

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GESTÃO PARA CHEFIAS OPERACIONAIS DOS CORREIOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

ENAIR PERUCI DE GODOI
RITA DE CÁSSIA MATOS

Orientador: Professor Sérgio Bulgacov

CURITIBA

1997

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

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

ENAIR PERUCI DE GODOI
RITA DE CÁSSIA MATOS

Projeto Técnico apresentado a Universidade Federal do Paraná para obtenção do Certificado de Extensão Universitária do Curso de Gestão para Chefias Operacionais dos Correios.

Orientador: Professor Sérgio Bulgacov

CURITIBA

1997

AGRADECIMENTOS

Aos Mestres,
nosso carinho e agradecimentos
àqueles mestres que dedicaram
seu tempo, sua amizade
e transmitiram seus conhecimentos
e experiências,
mostrando-nos o quanto
vale o saber.

As autoras

DEDICATÓRIA

Dedicamos esta monografia aos nossos colegas de curso:

“ Que viva inteiramente em cada um de nós a lembrança e
a recordação do tempo e do convívio que tivemos.

Fica o desejo de uma vida feliz.

Fica o desejo de uma promessa de reencontro.”

SUMÁRIO

Resumo	viii
Apresentação	x
 Capítulo I - INTRODUÇÃO	
1. Objetivo do Projeto	12
1.1. Objetivos Gerais	12
1.2. Objetivos Específicos	12
2. Justificativa	13
3. Metodologia	17
 Capítulo II - REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICO	
1. Treinamento e Desenvolvimento	18
1.1 Conceitos	18
1.2. Pequena História T & D	20
1.3. Diferença entre Educação e Treinamento	21
1.4. Aprendizagem	23
1.5. O Ciclo do Treinamento	29
1.5.1. Representação do Ciclo de Treinamento	31
1.5.2. Ciclo de Treinamento Segundo Goodman	32
1.6 O Processo de Treinamento	32
1.6.1. Levantamento de Necessidade e Diagnóstico	34
1.6.2. Planejamento do Treinamento	39
1.6.3. Execução do Treinamento	44

1.6.4. Avaliação dos Resultados	45
2. Inteligência Emocional	48
2.1. As Inteligências	48
2.2. Inteligência Emocional	63
2.3. Dimensões da Inteligência Emocional	64
2.3.1. Conhecer as Próprias Emoções	66
2.3.2. Lidar com as Emoções	69
2.3.3. Motivar-se	75
2.3.4. Reconhecer Emoções nos Outros	79
2.3.5. Lidar com Relacionamentos	82
2.4. O Cérebro Emocional	83
2.4.1. Cérebro e Mente	83
2.4.2. Memória e Emoção	85
2.4.3. Razão sem Emoção	91
2.4.4. Emoção sem Benefício da Razão	93
2.5. A Emoção	96
2.5.1. Diferenças entre Emoções e Sentimentos	99
2.5.2. Tendências Biológicas da Emoção	102
2.5.3. Origem das Dificuldades Emocionais	104
2.5.4. A Dança das Emoções	114
2.6. Inteligência Emocional nas Organizações	119
2.6.1. Inteligência Emocional x Inteligência Intelectual	122
2.6.2. QE e o Trabalho em Grupo	125
2.6.3. QE e Sucesso com Pessoa	126
2.6.4. Promover o QE no Ambiente de Trabalho	128
2.6.5. Críticas - Como Mudar o Comportamento dos Outros	130
2.6.6. Desempenho de Grupos e Equipes	132
3. Conclusão	137
Capítulo III - A EMPRESA	
1. História da Empresa	139
2. Descrição Geral	143

2.1 Nome	143
2.2. Missão	143
2.3. Origem do Capital	144
2.4. Capital	144
2.5. Produtos e Serviços	144
2.5.1. Produtos Postais	145
2.5.2. Produto Telegráfico	149
2.5.3. Serviços Postais	149
2.5.4. Serviços Telegráficos	156
2.5.5. Serviço de Utilidade Pública	158
2.5.6. Contratos Especiais e Convênios	158
2.5.7. Alguns Exemplos de Serviços Especiais	159
2.6. Mercado de Atuação	161
2.7. Faturamento Anual	161
2.8. Estrutura Organizacional	163
2.8.1. Descrição da Estrutura Organizacional	163
2.8.2. Descrição da Estrutura da Gerência de Recursos Humanos	166
2.9. Infra-estrutura	169
2.9.1. Descrição da Infra-Estrutura ECT	169
2.9.2. Infra-Estrutura da Empresa Diretoria Regional	172
2.10. Características do Pessoal	173
 Capítulo IV - ANÁLISE DA SITUAÇÃO	
1. Introdução	183
2. Diagnóstico da Situação	185
 Capítulo V - PROPOSTAS	
1. Plano de Curso	189
2. Plano de Implantação	197
3. Recursos	197
4. Resultados Esperados	198
5. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivas/corretivas	198

Capítulo VI - SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. Síntese	200
2. Conclusões	201
3. Recomendações	208
Anexo 1	210
Anexo 2	211
Anexo 3	216
Anexo 4	217
Anexo 5	218
Anexo 6	219
Anexo 7	221
Anexo 8	223
Anexo 9	224
Referências Bibliográficas	233

RESUMO

O presente projeto técnico propõe a implantação de um Treinamento e Desenvolvimento da Inteligência Emocional aos Gestores da ECT Diretoria Regional do Paraná.

Apresentamos a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos descrevendo sua história; missão; origem do capital; capital; produtos e serviços; mercado de atuação; faturamento anual; estrutura organizacional; infra-estrutura; e característica do pessoal.

Procuramos nos diversos autores localizar subsídios para a elaboração de um plano de Curso para Treinamento e Desenvolvimento da Inteligência Emocional.

O Treinamento e Desenvolvimento é um ato intencional de fornecer os meios para possibilitar aprendizagem de conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. E é composto de quatro etapas, igualmente importantes, o levantamento de necessidades e diagnóstico; planejamento; execução; e avaliação dos resultados.

A Inteligência Emocional, tema que recentemente tem surgido discussões e interesses do público em geral, psicólogos, psiquiatras e neurologistas de todo mundo.

Inteligência Emocional mede a consciência emocional do indivíduo e as habilidades de que ele tem em gerenciar sua vida emocional; ao reconhecer e gerenciar sua vida emocional; automotivar; fazer uso da empatia; e a capacidade de lidar com relacionamentos. Esse conjunto de habilidades que ajudam as pessoas a conviverem harmoniosamente, deve se tornar mais valorizado como fator essencial no ambiente de trabalho, em função de mudanças que vem acontecendo nas empresas e organizações do futuro.

APRESENTAÇÃO

A importância das pessoas saberem lidar com suas emoções em situações de tensão da vida moderna têm levado o debate sobre inteligência emocional para dentro das organizações. Bem como, o sucesso do livro "Inteligência Emocional - A Terapia Revolucionária que Redefine o que é ser Inteligente", do jornalista e psicólogo PHD DANIEL GOLEMAN. Ele propõe que podemos lidar com as emoções, assim como lidamos com a matemática e a física tendo maior ou menor talento segundo nosso grau de QE (coeficiente emocional). Para Goleman, o conhecido QI (quociente de inteligência) é insuficiente para determinar se alguém poderá ter sucesso ou não na vida, pois mede apenas algumas das funções cerebrais, especialmente a capacidade de fazer conexões lógicas e racionais. Diz ainda que é preciso aprender a controlar e dominar pelo menos parcialmente os impulsos negativos, como a ansiedade, a tristeza, a ira e o medo, e que as "pessoas precisam perceber emocionalmente a si mesmos e aos outros".

Dessa forma, as tensões da vida moderna, mercado competitivo constantes mudanças organizacionais, falta de tempo para o lazer e o *stress* são

situações que tendem a alterar o estado emocional de grande parte das pessoas, levando-as a beira do seu próprio limite físico e psíquico. O resultado é o desequilíbrio emocional.

Os efeitos destrutivos de perturbação do pensamento atuam no local de trabalho: quando emocionalmente perturbador, as pessoas não se lembram, não acompanham, não aprendem nem tomam decisão com clareza.

A tensão torna as pessoas idiotas.

Com isso as pessoas nunca necessitaram tanto desenvolver o autoconhecimento e também conhecer o próximo.

A nossa proposta no presente trabalho é de implantar na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT, Diretoria Regional do Paraná através da Gerência de Recursos Humanos, Subgerência de Treinamento e Desenvolvimento: O curso **Desenvolvendo a Inteligência Emocional** em primeira etapa treinamento e desenvolvimento de gestores. Para tanto, vamos apresentar os conceitos de inteligência emocional (QE) e sua aplicabilidade a nível pessoal e profissional.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

1. OBJETIVOS DO PROJETO

1.1. Objetivos Gerais

Propor programas de treinamento e desenvolvimento da inteligência emocional à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) Diretoria Regional do Paraná, Subgerência de Treinamento e Desenvolvimento.

Viabilizar a implantação do programa de treinamento e desenvolvimento da Inteligência Emocional.

1.2. Objetivos Específicos

- Buscar subsídios teóricos.
- Identificar os elementos necessários para elaboração do programa.
- Analisar os conteúdos a serem utilizados na proposta do programa.
- Especificar os conteúdos a serem trabalhados na proposta do programa de acordo com o diagnóstico situacional da empresa.

- Elaborar o plano de curso **Desenvolvendo a Inteligência Emocional** buscando resultados da prática da Inteligência Emocional no local de trabalho.

2. Justificativa

Na ECT, o momento está a exigir um salto qualitativo na capacitação de seus recursos humanos, face aos necessidades de prepará-los para a alavancagem das mudanças requeridas pelos sistemas Tecnológico, Organizacional e de Gestão.

No cenário atual no qual se inserem as organizações, em que a única constante é a mudança, que ocorre cada vez mais rapidamente, e como a busca da qualidade no trabalho está sendo ampliada e dirigida para a questão da qualidade de vida como fator de harmonização, restituindo ao trabalho a unidade indivisível que é a personalidade integral: ser humano em emoções, em interesses, necessidades e infinito potencial.

No entanto, as empresas precisam passar lidar com questões essenciais como o uso do poder, os mecanismos agressivos de controle de produção os mecanismos coercivos para obter coloração e exercitar efetivos processos de aprendizagem em grupo nos quais se discutem temas como: tensão, ansiedade, medo, falta de *feedback*, questões como raiva, ódio e inveja. Porque as emoções sempre determinaram a saúde pessoal, o equilíbrio geral da personalidade, a capacidade de produção e o convívio das pessoas.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os

hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.

Portanto, sendo o Treinamento e Desenvolvimento uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações, pretende-se com o presente trabalho, propor a implantação de programas de estímulos ao desenvolvimento da Inteligência Emocional.

Nessa perspectiva, de programas de Treinamento e Desenvolvimento da Inteligência Emocional, nós autoras desse projeto técnico, acreditamos buscar conhecimentos e contribuirmos para, o nosso crescimento pessoal e profissional, atuantes como Instrutora de Programas Comportamentais e Gestora de Unidade Operacional.

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento da Inteligência Emocional, deve contribuir para a conquista equilibrada e simultânea dos resultados da empresa e dos indivíduos que nela trabalham:

a. Importância da Inteligência Emocional para :

- desenvolver habilidades de liderança
- sinergizar conflitos
- desenvolver visão global do negócio
- melhorar os resultados individuais e empresariais

b. Reconhecimento e Aproveitamento do Potencial Humano

- O ser humano como força impulsionadora para crescimento e sucesso

- Necessidade de treinamento para :

- funções importantes
- desempenho mais eficaz
- pessoas promissoras

- Otimizando resultados para :

- desempenho constante
- correção dos próprios erros
- auto responsabilidade pela excelência

- Evoluindo para atitudes inteligência em :

- comunicação
- administração de conflitos
- negociação
- tomada de decisões
- dar e receber *feedback*
- administração do *stress*

c) Gestão de si mesmo para o Pleno Desempenho

- Reconhecendo bloqueios para uso da razão e emoção

d) Motivação

- Identificação dos pontos de motivação de si próprio e do outro

- Resultado do trabalho

- Percepção da importância do próprio trabalho: autonomia, recompensas, expectativas

- Pessoas auto-realizantes

e) As dimensões da Competência Individual e Grupal

- Competência emocional: inventário de qualidade e habilidades

- Estilo de trabalho e de relacionamento interpessoal: identificação das contribuições eficazes e ineficazes

- Liderança:

- Partindo da colaboração para a co-criação

- Identificação atitudes anti-liderança

f) Fatores Críticos de Sucesso

- Desmistificando o fator humano da empresa

- Mudanças: identificação de paradigmas, resistências e processos de aprendizagem

- Nova postura competitiva das empresas

- Transformações no uso do poder

- Busca do estilo ganha-ganha

- Fortalecimento da identidade profissional e grupal

- Integração dos objetos individuais aos da empresa

- Revendo sucessos do passado para novas arrancadas

- Clarificando expectativas e negociando metas

- Planejamento a curto, médio e longo prazo

- Assumindo novos riscos.

3. Metodologia

O presente trabalho procurou através de uma revisão bibliográfica, a localização das fontes leitura do material, montagem do texto que compõe o universo teórico, através de citações paráfrases e resumos; compulsar nos diversos autores referencial teórico para elucidar, esclarecer os conceitos, concepções e fundamentos, para o entendimento da Inteligência Emocional; e para a construção do plano do curso (Treinamento e Desenvolvimento de Gestores da ECT).

O projeto técnico para implantação da proposta baseou-se no referencial teórico e programas de Treinamento e Desenvolvimento já existente na ECT; bem como levantou-se dados referente ao mesmo.

Após criteriosa análise das técnicas: jogos, simulações, dinâmicas de grupo, dramatizações e de projeção de filmes, selecionamos as que melhor atendem os objetivos e conteúdos propostos, para implantação do curso de Desenvolvendo a Inteligência Emocional.

CAPÍTULO II - REVISÃO TEÓRICO EMPÍRICA

1. Treinamento e Desenvolvimento

Num mundo em que a única constante é a mudança, o treinamento e desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformações na Organização.

1.1. Conceitos

TREINAR: Vem do latim *TRAHERE*, significa trazer/levar a fazer algo.

DESENVOLVIMENTO: vem do latim, significando *DES* - para ênfase + *EN* - para dentro, interno + *VOLVERE* - mudar de lugar posição.

Conceitos de Treinamento e Desenvolvimento conforme vários autores:

Treinamento é um processo que provoca reações, que provocam aprendizagem, que provoca mudanças de comportamento no cargo, que provoca mudanças na organização, que provoca mudanças na consecução dos objetivos finais. (HAMBLIN, 1978, p.31)

Treinamento é o desenvolvimento sistemático do padrão de atitude / conhecimento/ habilidade / conduta requerido para que o indivíduo desempenhe de forma adequada uma determinada tarefa ou serviço. (STAMMERS; PATRICK, 1978, p. 14)

O treinamento proporciona experiências de aprendizagem que auxiliarão as pessoas, a desempenharem-se mais eficientemente em cargos atuais ou futuros. (McCORMIC; TIFFIN, 1977, p. 299).

Treinamento é o processo educacional, aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidade em função de objetivos definidos. (CHIAVENATO, 1980, p. 158).
Treinamento compreende toda e qualquer atividade que vise à qualificação, formação ou aperfeiçoamento, do pessoal de uma empresa. (TOLEDO, 1974, p. 94)

Treinamento: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina.

Desenvolvimento: fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes do que esta habituado. O desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada do futuro (da organização e do indivíduo) sua base de trabalho ultrapassa o

posto atual para se fixar numa seqüência histórica de postos ou experiência, profissionais; pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra, segundo distinto processo de aprendizagem (CARVALHO, 1994, p. 67)

O treinamento e o desenvolvimento devem ser nomeados, os dois indistintamente sob Treinamento & Desenvolvimento, pois tanto num como no outro processo se propõem a suprir a empresa com as competências de que ela necessita para seu funcionamento, por meio do qual as pessoas:

- aprendem ou adquirem conhecimento específicos;
- adquirem habilidades em função de objetivos definidos;
- modificam atitudes diante das relações entre pessoas ou de aspectos de tarefa, organização ou ambiente.

1.2. Pequena História do Treinamento & Desenvolvimento

No século XVII nos primórdios do sistema de fábrica já se observava a inabilitação dos trabalhadores, para operar o trabalho industrial, como um obstáculo à eficácia que renunciou a importância de investimentos na capacitação profissional. Com o significativo crescimento do trabalho especializado, a partir de 1880, o treinamento começou a ser sistematizado.

Em consequência da sistematização, a formação profissional generalizou-se como uma necessidade não só da fábrica mas da sociedade. Em 1886, nos Estados Unidos, cidades industriais possuíam escolas particulares e governamentais dedicadas a capacitação profissional. Paralelo ao sistema educacional, as empresas

criaram escolas na própria fábrica (1872). A empresa e a escola (1900) começaram a se integrar no esforço pela formação profissional, introduzindo um sistema de cooperação para enriquecer o treinamento dos trabalhadores.

O treinamento nos anos 20 já era uma instituição tradicional, e daí evoluiu qualitativamente.

A partir de 1930, o treinamento ganhou novo *status* como atividade administrativa no se tornar parte integral da estratégia empresarial. Tal *status* requeria informações científicas seguras sobre habitações e aprendizagem, profissional que por sua vez demandavam dedicação por parte das ciências comportamentais. Muito experimentos e teorias resultarem desse esforço.

A competitividade nos anos 70, levou a eficiência dos negócios a depender mais da contínua atualização e aprendizagem do que da autoridade gerencial. Nessa condição a formação profissional deu salto qualitativo, por tanto, os programas de formação e atualização tornaram-se metas essenciais nos negócios.

1.3. Diferença entre Educação, Treinamento e Desenvolvimento

Educação é toda influência que o indivíduo recebe do ambiente social, durante toda a sua existência, no sentido de adaptar-se as normas e valores sociais vigentes e aceitos.

A educação pode ser institucionalizada de modo organizacional e sistemático (escolas e igrejas), como também desorganizado e assistemático (lar e nos grupos sociais).

Pode-se falar em educação social, religiosa cultural, política, moral, profissional, etc.

a) Educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa preparar o homem, para vida profissional. Compreende três etapas:

a.1. Formação Profissional

Visa qualificar o homem para uma futura profissão. Pode ser dada nas escolas ou dentro das próprias empresas.

a.2. Treinamento

Visa dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente. Obedecer a um programa pré-estabelecido e a toda uma ação sistemática para a adaptação do homem ao trabalho.

a.3. Desenvolvimento Profissional

Visa aperfeiçoar o homem para uma carreira, profissional ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

É dado as empresas ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal.

Portanto, a educação e preparar a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho, enquanto o treinamento significa preparar a pessoa para o cargo dentro de seu local de trabalho.

b) Conceituação de termos:

	EDUCAÇÃO	DESENVOLVIMENTO	TREINAMENTO
Definição	Processo através do qual a série total de potencial de capacidade do homem é estimulada e aumentada.	Processo de crescimento integral do homem, a expansão de sua habilidade de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes situações.	Processo de efetuar mudanças no comportamento do homem, aplicado na aquisição de habilidades relacionadas à sua tarefa.
Objetivo	Fornecer conhecimentos, habilidades e valores necessários para viver com sucesso, mais a habilidade de manejar com eficácia novos dados e situações mutáveis.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo.	Suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas, necessárias para desempenhar tarefas específicas, dentro de padrões de produtividade estabelecidos.
Enfoque	Homem - prevê a aplicação futura da aprendizagem atual.	Necessidade e potencial do indivíduo + tarefa e cargo futuro - Preventivo - . É um meio de se evitar que apareça um problema de produção.	Necessidade da tarefa/cargo atual - Corretivo-, É um meio de se resolver um problema de produção.
Responsabilidades	Sistema escolar - público e privado.	Empresa - através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.	Empresa - através de todos os níveis de chefia, assessorados pelo órgão de treinamento.
Resultado esperado	Homens que continuamente adquirem e eficazmente processem novas informações.	Homens preparados para ocupar os cargos-chave dentro da organização, na qualidade e época necessária	Homens que desempenham tarefas específicas, atendendo aos padrões de produtividade, de maneira a realizar metas pré-estabelecidas.
Tempo	Longo prazo	Médio/longo prazo	Curto prazo

FONTE: BOOG, Gustavo G. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: Investimento com Retorno?** McGRAW -HILL do Brasil, São Paulo, 180, p. 16.

1.4. Aprendizagem

Antes de falar no processo de treinamento, importante que se faça uma referência sobre aprendizagem, pois o treinamento é uma ação intencional de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem.

Nos seres humanos os instintos ou impulsos biológicos (fatores hereditários) são importantes, mas na vida moderna os desejos e necessidades passam a ser influenciados pela aprendizagem.

Os meios pelos quais as necessidades fisiológicas e instintivas são satisfeitas, e a maneira pela qual em indivíduos se ajusta as suas frustrações e resolve seus conflitos são muitas vezes aprendidos.

Os interesses atitudes e motivações são fortemente afetados pela aprendizagem.

Conceitos:

Aprendizagem é uma modificação sistemática do comportamento, por efeito na prática ou experiência, com um sentido de progressiva adaptação ou ajustamento. (CAMPOS, 1972, p.28).

Segundo McGEHEE e THAYOR a aprendizagem é um termo usado para descrever o processo por meio do qual mudanças comportamentais resultam das experiências. (MCCORMICK; TIFFIN, 1977, p.4).

Aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do Homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras coisas como doenças, mutações genéticas, etc. (BORDANAVE, 1991, p. 29).

A aprendizagem é uma coisa fundamental do comportamento humano, pois afeta poderosamente não somente a maneira pela qual as pessoas pensam, sentem e agem, mas também suas crenças, valores e objetivos. (CHIAVENATO, 1980, p. 204).

Princípios de Aprendizagem

a) Os oito tipos de aprendizagem do modelo de GAGNE.

a . 1. Tipos de aprendizagem 1: De Sinais

O indivíduo aprende a dar uma resposta de reflexo condicionados de Pavlov: as respostas são gerais, difusas e emocionais. Trata-se de aprendizagem de respostas de caráter involuntário, reação de medo, compreendendo atividades gerais e difusas e incluindo, batimentos cardíacos mais rápidos construção de vasos sanguíneos e outros tipos involuntários de comportamentos.

a . 2. Tipos de Aprendizagem 2 : Estímulo reação

O aprendiz adquire uma resposta precisa a um estímulo discriminado. Trata-se de aprendizagem que permite ao indivíduo executar compreendendo a execução numa ação quando a deseja, de movimentos musculares muito precisos a resposta a estímulos ou combinação de estímulos específicos.

a .3. Tipo de Aprendizagem 3: Em cadeia

O que o aprendiz adquire é uma cadeia de duas ou mais conexões estímulos resposta. As condições para tal aprendizagem são: os elos da cadeia devem ser estabelecidos anteriormente deve haver união entre cada elo e o seguinte de uma cadeia não é um processo gradual, mas que ocorre de uma só vez.

a . 4. Tipo de aprendizagem 4: Associações Verbais

Poderiam ser classificadas apenas como um subtipo da aprendizagem de encadeamentos basicamente, as condições assemelham-se as de outras cadeias (motorar). A presença de linguagem no ser humano faz dessa aprendizagem um tipo

especial, uma vez que podem ser selecionados pelos interiores a partir do repertório lingüístico previamente aprendido do indivíduo.

a .5. Tipo de Aprendizagem 5: Discriminações Múltiplas

O indivíduo aprende a dar n respostas identificadoras diferentes a outros tantos estímulos diferentes. Embora a aprendizagem de cada conexão estímulo-resposta aja simples, as conexões tendem a interferir com a retenção das outras. A fim de assegurar fixação, devem ser tomadas providências que reduzam a interferência.

a . 6. Tipo de Aprendizagem 6: Conceitos

Aprender um conceito significa aprender a responder a estímulos em termos de propriedades abstratas, tais como cor, forma, posição, número, como opostas a propriedades físicas concretas, tais como comprimento de onda ou intensidades específicas. O aprendiz está apto a dar uma resposta que identifica uma classe inteira de objetos ou isentos.

a .7. Tipo de aprendizagem 7: Princípios nos Termos mais Simples

Um princípio é uma cadeia de dois ou mais conceitos. As condições para a aprendizagem de princípios, principalmente os conceitos devem ter sido aprendidos anteriormente, considerando-se satisfeita esta primeira condição, o processo de encadeamento torna-se bem mais simples; nessas circunstâncias, a aprendizagem de um princípio se realiza em uma só vez.

a . 8. Tipo de Aprendizagem 8: Resolução de Problemas

A resolução de problemas é um grande gênero de aprendizagem que requer a presença de eventos internos chamados pensamento. Basicamente, isto

significa que o indivíduo está apto a combinar os princípios já aprendidos com novos princípios de hierarquia mais elevada.

