelha em afirmar que no clima de um ambiente esportivo as seguintes características estão presentes; positividade, alta sinergia, harmonia, *saudável*, respeito, colaboração e alegria . É um ambiente que entusiasma e marca as pessoas para o resto de suas vidas, e neste ponto foi encontrado um dado curioso, os entrevistados lembram com muito carinho da época em que praticavam esporte na infância e juventude, grande parte das amizades que permanecem ou são referência vêm desta época de experiência, mesmo aqueles pertencentes ao grupo 2, os quais atuam profissionalmente com o esporte. Alguns entrevistados ainda relataram que se encontram com integrantes do grupo até hoje, outros afirmaram que, apesar de não identificarem onde muitos integrantes do grupo vivem atualmente, levam-nos “ no coração “, como uma referência de vida para os seus relacionamentos. Tal fato pode indicar que o esporte é uma atividade que cria profundos laços afetivos entre as pessoas, principalmente quando praticado na infância e adolescência.

“ O esporte durante minha adolescência foi muito importante porque foi uma válvula de descarga para uma série de problemas, todos lembram daquela fase com muita saudade e carinho, dos momentos em que passamos e como foi muito importante para todos aquela fase para nossas vidas “ (Arnaldo, grupo 1)

“ Se você me perguntar hoje depois de 30 anos envolvido com voleibol, o que de mais importante eu tenho e criei, são as relações pessoais que desenvolvi. As medalhas, os troféus que eventualmente eu ganhei estão guardados e alguns eu nem sei aonde, mas meus amigos, apesar de não ter contato com muitos deles, são muito mais vivos e importantes na minha vida hoje do que estes troféus. “

(Bernardo, grupo 2)

Neste clima de relações afetivas profundas é de se esperar que a competência capacidade de equipe, ou seja, a sinergia com que o grupo trabalha em direção a metas coletivas seja altamente trabalhadas com o envolvimento da pessoa no ambiente do esporte.

6.6 A Prática do esporte e Suas Relações com o Trabalho

Este último tema está colocado no final desta apresentação de resultados pela semelhança de respostas que apareceram em todas as aptidões básicas da inteligência emocional.

Um dos objetivos do seguinte estudo de caso foi o de verificar qual era a contribuição do esporte para as competências da inteligência emocional relacionadas ao mundo do trabalho. Na busca da resposta , os questionamentos foram realizados no sentido de comparar uma pessoa que praticou o esporte

voleibol e outra que não praticou esporte, ou seja, constantemente era solicitado aos entrevistados que dessem o seu depoimento, através da experiência própria ou por indicações subjetivas, se a prática esportiva no voleibol poderia ser um fator de diferenciação no comportamento entre duas pessoas, no que diz respeito às competências da inteligência emocional voltada ao trabalho.

Considerando a soma de todas as aptidões básicas, auto percepção, auto regulação, motivação, empatia e aptidões sociais, as respostas são idênticas em afirmar que apesar do esporte desenvolver e contribuir para tais aptidões, não era possível afirmar que ele proporcione uma diferença entre dois indivíduos, um ex praticante ou praticante de esporte com outro que nunca praticou esporte, no que diz respeito ao seu desempenho ou as suas atitudes profissionais. Afirmam que na vida as pessoas podem adquirir um perfil emocional vivenciando outras experiências, mas acreditam que estas outras experiências devem ser desenvolvidas em um ambiente marcado por características e envolvimento coletivos. Alguns exemplos citados foram, as experiências no serviço militar, participação em corais ou grupos folclóricos, participação em grupos de estudos e participação em atividades comunitárias.

Considerando separadamente as aptidões básicas, os entrevistados também são unânimes em afirmar que as aptidões mais beneficiadas pela prática esportiva, de tal forma que são capazes de diferenciar um comportamento profissional de um praticante ou ex-praticante de esporte de um não praticante, são a auto percepção, a auto-regulação e a auto-motivação. Os entrevistados do grupo 1

apresentam exemplos de suas experiências passadas e atuais para justificar tal afirmação.