As condições para este tipo de aprendizagem: a pessoa que aprende de ser capaz de identificar os traços essenciais da resposta que será a solução, antes de chegar a ela; os princípios concernentes, que haviam sido aprendidos anteriormente, devem ser lembrados; os princípios lembrados combinam-se de maneira que um novo princípio apareça e seja aprendido, as etapas individuais envolvidas na solução de problemas podem ser muitos e por isso o ato completo às vezes leva algum tempo para se realizar.

b) Os Nove Princípios da Aprendizagem Humana segundo SILVERMAN:

- b.1. O aprendiz aprende o que ele faz.
- b.2. A aprendizagem ocorre mais eficazmente quando as respostas corretas do aprendiz são imediatamente reforçadas.
- b.3. A frequência com que uma resposta é reforçada determinará que bem a resposta será aprendida.
- b.4. A prática numa variedade de contextos aumentará a amplitude das situações em que a aprendizagem pode ser aplicada.
- b.5. As condições motivacionais influenciam a eficácia das recompensas e representam um papel-chave na determinação do desempenho do comportamento aprendido.
- b.6. A aprendizagem com compreensão, é mais transferível do que a aprendizagem por meio de alguma fórmula memorizada.

- b.7. A percepção do aprendiz daquilo que está aprendendo determina quão bem e quão depressa ele aprenderá.
- b.8. As pessoas aprendem mais eficazmente quando aprendem em seu próprio critério.
- b.9. Há diferentes tipos de aprendizagem e eles podem exigir diferentes processos de treinamento.

c) Categorias de Aprendizagem

Segundo Gagné existem cinco categorias de resultados de aprendizagem, a distinção dessas categorias torna possível uma refinada compreensão do processo de aprendizagem e permite portanto que sejam extraídos daí implicações bastante precisas para o planejamento instrucional. São elas :

c.1. Informação Verbal

Geralmente aprendida através de comunicações verbais apresentada ao aprendiz em forma oral ou escrita.

A aprendizagem neste caso é fortemente influenciada pela lembrança de conhecimento adquiridos anteriormente, e pela organização da apresentação do novo conhecimento. Informação especialmente quando ocorre como um corpo organizado de conhecimento, tem função bastante úteis para o aprendiz. E geral ela funciona como pré-requisitos para aprendizagem posterior.

c.2. Habilidades Intelectuais

Constitui o saber como, contraste com o saber que da informação verbal. Essas habilidades podem ser divididas em sub-categorias, de acordo com a complexidade da operação mental envolvida. Começando das mais simples são elas:

Discriminações, Conceitos (concretos e definidos), Regras e Regras de Ordem Superior (solução de problemas). A aprendizagem de cada uma dessas categorias depende da aprendizagem anterior de uma ou mais das categorias imediatamente inferiores como pré-requisitos.

c.3. Estratégias Cognitivas

São capacidades internas, organizadas, que o treinando utiliza, quando sua própria atenção, lembranças, pensamentos, para pensar sobre o aprendido e solucionar problemas. Quando um novo problema é apresentado ao treinamento, ele lança mão de aprendizagens anteriores somadas de uma estratégia própria para abordar este problema.

c.4. Atitudes

Geralmente consideradas como sendo do domínio afetivo, as atitudes são orientadas para preferência. Uma atitude é portanto um estado interno adquirido, que influencia a escolha de uma ação pessoal em direção a coisas, pessoas ou eventos.

c.5. Habilidades Motoras

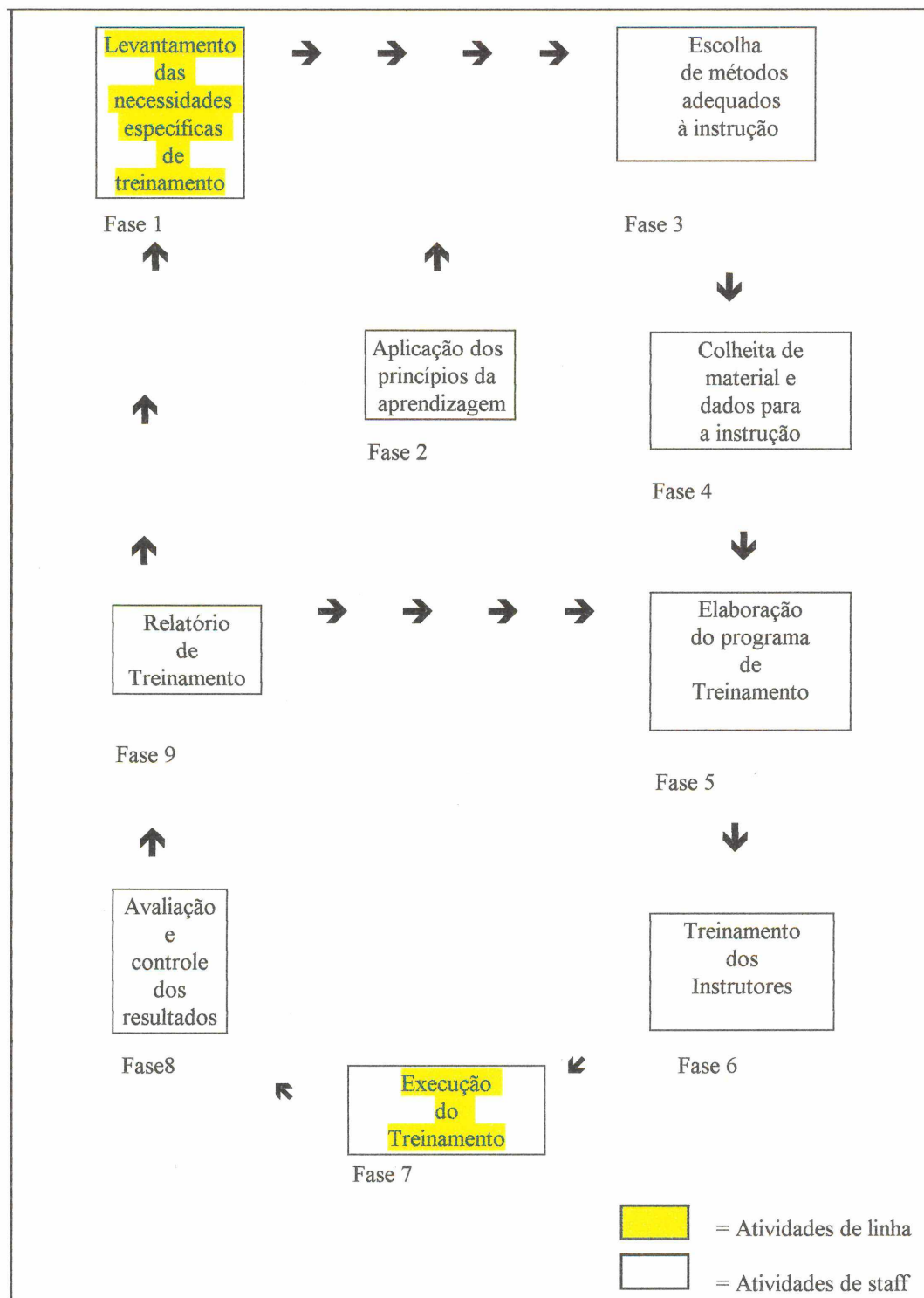
São um componentes essencial de um repertório de capacidades aprendidas. A função das habilidades motoras é evidente. Elas tornam possível um desempenho preciso, em tempo ótimo, quando se necessita do uso dos músculos. É claro que muitos dos desempenhos que envolvem habilidade a aprendizagem de outras categorias como habilidade intelectuais, informação e atitudes.

1.5. O Ciclo do Treinamento

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem.

O treinamento deve tentar orientar as experiências de aprendizagem um sentido positivo e benéfico e suplementá-las e reforçá-las com atividades planejadas, a fim de que o indivíduos em todos os níveis da empresa possam desenvolver mais rapidamente seus conhecimentos, atitudes e habilidades que beneficiarão a eles mesmos e a sua empresa. Como ato, o treinamento coloca uma serie de fases, a de preparo, de organização e de ação. A vigor o treinamento não tem inicio nem fim, mas um ciclo cuja avaliação o regula devidamente.

1.5.1. Representação do Ciclo de Treinamento, segundo Proctor e Thornton:



1.5.2. O Ciclo do Treinamento segundo Goodman :



Fonte: CHIVENATO, Zalalberto, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo, Atlas, 1980, p. 163.

1.6. O Processo de Treinamento e Desenvolvimento

O processo de treinamento assemelha a um modelo de sistema aberto como uma série de procedimentos e formas, para conseguir a aprendizagem de habilidade, conceitos e atitudes, segundo Hinrichs:

- Entrada (*inputs*) - como treinandos, recursos organizacionais, objetivos, etc.
- Processamento ou operação (*throughputs*) - como processos de ensino - aprendizagem, programas de treinamento, etc.
- Saída (*outputs*) - como conhecimentos, habilidades, atitudes, eficácia organizacional, etc.
- Retroação (*feedback*) - como avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento.

O treinamento envolve necessariamente quatro etapas ou fases , todas igualmente importantes:

a. Levantamento de Necessidades de Treinamento e Diagnóstico

Permite definir com clareza o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido, por meio de treinamento.

b. Planejamento do Treinamento

Permite esclarecer e operacionalizar os objetivos e tomar as decisões estratégicas sobre em que, quem, como, onde, quando treinar e como avaliar todo processo.

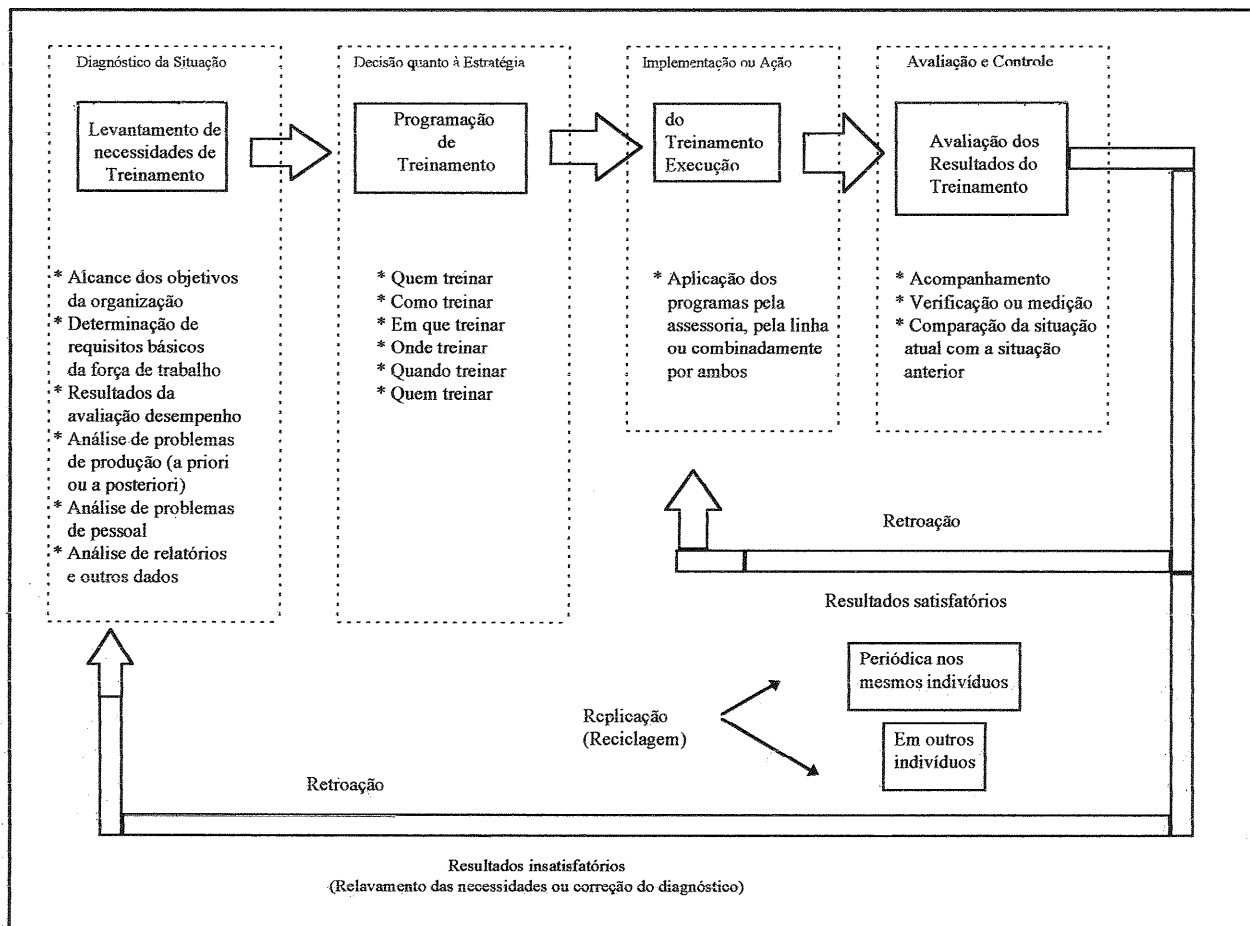
c. Execução do Treinamento

Implementação do que foi programado é a ação do treinamento propriamente dita.

d. Avaliação dos Resultados

Esta fase já deve ter sido prevista estruturada na fase de planejamento, constituir o último passo do processo de treinamento. Verificação dos objetivos finais alcançados e quais as ações a ser implementadas a seguir.

Fluxograma do Processo de Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: CHIAVENATO, Zalalberto, **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo, Atlas, 1980, p. 168.

1.6.1. Levantamento de Necessidades de Treinamento e Diagnóstico

O treinamento deve aperfeiçoar o pessoal para desempenhar adequadamente seu cargo atual e tirar condições para que possam ocupar futuramente, posições mais elevadas ou complexas de diferença entre o nível de eficiência atual e o nível de eficiência desejada significa, neste sentido, uma necessidade de treinamento. O objetivo principal do treinamento é eliminar, ou, pelo menos reduzir essa diferença.

Com as contínuas mudanças organizacionais e de pessoal, este objetivo torna-se um processo sem fim.

As necessidades de treinamento podem ser definidas como sendo a diferença entre os objetivos organizacional ou de um departamento, ou ainda de uma unidade ou a descrição de cargo de um funcionário e a realização atual e real desses objetivos.

a) O levantamento das necessidades de treinamentos apresenta três diferentes níveis de análise:

a.1. Análise Organizacional

Análise organizacional envolve a empresa toda, sem objetivos, sem recursos a distribuição desses recursos para consecução dos objetivos, como também o ambiente sócio-econômico e tecnológico no qual a organização esta colocada. Essa análise ajuda a responder a questão sobre o que deve ser ensinado em termos de um plano amplo e estabelece a filosofia de treinamento, para toda a empresa.

O treinamento é feito sob medida de acordo com as necessidades da organização.

À medida que a organizações cresce suas necessidades rendem e conseqüentemente, o treinamento deverá atender as novas necessidades.

a.2. Análise dos Recursos Humanos

A análise dos recursos humanos procura verificar se a força do trabalho é suficiente, qualitativa e quantitativamente, para as atividades atuais e futuras da

organização. Procura saber como as pessoas estão desempenhando suas tarefas se o treinamento pode levar a sua eficácia e qual o tipo de treinamento sugerido.

a.3. Análise das Operações e Tarefas

A análise operacional é a análise de trabalho enfocando os cargos e suas tarefas.

O objetivo desta análise é descobrir os conhecimentos, habilidades, atividades e comportamentos essenciais para o desenvolvimento eficaz nos cargos. É muito útil para os cargos mais simples nos quais a decomposição em tarefas e a definição de padrões de desempenho para cada tarefa são relativamente fáceis de ser feita. As discrepâncias entre os requisitos exigidos pelo cargo e o desempenho de seus ocupantes constituem as necessidades de treinamento.

b) Os problemas indicadores de necessidades de treinamento é clara quando ocorrem:

- alterações no quadro, admissão de novos empregados, reduções, etc;
- produção e comercialização de novos produtos ou serviços;
- mudanças nos programas de trabalhos ou de produção, mudanças de métodos, de maquinários, aumento de produção, etc.

Outros problemas podem indicar ou não necessidades de treinamento:

- problemas ligados às pessoas, ao clima da empresa, número excessivo de queixas, desinteresse, falta de cooperação, absenteísmo, relações e comunicações deficientes, etc.

- problemas ligados à produção, qualidade inadequada, baixa produtividade, quebras e acidentes freqüentes, excesso de erros e desperdícios, etc.

c) O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuada a partir de algumas fontes de informação, as utilizadas com mais freqüência são:

- c.1. Observação: uma técnica difícil que requer observador muito habilitado para evitar distorções grosseiras. A observação direta focaliza habilidade e comportamentos em vez de atividades e conhecimentos.
- c.2. Solicitação de supervisores/gerentes: não pode ser deixada de lado. Quando as necessidades de treinamento atingem um nível muito alto, os próprios gerentes e supervisores colocam-nas em evidência.
- c.3. Entrevistas com supervisores/gerentes: visando obter a percepção dos possíveis problemas solucionáveis por meio do treinamento.
- c.4. Entrevistas com pessoal de linha: visando obter a posição de que executa dos problemas de trabalho.
- c.5. Entrevista de saída
- c.6. Questionários: podem recorrer uma grande variedades de formas de perguntas abertas, fechadas, projetivas e permitem abranger outras significativas ou até toda a população.
- c.7. Reuniões interdepartamentais: visam examinar problemas mais e mesmo hierarquizar necessidade de treinamento.

- c.8. Avaliação de desempenho: podem dar uma indicação a respeito das pessoas que necessitam de complementação de treinamento dos setores da empresa ou tarefas que exigem maior atenção.
- c.9. Exames de conhecimentos : testes sobre conhecimento de trabalhos são úteis inclusive, para permitir a eliminação e redundância no ensino de habilidade e conhecimentos já adquirido.
- c.10. Listagem: são questionários podendo apresentar uma série de comportamento ou conhecimento e solicitando aos pesquisados que apresente sim ou não ou avaliem em escala suas necessidades.
- c.11. Pesquisas de atitude ou clima: ofereça indicações de necessidade de treinamento ligado a níveis quais d satisfação ou insatisfação.
- c.12. Avisos gerenciais: aproveitar a situação de avisos gerenciais visando obter indicação sobre necessidades de treinamento.
- c.13. Discussão em grupo: reuniões com pessoas de uma área de trabalho, procurando esclarecer os problemas específicos, analisar as possíveis causas e identificar eventuais ações de treinamento.
- c.14. Exame dos índices de Recursos Humanos: exame de indicadores como turnover, absentéismo, etc.

Cada situação de levantamento de necessidades de treinamento exige que sejam examinados os meios disponíveis e comparados nas vantagens e desvantagens. O ideal seria combinar alguns meios de levantamento que se complementariam e dariam maior firmeza à análise e ao diagnóstico.

Após o levantamento os dados devem ser analisados para chegar a um diagnóstico. Com o diagnóstico pretende verificar em que medida o problema é possível de solução via treinamento. A tarefa de diagnóstico é um trabalho conjunto de profissionais das diversas áreas não é privativo da área de treinamento e desenvolvimento.

A pesquisa das necessidades de treinamento deve ser a contínua e permanente é importante que ela forneça dados que permitam definir claramente o planejamento e os objetivos da ação de treinamento.

1.6.2. Planejamento do Treinamento

a) Objetivo

A elaboração de programas de Treinamentos e Desenvolvimento devem estar bem claras os objetivos ou resultados esperados, tendo a preocupação de definir qual o comportamento que treinando deve apresentar ao final do treinamento ou da etapa .

Ao definir objetivos, deve-se considerar as características dos treinandos e as necessidades da organização. Após determinar os objetivos gerais deve planejar o que fazer considerando a relação, custo, benefício e definindo-se os objetivos intermediários de cada etapa do processo e como mensurá-los como variáveis .

b) Programação

Programar ou planejar um treinamento significa:

- definir o conteúdo do treinamento, conhecimentos, habilidades ou atitudes a ser desenvolvidas;

- definir a intensidade o volume e a profundidade do que se pretende treinar;
- escolher quais os métodos, recursos ou técnicas que devem ser utilizadas;
- definir recursos necessários, logística e infra-estrutura e os passos do trabalho, tática;
- definir claramente os resultados a ser atingidos em cada uma das etapas de treinamento como censurá-los e como medir também o resultado final.

c) Organização do conteúdo

No planejamento do conteúdo precisa considerar que eles sejam significativos e atualizados, que possam ser aprendidos dentro da limitação de tempo e recursos disponíveis que despertam interesse nos treinados, adequados ao nível dos treinando e úteis para que os objetivos instrucionais sejam atingidos.

d) Métodos Técnicos e Recursos de Treinamento

d.1. As técnicas a serem utilizadas no programa de treinamento no sentido de otimizar a aprendizagem podem ser aguardadas em três categorias, sob o ponto de vista de seu uso comum, a saber:

- Técnicas de treinamento orientadas para o conteúdo: para transmitir conhecimento ou informação substantiva sobre um nível cognitivo.
- Técnicas de treinamentos orientados para o processo: para mudar atitudes desenvolver consciência de si e dos outros, e desenvolver habilidades interpessoais.
- Técnicas de treinamentos mistas: com as quais não só se transmite informação, mas também se procura mudar atitudes.

d.2. Técnicas de treinamento segundo o local e o tempo pode-se classificar o treinamento em :

- Treinamento de indução onde integração: visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado e ao ambiente social e físico ira trabalhar.
- Treinamento depois do ingresso no trabalho.
- Treinamento no local de trabalho (em serviço): treinamento que se desenvolve enquanto o treinamento executa tarefas no próprio local do trabalho.
- Treinamento fora do local de trabalho (fora do serviço): treinamento que se desenvolve numa sala de aulas ou local especialmente preparado para essa atividade.

d.3. Vários métodos e técnicas de treinamento são utilizadas em programas de treinamento.

Descrevemos alguns deles:

- Treinamento vestibular - consiste em treinar o novo empregado com equipamentos e materiais em tudo similares aos modos no seu trabalho em local apropriado.
- Aulas expositivas - apresenta a possibilidade de treinamento informações a um número relativamente grande de pessoas ao mesmo tempo.
- Filmes, televisão e diapositivos - treinandos associam `a informação verbal as imagens que podem constituir fatos preponderante para entendimento do conteúdo.
- Discussão em grupo - a comunicação em dois sentido favorece maior motivação por parte dos treinamentos, capacitando-os a verificar não só mas próprios idéias como as dos demais componentes do grupo.
- Estudos de caso - aquele em que um problema real ou hipotético é apresentado ao treinamento.

- Dramatização (*Role - Playing*) - os participantes assumem papéis e representam situações simuladas.
- Jogos administrativos - um exercício dinâmico de treinamento, que utiliza um modelo de uma situação de trabalho, onde os participantes compreendem times ou grupos, sendo colocadas em competição mas com os outros.
- Instrução programada - a matéria a ser aprendida é apresentada numa seqüência de etapas ou unidades que progride do simples ao complexo. Em cada etapa o aprendiz dá uma resposta e recebe *feedback*, de modo que ele fique sabendo se sua resposta foi certa ou errada.
- Métodos de conferência - propicia a - *Brainstorming* - forma de discussão relativamente não estruturada onde a imaginação criadora é enfatizada no invés de análise prática. O dirigente diz ao grupo para gerar tantas idéias quanto o possível sobre um dado tópico. O grupo escreve todas as idéias em um lugar onde todos possam ver a lista acumulada. O qual quer análise ou julgamento é transferida para uma discussão posterior.
- Clínica - é uma reunião dedicada ao tratamento analítico de problemas em algum campo especial.
- Colóquio - é uma conversação entre especialistas. E usualmente empregado em atividades de treinamento como uma parte de alguém outro evento, tal como conferência, discussão ou um seminário.
- Visitas de campo - o grupo se desloca para um ambiente que prevê a visão, sons, equipamentos ou operações não possíveis dentro do local regular de reunião.

- *Forum* - uma forma de discussão na qual a qualquer participante é permitido falar em qualquer ocasião, desde que ele possa reter a atenção do grupo.
- *Seminário* - é um grupo de treinamentos reunidos para estudar, sob a direção de um líder, cada qual fazendo pesquisas e todos intercambiando resultados através de relatórios e discussão.
- *Simpósio* - é uma reunião na qual diversos apresentadores dirigem curtas mensagens sobre um tópico.
- *Workshop* - é uma reunião enfatizando a livre discussão e métodos, habilidades e aplicação práticas de princípios devem ter sido entendidos pelos participantes previamente ao workshop. Oportunidade para os participantes de associar idéias de discutir conceitos e fatos, e de tirar conclusões.
- *Treinamento de relação humanas em laboratório* - conhecidos por nomes de treinamento de sensibilidade, treinamento de grupo I. Em suas aplicações mais comuns são usadas como uma forma de desenvolvimento de supervisores e de executivos. As sessões são programadas para vários dias numa instalação longe do local de trabalho dos participantes . Num tal contexto o treinador cria um ambiente em que surgem de maneira quase inevitável ansiedade e tensões. Espera-se que a interação entre participantes cause maior auto-conhecimento através da sensibilidade aos outros e da compreensão dos outros, e melhor assim sua facilidade em relações interpessoais.

- Instrução ajudada por computador - é uma sofisticação da instrução programada com vantagem que o computadores reside em suas capacidades de memória e de armazenagem que tomam possíveis vários tipos de interação com o aprendiz.

Não existem , os melhores métodos e técnicas de treinamentos, todos podem ser úteis e eficazes, o importante é que eles precisam ser validados para contribuir, para que os objetivos do treinamento sejam alcançados, que sejam adequados às condições de tempo e orçamento disponíveis.

d.4. Recursos de Treinamento

Os recursos devem ser selecionados com base nos objetivos, precisam ter uma utilização bem planejada.

Os tipos de recursos mais usados em treinamento são:

- Recursos didáticos - livros, apostilas e manuais.
- Recursos audiovisuais - quadros, flip-chart, filmes, álbum, seriado projetos de slide, retroprojctor, etc.

1.6.3. Execução do Treinamento

Estabelecidos os objetivos do treinamento em função das necessidades diagnosticadas e elaborado o programa, o próximo passo é a sua execução, seja , colocá-lo em prática.

O êxito da execução do treinamento dependera dos seguintes fatores:

- a) Adequação do programa - o treinamento deve ser a solução para os problemas que deram origem ao estabelecimento dos objetivos, ou uma forma de preparação do pessoal da organização para o futuro .

- b) Qualidade do material e das técnicas instrucionais - o material e as técnicas devem ser cuidadosamente planejados a fim de facilitar a execução do treinamento.
- c) Qualidade dos instrutores - devem reunir facilidades de relacionamento, exposição fácil, conhecimento e prática da especialidade e, principalmente, motivação para a função.
- d) Qualidade dos treinandos - os melhores resultados são obtidos com uma seleção adequada de participantes, quer em termos de conhecimentos prévios que em termos de motivação e tempo, etc.

1.6.4. Avaliação dos Resultados do Treinamento

A parte final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos, com a finalidade de fornecer informação para melhoria de aperfeiçoamento do projeto, e para determinar a eficácia do processo ou o retorno do investimento.

Avaliação consiste em procedimentos projetados para a coleta sistemática de informação, descritiva e de julgamento, necessária para tomada de decisões eficazes em treinamento.

A avaliação em treinamento é uma atividade contínua que envolve passos sucessivos nos que é vista, primeiramente, na etapa de Planejamento no qual se faz a previsão do que avaliar e do como fazê-lo, depois a avaliação propriamente dita, como última fase do processo de Treinamento e Desenvolvimento.

a) A abordagem de avaliação de Hamblin propõe quatro níveis de avaliação:

- a .1. Avaliação de reação - procura-se verificar a reação ao conteúdo desenvolvido, aos métodos utilizados, a atração do instrutor e às condições do treinamento . O mais

comum é a utilização de questionário preenchidos pelos participantes ao final do treinamento. Os dados de avaliação de reação precisam ser vistos com cuidado.

- a .2. Avaliação de aprendizagem - é desejável uma avaliação de aprendizagem que seja mais objetiva, estruturada, se possível quantificável. As técnicas utilizadas são os testes de papel, na mensuração de conhecimentos, e os testes de desempenho na mensuração de habilidades e, eventualmente, entrevistas . O processo mais confiável é a utilização de grupo que passou por treinamento com grupos de contraste. A mensuração de resultados em nível de atitudes é um pouco mais difícil , técnicas utilizadas são entrevistas, observação do comportamento, técnicas projetivas etc .
- a .3. Avaliação de comportamento ou resultado intermediário - é necessário algum tempo para que mudanças de comportamento possam ser observadas. Comumente encontramos casos de pessoas que avaliam muito positivamente o treinamento (reação) que demonstra que aprenderam (aprendizagem) mas não alteram seu comportamento na situação de trabalho. Apesar das dificuldades, mudanças de comportamento ocorrem e podem ser mensuradas: com a utilização de grupos de controle e avaliação de desempenho (antes e depois); com a observação do desempenho algum tempo após o treinamento (60 a 90 dias, por exemplo); com depoimentos do próprio participante, de supervisores, de subordinados, de colegas.
- a .4. Avaliação de resultados finais - nos objetivos gerais de programas de treinamento, encontram também a busca de metas organizacionais: redução de turnover,

aumento na qualidade e/ou na quantidade de produção ou vendas, reflexos positivos no moral, etc .

Quanto de melhoria é devido ao treinamento? O fato de haver crescimento organizacional na mesma direção dos objetivos gerais do treinamento já é um bom indício?

b) Sugestões sobre avaliação em treinamento:

- b.1. Considerar a avaliação como um processo contínuo, que sempre pode levar à melhoria do produto - instrução ainda que seja para se encontrar formas alternativas para processos e produtos reconhecidos falhos e ineficazes.
 - Incluir no processo de avaliação, todas as fontes que possam fornecer dados para a revisão de materiais e procedimentos instrucionais .
- b.2. Treinar menos e testar mais. Ao invés de mandar os empregados para sessões de treinamento, mande-os para sessões de avaliação e procurar individualizar as atividades e materiais de treinamento.
- b.3. Fazer das sessões de avaliação uma experiência de aprendizagem. Criar condições para que o treinamento recebendo um teste , saiba o que está fazendo certo ou errado.
- b.5. Não ter medo de “reprovar” as pessoas. Mais fazer com que elas saibam porque falharam e crie condições para que lhes sejam oferecidos outras oportunidades de avaliação.

- b.6. Treinar os avaliadores linear que os treinamentos de instrutores geralmente simpatizam muito as metodologias de ensino, em detrimento das metodologias de avaliação.

2. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

2.1. As Inteligências

a) Inteligência

Definição

- Capacidade de resolver, com a ajuda do pensamento, problemas novos (Claparède) ;
- Capacidade geral do indivíduo de adaptar conscientemente o próprio pensamento a novas situações (Stern);
- Ato de compreensão repentina (Bühler).
- Inteligência Racional:

É o modo de compreensão de que, tipicamente, temos consciência: mais destacado na consciência, mais atencioso, capaz de ponderar e refletir.

b) Inteligência Social

Inteligência Emocional é um conceito que tem suas raízes em outro conceito: o de “**Inteligência Social**”, definida pela primeira vez pelo psicólogo E. L. Thorndike no ano de 1920. Quando vários psicólogos o definiram por meio de outras modalidades de inteligências, agrupando-as em 3 grupos distintos:

A Inteligência Abstrata - que é a habilidade para compreender e manusear símbolos verbais e matemáticos;

A Inteligência Concreta - que é a habilidade para compreender e manusear objetos.

A Inteligência Social - a capacidade de compreender e lidar com as pessoas - ou seja a capacidade de agir com sabedoria nas relações humanas.

c) Múltiplas Inteligências

Em 1983, Howard Gardner destaca sete tipos fundamentais de inteligência:

- **Lingüístico**

Esse tipo de inteligência é caracterizado pela sensibilidade ao significado das palavras, à sua ordem, aos seus sons, ritmos e inflexões. Gardner diz que o escritor francês Jean-Paul Sartre, agraciado com o Prêmio Nobel, quando jovem, foi precoce em questões de lingüística. Ele tinha jeito para imitar os discursos dos adultos que, aos cinco anos, cativava um auditório com sua fluência lingüística.

A história do escritor T. S. Eliot mostra aspectos de inteligência e precocidade verbal .

Quando tinha apenas dez anos de idade criou uma revista chamada "Fire Side". Ele era a única pessoa que escrevia para a revista, e num curto período de apenas três dias durante as suas férias ele criou oito edições completas da revista. Cada uma tinha poemas, histórias de aventuras, humor e ainda uma coluna de fofocas sociais. (SOUZO 1982). Existe uma região no cérebro chamada área de "Broca" que é responsável pela geração de sentenças gramaticais. Quando alguém tem essa área lesada fisicamente, como por exemplo acontece em " derrames " cerebrais ela poderá ser capaz de

compreender palavras e sentenças mas pode ser incapaz de juntá-las para formar sentenças com sentido para quem ouve. E além disso outros processos cerebrais de pensamento podem estar também completamente intocados permitindo raciocínios elaborados por partes do lesionado, embora ele não consiga expressar suas elaborações de forma verbal.

Como o talento verbal é universal, tem um nível de localização funcional, apresenta história detectável de desenvolvimento nas crianças, presente particularmente de forma constante transculturalmente, preenche as exigências para ser considerado uma inteligência em separado.

- **Musical**

"De todos os dons com que possamos ser dotados, nenhum se manifesta mais cedo que o talento para a música", diz Gardner. "No Japão, o grande mestre Suzuki demonstrou que as crianças podem aprender a tocar extremamente bem instrumentos musicais, mesmo ainda em tenra idade". O conceituado pianista contemporâneo Artur Rubinstein recordava que, quando era ainda bebê e vivia na Polônia, adorava ouvir todo tipo de sons: sirenes de fábricas, os cantares dos velhos vendedores judeus e os pregões dos sorveteiros. Embora fosse tímido a falar, estava sempre disposto a cantar, causando sensação em casa.

Todo mundo tentava ganhar sua simpatia entoando canções, e ele acabou reconhecendo as pessoas pelas suas melodias. "Quando eu tinha três anos e meio", contou ele, "minha família decidiu fazer algo por esse meu dom". Os Rubenstein levaram o seu menino-prodígio à presença de Joseph Joachim, o mais

famoso violonista dos fins do século XIX, que então predisse que o jovem Artur viria a ser um grande músico.

A história de Iehude Menuhem, o famoso violinista demonstra algumas das características presentes em cada uma das diversas inteligências. Quando tinha três anos de idade Menuhem entrou escondido num concerto da orquestra de São Francisco levado por seus pais. Ele ficou tão encantado com o som do violino de Louis Persinger que insistiu persistentemente em ganhar um violino de aniversário. E como se não bastasse queria ter Louis Persinger como seu professor do instrumento. Sua insistência não foi em vão, ele ganhou os dois presentes e quando chegou aos dez anos de idade Menuhem já era um violinista de fama internacional. (MENUHEM,1977).

A forte reação para o som melodioso do violino acontecendo antes que tivesse a oportunidade de tocar em qualquer violino, ou mesmo aprender qualquer tipo de música, além do seu rápido progresso no aprendizado do instrumento, mostra que ele estava de alguma forma preparado biologicamente para sua empreitada musical .

A história de Menuhem como de outros prodígios infantis apoiam a hipótese de Gardner de que há uma ligação biológica para cada uma das inteligências em particular. Além disso algumas crianças autistas conseguem tocar instrumentos musicais com muita habilidade e beleza, embora não consigam falar ou se comunicar o que aponta para uma independência da inteligência musical das outras inteligências, no caso particularmente da inteligência lógico verbal.

Já se conhecem regiões do cérebro que desempenham papéis importantes tanto na percepção como na produção da música. Elas se encontram no

hemisfério direito embora não exista nenhuma localização para habilidade musical como acontece no caso da linguagem, da fala.

O desenvolvimento da música como uma habilidade biologicamente herdada encontra explicação no valor competitivo em termos de seleção natural, nos achados antropológicos que indicam um papel importante em congregar e unir os grupos nas sociedades paleolíticas.

- **Lógico Matemática**

É comum que as pessoas que tem inteligência lógico matemática bem desenvolvida consigam resolver problemas dessa espécie e rapidez e com frequência chegam ao resultado, em geral correto, sem de ponto conseguem descrever todo o processo que seguiram para encontrar a solução.

Várias histórias demonstram a natureza não verbal dessa inteligência em particular. A solução de problemas pode e frequentemente é desenvolvida antes de encontrar uma articulação verbal. A solução pode até ser desconhecida para quem resolver o problema claro que depois repensando à partir da solução ele descenda o processo que pode a principio ter sido misterioso até para ele. Este campo mereceu um estudo intensivo por parte do psicólogo suíço Jean Piaget. Na sua opinião, o pensamento lógico-matemático faz com o bebê explode todos que o rodeiam (mamilos, chocalhos, tigelas e blocos de brinquedos), acabando por criar expectativas quanto a eles. Daí a pouco, a criança já sabe contar, e depois, pelos seis ou sete anos, já alcançou uma fase em que é capaz de comprar números de bombons com números de bolas em

determinado conjunto. Então, essa correlação torna-se mais um assunto de lógica que de observação.

No entanto, o matemático inglês G. H. Hardy escreveu em **A Mathematician's Apology** (Apologia de um Matemático): "A queda para a matemática é um dos dons mais especializados, e os matemáticos não se distinguem uns dos outros pela sua capacidade geral ou versatilidade. Se um indivíduo é um verdadeiro matemático, então existem probabilidades de 100 para 1 de que sua matemática seja melhor que qualquer outra coisa que ele saiba fazer".

- **Espacial**

Em certas pessoas, as faculdades visuais e especiais estão extraordinariamente desenvolvidas. O inventor americano de origem iugoslava Nikola Tesla era capaz de visualizar, em todos os pormenores, cada uma das peças de uma máquina que estivesse projetando, e essa imagem era muito mais nítida que a de qualquer plano desenhado. A capacidade intelectual que Tesla tinha de visualizar imagens era tão perfeita que ele podia montar seus complexos inventos de aparelhos elétricos sem recorrer a desenhos.

Além disso, constava que era capaz de testar seus aparelhos, fazendo-os durante semanas na sua imaginação, após o que examinava para detectar possíveis indícios de desgaste.

Outros exemplos: as proezas de navegação dos homens do povo de Pulwat, das ilhas Carolinas, no Pacífico, há muito vêm intrigando os ocidentais. Eles são capazes de reter na memória milhares de posições de estrelas, e, comparando-as

com as que estão observando no céu, em dado momento, conseguem infalivelmente traçar uma rota correta.

Com certeza é necessário bastante habilidade para resolver problemas no caso de navegação nos mares e em outras regiões também terrestres. É interessante imaginar como líder de uma caravana de camelos iria se virar no meio do deserto para conduzir sua comitiva se não tivesse alta inteligência espacial.

Algumas vocações que utilizam a inteligência espacial são por exemplo os jogadores de xadrez e os artistas plásticos que precisam dela para resolver a questão de colocar "objetos" no espaço que têm disponível.

A pesquisa neuro fisiológica do cérebro demonstra que se o hemisfério esquerdo foi selecionado evolutivamente para ser a região de processo verbal nos destros, o hemisfério direito tornou-se a região crucial para o processamento espacial. Lesões nas regiões do hemisfério direito posteriores provocam a incapacidade ou o prejuízo da capacidade de alguém encontrar seu caminho em espaços determinados, em reconhecer faces ou cenários ou mesmo reparar detalhes particulares. As regiões do cérebro envolvidas com a inteligência espacial lançam mão de dados visuais para construir a representação espacial de interesse.

Mas este embasamento não é exclusivo das percepções do sentido de visão. Uma pessoa cega não poderá usar dados visuais, mas constrói mapas daquilo que tateia de modo que o sistema de tátil faz para ele as vezes da visão.

- **Corporal-cinestético**

Todos nós somos dotados com um sexto sentido: a **cinestesia** (sensibilidade à postura e aos movimentos do nosso corpo). Esta faculdade alcança a sua perfeição nos movimentos de um bailarino, um mimo ou um atleta. "A preocupação com a gracilidade pode ser encontrada em muitos países: na Índia, onde ser desajeitado é, praticamente, sinal de imaturidade; no Japão, onde a cerimônia do chá ou os arranjos florais refletem uma intensa preocupação com a delicadeza de formas de padrões", escreve Gardner. Muitos desses conhecimentos são adquiridos por imitação. Os estudantes japoneses aprendem a escrita tradicional quando o mestre segura na mão do aluno e desenha com ele os ideogramas para "lhe dar o sentido" dos caracteres.

Um mimo dotado, como o mestre francês Marcel Marceau, é capaz de criar não apenas personalidades (um fanfarrão, por exemplo), mas ações (subir um aclone), animais (borboletas), acontecimentos naturais (o reventar das ondas) e até conceitos abstratos, como a liberdade e a servidão, o bem e o mal.

Várias histórias de grande jogadores de diversos esportes, se referem ao encontro do sportista com o instrumento do seu esporte, pela primeira vez, como uma familiarização quase que imediata. Esse reconhecimento acontece também antes de qualquer treinamento formal como a história de Menuhem e o violino. O controle dos movimentos corporais está localizado no córtex motor, e cada hemisfério controla os movimentos corporais do lado contra-lateral. A existência de doenças que representam a perda das habilidades para movimentos corporais, a apraxia, demonstra algum nível de especialização regional do cérebro, evidenciando e preenchendo os

critérios de herança biológica para a inteligência. O desenvolvimento de movimentos corporais especializados é uma vantagem evolutiva clara e nos seres humanos, a habilidade para controlar e dominar movimentos corporais cresceu estendendo-se à adaptação ao uso de ferramentas.

- **Interpessoal**

A história de Annie Sullivan uma mulher quase cega e sem uma educação formal no desafio de educar a menina Elen Keller muda e cega de apenas sete anos de idade demonstra bem alguns dos elementos da inteligência interpessoal. Elen aos sete anos levava a mão para dentro dos pratos dos vizinhos e pegava o que queria comer; foi assim que se acostumou a fazer com a sua família. Annie logo no início de sua relação, no primeiro dia que comeram juntas estava determinada a educar Elen a cortar esse hábito.

Como Annie a impedisse de pegar pedaços de comida de seu prato, Elen atirou-se ao chão chutando e gritando e sacudindo a cadeira de Annie. Annie trancou a porta e continuou calmamente (tão calma quanto era possível no meio daquela tormenta) a comer seu café da manhã. A família de Elen, que começou a refeição com eles assusta e contrariada deixou a sala. Elen impedida por Annie depois de meia hora de gritos e chutes, levantou-se e foi procurar pelas outras cadeiras por sua família. Na hora que percebeu que ninguém mais estava lá ficou perplexa. Depois de um certo tempo acabou sentando-se e começou a comer seu desjejum ainda que com as próprias mãos. Annie insistiu em lhe dar uma colher. Ela jogou a colher no chão e o confronto de vontades começou de novo (descrito por LASH, 1980). Mais tarde Annie Sullivan

escreveu uma carta para sua casa dizendo que o maior problema que ela teria que resolver era como disciplinar e controlar Elen, sem dobrar nem submeter seu espírito.

Na carta Annie dizia "eu vou continuar fazendo o que estou fazendo, mais devagar no princípio, e vou tentar conquistar seu afeto". Duas semanas depois Annie conseguiu o que pretendia daquela menina cega, sofredora e muda. Daí para frente Elen começou a aprender rudimentos de linguagem e a progredir com grande velocidade. A chave para essa conquista foi a percepção que Annie tinha da pessoa de Elen Keller.

A inteligência interpessoal se desenvolve a partir de uma habilidade de perceber diferenças entre as pessoas; em particular variações em seus humores, temperamentos, diferenças de motivações. Quando é elevada permite à uma pessoa adulta a ler as intenções e os desejos dos outros, mesmo quando pretendam ocultá-los. Quem precisa ter, e em geral demonstra essa capacidade de forma desenvolvida e sofisticada são líderes políticos ou religiosos, professores, terapeutas e alguns pais bem dotados.

Todas as pesquisas da ciências do cérebro sugerem que são os lobos frontais que desempenham papel proeminente na inteligência interpessoal. Quando essa área é lesada o indivíduo pode sofrer mudanças profundas de personalidade embora outras formas de resolução de problemas permanecem intocadas. Em geral as pessoas que a conhecem dirão que depois da lesão ela "não era mais a mesma pessoa". A doença de Altshaimer, uma demência pré senil que ataca zonas posteriores do cérebro fortemente, mas deixa livres regiões frontais. Os pacientes de Altshaimer

embora muito prejudicados nas suas capacidades de apreensão espacial lógica e verbal em geral permanecem pessoas bem arrumadas, que fazem contato social apropriado e sempre são gentis e educados nos seus modos. Um outro tipo de demência, a doença de Pick, outra demência pré senil que ataca regiões mais frontais, leva agora sim a uma rápida perda dos comportamentos sociais apropriados.

Dois tipos de evidências biológicas mostram que o conjunto de habilidades presentes na inteligência interpessoal é um fator essencial para a sobrevivência do ser humano enquanto indivíduo e grupo.

Um fator é o longo período de dependência que caracteriza os primatas e particularmente os humanos, devendo se salientar particularmente os humanos, devendo se salientar particularmente o apego à mãe. O papel da mãe no desenvolvimento da inteligência interpessoal é definitivo, e nos casos em que por alguma razão a mãe não esteja presente desde os momentos mais precoces do desenvolvimento da criança, o desenvolvimento interpessoal normal fica seriamente prejudicado. Quando mencionamos mãe, falamos da mãe biológica ou de uma substituta desempenhe a contento esse papel.

Um segundo fator de importância é a saliência de interação social nos humanos para seu sucesso enquanto grupo. Desde os tempos pré históricos habilidades para caça perseguição e matança de animais ou inimigos nas sociedades pré históricas sempre exigiram participação e cooperação de grande número de pessoas. A necessidade de coesão grupal, liderança, organização e solidariedade segue-se naturalmente disso.

- **Intrapessoal**

Gardner cita um ensaio de Virgínia Woolf para descrever os eventos relacionados com nossa inteligência intrapessoal. Nesse ensaio chamado um "Esboço do passado" Virgínia compara aspectos da sua vida cotidiana com três memórias marcantes de sua infância: uma briga com seu irmão, num momento em que se encanta com uma flor no jardim, e quando fica sabendo do suicídio de alguém que havia visitado sua casa à tempos:

Esses são 3 exemplos de momentos que eu chamo de excepcionais. Frequentemente eu os visito em memória para recontá-los, ou talvez seja mais preciso dizer que eles emergem inesperadamente das minhas memórias. Mas agora pela primeira vez eu escrevo sobre eles, e percebo alguma coisa que nunca havia observado. Dois desses momentos terminaram num estado de desespero. O outro deles terminou ao contrário, num estado de satisfação.

A vivência do horror (quando ouvi, quando soube do suicídio) me deixou completamente impotente. Mas no caso da flor, eu conseguia ver uma razão; e por isso era capaz de lidar com a sensação. Eu não me sentia impotente.

Embora ainda aconteça comigo essa peculiaridade de receber essas memórias na forma de choques súbitos, elas agora são sempre bem-vindas, depois de um primeiro momento de surpresa eu sempre sinto de imediato que eles são particularmente importantes. E daí, eu sigo supondo que essa capacidade de receber choques seja o que me faz uma escritora. Eu entretenho a explicação de que um choque seja de imediato, pelo menos no meu caso, seguido pelo desejo de explicá-lo. Eu me sinto como se tivesse levado uma pancada; mas isso não é como eu pensava quando era criança, apenas um golpe de um inimigo escondido por detrás da aparente tessitura suave da vida cotidiana, esse choque ou já é ou se transforma numa revelação de alguma grandeza, é a marca de alguma coisa real por trás das aparências; eu faço com que isso se torne real colocando em palavras. (WOOLF, 1976).

O conhecimento de nossos aspectos internos que nos transformam numa pessoa, nossa vida de sentimentos, a amplitude e a gama que atingem nossas emoções, a capacidade de chegar a uma discriminação entre essas emoções e conseguir dar-lhes

nome e depois tirar delas sentido para compreender e dirigir nossos próprios comportamentos são caminhos que se percorre com inteligência intrapessoal.

Quem tem uma boa inteligência intra pessoal porque tem familiaridade com a exploração de suas emoções e seu uso para iluminar os caminhos à percorrer acaba por ter um modelo de si mesmo viável e efetivo.

Mas como essa inteligência é a mais pessoal, privada de todas, para que alguém seja capaz de percebê-la em ação, é necessário que o agente use alguma forma expressiva de inteligência como por exemplo verbal, musical, ou artística para expressá-la. No trecho reproduzido acima, Virgínia Woolf usou dotes de inteligência verbal como condutores para expressar seu conhecimento intra pessoal.

Como acontece com a inteligência interpessoal, já é de conhecimento das neurociência que os lobos frontais desempenham um papel essencial na construção ou desconstrução da personalidade.

Quando alguém sofre uma lesão na área inferior dos lobos frontais , provavelmente vai apresentar episódios de irritabilidade ou euforia. Quando as lesões atingem regiões superiores a chance é maior de apresentar indiferença, lentidão e apatia - alguma coisa que poderia receber o nome de personalidade depressiva.

Nesses indivíduos com as denominadas síndromes de lobo frontal, as outras funções cognitivas ainda ficam preservadas. Existem pessoas que ficaram afásicas (não conseguiram expressar verbalmente seus pensamentos) mas que conseguiram posteriormente recuperar uma parte da expressão verbal suficiente para descrever suas experiências e deles consistentemente vem uma descrição de como

vivenciavam o episódio. Embora no período de afasia houvesse uma diminuição da atenção global, e uma considerável depressão por causa da doença, a pessoa não se sentia alguém diferente. Conseguia reconhecer suas próprias necessidades, seus desejos e tentava fazer o melhor possível para atingí-los. O exemplo modelo de um indivíduo com prejuízo grave da Inteligência Intrapessoal é o da criança autista; sabe-se hoje pode inclusive ser incapaz de pensar com referência a si mesma. Por outro lado entretanto, tais crianças podem apresentar habilidades extraordinárias nas áreas da música, da inteligência espacial e da mecânica.