“ Eu consigo identificar pela boa vontade e pela alegria quem praticou esporte, é uma pessoa mais solta e encara as dificuldades de uma forma diferente “

(Deisy , grupo 1)

“ Desde o início de minha carreira profissional, uma das características é justamente o fato de assumir os riscos e a responsabilidade pelo que eu faço, foi o esporte que ajudou a ter esta sensação de assumir imediatamente a participação e a responsabilidade “

(Arnaldo, grupo 2)

Os entrevistados, apesar de não afirmarem que o esporte possa fazer alguma diferença em futuros desempenhos profissionais, afirmam que o esporte é um grande laboratório de experiências no que diz respeito às aptidões básicas da inteligência emocional, e desta forma as pessoas que participam destas experiências levam consigo, em suas bagagens, vivências que de um certo modo podem trazer um diferencial competitivo em relação a pessoas que não participaram dos mesmos tipos de experiência. Segundo alguns entrevistados este diferencial poderá ser visualizado se a pessoa conseguir utilizar ou transportar o aprendizado de situações esportivas para as situações que aparecem no mundo do trabalho.

“ Um exemplo na minha casa, as minhas irmãs, elas desistem muito fácil das coisas. O esporte me fez ver que nada acontece por acaso, nada vem muito fácil, você tem que lutar muito. Pra mim o esporte me ajudou a ter mais ‘garra’, mais determinação e a nunca desistir “

(Kátia , grupo 2)

Os entrevistados também são unânimes em afirmar que as experiências vivenciadas no esporte trouxeram uma série de valores positivos e uma série de posturas perante suas vidas, de tal forma que a prática esportiva no voleibol é utilizada como justificativa de muitas ações que estes indivíduos realizaram e realizam na própria vida. Foi comum ouvir frases do tipo, “ O esporte só me trouxe coisas boas “, “O esporte para mim foi uma grande experiência de vida “, “O esporte para mim foi uma grande lição de vida “, “O esporte me ensinou muitas coisas que hoje eu aplico na minha vida “. Outro exemplo é o relato de uma mãe para um informativo interno de uma equipe de voleibol, sobre as mudanças que o voleibol produziu em seu filho,

“ Ele antes era uma criança que falava muito palavrão e vivia brigando, na escola ele batia em todo mundo, sempre estava envolvido em confusão, ele me deixava maluca. Depois que começou a jogar vôlei, ele levou para dentro de casa e para a escola, de certa forma um “espírito esportivo”. Ele ficou mais calmo e obediente. O rendimento dele nas aulas melhorou muito”

(Dona Nice, informativo rexona vôlei, ano 2000, nº 1)

VII

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Através da análise das entrevistas e da fundamentação da revisão literária, o presente estudo chegou às seguintes conclusões :

- a) As competências das aptidões básicas que mais recebem influência do esporte são aquelas relacionadas com as competências pessoais, ou seja, a forma como lidamos conosco do que aquelas relacionadas com as competências sociais, isto é, a forma como lidamos com os outros. Das doze competências pessoais relacionadas às aptidões de auto-percepção, auto-regulação e motivação, nove foram diretamente citadas pelos entrevistados como sendo influenciadas e desenvolvidas pela prática do voleibol, são elas : a percepção emocional, a auto-avaliação precisa, a auto-confiança, o auto-controle, a confiabilidade, a conscienciosidade, a realização, a dedicação e o otimismo. Das treze competências sociais relacionadas às aptidões de empatia e aptidão social, sete foram diretamente citadas pelos entrevistados como sendo influenciadas e desenvolvidas pela prática do voleibol, são elas: o compreender o outro, o desenvolvimento de outra pessoa, a percepção política, a comunicação, o gerenciamento de conflitos, a liderança, a colaboração e as capacidades de equipe.