Não é tão simples encontrarmos evidências de vantagens evolucionárias para a inteligência intrapessoal. Pode-se entretanto fazer a hipótese de que esse tipo de inteligência tenha se tornado mais importante depois que a espécie humana deixou de estar constantemente envolvida em luta pela sobrevivência. Com o adensamento dos grupos humanos, e a evolução da tecnologia das culturas, pode-se imaginar que a habilidade de reflexão intrapessoal tenha crescido em importância pelo que pode trazer para a pessoa, de crescimento na relação com suas emoções e seus impulsos. Um conhecimento maior de si próprio aumenta a capacidade do indivíduo de transcender a satisfação de seus impulsos instintivos e encontrar derivativos simbólicos que tragam satisfação e realização pessoal.

Gardner acredita que estes dois tipos de inteligência pessoal tenham sido descurados. Apesar disso, um desenvolvido sentido de avaliação de si próprio tem-se revelado por vezes como uma das mais elevadas conquistas dos seres humanos.

Leonard Bernstein é um exemplo de ambos esses tipos de inteligência pessoal. Como pianista solista, ele deve possuir aquela intensidade de consciência interior que caracteriza o virtuose; mas, quando está tocando com outros, por exemplo num dos concertos de Mozart para piano e orquestra, deve estar rigorosamente afinado com os companheiros, para que toda a orquestra toque em harmonia. Por outro lado, quando sobe ao pódio como regente, combina ambos esses campos de inteligência (consciência interior do solista e a sensibilidade do político) com as necessidades e as capacidades dos outros.

Viver em qualquer tipo de sociedade fechada, como a sede de uma grande companhia moderna, requer, para que se possa sobreviver, uma pormenorizada compreensão de como os outros pensam e são motivados. Conhecermo-nos apenas a nós próprios não é suficiente para se progredir num ambiente desses, segundo Gardner. O indivíduo que é normalmente expansivo tem de esforçar-se para refrear, no ambiente do escritório, esse temperamento combativo. Se não conseguir conter esses impulsos mais agressivos da sua natureza, é provável que venha a ser empurrado para um cargo sem futuro e que veja limitada a sua influência.

Pessoa otimista, Gardner demonstrou, em *Frames of Mind*, que quase todos os indivíduos, e não apenas os famosos e os próspero, estão aptos para proezas mentais que, de longe, ultrapassam as expectativas. Nada disso, porém, é possível sem a fé em que, dentro de cada um de nos, existem ocultas algumas jóias da inteligência, aguardando o momento de serem trazidas à luz e trabalhadas.

O pensamento de Gardner sobre a multiplicidade da inteligência continua a evoluir. Dez anos após ter publicado sua teoria pela primeira vez, ele fez as seguintes considerações sobre as inteligências pessoais:

- Inteligência Interpessoal é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas.
- Inteligência Intrapessoal é uma aptidão correlata, voltada para dentro. É uma capacidade de formar um modelo preciso, verídico, de si mesmo e poder, usá-lo para agir eficazmente na vida.

2.2 Inteligência Emocional

Em 1990, Salovey da universidade de Yale, usou o termo Inteligência Emocional para descrever a série de habilidade e capacidades pessoais que de fato somam as características da inteligência interpessoal com as da inteligência intrapessoal:

A inteligência interpessoal permite que compreendamos e trabalhemos com, as outras pessoas. A inteligência intrapessoal permite que compreendamos e trabalhamos com nós mesmos.

Com o lançamento, em 1995, do livro *Inteligência Emocional*, do psicólogo americano Daniel Goleman, a Inteligência Emocional passa a ter um novo conceito:

- A Inteligência Emocional mede a consciência emocional do indivíduo e as habilidades que ele tem em gerenciar sua vida emocional. É o que permite e ao

indivíduo usar sua emoção e sua razão de forma à maximizar seu bem estar no longo prazo.

- A Inteligência Emocional são talentos como, a capacidade de, motivar-se e persistir diante de frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar.
- A Inteligência Emocional pode ser definida de uma forma bastante simples como a capacidade de saber o que é bom, o que é mal e como passar daquilo que é mal para aquilo que é bom. Mas especificamente poderíamos dizer que trata-se de saber o que nos fez sentir bem, o que nos faz mal e como passar de uma forma à outra.

- **Inteligência Emocional**

É uma maneira de poder conter os impulsos, base da força de vontade e de caráter, ler o sentimento mais íntimo de outrem, lidar tranquilamente com relacionamentos. Para isso se fez necessário desenvolver a autoconsciência, ter conhecimento e controle da emoção que se manifesta, alterar o seu estado emocional, conhecer as emoções negativas e positivas.

"A Inteligência emocional não é o equilíbrio emocional, pois podemos ter diferentes reações para um mesmo fato, conforme o momento. Inteligência emocional é a busca constante do ser humano em adaptar-se ao meio." (LUIZ MACHADO, coordenador do Programa Especial de Desenvolvimento da Inteligência da Criatividade da UERJ).

2.3 Dimensões da Inteligência Emocional

Salovey inclui as inteligências pessoais de Gardner em sua definição básica de inteligência emocional, expandindo essas aptidões em cinco domínios principais:

- Conhecer as próprias emoções. Auto-consciência, reconhecer um sentimento quando ele ocorre, a capacidade de controlar sentimentos a cada momento é crucial para o discernimento emocional e a auto-compreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles. As pessoas de maior certeza sobre os próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo um sentido mais preciso de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com quem se casar a que emprego aceitar.
- Lidar com as emoções. Lidar com os sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na auto-consciência. Capacidade de controlar-se, livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade incapacitantes. As pessoas fracas nessa aptidão vivem constantemente combatendo sentimentos de desespero, enquanto as boas nisso se recuperam com muito mais rapidez dos reveses e perturbações da vida .
- Motivar-se. Colocar as emoções a serviço de uma meta é essencial para prestar atenção para a automotivação e a maestria, e para a criatividade. As pessoas que tem essa capacidade tendem a ter mais alta produtividade e eficácia em qualquer atividade que empreendam.
- Reconhecer emoções nos outros. A empatia , outra capacidade que se desenvolve na auto-consciência emocional, é a "aptidão pessoal" fundamental. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam de que os

outros precisam ou o que querem isso as torna melhores em vocações como as profissões assistenciais, ensino, vendas e administração.

- Lidar com relacionamento. A arte dos relacionamentos é em grande, a aptidão de lidar com as emoções dos outros. São as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros, são as estrelas sociais. As pessoas diferem em suas aptidões em cada um desses campos; alguns de nós podemos ser bastante hábeis no lidar digamos, com nossa ansiedade, mas relativamente inaptos no confortar os aborrecimentos de outra pessoa. A base por baixo de nosso nível de aptidão é sem dúvida neural, o cérebro é admiravelmente flexível, em constante aprendizado. Os lapsos nas aptidões emocionais podem ser remediados: em grande parte, cada um desses campos representa um corpo de hábitos e respostas que, com o esforço certo, se pode melhorar.

2.3.1. Conhecer as Próprias Emoções

Nas palavras de John Mayer, psicólogo, auto-consciência significa estar "consciente ao mesmo tempo de nosso estado de espírito e de nossos pensamentos sobre esse estado de espírito."

Embora haja uma distinção lógica entre estar consciente dos sentimentos e agir para mudá-los, Mayer constata que, para todos os fins práticos, as duas em qual se combinam: reconhecer num estado de espírito negativo é querer livra-

se dele. Esse reconhecimento é, distinto das tentativas que fazem para evitar agir com base num impulso emocional. Quando dizemos "Pare com isso!" a uma criança cuja raiva a levou a bater num companheiro de brincadeiras, podemos deter o espancamento, mais a raiva continua. Os pensamentos da criança ainda estão fixados na causa da raiva - "mas ele roubou meu brinquedo!" - e a raiva continua do mesmo jeito. A auto-consciência tem um efeito mais potente sobre sentimentos fortes, de aversão: a compreensão "o que estou sentindo é raiva" oferece um maior grau de liberdade não apenas a opção de não agir com base na raiva, mas a opção extra de tentar se livrar dela.

Segundo Mayer as pessoas tendem a adotar estilos típicos para acompanhar e manejar suas emoções:

- Autoconsciente: Consciente de seus estados de espírito no momento em que ocorrem, essas pessoas, compreensivelmente, tem uma certa satisfação em relação a suas vidas emocionais. A clareza com que sentem suas emoções pode reforçar outros traços de personalidade: são autônomos e segurar de seus próprios limites, gozam de boa saúde psicológica e tendem ter uma perspectiva positiva da vida. Quando entram um estado de espírito negativo, não ruminam nem ficam obcecadas com isso e podem sair dele mais cedo.
- Mergulhadas: São pessoas muitas vezes inundadas por suas emoções e incapazes de escapar delas, como se seus estados de espírito houvessem, assumido o controle. São instáveis e não tem muita consciência dos próprios sentimentos, de modo que se perdem neles, em vez de ter alguma perspectiva. Consequentemente, pouco fazem

para tentar escapar a esses estados de espírito, negativos, achando que não tem controle sobre sua vida emocional. Muitas vezes se sentem esmagadas e emocionalmente descontroladas.

- Resignadas: Embora essas pessoas muitas vezes vejam com clareza o que estão fazendo, também tendem a, aceitar seus estados de espírito e não tentam mudá-los. Parece haver dois ramos do tipo resignado de espírito e por isso pouca motivação tem para mudá-los; os que apesar de virem com clareza seus estados de espírito, são susceptíveis aos maus e os aceitam com uma atitude de "*laissez-faire*", nada fazendo para mudá-los apesar da aflição que sentem, sem padrão encontrado entre pessoas deprimidas que se resignaram ao seu desespero. O modelo de inteligência intrapsíquica de Howard Gardner é Sigmund Freud, o grande mapeador da dinâmica secreta da psique. Como Freud tornou claro, grande parte da vida emocional é inconsciente; os sentimentos que se agitam dentro de nós nem sempre cruzam o limiar da consciência. A verificação implícita da axioma psicológica vem, por exemplo, de experiência com emoções inconscientes, como a instável descoberta de que as pessoas tomam gosto definitivo por coisas que nem percebem que viram antes. Qualquer emoção pode ser inconsciente.

Os inícios psicológicos de uma emoção ocorrem tipicamente, antes que a pessoa esteja conscientemente a par do próprio sentimento. Como por exemplo, quando se mostram fotos de cobras a pessoas que tem medo delas, sensores em sua pele detectam o surgimento de suor, um sinal de ansiedade, embora elas digam que não sentem medo algum. O suor aparece nessas pessoas mesmo quando a imagem da cobra

é mostrada de um modo tão rápido que elas nem têm idéia consciente do que estão começando a ficar ansiosas. À medida que essas agitações emocionais pré-conscientes continuam a crescer, acabam tornando-se suficientemente fortes para irromper na consciência. O momento em que a emoção passa para a consciência assinala seu registro como tal no córtex frontol.

As emoções que vibram a baixo do limiar da consciência podem ter um poderoso impacto na maneira como percebemos e reagimos, embora não tenhamos idéia de que elas estão atuando. Por exemplo, alguém que se aborrece com uma coisa desagradável no início do dia e fica ranzinza durante horas depois, ofendendo-se sem causa e respondendo, mal às pessoas sem verdadeiro motivo. Ele bem pode ignorar sua contínua irritabilidade e ficara surpreso se alguém chamar sua atenção para ela embora ela, esteja pouco a quem de sua consciência e dite suas respostas bruscas. Mas assim que essa reação é trazida à consciência, assim que se registra no córtex, ele pode avaliar de novo as coisas, decidir abandonar os sentimentos que ficaram do início do dia e mudar de perspectiva e estado de espírito.

2.3.2. Lidar com as Emoções

O objetivo é o equilíbrio, não a eliminação das emoções; todo sentimento tem valor e sentido. Uma vida sem paixão seria um aborrecimento deserto de neutralidade, contado e isolado da riqueza da própria vida. Do que se precisa é da emoção certa, o sentimento proporcional a circunstância.

Quando as emoções são abajadas demais, criam o embotamento e a distância; quando descontroladas extremas e persistentes demais, tornam-se patológica,

como na depressão paralisante, na ansiedade esmagadora, na raiva demente, e na agitação maníaca. Na verdade, o controle de nossas emoções perturbadoras é a chave do bem-estar emocional; os extremos - emoções que vem com demasiada intensidade e por demasiado tempo - primam nossa estabilidade. Por certo não é devamos sentir só um tipo de emoção: ser feliz o tempo todo de certa forma sugere a insipidez daqueles botões com rostos sorridentes que tiveram seu momento de modismo na década de 70. Muito pode se dizer sobre a contribuição construtiva do sofrimento para vida criativa e espiritual; o sofrimento tempera a alma.

As depressões, como as euforias temperam a vida, mas precisam ser equilibradas . No cálculo do coração é proporção de emoção positivas para negativas que determina a sessão de bem estar.

Não é que as pessoas precisem evitar sentimentos desagradáveis, para sentirem satisfeitas, mas antes que os sentimentos tempestuosos não se descontrola deslocando todos os estados de espírito agradáveis. As pessoas que tem forte episódio de ira e depressão ainda sente uma sensação de bem estar se tem, para contra balançar, um conjunto de momentos igualmente alegres ou felizes . Esses estudos também, afirmam a independência da inteligência emocional da acadêmica, constatando pouco ou nenhuma relação entre graus QI e o bem estar emocional das pessoas.

Controlar as 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. Tudo, desde ler um romance ou ver televisão até as atividades e companhias que preferimos, pode ser uma maneira de nos fazer sentir

melhor. A arte de tranquilizar-nos é dom fundamental de vida; alguns pensadores psicanalíticos vêem isso como a mais essencial de todas as ferramentas psíquicas.

A ira é a mais sedutora das emoções negativas; o intolerante monólogo interior que a impede inundamente dos mais convincentes argumentos para dar-lhe vazão. Ao contrário da tristeza a ira energiza e até mesmo exalta. O poder sedutor e persuasivo da ira pode em si explicar porque algumas opiniões sobre ela são tão comuns: Que é incontrolável, o que, de qualquer modo, não deve ser controlada e que dar-lhe vazão num "cartaz" já bem. Uma visão constatante talvez uma nação contra o quadro sombrio desses outros dois, afirma que a ira pode ser inteiramente evitada.

Um disparador universal da ira seja a sensação de estar em perigo. O perigo pode ser assinalado não apenas por uma sensação física direta, mas também como é mais freqüente, por uma sensação simbólica à auto-estima ou dignidade; tratamento injusto ou grosseiro, insulto ou humilhação frustração na busca de um objetivo importante. Essas percepções atiram como um gatilho esticante de uma onda límbica que tem um duplo efeito sobre o cérebro; que geram um rápido e episódico centro de energia, suficiente para uma, "linha de ação vigorosa" como no "lutar e fugir". Esse susto de energia dura minutos, durante os quais prepara o corpo para um boa briga ou uma rápida fuga, depende de como o cérebro emocional avalia a oposição.

As estratégias de como lidar com a ira: método de relaxamento, como inspirar fundo e relaxamento muscular; distrações gerais como tv, cinema, leitura, caminhada.

Dar vazão a raiva é uma das piores maneiras de esfriar. As explosões de ira tipicamente inflam o estímulo do cérebro, deixando as pessoas mais iradas não menos. Foi descoberto quando as pessoas falam das vezes em que havia descontada sua raiva na pessoa que a provocara o efeito mesmo era mais um prolongamento do estado de espírito que o seu fim. Limito mais efetivo eram quando as pessoas primeiro esfriável, e depois de uma forma mais construtiva ou assertiva enfrentava a outra para acertar a desavença. A preocupação é o núcleo de toda ansiedade. As perturbações da ansiedade: fobia, obsessões e compulsões, ataques de pânico. Em cada uma dessas perturbações a preocupação se fixa de um modo distinto; para o fóbico, as ansiedades giram em torno da situação temida para o obsessivo, fixa-se em prevenir alguma temida calamidade; nos ataques de pânico a preocupação se concentra em um medo de morrer ou na perspectiva de ter o próprio ataque. Em todas estas condições, o denominador comum é a preocupação desenfreada.

A ansiedade surge em duas formas: cognitiva, ou idéias preocupadas ou somática, os sintomas, psicológicos da ansiedade, como suor, coração disparado, tensão muscular.

As estratégias para lidar com a ansiedade: o primeiro passo é a autoconsciência, pegar o episódio preocupante o mais perto do início possível, monitorar os indícios de ansiedade, sobre tudo aprender a identificar situações que provocam preocupação, ou pensamentos ou imagens passageiras que iniciam a preocupação, assim como as conseqüentes sensações de ansiedade do corpo. O passo seguinte é assumir uma posição crítica em relação, as suposições: é muito provável que

o fato temido ocorra? Trata-se de haver apenas uma ou nenhuma alternativa para que aconteça? Há medidas construtivas a tomar? Adianta, mesmo, percorrer esses mesmos pensamentos ansiosos sem parar?

A combinação de atenção e saudável ceticismo atuaria, como um freio na ativação neural por trás da baixa ansiedade. A geração ativa desses pensamentos prepara os circuitos que inibem o impulso límbico de preocupar-se; ao mesmo tempo, a indução ativa de um estado de relaxamento contrabalança os sinais de ansiedade que o cérebro emocional envia para todo o corpo.

As pessoas com preocupações severas que se tornaram fobia, distúrbio obsessivo companheiro ou de pânico, talvez seja prudente recorrer a medicação para interromper o ciclo.

O estado de espírito individual do qual as pessoas em geral mais se esforçam para se livrar é a tristeza. A tristeza trazida por uma perda tem alguns efeitos invariáveis; trava nosso interesse por diversões e prazeres fixa a atenção no que se perde e mina nossa energia para iniciar coisas novas. Impõe uma espécie de retro reflexivo das atividades da vida, e deixa-nos num estado suspenso para chorar a perda, meditar sobre seu significado, fazer os ajustes psicológicos e novos planos que nos permitirão continuar com nossas vidas.

O lento é útil; a depressão total não.

A manifestação da doença depressão: entre elas por si mesmo; o senso de inutilidade uma "única ausência de alegria", com "a tristeza acumulando sobre mim, um senso de pavor, abenção e, sobre tudo uma ansiedade sufocante". Depois há o

sinais intelectuais: "confusão, falta de concentração mental e lapsos de memória", num estágio posterior, a mente "dominada por distorções anárquicas", e " uma sensação de que meus processos de pensamentos estava involtos numa maré tóxica e inominável que alterava toda a reação prazerosa ao mundo vivo". Aos efeitos físicos: não dormir, sentir apático como um zumbi, "recua espécie de domência, desalento, porém mais particularmente uma curiosa fragilidade", juntamente com uma "agitação nervosa. "

As estratégias para lidar com a tristeza; a tática mais popular para combater a depressão é fazer vida social sair para comer fora, ir ao um jogo ou cinema, em suma, fazer alguma, coisa com os amigos ou família; aprender a contestar os pensamentos centrais da ruminação - questionou sua validade e pensar em alternativas mais positivas; programar intencionalmente acontecimentos agradáveis que distraiam; o exercício aeróbico é uma das táticas mais eficaz para suspender a depressão leve, assim como outro estado de espírito ruins, as vantagens desses exercícios funcionam mais para as pessoas preguiçosas, o exercício parece funcionar bem porque muda a fisiologia que o estado de espírito traz.

Um método mais construtivo de levantar o ânimo é arma um pequeno triunfo ou sucesso fácil; enfrentar uma tarefa doméstica a muito adiada ou cumprir dever de que é preciso se desencombrir.

Pelo mesmo motivo, as elevações da auto imagem também animam, mesmo que apenas sob a forma de vestir bem ou maquiar-se. Um dos mais potentes - é forma da terapia, pouco usados - antídotos para a depressão é ver as coisas de uma maneira diferente, ou construção cognitiva.

Outro eliminador de depressão eficaz é ajudar a outros em necessidade, lançar-se no trabalho voluntário, treinar um timinho de várzea, bancar o coronel, alimentar os sem-tetos. A prece, quando se é muito religioso funciona para todos os estados de espírito sobre tudo a depressão.

2.3.3. Motivar-se

As emoções negativas poderosas distorcem a atenção para suas próprias preocupações, interferindo com a tentativa de concentração em outra parte. Na verdade um dos sinais que os sentimentos transpuseram o limite do patológico é que são tão intenso que esmagam, todo o outro pensamento, sabatando continuamente as tentativas de dar atenção a qual quer outra tarefa imediata.

Quando as emoções esmagam a concentração o que está sendo escurajado é a capacidade, mental cognitiva que os cientistas chamam "memória funcional", a capacidade de ter em mente toda a informação relevante para a tarefa imediata. A memória funcional é uma função executiva por excelência na vida mental possibilitando todos os outros esforços intelectuais, desde de dizer uma frase até enfrentar uma embrulhada proposta lógica. O córtex pré-frontal executa a memória funcional - e, lembre-se, é onde os sentimentos e emoções se encontram. Quando os circuitos límbicos que convergem no córtex pré-frontal estão tomados por angústia emocional, um dos custos é na afetividade da memória funcional.

Estudo de atletas olímpicos, músicos de forma mundial e grandes mestres de xadrez constatam que o traço que os une é a capacidade de motivar-se para seguir implacáveis rotinas de treinamento. É como aumento constante ao grau de

excelência exigido para um desempenho de classe mundial, essas rigorosas rotinas de treinamento hoje cada vez mais devem começar na infância.

Na medida em que nossas emoções atrapalham ou aumentam nossa capacidade de pensar e fazer planos de seguir treinando para alcançar uma meta distante, solucionar problemas e coisas assim, definem os limites de nosso poder de usar nossas capacidades mentais inatas e assim determinam como nos saímos na vida na medida que somos motivados por sentimentos de entusiasmos e prazer no que fazemos ou mesmo por um grau ideal de ansiedade esses sentimentos nos leva à conquista.

É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade que afete praticamente todas as outras facilitando ou interferindo com elas. O que Walter Mischel, que fez o estudo descreve com o expressão um entanto infeliz "auto-imposto adiantamento de satisfação com vista a um meta" é talvez a essência da auto regulação emocional: a capacidade de negar um impulso a serviço de uma meta, seja montar uma empresa, solucionar uma equação algébrica ou disputar numa Copa Stanley. As constatações dele acentuam o papel da inteligência emocional como uma capacidade de atingir metas, determinando como as pessoas podem empregar bem ou mal suas outras capacidades mentais.

A esperança, descobriram os pesquisadores modernos faz mais que oferecem um pouco de conforto na aflição: desempenha um papel surpreendentemente poderoso na vida, oferecendo uma vantagem em domínios tão diversos como o rendimento escolar e agüentar empregos numerosos.

As pessoas com alto níveis de esperanças tem certos traços comuns, entre eles poder motivar-se, sentir-se com recursos suficientes para encontrar meios para atingir seus objetivos, reassegurar-se numa situação difícil de que tudo vai melhorar, ter flexibilidade bastante para encontrar meios diferentes de chegar às metas, ou trocá-las se uma se tornar impossível e ter o senso de decompor uma tarefa formidável entre outras menores mais manejáveis.

Da perspectiva da inteligência emocional ter esperança significa que não vamos cair numa ansiedade arrasadora, atitude derrotista ou depressão diante de desafios ou reveses difíceis. Na verdade as pessoas esperançosas mostram menos depressão as outras ao manobram na vida em busca de suas metas, menos ansiosas em qual, e tem menos distúrbios emocionais.

O otimismo como a esperança significa uma forte expectativa de que, em geral, tudo vai dar certo na vida apesar dos reveses e frustrações. Do ponto de vista da inteligência emocional, o otimismo é uma atitude que protege as pessoas da apatia, desesperança ou depressão diante das dificuldades.

E como acontece com a esperança, sua prima carnal, o otimismo paga dividendo na vida (contando, claro, que seja um otimismo realista; o otimismo demasiado e ingênuo pode ser desastroso).

Seligman define o otimismo em termos como as pessoas explicam a si mesmos seus sucessos e fracassos. Os otimistas vêem um fracasso como devido a alguma coisa que pode ser mudada, para que possam vencer na próxima vez enquanto os pessimista assume a culpa pelo fracasso, atribuindo-a a alguma duradoura

característica que não podem mudar. Essas explicações diferentes têm profundas explicações sobre como as pessoas reagem a vida. Por exemplo em resposta a uma decepção como a rejeição no emprego os otimistas tendem a reagir ativa e esperançosamente, formulando um plano de ação, digamos ou buscamos ajuda ou conselho; vêem o reveses como uma coisa que pode ser remediada. Os pessimistas em contraste, reagem a esses reveses supondo que nada podem fazer para que as coisas

E como acontece com a esperança, sua prima carnal, o otimismo paga dividendo na vida (contando, claro, que seja um otimismo realista; o otimismo demasiado e ingênuo pode ser desastroso).

Seligman define o otimismo em termos como as pessoas explicam a si mesmos seus sucessos e fracassos. Os otimistas vêem um fracasso como devido a alguma coisa que pode ser mudada, para que possam vencer na próxima vez enquanto os pessimista assume a culpa pelo fracasso, atribuindo-a a alguma duradoura característica que não podem mudar. Essas explicações diferentes têm profundas explicações sobre como as pessoas reagem a vida. Por exemplo em resposta a uma decepção como a rejeição no emprego os otimistas tendem a reagir ativa e esperançosamente, formulando um plano de ação, digamos ou buscamos ajuda ou conselho; vêem o reveses como uma coisa que pode ser remediada. Os pessimistas em contraste, reagem a esses reveses supondo que nada podem fazer para que as coisas saiam melhor na próxima vez, e portanto nada fazem em relação ao problema; vêem os reveses como devidos a algumas folha pessoal que sempre os perseguirá.

A combinação de razoável talento de continuar em frente diante da derrota que conduz ao sucesso. O que falta nos testes de capacidade é motivação. O que precisamos saber de alguém e se ele vai continuar quando as coisas se tornarem frustrantes. Para um determinado nível de inteligência nossa realização de fato é em função não só do talento, mas também, da capacidade de agüentar a derrota.

Canalizar emoções para fim produtivo é uma aptidão mostra. Seja no controle de impulsos e adiamento da satisfação, no controle de nossos estados de espírito para que facilitem em vez de impedir, o pensamento motivando-nos a persistir e tentar e tentar de novo diante dos reveses, seja no encontro de meios de entrar em fluxo e com isso atuar com mais eficiência, tudo indica o poder da emoção na orientação do esforço eficaz.

2.3.4. Reconhecer Emoções Nos Outros

A empatia alimenta-se da autoconsciência, quanto mais abertos estamos para, nossas emoções, mais, liáveis seremos na leitura de sentimentos. As pessoas que não tem idéia do que eles próprios sentem, ficam completamente perdidos quando se trata de saber o que outra pessoa em sua volta está sentindo. Não tem ouvido emocional. As notas e acordes emocionais que concorrem, pelas palavras e ações das pessoas - o tom revelador ou mudança de postura, o silêncio eloqüente ou termos denunciador - possam despercebido.

Confuso com seus próprios sentimentos, os alexitímicos se encontram igualmente perplexos quando outras pessoas lhes expressam seus sentimentos. Essa incapacidade de registrar sentimentos de outrem é grande déficit de inteligência

emocional, é uma trágica falha do que todo o relacionamento raiz do envolvido vem da sintonia emocional, da capacidade de empatia.

A capacidade de saber como o outro se sente - entra em jogo numa vasta gama de áreas da vida, desde vendas e administração até namoro e paternidade, piedade e ação política. Ausência de empatia é também reveladora.

Vê-se a sua falta em criminosos psicopatas, estupradores e molestradores de crianças.

As emoções das pessoas são raramente são postas em palavras, com muito mais frequência são expostas em outros indícios. A chave para instruir os sentimentos dos outros está na capacidade de interpretar canais não-verbais: tom de voz, gestos, expressões facial e coisas assim.

Assim como o modo de mente racional é a palavra, o das emoções é não-verbal na verdade, quando as palavras de alguém discordam do que é transmitido em um tom de voz, gestos ou outros canais não-verbais, a verdade emocional está mais no como ele diz alguma coisa do que no que ele diz. Uma regra elementar usada na pesquisa de comunicações é que 90% ou mais de uma mensagem emocional são não-verbais. A essas mensagens – ansiedade no tom de voz de alguém, irritação na rapidez de um gesto- são quase sempre aceitos inconscientemente, sem se prestar atenção específica a natureza da mensagem, mas apenas recebendo-a e respondendo-a tacitamente.

As aptidões que nos permitem a fazer isto bem ou mal são também na maioria da vezes tacitamente aprendidas. O cérebro emocional dirige o corpo com uma

forte emoção - o calor da fúria, digamos - há pouca ou nenhuma empatia. Empatia exige bastante calma e receptividade para que os sutis sinais de sentimentos de outra pessoa sejam recebidos e irritados por nosso cérebro emocional.

A atitude empática empenha-se inderminavelmente em julgamento moras, pois os julgamentos morais envolvem vítimas potenciais. Deve-se mentir para evitar ferir sentimento de um amigo?

Deve-se manter a promessa de visitar um doente ou ao contrário, aceitar um convite de última hora para um jantar? Quando se deve manter ligados os aparelhos hospitalares que mantêm a vida de alguém que sem isso morreria?

Essas questões morais afirma que as raízes da moralidade se encontra na empatia , pois é empatizar com as vítimas potenciais - alguém que sofre, que esta em perigo, ou que possa privação digamos - e, portanto, partilhar de sua aflição que leva as pessoas a agirem para ajudá-los. Além dessa ligação imediata entre empatia e altimísimo nos encontros pessoais. Hoffman sugere que a mesma capacidade de afeto empático, de colocar-se no lugar de outra pessoa leva as pessoas a seguir certos princípios morais. Hoffman vê um avanço natural da empatia a partir da infância.

No fim da infância, surgem os mais elevados níveis de empatia, pois as crianças são capazes de entender a aflição além da situação imediata e ver que a condição ou posição de alguém na vida pode ser uma fonte de crônica aflição. Nesse ponto, pode sentir a situação de todo um grupo, como os pobres, os oprimidos, os marginalizados. Essa compreensão na adolescência, esteia convicções morais na vontade de aliviar o infortúneo e a injustiça.

A empatia está por trás de muitas facetas de julgamento e ação morais.

Um delas ela é a "raiva empática".

2.3.5. Lidar Com Relacionamento

A maior parte do contágio emocional é muito mais sutil, parte de um tácito intercâmbio que ocorre em todo encontro. Transmitimos e captamos modo um dos outros no que equivale a uma economia subterrânea da psique em que alguns encontros são tóxicos, alguns revigorantes. Esse intercâmbio emocional se dá tipicamente num nível sutil quase perceptivo; a maneira como um vendedor nos diz obrigado pode fazer-nos sentir ignorado, rejeitado, ou ser de fato um agradecimento ou apreciação.

Enviamos sinais emocionais em todo encontro, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto mais hábeis somos socialmente, melhor controlamos os sinais que enviamos; a reserva da sociedade bem-educada é, afinal, apenas um meio de assegurar que nenhum vazamento emocional perturbador vai prejudicar o encontro (numa regra social que, quando, levada para o domínio do relacionamento íntimo é sufocante).

Inteligência emocional inclui controle desse intercâmbio, "popular" e "encantador" são termos que empregamos para as pessoas com as quais gostamos de estar porque a habilidade social delas nos faz sentir bem. As pessoas capazes de ajudar outras a aliviar seus sentimentos possui um bem social especialmente valorizado; são as almas para quais te voltam as outras quando nas maiores necessidades emocionais.

Todos somos parte dos recursos do outros para mudança emocional, para o melhor ou para o pior.

Os quatro componentes de inteligência interpessoal sugerido Hatch e Gaerdner :

- Organiza grupos - aptidão essencial do líder, que envolve iniciar e coordenar os esforços de um rede de pessoas.
- Negociar soluções - o talento do mediador evitando conflitos ou resolvendo o que explodem.
- Ligação pessoal - o talento de empatia facilita entrar num encontro ou reconhecer e reagir adequadamente aos sentimentos e preocupações das pessoas - a arte do relacionamento.
- Análise social - poder detectar e ter intuições dos sentimentos, motivados e preocupações das pessoas.

Esse conhecimento de como os outros se sente leva a uma fácil intimidade ou senso de relação;

Esses aptidões interpessoais se alimentam de outras inteligência emocionais.

2.4. O Cérebro Emocional

2.4.1. Cérebro e Mente

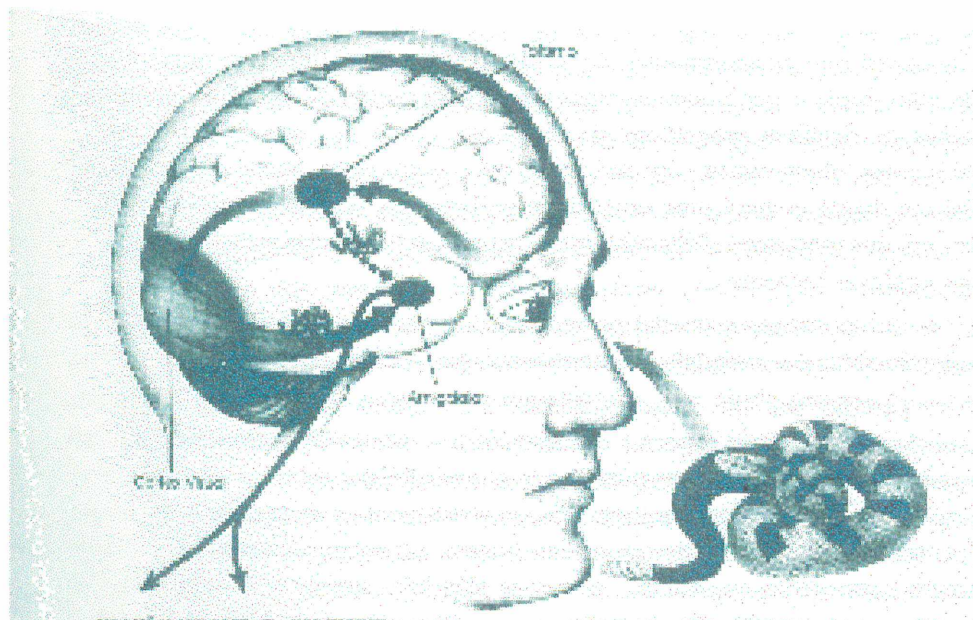
Nos últimos dez anos os neurocientistas, um grupo de especialistas que vão desde psicólogos, até neurologistas e neurofisiologistas, estudaram e aprenderam o suficiente sobre o nosso cérebro, para concluir algumas coisas sobre as emoções: onde elas vêm e porque precisamos dela.

A vida emocional emerge de uma área do cérebro conhecida como sistema límbico, mais especificamente de uma região chamada amígdala, de onde emergem, tanto a euforia quanto o nojo, o medo e a raiva. Há milhões de anos, o neocórtex foi sendo adicionado a esta região primária, permitindo aos seres humanos planejar, aprender e ter memória. A luxúria vive do sistema límbico; o amor do neocórtex. Animais como os répteis que não têm neocórtex, não conhecem a experiência do amor materno; é por isso que as cobras recém-nascidas têm que se esconder para evitar serem comidas por suas mães. Os humanos por outro lado, com sua capacidade para o amor, protegerão sua prole, permitindo que seus filhos com cérebros ainda não maduros, tenham tempo para desenvolvê-lo. Quanto mais conexões surgirem entre o sistema límbico e o neocórtex, tanto maior será um número de respostas emocionais possíveis.

Foi um cientista da Universidade de Nova York que descobriu uma das vias corticais mais importantes entre sistema límbico e o neocórtex. O psicólogo Joseph Ledoux mostrou que existe uma via de curto-circuito no cérebro que conecta as emoções com a ação antes que o intelecto (do neocórtex) tenha qualquer chance de intervir ou modular a ação reflexa.

Imagine-se caminhando em uma trilha no mato por exemplo, quando de repente você vê com o canto dos olhos uma forma curva no mato à sua frente. Antes que você pense em qualquer coisa, é provável que você de um salto para longe, e só então você vai olhar com cuidado e verificar que a forma é apenas um galho que se parece com uma cobra. Depois disso você certamente vai se acalmar; o neocórtex

recebe a mensagem enviada pelos olhos alguns milissegundos depois que a amígdala e; só então "regula", inibindo a resposta reflexa primitiva que ela provocou, mas que provavelmente salvou muitos de nossos antepassados. E provavelmente salvaria você também agora se aquilo não fosse só um galho, mas de fato uma cobra.



Fonte: GOLEMAN, Daniel, **Inteligência Emocional Objetiva**, Rio de Janeiro, 1995, p.33

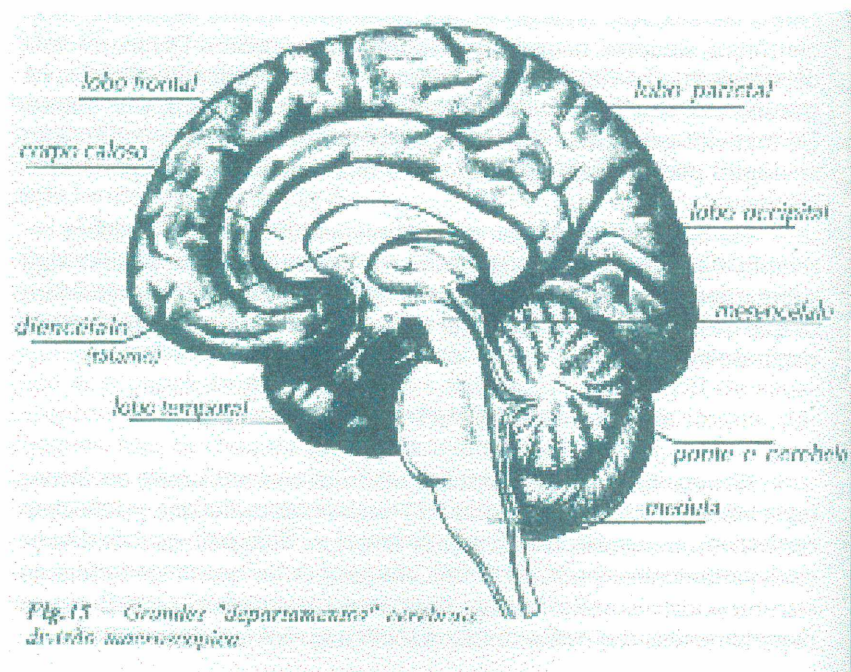
2.4.2. Memória e Emoção

O aprendizado e muitas outras habilidades mentais dependem da memória e da emoção. Nós não recordamos apenas fatos expressos na forma de palavras como o nome da mais alta montanha do mundo; lembramos também padrões de movimento, como andar de bicicleta ou tocar piano, recordamos imagem, sons, cheiros e gostos, e até mesmo como, nós "sentimos" numa ocasião importante.

A memória consiste de três estágios:

- 1º) Fornecer ao encéfalo a informação que desejamos recordar;
- 2º) Arquivar essa informação de alguma forma.
- 3º) Recuperá-la quando desejamos usá-la.

Pesquisas recentes têm mostrado que pelo menos duas regiões do encéfalo atuam como centros da memória e emoção: o hipocampo, que recebe esse nome por ter a forma de um cavalo marinho (em grego *hipocampes* é o nome daquele animal) e amígdala (do grego *amigdále*, amêndoa), em cada lado do encéfalo. Essas regiões são ladeadas internamente pelo tronco encefálico e externamente pelas dobras internas dos hemisférios cerebrais.



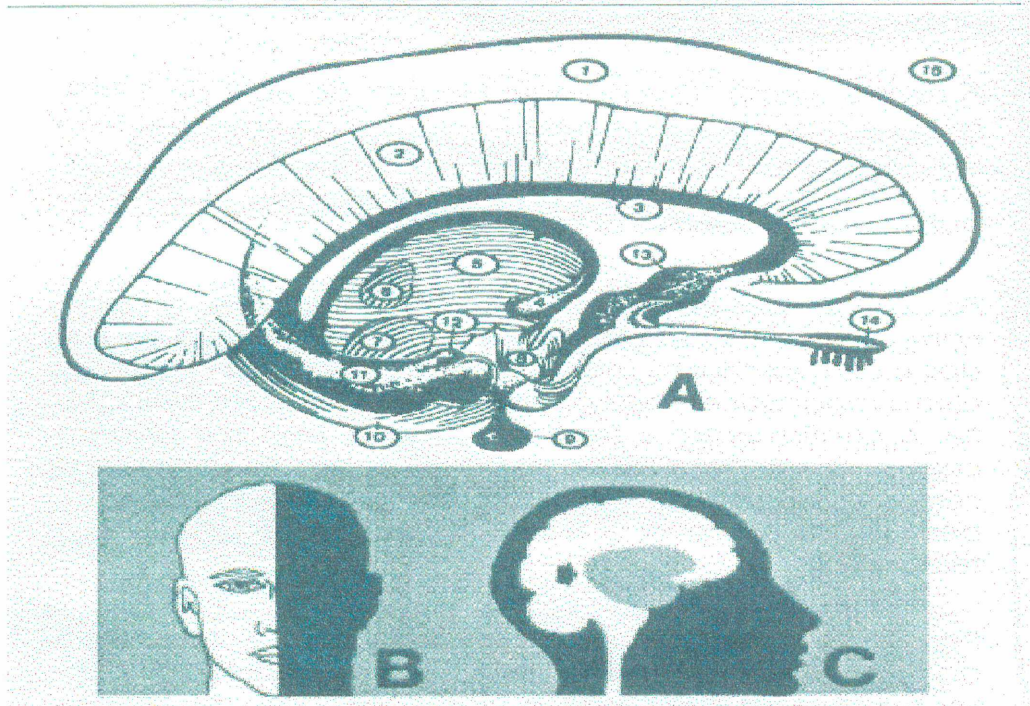
Numa das descobertas mais impressionantes sobre emoções da última década, o trabalho de Joseph LeDonx, revelou que a arquitetura do cérebro dá a

amígdala uma posição privilegiada como sentinela emocional (amígdala que se encontra a cada lado do cérebro), capaz de seqüestrar o cérebro. Sua pesquisa mostrou que sinais do olho ou ouvido viajam no cérebro primeiro para o tálamo, e depois por uma única sinapse para amígdala; um segundo sinal do tálamo é encaminhado para o neocórtex - o cérebro pensante.

Essa ramificação permite que a amígdala comece a responder antes do neocórtex, que ruminava a informação em vários níveis dos circuitos cerebrais, antes de percebê-la plenamente e iniciar por fim sua resposta mais cuidadosamente detalhada.

A pesquisa de LeDoux é revolucionária para a compreensão da vida emocional por ser primeira a estabelecer caminhos neurais de sentimentos que contornam o neocórtex. Esses sentimentos que tomam a rota direta da amígdala estão entre os nossos mais primitivos e poderosos; esse circuito muito faz ajudar a explicar o poder da emoção para esmagar a racionalidade.

O sistema límbico



Legenda:

1. Giro do cíngulo 2. Corpo caloso 3. Fórnix 4. Corpos mamilares
 5. Tálamo 6. Núcleo habenular 7. Mesencéfalo 8. Hipotálamo 9. Hipófise
 10. Giro Parahipocampal 11. Hipocampo 12. Corpo amigdalóide
 13. Área septal 14. Bulbo olfatório 15. Lobo frontal - Sistema Límbico B - Seção em estudo
 C - Área ocupada pelo sistema Límbico

A opinião convencional na neurociência era que olho, ouvido e outros órgãos sensoriais transmitem sinais ao tálamo, e de lá para as áreas de processamento sensorial do neocórtex, onde eles são reunidos em objetivos como nós os percebemos. Os sinais são classificados, para que o cérebro reconheça o que é cada objetivo e o que significa a sua presença. Do neocórtex, dizia a antiga teoria, os sinais são enviados para o cérebro límbico (profundo emocional), e de lá a resposta apropriada se irradia pelo cérebro e o resto do corpo. É assim que funciona grande ou maior parte do tempo - mas

LeDoux descobriu um pequeno feixe de neurônios que vai direto do tálamo à amígdala, além dos que seguem pelo caminho maior de neurônios até o córtex. Esse caminho menor e mais curto - como uma vida neural - permite à amígdala receber alguns insumos diretos dos sentidos e iniciar uma resposta antes que eles sejam plenamente registrados pelo neocórtex.

Essa descoberta põe abaixo inteiramente a idéia de que a amígdala tem de depender inteiramente de sinais do neocórtex para formular suas reações emocionais. A amígdala pode acionar uma resposta emocional pôe essa rota de emergência, no momento mesmo em que um circuito ressonante paralelo se inicia a amígdala e o neocórtex. A amígdala pode fazer nos lançar à ação, enquanto o neocórtex - ligeiramente mais lento, porém mais plenamente informado - traça seu plano de reação mais refinado. Segundo LeDoux anatomicamente, o sistema emocional pode, agir de modo independente do neocórtex, pois algumas reações e lembranças emocionais podem formar-se sem absolutamente nenhuma participação consciente e cognitiva.

Reação No Cérebro Reptiliano

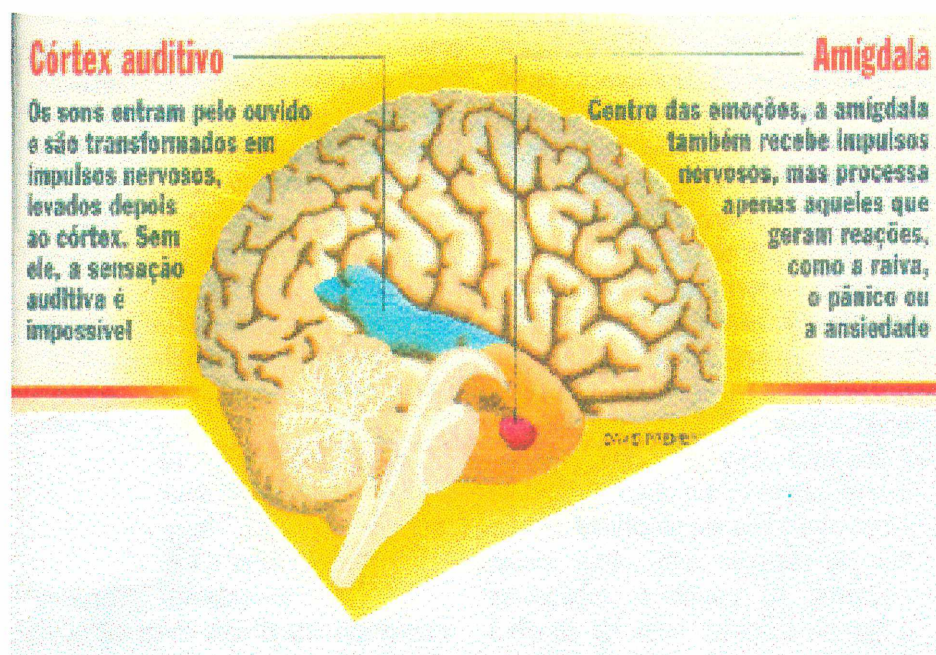
Como foi publicado na revista *Veja* (ano 30, nº 2) de 15.01.97, a equipe do professor Joseph Ledoux, do Centro de Ciências Neural da Universidade de Nova York, pegou um rato de laboratório. Desligando os feixes nervosos responsáveis pela audição. Podia-se submetê-lo a volumes colossais de som nada acontecia. Sem o córtex auditivo. Esperava-se, o circuito estaria irremediavelmente interrompido. Um fato, porém, surpreendeu os pesquisadores. Exposto o ratinho a um tom específico, ele

entrou em pânico. Era o mesmo som que, quando o bicho ainda escutava, era usado para sinalizar que, dali a segundos, viria um choque elétrico. Adestrado, o ratinho, passou a associar o tom ao sofrimento. Mas com isso poderia acontecer, agora que o terminal no cérebro estava cortado?

Os cientistas passaram a suspeitar que existisse uma outra conexão, ligada ao centro das emoções, daí a associação entre som e pânico. É encontraram um estrutura do cérebro conhecida como "amígdala". Já se sabia que a amígdala disparava as emoções, mas se acreditava que o impulso nervoso, primeiro passasse pelo córtex. Desligado este, nenhuma emoção associada a som deveria ser sentida pelo bicho. Os pesquisadores descobriram então que havia uma ligação direta entre os sentidos e a amígdala - mais rápida, portanto, enquanto o sinal nervoso leva 25 milissegundos para cansar uma resposta pelo córtex, a amígdala demora apenas 12.

A conclusão: a amígdala serve para reações imediatas quando o animal está ameaçado. Comanda a fuga, por exemplo. Estava explicado por que o ratinho continuava surdo, mais sensível ao tom ameaçador. A equipe do professor LeDoux reforçou a crença de que o cérebro dos mamíferos, o humano incluído, contém um mapa da evolução das espécies, todas convivendo em cada indivíduo. Assim, o pânico, a ira ou a amígdala, estruturada já, presente no cérebro dos répteis, e mantidas nas espécies superiores, porque é útil. É a diferença entre a vida e a morte, na luta pela sobrevivência. No homem moderno, às vezes, a amígdala leva a reações animais. O coração dispara, a boca seca, os músculos ficam retesados, o homem prepara-se para o ataque, quando tem somente um bêbado inofensivo na frente.

Se o cérebro superior, o córtex, não entra em ação, contendo o ímpeto, parte-se para a agressão ou a fuga sem nenhum motivo, apenas porque uma lembrança ameaçadora foi evocada.