- b) No total das cinco aptidões básicas e vinte e cinco competências da inteligência emocional relacionada com o trabalho, dezesseis competências, ou seja, sessenta e cinco por cento são influenciadas ou desenvolvidas pela prática do voleibol em condições extra classe. Considerando a afirmação de GOLEMAN (1999) que o perfil do indivíduo que obtém sucesso no mundo profissional apresenta pelo menos seis destas competências distribuídas pelas cinco aptidões. O esporte voleibol pode ser considerado um campo fértil para desenvolver indivíduos com potencial para o sucesso profissional.
- c) Uma das justificativas utilizadas para descrever os motivos pelos quais o esporte, de uma maneira geral , contribui efetivamente para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das aptidões básicas da inteligência emocional, tanto na literatura | quanto nos relatos, afirma que o esporte possui características ambientais próprias que facilitam ou às vezes obrigam as pessoas a assumir um determinado tipo de comportamento. Um exemplo bastante evidente é que o esporte está sempre exigindo mais do ser humano, ele possui marcas que devem ser quebradas e em seu berço o esporte traz a filosofia que nossos objetivos devem ser perseguidos sempre, e quando alcançados devem ser deslocados para objetivos superiores. Este fato permite desenvolver a competência de realização, ou seja, a busca constante por objetivos pré determinados. A prática sistemática utilizando o próprio corpo, no sentido de relações interiores e exteriores faz com que a pessoa possua uma clara idéia de como se comporta seu corpo, desde os graus de contração muscular, níveis de relaxamento, frequência cardíaca até a relação destes sinais com as próprias emoções, por exemplo, suor das mãos e ansiedade.

- d) Outra justificativa utilizada pelos entrevistados, para indicar o porque a prática esportiva contribui para o desenvolvimento da inteligência emocional é que a prática desportiva propicia a participação em um ambiente no qual grande parte das competências emocionais são vivenciadas e experimentadas, valores pessoais e valores coletivos são trabalhados e moldados e tudo isso, segundo os entrevistados, ocorreu, em grande parte, numa fase importante de suas vidas: a infância e adolescência, de forma tão intensa e rápida que todos afirmam que os conceitos, os valores aprendidos naquela época são assumidos até hoje na vida adulta profissional e pessoal.
- e) De maneira geral a prática do esporte na infância e adolescência , não necessariamente diferencia o desempenho profissional futuro daqueles que praticaram o esporte com aqueles que nunca praticaram. Apesar disto os entrevistados identificam diferenças fundamentais nas pessoas que praticaram esporte, como alegria, persistência e cooperação entre outros, nos próprios ambientes profissionais. A prática no esporte é considerada por eles como uma aquisição de uma *bagagem*, ou seja, experiências, que podem em determinadas situações ou em determinadas características profissionais diferenciar desempenhos profissionais futuros.
- f) Fundamentalmente não existem diferenças entre as perspectivas apresentadas pelo grupo 1, aqueles que praticaram esporte no período mínimo de cinco anos e atualmente estão no mundo profissional e o grupo 2, aqueles que atualmente atuam profissionalmente no esporte voleibol. Desta forma, independentemente do tempo de prática dentro do voleibol, a consciência de suas características,

valores e contribuições se assemelham muito nos dois grupos, pode-se inferir que esta percepção advém muito mais da intensidade do aprendizado neste campo do que do tempo de prática dentro do mesmo.