Fonte: **Revista Veja**, Ano 30 - nº 2 de 15.01.97.

2.4.3. Razão sem Emoção

Sem esses reflexos emocionais extra-conscientes mas na maioria das vezes extremamente fortes, nós dificilmente conseguiríamos funcionar bem. Observe que a grande maioria de decisões que precisamos tomar têm na verdade um número muito grande de alternativas possíveis. Se resolvêssemos analisar detalhadamente uma por uma, ficaríamos refletindo sem parar e sem terminar. Imagine que alguém convide você para almoçar amanhã, sugere o neurofisiologista Antônio Damasio da Universidade de Iowa, se você fosse analisar todas as alternativas possíveis para se

decidir a ir ou não, todos os prós e contras, quando a hora do almoço chegasse você ainda estaria pensando se deveria ou não aceitar o convite. O que faz com que a balança penda para o lado ou para o outro é uma colocação inconsciente de valores emocionais em algumas das opções de nossas escolhas. Esse valor emocional pode surgir como um leve sentimento de euforia, como um frio de medo, ou apenas uma leve sensação desagradável quando pensamos numa ou noutra alternativas; o que está acontecendo é que as emoções nos ajudam assim a liminar o campo de escolha a nossa disposição.

Se a perspectiva do almoço com quem nos convidou for incômodo ou de mal gosto, o convidado, pode se lembrar convenientemente de um “compromisso “ que já tinha anteriormente para aquela ocasião.

Pacientes neurológicos que, por razões que vão desde acidentes vasculares cerebrais até tumores cerebrais, tenham sofrido lesão em seus cérebros, com a interrupção de alguns caminhos ou vias neurológicas que ligam o sistema límbico (as emoções) ao sistema do neocórtex, podem continuar com a capacidade intelectual preservada. O raciocínio ainda é rápido e a memória funciona normalmente. Mas apesar disso suas vidas acabam por se desorganizar, e se reduzir a uma confusão de fracassos. Isso acontece porque não conseguem tomar decisões, e não sabem mais como se sentem a respeito de suas escolhas. Eles não conseguem reagir a sinais não-verbais, à raiva ou a outras emoções que as pessoas manifestam. Se cometem um erro, como por exemplo, se fossem um mau investimento, não sentem remorso ou vergonha e por isso vão repetir e repetir o mau negócio até a falência. Aparentemente, Eliot era

um empresário de meia idade absolutamente normal. Apesar de uma operação que havia feito há mais de dez anos, para remoção de um tumor benigno, que parecia uma pequena laranja no seu cérebro, para todos os testes de inteligência, medidas de memória e verbais, ele permanecia inalterado e aparentemente com todas as suas habilidades racionais intactas. Apesar de tudo isso o seu comportamento demonstrava haver alguma coisa errada com ele.

Até o momento de sua operação era uma pessoa competente e de extrema confiança de seus pares no trabalho. Agora, uma das principais mudanças que teve, era dificuldades em seguir os horários, encontros e agendas que elaborava, e ainda pior; dificuldades para tomar decisões.

Desperdiçava com muita facilidade, as economias que tinha feito ao longo de tantos anos de trabalho, em investimento duvidosos que com certeza não costuma fazer nos tempos anteriores à cirurgia.

Mas embora a característica que mais chamasse a atenção fosse seu comportamento, trazendo-lhe tantos prejuízos, de forma alguma parecia incomodá-lo: era como se ele não se arrependesse ou se ressentisse dos fracassos e tropeços em que se metia; e assim continuava repetindo os mesmos erros e seguindo ladeira à baixo em sua vida.

2.4.4. Emoção sem Benefício da Razão

Um outro paciente do mesmo neurocirurgião Antonio Damasio, era uma mulher que se encontrava em termos de estado geral, muito pior do que Eliot. O

seu problema foi ter sofrido um AVCI muito amplo, um "derrame", na linguagem popular. E por isso todo o lado esquerdo do seu corpo ficou paralisado.

Para todo mundo era óbvio que ela estava seriamente prejudicada, menos para ela : se alguém perguntasse à ela como se sentia, sempre respondia "muito bem" mas se alguém resolvesse desafiá-la dizendo, como poderia estar bem se todo seu lado esquerdo estava paralisada, ela não ficava ofendida, mas simplesmente surpresa.

Não são apenas lesões no cérebro que provocam alterações nas vivências das emoções como esses casos demonstram.

A história dos veteranos de guerra como Bill Nunan, citada também por Damasio, se repete em outras situações de violência extrema ou de experiências de vida em que ocorra uma ruptura com a própria identidade ou uma quase ruptura com a possibilidade de vida. Essas situações são conhecidas como traumáticas e, com alguma frequência, geradoras de um distúrbio emocional, o distúrbio de "stress pós traumático". São casos de veteranos de guerra que viram a morte de perto ou a morte de inimigos, de mulheres violentadas ou homens que passaram por raptos, seqüestros ou assaltos com detenção prolongada.

No caso que Damasio relata, o veterano não sofreu nenhuma lesão física evidente em seu cérebro. Já há mais de vinte anos do seu retorno do Vietnã, revive o acontecimento mais terrível de sua vida, várias vezes por semana, como se fosse um sonho, ou mais que um sonho, ou um pesadelo que se passa acordado. "Foi uma emboscada noturna", ele conta: "Os primeiros sete companheiros que estavam à minha direita foram abatidos por metralhadoras. A máscara anti-gás foi atingida na minha

cintura. Essa foi a minha primeira luta em que houve fogo trocado." Bill sabe que as vivências de rememoração, os "*flash backs*" não são reais, mas eles parecem tão reais que acabavam fazendo o mesmo efeito de um fato verdadeiro.

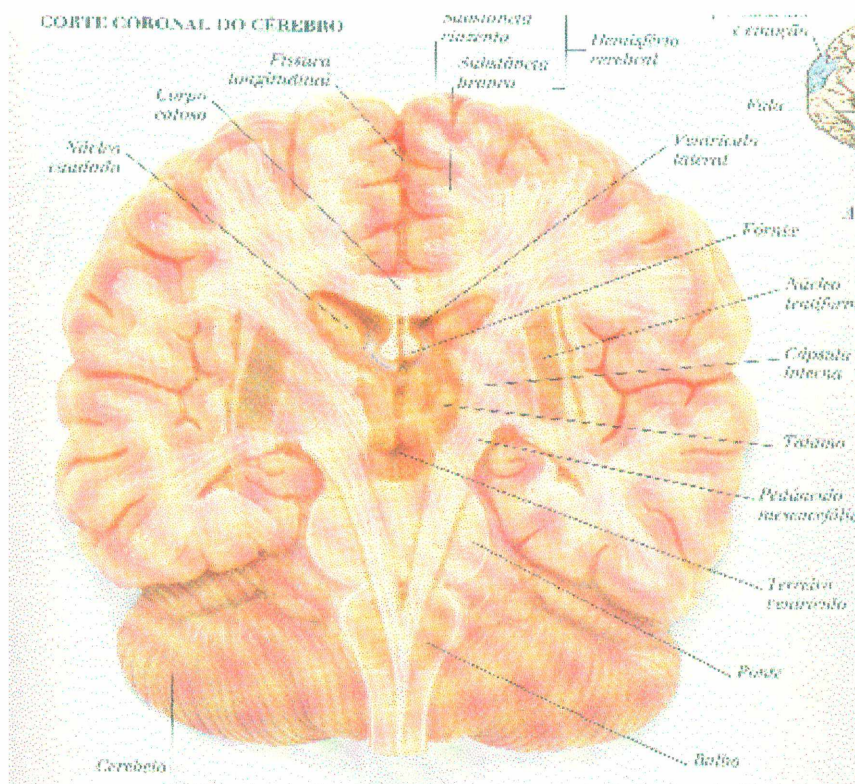
"Eu não sabia o que estava acontecendo", ele dizia referindo-se às primeiras vezes que apresentou *flash-backs*. "O meu medo maior era que eu estivesse ficando louco".

Todos os casos relatados envolvem um distúrbio mental existente ou conseqüente a uma lesão cerebral, e mostram como o nosso sentido de realidade objetiva é frágil, e pode se alterar profundamente com vivências em que o fluxo das emoções aflore na consciência sem a necessária avaliação néocortical.

Num certo sentido, temos dois cérebros duas mentes e dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. Nosso desempenho na vida é determinado pelas duas - não é apenas o QI, mas a inteligência emocional que conta na verdade, o intelecto não pode dar o melhor de si sem a inteligência emocional. Em geral, a complementariedade de sistema límbico e neocortéx, amígdala e lobios pré-frontais, significa que cada um é um parceiro integral na, vida mental. Quando esses parceiros interagem bem, a inteligência emocional aumenta e também a capacidade intelectual.

Essas duas mentes, a emocional e a racional, operam em estreita harmonia na maior parte do tempo, entrelaçando seus modos de conhecimento, para nos orientar no mundo. Em geral há um equilíbrio entre as mentes emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional e a

mente racional refinando e as vezes vetando o insumo das emoções. Mas são faculdades semi-independentes cada uma , refletindo o funcionamento de circuitos distintos, mas interligados, no cérebro.



2.5.A Emoção

Todas as emoções são, em essência, impulsos para agir planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu. A própria raiz da palavra emoção é movere, "mover" em latim, mais o prefixo "e_", para derrotar "afastar-se", indicando que uma tendência a agir está implícita em toda emoção.

Emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e a uma gama de tendências para agir.

Em primeiro lugar é importante perceber algumas das características que distinguem as emoções de outras sensações que vivenciamos:

- **As emoções são afetos dirigidos a objetos**

Quando dizemos que estamos com raiva, quem vai acreditar que estejamos com raiva em sabermos de que ou porque.

- **As emoções são sempre referidas a alguma coisa**

Os sentimentos tem causas, nem sempre objetos; por outro lado as emoções tem tanto causas como objetos.

- **As emoções envolvem convicções pessoais**

Cada emoção que vivemos tem uma convicção, alguma coisa em que acreditamos que a acompanha. Quando mudamos nossas idéias das coisas, a emoção que vivemos, também muda. As emoções andam em paralelo com aquilo que acreditamos sobre as situações que vivemos. A forma com que vemos o mundo determina as emoções que experimentamos.

- **As emoções envolvem avaliações, julgamentos**

Imagine que você esteja se sentindo ofendido porque você sofreu uma injustiça.

Observe que sentir-se injustiçado já envolve um julgamento.

Então as emoções são sentimentos que têm objetos, se baseiam em convicções, em nossa forma de ver o mundo, e nas avaliações que fazemos de nossas ações e das situações em que estamos envolvidos.

Em muitas circunstâncias de nossa vida como seres sociais, sabemos que as emoções só são desencadeadas após um processo mental de avaliação que é voluntário e não auto-prático. Em virtude da natureza de nossa experiência, há um amplo espectro de estímulo e situações que viram se associar aos estímulos inatamente selecionados, para causar emoções.

As emoções podem ser considerados primárias (emoções que experienciamos na infância) e secundárias (emoções que experienciamos em adultos).

Emoções Primárias

As emoções primárias (inatas, pré-organizadas, janesianas) dependem da rede de circuitos do sistema límbico, sendo a amígdala e o cíngulo as personagens principais. A prova de que a amígdala representa esse papel na emoção pré-organizada, provém tanto da observação de animais como seres humanos.

O mecanismo das emoções primárias não descreve toda a gama dos comportamentos emocionais. Elas constituem, sem dúvida, o processo básico.

Emoções Secundárias

Ocorrem quando começamos a ter sentimentos e formar ligações sistemáticas entre categorias de objetos e situações, por um lado e emoções primárias, por outro. As estruturas no sistema límbico não são suficientes para sustentar o processo das emoções secundárias. A rede tem de ser ampliada e isso requer a intervenção dos córtices pré-frontal e somatossensorial.

A essência da emoção é a coleção de mudanças no estado do corpo que são induzidas numa infinidade de órgãos por meio das terminações das células

nervosas sob o controle de um sistema cerebral dedicado, o qual responde ao conteúdo dos pensamentos relativos a uma determinada entidade ou acontecimento. Muitas das alterações do estado do corpo - na cor da pele, postura corporal e expressão facial, por exemplo são efetivamente perceptíveis para um observação externa.

Para Damasio a definição de emoção é a combinação de um processo avaliatório mental, simples ou complexo, com respostas dispositivas a esse processo, em sua maioria, dirigidas ao corpo propriamente dito, resultando num estado emocional do corpo, mas também dirigidas ao próprio cérebro (núcleo neurotransmissores no tronco cerebral), resultando em alterações mentais adicionais.

2.5.1. Diferença entre Emoções e Sentimentos

Se uma emoção é um conjunto das alterações no estado do corpo associadas a certas imagens mentais que ativaram um sistema cerebral específico, o sentimento é a essência do sentir de uma emoção é a experiência dessas alterações em justaposição com as imagens mentais que iniciaram o ciclo.

Em outras palavras, um sentimento depende da justa posição de uma imagem do corpo propriamente dito com a imagem de alguma outra coisa, tal como a imagem visual de um rosto ou a auditiva de uma melodia. O substrato de um sentimento completa-se com as alterações nos processos cognitivos que são induzidos simultaneamente por substância neuroquímicas.

Existem muitas variedades de sentimentos:

- a) A primeira baseia-se nas emoções - sendo as mais universais a felicidade, a tristeza, a cólera, o medo e o nojo - e corresponde a perfis de resposta do estado do corpo.

Quando o corpo se conforma aos perfis de uma dessas emoções, sentimo-nos felizes, tristes, irados, receosos ou repugnados.

- b) A segunda variedade de sentimentos é a que se baseia nas emoções que são pequenas variantes das cinco antes mencionadas: a euforia e o êxtase são variantes da felicidade a melancolia e a ansiedade são variantes da tristeza; o pânico e a timidez são variantes do medo. Essa segunda variedade de sentimentos é sintonizada pela experiência quando gradações mais sutis do estado cognitivo são conectadas a variações mais sutis de um estado emocional do corpo. É a ligação entre um conteúdo cognitivo intrincado e uma variação num perfil pré-organizado do estado do corpo que nos permite sentir gradações de remorso, vergonha, vingança e assim por diante.
- c) Uma outra variedade de sentimentos chama-se sentimentos de fundo porque tem origem um estado corporais de “fundo” e não um estados emocionais. Não é o verdi da grande emoção, nem o Stravinski da emoção intelectualizada, mas antes um miniúnalista no tom e no ritmo, o sentimento da própria vida, a sensação de existir.

Muito provavelmente, são esses sentimentos, e não os emocionais que ocorrem com mais frequência ao longo da vida. Um sentimento de fundo não é o que sentimos ao extravasarmos de alegria ou desanimarmos com um amor perdido; os dois exemplos correspondem a estados do corpo emocional. Ao contrário, ele corresponde a estado do corpo que ocorrem entre emoções. O sentimento de fundo é a imagem da paisagem do corpo quando essa não se encontra agitada pela emoção. Quando os sentimentos de fundo não inundam ao longo de horas e dias e tranqüilamente não se

alteram com o fluxo e o reflexo do conteúdo dos pensamentos, o conjunto de sentimentos de fundo contribui provavelmente para um humor bom, mau ou indiferente.

Os sentimentos são tão cognitivos como qualquer outra imagem perceptual e tão dependentes do córtex cerebral como qualquer outra imagem.

Os sentimentos permitem-nos vislumbrar, o que se passa na nossa carne, no insueto em que a imagem desse estado se justapõe às imagem de outros objetivos e situações; ao fazê-lo, os sentimentos alteram a emoção que temos desses outros objetos e situações. Os sentimentos têm um estatuto verdadeiramente privilegiado. São representados em muitos níveis neurais, incluindo o neocortical, onde são os parceiros neuroanatômicos e neurofisiológicos de tudo o que pode ser apreciado por outras canais sensoriais. Mas em virtude de suas ligações inextricáveis com o corpo, eles surgem em primeiro lugar no desenvolvimento individual e conservam uma primazia que atravessa sutilmente toda a nossa vida mental.

Como o cérebro é o público cativo do corpo, os sentimentos são os primeiros entre iguais. E, dado que o que vem em primeiro lugar constitui um quadro de referência para o que vem a seguir, eles têm sempre uma palavra a dizer sobre o modo de funcionamento do resto do cérebro e da cognição.

Sua influência é imensa. A definição concreta de emoção e sentimentos em termos cognitivos e neurais não diminui sua beleza ou horror, ou seu estatuto na poesia ou na música. Compreender como vemos ou como falamos não desvaloriza o que é visto ou falado. Compreender os mecanismos biológicos subjacentes às emoções

e aos sentimentos é perfeitamente compatível com uma visão romântica do seu valor para os seres humanos.

2.5.2. Tendências Biológicas da Emoção

Com novos métodos para perscrutar o corpo e o cérebro, os pesquisadores estão descobrindo mais detalhes fisiológicos de como cada emoção prepara o corpo para um tipo de resposta muito diferente:

- Como *ira*, o sangue frui para as mãos, tornando mais fácil pegar uma arma ou golpear um inimigo; os batimentos cardíacos aceleram-se uma onda de hormônios como a adrenalina gera uma pulsação, energia suficientemente forte para uma ação vigorosa.
- Com *medo*, o sangue vai para o músculos do esqueleto, como os das pernas, tornando mais fácil fugir - e faz o rosto ficar lívido, uma vez que o sangue é desviado dele (criando a sensação de que "gela"). Ao mesmo tempo, o corpo imobiliza-se, ainda que por um momento, talvez dando tempo para avaliar se se esconder não seria uma melhor reação. Circuitos nos centros emocionais do cérebro disparam a torrente de hormônios que põe o corpo em alerta geral, tornando-o inquieto e pronto para agir, e a atenção se fixa na ameaça imediata, para melhor calcular a resposta a dar.
- Entre as principais mudanças biológicas na *felicidade* está uma maior atividade no centro cerebral que inibe os sentimentos negativos e favorece o aumento da energia existente, e silencia aqueles que geram pensamentos de preocupação. Mas não

ocorre nenhuma mudança particular na fisiologia, a não ser uma tranquilidade, que faz o corpo recuperar-se mais depressa do estímulo de emoções perturbadoras. Essa configuração oferece ao corpo um repouso geral, assim como disposição e entusiasmo para qualquer tarefa imediata e para marchar rumo a uma grande variedade de metas.

- *Amor*, sentimentos afetuosos e satisfação sexual implicam estimulação parassimpática - o oposto fisiológico da mobilização para "lutar-ou-fugir" partilhada pelo medo e a ira. O padrão parassimpático, chamado de "resposta de relaxamento", é o conjunto de reações em todo o corpo que gera um estado geral de calma e satisfação, facilitando a cooperação.
- O erguer das sobrancelhas na *surpresa* permite a adoção de uma varredura mais ampla, e também maior quantidade de luz a atingir a retina. Isso oferece mais informação sobre o fato inesperado, tornando mais fácil perceber exatamente o que está acontecendo e conceber o melhor plano de ação.
- Em todo o mundo, a expressão de *repugnância* parece a mesma e envia idêntica mensagem: alguma coisa desagrada ao gosto ou ao olfato, real ou metaforicamente. A expressão facial de nojo - o lábio superior se retorce para o lado, e o nariz se enruga ligeiramente - sugere uma tentativa primordial, como observou Darwin, de tapar as narinas contra um odor nocivo ou cuspir fora uma comida estragada.
- Uma das principais funções da *tristeza* é ajudar a ajustar-se a uma perda significativa, como a morte de alguém, ou uma decepção importante. A tristeza traz uma queda de energia e entusiasmo pelas atividades da vida, em particular diversões e prazeres e,

quando se aprofunda e se aproxima da depressão, reduz a velocidade metabólica do corpo. Esse retraimento introspectivo cria a oportunidade para lamentar uma perda ou uma esperança frustrada, captar suas conseqüências para a vida e, quando a energia retorna, planejar novos começos. Essa perda de energia bem pode ter mantido os seres humanos entristecidos - e vulneráveis - perto de casa, onde estavam em maior segurança.

Essas tendências biológicas para agir são ainda mais moldadas por nossa experiência e cultura. Por exemplo, a perda de um ser amado provoca, universalmente, tristeza e luto. Mas a maneira como demonstramos nosso pesar - como exibimos ou contemos as emoções em momentos íntimos - é moldada pela cultura, como também o é a escolha de quais pessoas particulares em nossas vidas se encaixam na categoria de "entes queridos" a serem lamentados.

2.5.3. Origem das Dificuldades Emocionais

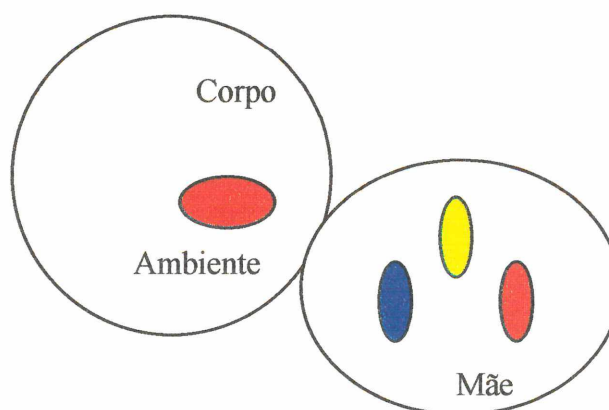
Quando acordamos de algum pesadelo, inicialmente sentimos uma única sensação. Não há consciência corporal, nem espacial, ou temporal. Só há uma sensação de que existimos, não há ainda nenhuma identidade.

Pouco a pouco, começa-se a ter uma sensação de "algo" e de "peso" além do existir. É a noção do corpo. Depois surge uma sensação de "todo", de "unidade corporal" e uma noção de "fora" de "ambiente". Em seguida, a noção de tempo, e finalmente a consciência do "quem sou eu". Com a sensação confusa pós pesadelo, a vivência do psiquismo do bebê é nos primeiros momentos de vida, caótica e indiferenciada; é uma sensação básica de existir.

Depois do nascimento, esse psiquismo caótico passa por uma série de vivências que vão pouco organizando-o. A base do processo de organização e diferenciação acontece a partir da interação do bebê com o clima afetivo gerado pelos que o cercam, em particular com a mãe.

No princípio o bebê capta os sentimentos de ansiedade, tristezas, amor e aceitação da mãe, através de sua relação com ela. O mesmo acontece com a mãe em relação ao filho: é a base empática necessária para que ela possa atender suas necessidades, para que ele tenha os cuidados necessários para sua sobrevivência tanto física como psicológica.

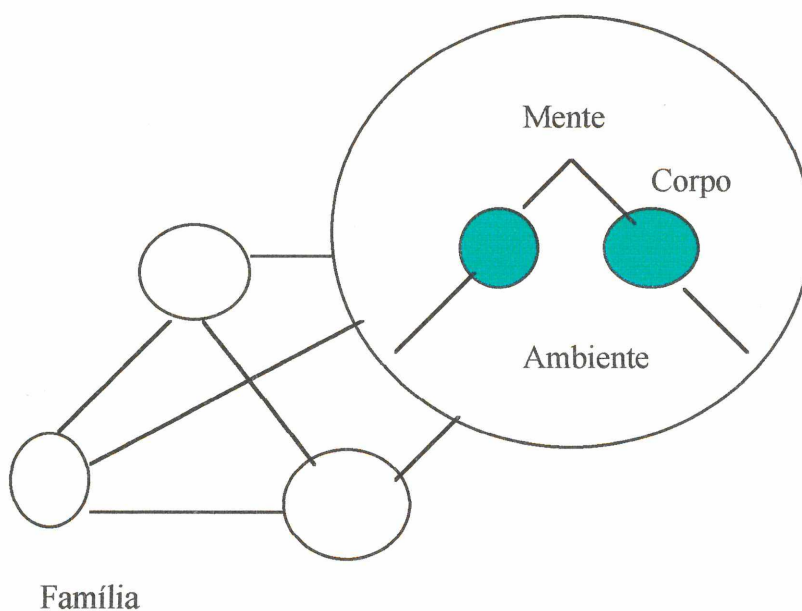
Depois da idade de dois anos, o que é aprendido (cognição) começa a prevalecer sobre o que era sentido, sendo então essas vivências que farão parte da estruturação do psiquismo. O ambiente afetivo que sustenta o desenvolvimento psicológico é o dos **climas facilitadores** como os de aceitação, proteção e continência gerados pelas pessoas que cercam o bebê.



Os climas que prejudicam o desenvolvimento ontológico ou seja, da noção inceptiva de ser que está sendo formada, são os **climas inibidores**. Os mais comuns são os de abandono, rejeição, medo e ansiedade.

Cada um desses climas fica registrado cenestésicamente junto da função que predomina em cada fase do desenvolvimento. Explicando: se o clima na fase em que o bebê precisa para a incorporação adequada de conteúdos do ambiente, fase correspondente à amamentação, for um clima facilitador (positivo), ele tende a ter bem desenvolvidos os processos de incorporação de afetos, aprendizados, atitudes. E mais, de sentir-se satisfeito em relação a estas incorporações.