- g) A sugestão para futuros estudos poderá ser no sentido de buscar identificar as contribuições de esportes individuais para a inteligência emocional e comparativamente confrontar dois tipos de esporte, coletivo e individual. Outros estudos podem se voltar para o relacionamento da inteligência emocional com outras manifestações do esporte, como o esporte enquanto educação física dentro do processo de ensino, o esporte recreação que ocorre em clubes, parques etc., a prática informal do esporte que é ofertada em algumas empresas e suas conseqüências para produção. Outra perspectiva de estudo poderá ser a buscar quantitativa das situações expostas no presente estudo. como por exemplo, verificar nas empresas se as pessoas que praticaram esporte se destacam das demais, como e por quê?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHER, Kinda S. , 1997. **Coaching Volley Ball**. Masters Press. Chicago
- BENTO, Jorge Olímpio . 1987. **Planejamento e Avaliação em Educação Física**.
Livros Horizonte Ltda. Lisboa
- BENTO, Jorge Olímpio, 1985 : **O outro lado do desporto**. Campo das letras Editores,
Porto.
- BENTO, Jorge Olímpio, 1989. **A Criança no treino e Desporto de Rendimento**.
Revista Kinesis, nº 5(1): 9-35, Janeiro – Julho.
- BENTO, Jorge Olímpio. 1995. **Pedagogia do Desporto: Contexto e Perspectivas**.
Trabalho apresentado no Simpósio Internacional de Ciência e Tecnologia no
Esporte. INDESP. Porto Alegre.
- BIXLER, Brett. S/D . **Multiple Intelligences Implications**. www.clat.psu.edu
- BRANDÃO, Maria R. F. , 1993 : **Perfil psicológico – Uma proposta para avaliar atleta**. Revista ciência e movimento, vol. 07 n.º 02 , São Caetano do Sul.
- BRIEGHEL – MÜLLER, Gunna. 1987. **Eutonia e Relaxamento**. Editora Manole Ltda.
São Paulo
- CANFIELD, Jefferson & REIS, Carla. 1998. **Aprendizagem Motora e Voleibol**. JTC
editor. Santa Maria
- CLAEYS, Urbain, 1987 . **Juventude e 'Fair Play '**. Revista Desporto e Sociedade, nº
76: 3-23, novembro.
- COOK PRIMARY SCHOOL, S/D. **Multiple Intelligences : Bodily or Kinaesthetic**
www.w3c2.com.au/cookps/mi_bodily.htm . Camberra.

- CRATY, Bryant J., 1983 : **Psicologia no Esporte**. Editora Prentice/Hall do Brasil. Rio de Janeiro
- DRAUCHKE, Klaus , KRÖGER, Christian , SCHULZ Arnold & UTZ, Manfred. 1999. **EI Entrenador de Voleibol**. Editorial Paidotribo. Barcelona
- EPIPHANIO, Erika Höfling & ALBERTINI Paulo. **Acompanhamento Psicológico Junto a Uma Equipe de Vôlei Feminino; Relato de Uma Experiência**. Revista Brasileira de Ciências do Esporte 21 (2/3), Janeiro/Maio 2000
- FAMOSE, Jean-Pierre, 1992 : **Aprendizagem motor y dificultad de la tarea** . Editorial Paidotribo, Barcelona.
- FARIA JR. Alfredo Gomes de . 1988. **Fundamentos Pedagógicos – Educação Física**. Ao Livro Técnico. Rio de Janeiro
- FEDERATION INTERNATIONALE DE VOLLEY BALL, 1989. **Coaches Manual**, FIVB. Lausanne
- FLEURY, Suzy, 1998 : **Competência Emocional- O caminho para a vitória para equipes de Futebol**. Editora Gente, São Paulo.
- FRESTER, Rolf, 1995 : **Erfolgreiches Coaching – aber wie ?**. Schriftenreihe zur Angewandten Trainingswissenschaft, Band 3. Leipzig
- GARDNER , Howard, 1993: **Inteligências.múltiplas – A teorias na prática** . Editora Artes Médicas Sul Ltda. Porto Alegre.
- GARDNER , Howard, 1995: **Estruturas da mente. A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Editora Artes Médicas Sul Ltda. Porto Alegre.
- GOLEMAN , Daniel & GURIN Joel, 1997 : **Equilíbrio mente e corpo**. Editora Campus Ltda, Rio de Janeiro.
- GOLEMAN , Daniel, 1995 : **Inteligência emocional** . Objetiva editora, Rio de Janeiro.