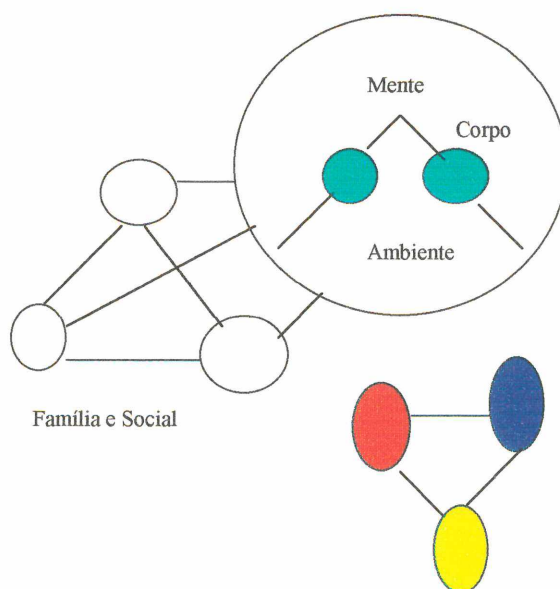
Mais adiante, o bebê estará vivendo não só o clima relacionado à mãe, mas o de seu pai, da família, da casa, e de todos que convivem com ele. Agora começa a perceber dentro de si percepções, sentimentos, idéias de que se dá conta, e quer elaborar e comunicar.



Clima Familiar facilitador favorece os mecanismos de criação, elaboração, comunicação, expressão (de sentimentos, idéias, juízos).

Na medida em que exista climas facilitadores, a criança apresentará um bom desenvolvimento dos processos de criação, elaboração, expressão e comunicação daquilo que vai reconhecendo e descobrindo dentro de si (sentimentos, idéias, percepções, explicações, etc.).

Mais adiante os ambientes afetivos se ampliam. Além da internalização do que sente no clima familiar, há também um clima ligado ao convívio social (escola, festas, parentes, etc.). Há também influencia do modo como a criança vive o processo de aprender, principalmente em relação ao modo de contenção de suas ações e impulsos (a noção do "Não").



Quando as coisas não vão bem, ou seja, quando os climas são inibidores, algumas vivências deixam de ser organizadas, e não são registradas. Numa situação de

medo sem continência (apoio emocional), onde ficarão, em nossa memória emocional, as fichas referentes a essa vivência? Se tivermos um "arquivo psicológico organizado" é só procurá-las e encontraremos explicações para elas. Além disso também teremos uma memória das percepções, relacionadas, das sensações e sentimentos ligadas a ele. Se arquivo permanecer indiscriminado, pela falta de clima adequado para a elaboração completa da vivência, encontramos sensações de medo, mas elas estarão sem as conseqüentes explicações, percepções ou sentimentos que corresponde, à uma elaboração saudável da situação. Além disso a sensação vai estar desvinculada das vivências causadoras.

- As memórias emocionais geradas pelos climas impróprios guardam principalmente:

- Sensação de Falta

Sensação de algo que deveria existir, mas que não existe. A vivência é de uma sensação de incompletude, de vazio.

- Núcleo de Carência

Vivências do Clima Inibidor.

A hostilidade, o abandono, a rejeição, a ansiedade, o medo, etc., que o bebê capta em sua ligação direta com adulto são vividos como uma ameaça direta a sua existência física e psíquica. Ele ainda não tem nenhum recurso biológico ou psicológico para lhes fazer frente. Só lhe resta suportar a situação, na esperança de sobreviver.

- Tensão Crônica

Como os modelos não se completam, dentro do psiquismo permanece a vivência da expectativa de que algo precisa e deve se complementar em algum momento.

- Bloqueio da Espontaneidade

O não desenvolvimento harmônico dos modos de interação causa um bloqueio na espontaneidade, do sentir e do efetivar interações.

Vínculos Compensatórios

Como a vida entretanto nos cobra atitudes, para dar conta dos modelos de interação incompletos, a criança cria vínculos compensatórios com alguma coisa ou pessoa. Esses vínculos são relações em que o outro se responsabiliza pela sua carência, pelo que lhe falta.

- Sensação de Falta

Sensação de algo que deveria existir, mas que não existe. A vivência é de uma sensação de incompletude, de vazio.

- Núcleo de Carência

Vivências do Clima Inibidor.

A hostilidade, o abandono, a rejeição, a ansiedade, o medo, etc., que o bebê capta em sua ligação direta com adulto são vividos como uma ameaça direta a sua existência física e psíquica. Ele ainda não tem nenhum recurso biológico ou psicológico para lhes fazer frente. Só lhe resta suportar a situação, na esperança de sobreviver.

- Tensão Crônica

Como os modelos não se completam, dentro do psiquismo permanece a vivência da expectativa de que algo precisa e deve se complementar em algum momento.

- Bloqueio da Espontaneidade

O não desenvolvimento harmônico dos modos de interação causa um bloqueio na espontaneidade, do sentir e do efetivar interações.

Vínculos Compensatórios

Como a vida entretanto nos cobra atitudes, para dar conta dos modelos de interação incompletos, a criança cria vínculos compensatórios com alguma coisa ou pessoa. Esses vínculos são relações em que o outro se responsabiliza pela sua carência, pelo que lhe falta.

Ao delegar a função psicológica que não existiu, passa a sentir falta do objeto, ou pessoa à quem delegou esta função, independente de a pessoa ou coisa realmente cumpri-la. Desta forma o que era uma falta interna torna-se uma dependência externa.

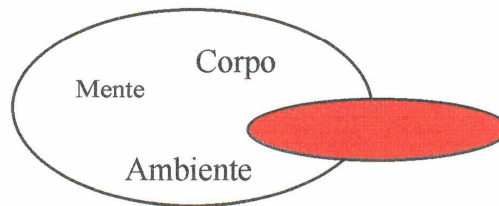
Mais tarde, os vínculos compensatórios passam para os amigos, namorado/ a, marido, esposa, trabalho, comida, bebida, drogas, cigarro.

Esse vínculo é sempre um "vínculo irresponsável", onde o que se delega não é a função mas sim a responsabilidade da função. O indivíduo passa a esperar e até mesmo a cobrar do objeto do vínculo.

Compensatório a função que ele não teve enquanto era bebê.

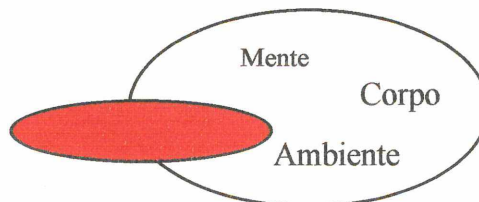
- Vínculo compensatório da Função de incorporação de conteúdos para o meio interno.

"Eu não sou responsável por cuidar de mim mesmo ou dos meus interesses, o responsável é o outro (coisa ou pessoa)".

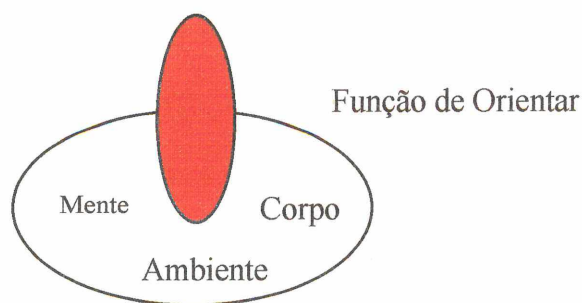


- Vínculo compensatório da função de Criar, Elaborar, Comunicar.

"Eu não sou responsável por definir meus próprios valores e os meus limites e valores dos outros. A responsabilidade é o do outro (coisa ou pessoa) fazer isto para mim".



- Vínculo Compensatório da Função de planejar, organizar e realizar ações para atender seus desejos.



Quais são as suas defesas

As vivências que contradizem nosso conceito de identidade, criam focos de tensão dentro do psiquismo, gerando insegurança e angústia em relação a si mesmo e aos outros.

A solução costuma ser, excluir do plano consciente, as vivências que contradigam de forma frontal o conceito de identidade, lançando-as para um plano extraconsciente e desvinculado.

Para não entrar em contacto com fatos psíquicos, ou seja, conflitos, a pessoa desenvolve defesas psicológicas que ajudam-na a conviver em sociedade.

- Defesa conversiva

Tampona os sentimentos, convertendo-os em sensações corporais.

- Defesa fóbica

Evita as vivências ameaçadoras. (por exemplo, faço uma projeção do meu lado erótico em um "tarado" e depois fico fugindo dele).

Defesas para evitar angústia das Vivências Indiferenciadas



- Defesa de Atuação

Tamponam a expressão e comunicação das próprias intenções, sejam elas ligadas aos sentimentos, percepções ou pensamentos, criando situações para que o outro as expresse e comunique em vez da própria pessoa se expor. Desejo pedir desconto em um determinado produto. Não posso admitir isto em mim mesmo. Crio uma situação em que “forço” o outro a me oferecer um desconto. Quem faz isso, em geral não tem consciência da própria intenção.

- Defesa mental depressiva

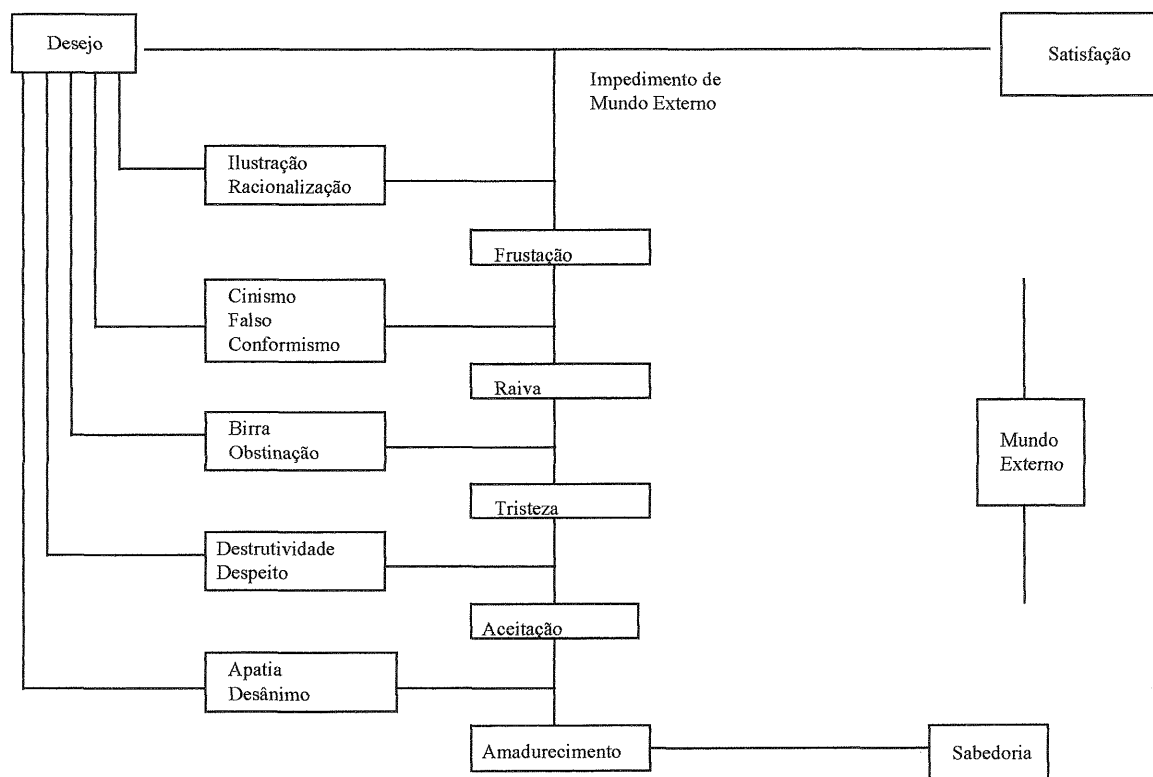
Tampona basicamente a criação (tomar conhecimento) de material interno ligado às intenções, sentimentos, pensamentos e percepções e à conseqüente elaboração deste material.

- Defesa de idéias obsessivas/ compulsivas

Tampona principalmente com pensamentos, fantasias, devaneios, o planejamento de ações que denunciarão desejos e necessidades internas, não

compatíveis com o conceito de identidade. Desloca o impulso de agir para ações "inofensivas", que são os rituais tais como lavar as mãos, verificar portas fechadas, repetidamente.

2.5.4. Dança das Emoções



A primeira que surge é a frustração. A ela se segue a raiva, depois uma tristeza que deságua numa aceitação para só então evoluir para uma transformação do desejo, da pessoa ou da realidade.

Isto é o que acontece no amadurecimento e na sabedoria. A evolução entretanto pode não acontecer dessa forma, se não aceitarmos em nós algumas dessas

emoções. Por exemplo se não pudermos conviver com a emoção da frustração, poderemos lançar mão de alguma racionalização do tipo "as uvas estão verdes" mas o desejo fica cutucando a vontade, enquanto tentamos controlá-lo, iludindo-nos de que de fato não desejamos tanto.

Por outro lado podemos aceitar a frustração mas negar-nos a viver a raiva. Quando isso acontece adota-se uma atitude cínica em relação ao desejo e surge um falso conformismo que encobre o desejo de fato ainda presente.

Vamos imaginar entretanto que aceitemos a raiva. Depois de vivenciada, caso não possamos direcioná-la para atuar de alguma forma criativa sobre o impedimento, ela evoluirá para uma tristeza pela impotência em realizar o que se quer. O caminho pode não ser este. Se você não aceitar a vivência da tristeza porque tem algum preconceito do tipo "homem não chora" ou de que demonstra tristeza é demonstrar fraqueza. Não aceitar a tristeza, passa então por uma raiva não resolvida.

Torna-se birra e obstinação, a atitude de quem apesar de perceber o impedimento e sua falta de forças para superá-lo, insiste em qualquer forma que o desejo se realize de qualquer jeito.

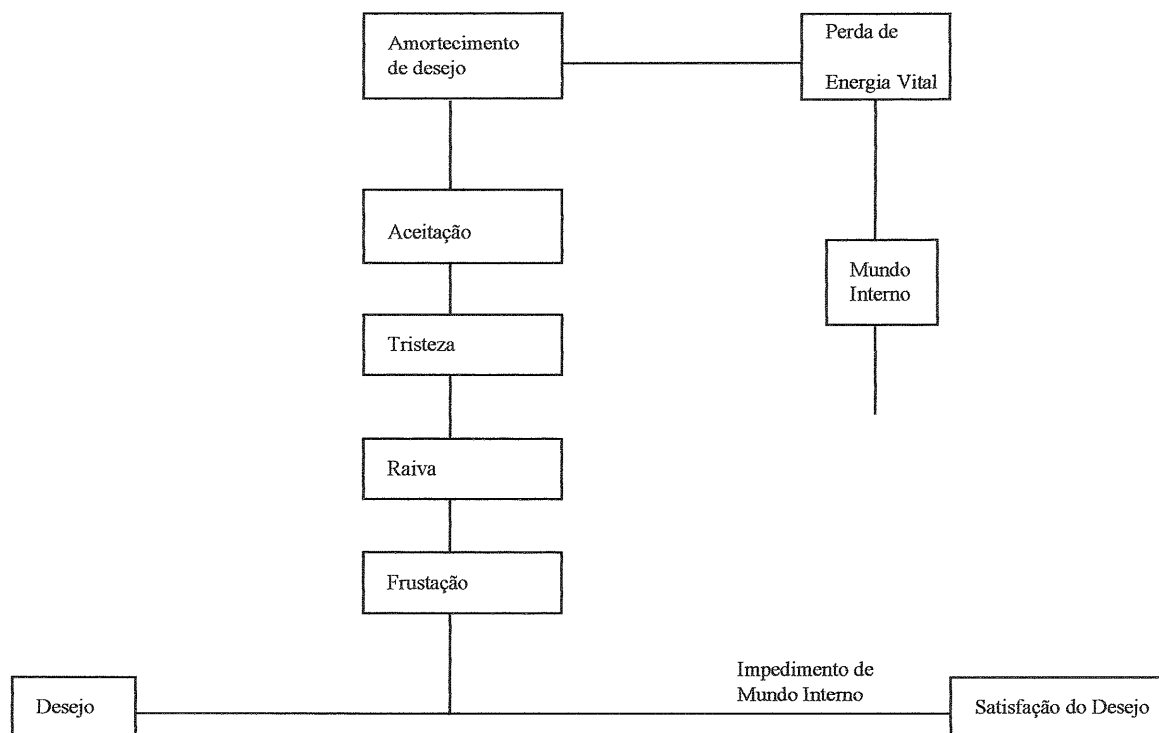
Vivida a tristeza e passado o período em que ela dura normalmente, a pessoa então aceita a situação. Se isto não acontecer, a tristeza perdura por um tempo além do que seria razoável e passa a se voltar para dentro de si na forma de destrutividade, ou para fora, como um despeito pelos outros. E tudo isso ainda continua encobrindo o desejo que permanece ativo e não evolui para a aceitação do impedimento.

A aceitação não acontece só com a acomodação na situação aparentemente incortonável. Se isso acontecer a pessoa viverá apatia e desânimo, e embora ainda não abra mão do desejo não terá mais energia para buscá-lo de outra forma.

Quando a aceitação evolui para o amadurecimento, há um direcionamento da força do desejo para algum tipo de mudança nas circunstâncias externas, ou em si mesmo para alcançar algum outro tipo de satisfação. Possivelmente não será exatamente aquela inicialmente esperada quando surgiu o desejo, mas será vivida como satisfação do impulso do desejo. Este é o caminho para o crescimento interno e para a sabedoria.

Mas, e quando o impedimento é de mundo interno? Aí a evolução de frustração para raiva e tristeza, até a aceitação, termina num amortecimento do desejo seguido de perda de energia vital. A energia que poderia ter sido utilizada para realização do desejo perde-se em amortecê-lo para atender as exigências geradas pelo impedimento. À força do desejo contrapõem-se uma força interna para impedi-lo de emergir. Se não fosse assim a pessoa iria defrontar alguma incoerência insustentável no seu modo de se ver.

E acabaria preferindo manter a ilusão de identidade de si mesma, à custa de não realizar seu desejo e da perda de sua energia vital.

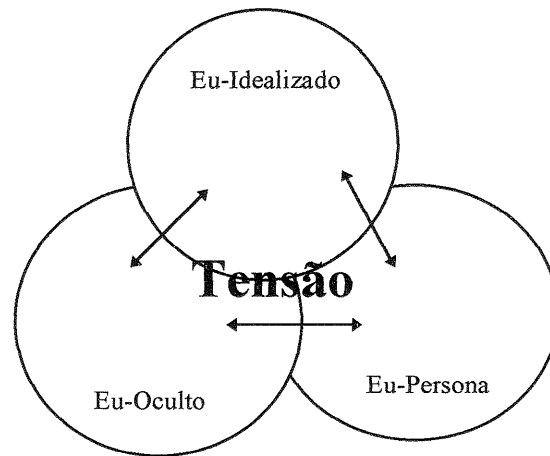


Podemos imaginar a nossa identidade como composta por três unidades:

O **Eu-ideal** que se constitui de todas as qualidades que gostaríamos de ter. Quando no passado vivenciávamos essas qualidades éramos recompensados com um reconhecimento todo especial, de alguém que nos era muito importante. Esse eu idealizado também tem algumas qualidades e conceitos pessoais que acreditamos, nos evitaria todos os desgostos e frustrações que a limitação de nossa humanidade nos impõe.

Outro conjunto de elementos da identidade seria o **Eu-persona**. Esse termo descreve os comportamentos e sentimentos que achamos corresponder a um papel aceitável para nós, nos grupos em que convivemos. Com frequência não

traduzem nossos sentimentos reais e os comportamentos ficam com sabor de atuação teatral. Em geral não correspondem a comportamentos alinhados com nossos desejos reais.



Desalinhamento do Sentido da Identidade.

Diminuição do QE disponível

Uma terceira unidade da nossa identidade seria o nosso

Eu-oculto, ou nossa "sombra". Diz o respeito a todos aqueles comportamentos e desejos que reconhecemos ter mas que não aceitamos como cabíveis para aquela pessoa maravilhosa que supomos ser. Por isso tentamos escondê-los de todos, principalmente de nós mesmos. E isso nos impede de tomar conhecimento e fazer alguma coisa com sentimentos e desejos que são nossos de fato.

O desalinhamento ou incongruência entre os três sistemas de identidade é mantidos à custa de emoções bastante desagradáveis para a pessoa. Essas emoções mantém tensos e "equilibrados" os três sistemas de identidade. Por exemplo:

me custa uma ansiedade e muita preocupação não demonstrar um sentimento de inveja que não admito em mim, quando converso com a pessoa que invejo ou com alguém que descreve em termos elogios.

O alinhamento dos nossos diversos sistemas de identidade acontece às custas de introspecção na direção de nossa intimidade, de nossos desejos e até de nossos sentimentos menos admiráveis. Para se atingir uma transformação é necessário fazer essa introspecção com reconhecimento de nossas emoções e nossos sentimentos.

Ter maestria sobre as emoções significa interagirmos conscientemente sobre elas para dar-lhes tempo de vida, expressão e direção apropriadas.

Esses elementos, associados à empatia (a capacidade de nos projetarmos nos outros, e sentirmos o que eles sentem ganhando sua perspectiva da situação) constituem o tripé básico para o crescimento da inteligência Emocional de cada um de nós.

2.6. Inteligência Emocional nas Organizações

Imagine como é importante para uma empresa conhecer de fato um prognóstico da boa adaptação de seus funcionários, às tarefas para que foram contratados. Uma empresa americana do ramo secundário, a Metropolitan Life Insurance Company, sempre teve problemas com gastos excessivos de tempo e dinheiro, no recrutamento e preparo de agentes de seguro. Esses profissionais, sem dúvida, tinham uma tarefa amarga pela frente: muitas portas fechadas antes de conseguirem vender um só seguro de vida.

Na década de 80 a companhia chegou a empregar 5.000 pessoas por ano, treinados 30.000 dólares per capita, para depois do primeiro ano perder 50 % dos funcionários por desistência. Depois de 4 anos esse índice subia para 80 % dos contratados no 1º ano. Um custo elevado que pedia uma solução, no sentido de identificar quem teria melhor capacidade para lidar com a frustração de tantas recusas, e quem sabe ainda torná-las um desafio a ser superado e não uma derrota.

Querendo resolver o problema, o próprio presidente da companhia procurou um psicólogo que vinha estudando e desenvolvendo teorias sobre a importância do otimismo no sucesso individual. O que chamou a atenção desse psicólogo, Martin Seligman da Universidade da Pensilvânia, foi que ele observou que os otimistas, quando enfrentam algum fracasso, atribuíam-no à alguma atitude ou algo que poderia ser mudada, e não a uma fraqueza pessoal inata, que não fossem capazes de superar. Essa atitude gerava uma confiança na capacidade pessoal de conseguir mudanças nas situações desejadas, e mostrava ser reforçador para um bom conceito de si mesmo.

Os resultados ao longo de dois anos mostraram que o grupo de vendedores otimistas, superou o grupo dos vendedores pessimistas em 21 % no final do primeiro ano de trabalho, e cresceu nos resultados até 57 % à mais, no final do 2º ano.

Talvez as mais importantes das habilidades emocionais, sejam *as qualidades da empatia* e aquilo que poderíamos chamar de sabedoria sociométrica, *a habilidade de perceber e analisar as situações sociais*. Os pesquisadores acreditam que até 90 % da comunicação entre as pessoas se dê no plano não verbal.

Como seria possível então medir esse tipo de habilidade nas diferentes pessoas? Um psicólogo de Harvard, desenvolveu um teste em que mostra aos candidatos um filme onde uma jovem demonstrava diferentes sentimentos. Esses sentimentos foram editados de modo que alguns sinais não-verbais eram ocultados. Por exemplo, em alguns momentos o rosto ficava visível enquanto o restante do corpo era cortado do filme, ou ainda o rosto ficava parcialmente visível com os olhos cobertos, de modo que os espectadores deveriam julgar o sentimento que estava sendo expresso pelo ator lendo sinais não-verbais.

Os resultados do teste mostram que as pessoas que conseguem uma pontuação mais elevada, traduzindo uma habilidade mais desenvolvida para reconhecer sentimentos expressos com poucos sinais não-verbais, tendem a ser indivíduos mais bem sucedidos, tanto no seu trabalho como nas suas relações pessoais; algumas crianças que realizam esse teste e tiveram uma pontuação elevada, mostraram ser crianças mais populares entre os colegas e mais bem sucedidas academicamente, embora seus QI's fossem apenas medianos. Assim, como outras habilidades emocionais a empatia é uma qualidade inata que pode ser modelada e desenvolvida pelas experiências da vida. As crianças, muito novas, já aprendem por imitação, as expressões de alguém que está sofrendo. É assim que adquirem um repertório pessoal de respostas de sensibilidade. No entanto, se os sentimentos que começam a expressar, não são reconhecidos e reforçados adequadamente pelos adultos com quem convivem, não só param de expressar esses sentimentos como também tornam-se menos capazes de reconhecê-los em si próprios e nos outros.