- GOLEMAN , Daniel, 1999 : **Trabalhando com a inteligência emocional**.
Objetiva editora, Rio de Janeiro.
- Guia de Voleibol de la Asociación de Entrenadores Americanos de Voleibol**, 1998.
Editorial Paidotribo. Barcelona
- Informativo do centro Rexona de Exelência do Voleibol** . Ano 2000 nº 1
- MAGILL, Richard , 1984 : **Aprendizagem Motora: Conceitos e Aplicações**. Editora
Edgard Blücher Ltda. São Paulo
- Manual Ensinando Voleibol Para Jovens**, 1999. Editora Manole Ltda. São Paulo
- MOTA, Evandro , 1998 : **O Prazer da Vitória**. Editora Gente. São Paulo
- OBERTEUFFER, Delbert & ULRICH, Celeste , 1977. **Educação Física : Princípios**.
E.P.U. EDUSP. São Paulo
- PÉREZ, Guillermo , CRUZ, Jaume & ROCA, Josep 1995. **Psicologia Y Deporte**.
Alianza Editorial. Madrid
- PÉREZ, Luiz Miguel Ruiz, 1994 : **Deporte e Aprendizaje** . Gráficas Rógar. Madrid
- REZENDE, Bernardo da Rocha, 2001. **Comunicação pessoal por entrevista**.
- ROALES-NIETO, Jesús G. & NOGUERA, Miguel A. D., 1994. **Psicologia y pedagogía
de la actividad física y el deporte**. Siglo XXI de España Editores. Madrid
- SALOVEY Peter & SLUYTER David, 1997. **Emotional Development and Emotional
Intelligence: Educacional Implications**. www.eqj.org/salovey.htm
- SAMULSKI, Dietmar 1992. **Psicologia do Esporte**. Imprensa Universitária/ UFMG.
Belo Horizonte.
- SCHIMDT, Richard A., 1993 : **Aprendizagem e Performance Motora**. Editora
Movimento Ltda. São Paulo
- SCHULTZ, Johannes Heinrich., 1991 : **O treinamento Autógeno**. Editora Manole Ltda.
São Paulo

- SCHUMAN, Y. 1995: **Anotações do Curso Internacional de Treinadores**. Universidade de Leipzig. Alemanha.
- SEITZ, Jay A. 1989. **The Development of Bodily-Kinesthetic Intelligence in Children :Implications for Education and Artistry**. www.york.cuny.edu/~seitz/holisticEd.html
- SILVA, José & BERND JR, Ed 1998. **O Método Silva de Controle Mental**. Editora Record. Rio de Janeiro
- SUINN, Richard M., 1988. **Sete Etapas Para Performance de Pico**. Editora Manole Ltda. São Paulo
- TABERNERO, Belen & MÁRQUEZ, Sara. 1996. **Efectos de Un Programa de Gimnasia de mantenimiento Sobre El Perfil de Estados Emocionales**. Apunts: Educación Física y Deportes , (46) 19- 25.
- TELEÑA, Augusto P., 1985. **Educacion Fisico Deportiva : Enseñanza–aprendizage**. Editorial Augusto E. Pila teleña. Madrid
- THILL, Edgar , THOMAS, Raymond & CAJA José , 1989. **Manual do Educador Desportivo : Ciências Humanas Aplicadas ao Desporto**. Dinalivro. Lisboa
- THOMAS, Alexander, 1983 : **Esporte, Introdução à Psicologia**. Editora Ao Livro Técnico. Rio de Janeiro
- WOLF, Heidegger, 1971. **Atlas de Anatomia Humana**. Editora Guanabara S/A Rio de Janeiro
- XAVIER, Telmo Pagana in SCHILD José F. Gomes & GONÇALVES, Andréa Krüger (organizadores). 2000. **Teoria das Inteligências Múltiplas: Perspectivas para o Século XXI**.. Anais do XIX Simpósio Nacional de Educação Física Perspectivas para o Século XXI, Escola Superior de Educação Física – UFPel. 107-114

**ZIMMER F., 1995. Manual de Estudios para Extranjeros en la Materia de la Teoría
y Metodología General del Entrenamiento (Coordinación / Técnica).**

Universität Leipzig, Sportwissenschaftliche Fakultät. Leipzig