2.6.1. Inteligência Emocional (QE) x Inteligência Intelectual (QI)

O QE não é o oposto do QI. Algumas pessoas têm muito dos dois, enquanto outros têm muito pouco de ambos. O que se está tentando entender é como eles se completam um ao outro, ou seja, como a habilidade da pessoa, em lidar com seu *stress*, por exemplo, afeta sua habilidade em concentrar sua inteligência cognitiva para a ação. Entre os ingredientes necessários para um sucesso pessoal, pesquisadores em psicologia concordam que o QI é responsável por cerca de 20 %; o resto depende de uma multidão de coisas que vai desde até o desenvolvimento das vias neurais responsáveis pela nossa vida emocional, surgidas no cérebro são longo de milhões de anos de evolução humana. Sabe-se também que o QI se desenvolve somente até a idade de 5 anos aproximadamente.

O QI e a inteligência emocional não são capacidades opostas, mas distintas. Todos nós misturamos acuidade intelectual e emocional; as pessoas de alto QI e baixa inteligência emocional (ou baixo QI e alta inteligência emocional) são, apesar dos estereótipos, relativamente raras. Na verdade, há uma ligeira correlação entre o QI e alguns aspectos da inteligência emocional - embora bastante pequena para deixar claro que se trata de duas entidades bastante independentes.

Ao contrário dos testes conhecidos de QI, não há ainda nenhum formulário único de teste com papel e lápis que produza "uma contagem de inteligência emocional", e talvez jamais venha a haver. Embora seja ampla a pesquisa sobre cada um de seus componentes, alguns deles, como a empatia, são mais bem testados pela amostragem da aptidão de fato de uma pessoa na tarefa - por exemplo, mandá-la ler os

sentimentos de uma pessoa num vídeo de expressões faciais. Entretanto, usando uma medição do que se chama de "maleabilidade do ego", que se assemelha bastante à inteligência emocional (inclui as principais aptidões sociais e emocionais), Jack Block, psicólogo na Universidade da Califórnia, em Berkeley, fez uma comparação dos dois tipos teóricos puros: pessoas de alto QI versus pessoas de altas aptidões emocionais. As diferenças são reveladoras.



Fonte: **Revista Veja**, Ano 30 - nº 2 de 15.01.97.

O tipo alto QI puro (isto é, separado da inteligência emocional) é quase uma caricatura do intelectual, capaz no domínio da mente mas inepto no mundo pessoal. Os perfis diferem ligeiramente para homens e mulheres. O homem de alto QI é tipificado - o que não surpreende - por ampla gama de interesses e capacidades. É ambicioso e produtivo, previsível e obstinado, e condescendente, fastidioso e inibido, pouco à vontade com a sexualidade e a experiência sensual, inexpressivo e desligado, e emocionalmente frio.

Em contraste, os homens de alta inteligência emocional são socialmente equilibrados, comunicativos e animados, não inclinados a receios ou ruminatórias preocupadas. Têm uma notável capacidade de engajamento com pessoas ou causas, de assumir responsabilidades e ter uma visão ética; são solidários e atenciosos em seus relacionamentos. Têm uma vida emocional rica, mas correta; sentem-se à vontade consigo mesmos, com os outros e com o universo social em que vivem. As mulheres de alto QI puro têm a esperada confiança intelectual, são fluentes no expressar suas idéias, valorizam questões intelectuais e têm uma ampla gama de interesses e estéticos. Também tendem a ser introspectivas, inclinadas à ansiedade, à ruminatória e à culpa, e hesitam em exprimir sua raiva abertamente (embora façam de maneira indireta).

As mulheres emocionalmente inteligentes, em contraste, tendem a ser assertivas e expressam suas idéias de um modo direto, e sentem-se positivas em relação a si mesmas; para elas, a vida tem sentido. Como os homens, são comunicativas e gregárias, e expressam de modo adequado os seus sentimentos (não, digamos, em ataques que depois se arrependem); adaptam-se bem à tensão. O equilíbrio social delas permite-lhes ir até os outros; sentem-se suficientemente à vontade consigo mesmas para ser brincalhonas, espontâneas e abertas à experiência sexual. Ao contrário das mulheres de puro alto QI, raramente sentem ansiedade ou culpa, e tampouco mergulham em ruminatórias.

Esses perfis, claro, são extremos - todos nós mesclamos QI e inteligência emocional em graus variados. Mas oferecem uma perspectiva instrutiva do que cada uma dessas dimensões acrescenta, separadamente, às qualidades de uma pessoa.

Na medida em que a pessoa tem tanto inteligência emocional, essas imagens se fundem. Ainda assim, das duas, é a inteligência emocional que contribui com um número muito maior das qualidades que nos tornam mais plenamente humanos.

2.6.2. QE e Trabalho em Grupo

Cientistas sociais estão acabando de descobrir relações da Inteligência Emocional com outros fenômenos, tais como Liderança (Reuflen em 1995), Desempenho de grupos (Willians, 1988), Desempenho individual, Intercâmbio Social e Interpessoal, capacidade de gerenciar mudanças, e Avaliação de Desempenho Profissional (GOLEMAN, 1995). Mais uma vez de acordo com Goleman a Inteligência Emocional, esse conjunto de habilidades que ajudam as pessoas a conviverem harmoniosamente, deve se tornar mais valorizado como fator essencial no ambiente de trabalho, em função de mudanças que vem acontecendo nas empresas e organizações do futuro.

Por mais de um século pesquisadores da área da inteligência humana acreditaram eu o maquinário herdado do cérebro e as habilidades cognitivas decorrentes, seriam as chaves para o sucesso e o brilho das inteligências humanas.

Emoções, sentimentos, e afetos devem ser deixados para os romancistas e poetas, se acostumava dizer. Entretanto, as teorias neurológicas e cognitivas simplesmente não conseguiram explicar as perguntas que mais desafiam nossa imaginação: porque algumas pessoas parecem ter talento natural para viverem bem; porque o garoto mais inteligente da classe provavelmente não acaba sendo o mais rico

ou, o de maior expressão social ou mesmo o mais bem sucedido na vida. Porque com algumas pessoas sentimos confiança e nos afeiçoamos quase que à primeira vista, enquanto que com outras acontece exatamente o posto; porque alguns conseguem se manter tranquilos, confiantes mesmo frente a problemas que atordoariam a maioria das pessoas. Afinal que qualidades da mente ou do espírito determinariam o sucesso na vida, um sucesso que representaria uma resposta positiva às questões que acabamos de formular.

2.6.3. QE e Sucesso como Pessoa

Uma pesquisa realizada na década de 60, por um psicólogo infantil, enfocou crianças com 4 anos de idade e sua relação com um doce muito desejado (o doce no caso era o marshmallow). O pesquisador convidou-as uma a uma a entrarem numa sala vazia e começou a experiência com uma oferta gentil, mas certamente atormentadora. Ele dizia: "Você pode comer o doce agora se quiser. Mas se você esperar um pouco enquanto eu faço algo que tenho à fazer, quando eu voltar daqui uns vinte minutos, você vai ganhar dois doces". E assim dizendo ele saía.

Algumas das crianças pegavam o doce no exato momento em que ele saiu porta à fora.

Algumas resistiram durante alguns minutos antes de sucumbir à tentação. Outras entretanto, conseguiam ser determinados e esperavam: cobriam os olhos; abaixavam a cabeça e se escondiam; ou contavam para passar tempo; inventavam algum jogo ou tentavam dormir para esquecerem do doce. Quando o pesquisador voltava ele dava dois doces tão merecidamente conquistados, para os

garotos que haviam resistido bravamente. Daí em diante a ciência esperou que eles crescessem. Quando as crianças atingiram um nível de 2º grau, uma coisa surpreendente havia ocorrido. Uma nova pesquisa com os pais e professores das crianças que haviam passado pelo teste, mostrou que os que conseguiram esperar pelo segundo doce quando crianças, haviam se tornado jovens mais bem ajustados, mais populares entre os colegas, mais confiantes e confiáveis. As crianças que tinham cedido à tentação, em geral tornavam-se adolescentes solitários, facilmente frustráveis e teimosos. Mais tarde quando estudantes dos dois grupos, (o grupo que cedia à tentação e o grupo que resistia), faziam um teste equivalente ao nosso vestibular, os garotos que haviam conseguido resistir à tentação, faziam uma média de pontos 30 à 40 % superior à dos garotos que não resistiam à tentação.

O que vários estudos mostram é que, quando se pretende prever o sucesso de uma pessoa, a sua potência mental até hoje era *medida pelos testes de QI e alguns outros* testes de avaliação tradicional, mas esses resultados podem significar muito menos do que algumas qualidades mentais que antigamente eram designadas como o "*carácter*" da pessoa.

É possível avaliar o nosso estudo de equilíbrio e a capacidade emocional, através das respostas de algumas simples questões. Elas nos leva a refletir sobre nossas reações emocionais, sobre o conhecimento que temos de nós mesmos; e sobre as nossas capacidades de empatia e de convivência em grupos.

Embora não existam testes validados atualmente, podemos antever aplicações do conceito da Inteligência Emocional para empresas e instituições que

queiram decidir a quem contratar e até na orientação de casais que queiram aumentar as chances de sucesso de seu casamento, para pais que queiram criar e educar seus filhos estimulando sua Inteligência Emocional, como para as escolas, interessadas em aproveitar o espaço educacional para estimular e desenvolver as habilidades sociais e emocionais da criança e do adolescente.

Os jornais nos mostram todos os dias índices de violência crescentes: os jovens substituem suas famílias pelas turmas e gangues, mais da metade dos casamentos terminam em divórcio. Usando tomamos conhecimento de que a principal causa de morte para jovens até 19 anos é a violência e o assassinato, cometidos por pessoas que já eram seus conhecidos, percebemos uma necessidade gritante por algum tipo de educação emocional de emergência.

Chamamos de "janela neurológica de oportunidade", quer dizer, a circuitária neurológica pré-frontal, a parte que regula nossas ações perante aquilo que sentimos, esta não amadurece até a metade do período da adolescência. Portanto é possível um trabalho de reeducação emocional.

O QE diferentemente do QI pode crescer significativamente e por muito mais tempo do que o QI.

2.6.4. Promover o QE no ambiente de Trabalho

Uma opinião que vai se generalizando entre os executivos e de que se o QI é o que faz com que você seja contratado para um cargo, o QE é o que fará com que você seja promovido mais adiante.

David Campbel e colegas do Centro para Liderança estudaram executivos inicialmente promissores, do Bell Laboratories da AT & T e observaram que aqueles que não tinham o sucesso que prometiam, fracassavam por uma "inabilidade interpessoal" e não por falta de habilidades técnicas.

Realizadas entrevistas com altos executivos europeus e americanos chegou-se a uma listagem de 9 dessas falhas, que seriam fatais para um bom desempenho. A maioria delas eram dificuldades emocionais clássicas, tais como "má relação no trabalho", excesso de "autoritarismo" ou de "ambição", "conflito com gerência superior" e outros.

Será que é possível mudar emocionalmente esses executivos promissores mas inábeis? A experiência de psicólogos desse centro, como os resultados das pesquisas em Inteligência Emocional, apontam para uma resposta positiva. Nos treinamentos, o enfoque principal era de que cada um ficasse sabendo o que os outros pensavam de si e se sensibilizando para a percepção dos próprios sentimentos em relação aos outros. Além disso, aprendiam a escutar. Quando os clientes procuram as empresas estavam querendo tratar de negócios, e pouco preocupados com as notas de graduação dos gerente ou executivos que conversavam com eles.

Existe um elemento muito importante que não pode ser esquecido. As habilidades emocionais assim como as intelectuais, são neutra do ponto de vista moral. Assim como uma pessoa genial pode usar suas capacidades intelectuais para curar o câncer, também pode usá-la para inventar ou desenvolver um vírus letal. Alguém com alta capacidade de empatia, pode usá-la para inspirar e motivar os seus colegas ou para

explorá-los. Sem um código moral que guie e oriente as pessoas, no sentido de aplicar bem seus talentos, a Inteligência Emocional, como qualquer outro talento, poderá ser mal aplicada.

Mas ainda há muito que pode ser feito pelos adultos para melhorarem sua inteligência emocional.

No momento em que se atinge a vida adulta os hábitos emocionais já estão mais ou menos bem estabelecidos, pois eles vêm sendo apreendidos desde a infância.

A primeira tarefa para quem quer desenvolver sua inteligência emocional é de primeiro desaprender para depois reaprender atitudes mais ajustadas emocionalmente.

É para isso que serve a psicoterapia: é uma espécie de reeducação para as atitudes emocionais que foram ou ignoradas ou distorcidas em momentos mais precoces da vida. Esses tipo de reeducação pode também acontecer em relações especiais como num casamento saudável, através de uma amizade transformadora, e em algumas situações críticas de vida que nos movam para mudanças profundas.

2.6.5. Críticas - Como mudar o Comportamento dos Outros

A crítica é uma das tarefas mais importantes de um administrador. É uma das mais temidas e adidas. Muitos administradores dominam mal a arte essencial do *feedback*. Assim como a saúde emocional de um casal depende de como eles expressam suas queixas, a eficiência, satisfação e produtividade das pessoas no trabalho, também dependem de como se fala de problemas e se faz críticas.

Um estudo com 108 administradores e funcionários de escritório, a crítica inadequada ficou a frente da desconfiança, de conflitos de personalidade, disputas de poder e até de questões salariais como o principal motivo de conflito no trabalho.

Harry Levinson, psicanalista que se tornou consultor de empresas, dá o seguinte conselho sobre a arte da crítica.

- a) Seja específico: Pegue um incidente importante, um fato que ilustre um problema chave a exigir mudança, um padrão de deficiência, como a incapacidade de fazer bem certas partes de um serviço.

Concentre-se nos detalhes, dizendo o que a pessoa fez bem, o que fez mal e com isso pode mudar. Não faça rodeios, nem seja indireto e evasivo, isso confundirá a verdadeira mensagem.

- b) Ofereça uma Solução: A crítica, como todo feedback útil deve indicar uma maneira de resolver o problema. De outro modo, deixa quem a recebe frustrado, desmoralizado ou desmotivado. A crítica pode abrir a porta para possibilidades e alternativas que a pessoa não perceba que existem ou simplesmente a sensibiliza para deficiências, que exigem atenção mas devem incluir sugestões sobre como cuidar desses problemas.

- c) Esteja Presente: As críticas, como os elogios são mais efetivas cara a cara e em particular. As pessoas que se sentem desconfortáveis fazendo uma crítica ou elogio, provavelmente aliviam a carga sobre si mesmas fazendo-as à distância, como num memorando. Mas, isto torna a comunicação demasiada impessoal e rouba das pessoas que a recebem uma oportunidade de responder ou esclarecer.

d) Seja Sensível: este é um apelo por empatia, para estar sintonizado com o impacto do que você diz sobre a pessoa do outro lado.

Livinson também oferece alguns conselhos emocionais para os que recebem a crítica. Um deles é ver a crítica como uma informação valiosa sobre como fazer melhor, não como um ataque pessoal. Outro é vigiar o impulso para a defensividade, em vez de assumir a responsabilidade. Finalmente, ele aconselha as pessoas a verem a crítica como uma oportunidade de trabalhar, junto com o crítico para resolver o problema, não como uma situação de adversários.

2.6.6. Desempenho de Grupos e Equipes

Equipes - Novas formas de se trabalhar junto

No final do século, 1 / 3 da força de trabalho nos EUA será de "trabalhadores do conhecimento", pessoas cuja produtividade se caracterizará por adicionar valor às informações. Diz Peter Drucker, especialista empresarial, que cunhou a expressão "*trabalhadores do conhecimento*" que sua produtividade depende de se somar esforços como parte de uma equipe organizacional: escritores não são editores; os programadores de computador não são distribuidores de programas.

No trabalho de conhecimento "*as equipes são a unidade básica de trabalho*".

Sempre que as pessoas se reúnem para colaborar, entra em operação o QI de grupo, a soma funcional de talentos e aptidões de todos os envolvidos. A chave para o desenvolvimento um alto QI de grupo é a dinâmica interativa grupal.

O fator individual mais importante no crescimento da excelência de um grupo é o quanto os membros conseguem gerar um estado de harmonia interna, que permita se aproveitar todos os talentos de seus membros. O desempenho geral de grupos harmoniosos cresce quando um membro é particularmente talentoso; grupos com más atrito são muito menos capazes de aproveitar as grandes capacidades de seus membros. *Em grupos onde há alto nível de estática social e emocional - seja por medo ou raiva, rivalidades ou ressentimentos - as pessoas não conseguem dar o melhor de si.*

Muitas das coisas que as pessoas fazem no trabalho dependem de sua capacidade de recorrer a ajuda de uma rede de colegas. Isso cria a oportunidade de surgirem grupos temporários. Estudo com profissionais de talento acadêmico semelhante, do Bell Laboratories, mostrou que enquanto alguns despontavam como estrelas, outros tinham apenas produção mediana. O que fazia diferença entre os estrelas e os outros, não era o QI acadêmico deles, mas seu QI emocional. Eram mais capazes de motivar-se e motivar seus pares, transformando suas redes informais em verdadeiras equipes.

Após entrevistas detalhadas, as maiores diferenças surgiram no modo de relações interpessoais que as "estrelas" usavam para conseguir que seu trabalho fosse feito. Revelou-se que uma das habilidades mais importantes era terem relações com uma rede de pessoas-chave. As coisas fluíam melhor para os que se destacavam, porque eles investiam tempo valioso com ligações que não eram retornadas. Os profissionais estrela, porém, raramente enfrentavam tais situações, porque se davam ao

trabalho de montar redes confiáveis antes mesmo de precisarem delas. Quando procuravam alguém, quase sempre tinham uma resposta mais rápida.

Adaptáveis, as redes informais movem-se por todas as direções da hierarquia, saltando funções inteiras para atingir resultados.

Uma visão mais sofisticada das redes informais mostra que há pelo menos três tipos delas:

rede comunicação - "*quem fala com quem*"; *redes de especialistas, "das pessoas a quem se recorre para conselhos"*; e *redes de confiança*. Um tirano no escritório pode estar no todo em conhecimento, mas estará tão baixo em confiança que isso solapará sua capacidade de administrar e a excluirá das redes de informação. As estrelas de uma organização são os que têm ligações fortes em todas as redes, de comunicação, de conhecimento e de confiança.

Além de dominarem essas redes essenciais, outras formas de sabedoria organizacional que foram conhecidas pelos pares e colaboradores nesses "estrelas" foram: *coordenação eficaz dos esforços em trabalho de equipe*;

- liderança na formação de consenso;
- ver as coisas da perspectiva dos outros, como os clientes ou dos colegas da equipe de trabalho;
- promover a cooperação, evitando conflitos. Também demonstravam outro tipo de habilidade;
- tomar iniciativa - eram motivados o suficiente para assumir responsabilidade acima e além de sua função declarada;

- e saber administrar-se, no sentido de regular bem seu tempo e seus compromissos.

Liderança e Sabedoria Interpessoal

McBroom era um chefe dominador cujo mau gênio intimidava os que trabalhavam com ele. Esse fato poderia ter passado despercebido se ele trabalhasse num escritório ou fábrica. Mas era piloto de uma empresa aérea.

Um dia, em 1978, o avião de McBroom aproximava-se de Chicago, quando ele notou um problema no trem de aterrissagem. Por isso adotou uma manobra padrão, circulando um campo em alta altitude, enquanto remexia no mecanismo.

Enquanto McBroom se achava obcecado com o trem de aterrissagem, os medidores de combustível se aproximavam rápido do nível de vazio. Mas os co-pilotos tinham tanto medo da ira dele que nada disseram, mesmo com a tragédia iminente. *O avião caiu, matando dezenas de pessoas.*

Características de Líderes - Como Conhecê-los

- Busca o aprendizado contínuo.
- Têm orientação para servir e são generosos. A vida é missão e Não carreira.
- Têm entusiasmo, a emoção contagia.
- Acreditam nos outros. Não reagem à críticas, não são ingênuos. Sabem que desempenho e potencial são coisas diferentes. Recusam-se a rotular, estereotipar ou prejudicar. Acreditam no potencial oculto. Por isso sabem se esmerar para criar clima de oportunidade e crescimento para os outros.
- Equilíbrio: suas atitudes são proporcionais às situações: equilibradas, temperadas e sábias.

- Vida é aventura. Saboreiam a vida. A segurança vem de dentro por isso não precisam categorizar tudo e todos para que a predizibilidade lhes dê segurança. Redescobrem as pessoas a cada encontro, buscam o novo e o inusitado. Perguntam, se envolvem e aprendem por isso.
- Sinergia: catalisam mudança, melhoram quase todos os cenários em que entram. São produtivos de modo criativo.
- Exercitam as 4 dimensões pessoais para se renovarem sempre: física, mental, emocional e espiritualmente.

Os 7 Hábitos dos Líderes Eficazes

- **Proatividade** - vêm da auto consciência - habilidade para escolher sua resposta. Entre o que acontece com você e a resposta que você dá a isso está seu grau de liberdade. Aceitação de seus sentimentos e descoberta do que é preciso ser feito. Você é iluminado e orientado pelo seu sentimento, não dirigido por eles.
- Agir com **Objetivos** em mente. O fundamento para isso é a consciência e a imaginação. Controle da impulsividade. Conhecimento de seus recursos, de seus talentos e de seu tempo e os instrumentos que tem para levá-los às metas. Vive com esperança e propósito.
- **O Que Deve Ser Primeiro Será Feito Primeiro** - Sua base é a força de vontade e determinação, que se nutre da auto motivação. Com 1 + 2 + 3 conquista-se a independência e a confiança para as relações interpessoais.
- **Pensa em Ganhar / Ganhar** - a base é acreditar que há para todos. Uma mentalidade de abundância. “Deve existir uma saída onde ambos ganhem”.

- **Empatia** Em 1º lugar. Deve-se compreender para depois ser compreendido. Em geral se escuta a partir de nossa autobiografia. Quando se escuta alguém de verdade a relação se transforma.
- **Sinergia** - Sua base é a criatividade. A criação de algo novo, e talvez quiçá melhor.
- **Busca** - Afie-se sempre. A base é a busca da melhoria constante. Conhecer o significado de transcender. A busca pelo estado de fluir e saltar além dele.

3. CONCLUSÃO

Desenvolver a capacidade infinita do Homem, conciliar suas necessidades pessoais e as necessidades organizacionais e o caminho que, cada vez mais, as empresas estão percorrendo para a conquista sustentada da excelência.

Cada vez mais, a questão da qualidade no trabalho está sendo ampliada e dirigida para a busca da qualidade de vida como fator de harmonização, restituindo ao trabalhador a unidade indivisível que é a personalidade integral; ser humano sem emoções, interesses, necessidades e infinito potencial.

Há muito tempo que as áreas de Treinamento e Desenvolvimento buscam técnicas, exercícios, jogos, formas operacionalizadas de transmitir padrões de comportamento, encorajando os empregados a inovar.

Toda a pesquisa que tem proliferado nos últimos anos no campo da neuropsicologia mostra o primado das emoções sobre os processos racionais, conforme podemos ver na obra de Antonio Damário, O Erro de Descartes. Além disso, grande quantidade de pesquisas têm sido realizadas na área da Psicologia das Emoções. Na

obra com o sugestivo título de Inteligência Emocional, Daniel Goleman relata muitas delas, e sempre comprovando a sua relevância.

A Inteligência Emocional é uma idéia relativamente nova nas empresas. Uma nova realidade competitiva está valorizando a inteligência emocional no local de trabalho e no mercado. Alguns dos menos óbvios motivos pelo quais as aptidões emocionais estão passando para o primeiro plano das habilidades empresariais, refletem mudanças radicais no local de trabalho.

Portanto, nunca as pessoas necessitaram tanto desenvolver o autoconhecimento e também conhecer o próximo.

CAPÍTULO III - A EMPRESA

1.Histórico da Empresa

A história dos Correios se identifica com a própria humanidade. Desde a antiguidade, pessoas foram incumbidas de transportar correspondência. É conhecido o episódio da Batalha de Maratona, em que um soldado correu até Atenas e, de tanto correr, morreu ao entregar a mensagem que levava participando a vitória de Milcíades sobre os Persas.

Na China, os antigos mensageiros chegaram a usar uma espécie de uniforme e na chegada eram anunciados por sininhos que levavam com eles.

Durante a Idade Média, o serviço postal existia apenas em estado embrionário. Para trocar mensagens, os particulares recorriam aos Correios dos reis ou dos príncipes e aos mensageiros que mantinham para seu uso particular. Esse rudimento de organização semi-governamental a semi-particular, cedo revelou-se insuficiente diante das necessidades de uma sociedade em evolução contínua.

Com o aparecimento da imprensa e a descoberta de novas terras ampliaram-se as relações entre povos e a troca de correspondência.

Sob a influência da necessidade crescente de comunicação o Correio desenvolveu-se e, no decorrer do século XVI, ultrapassou fronteiras graças ao impulso de François de Taxis que criou, pela primeira vez, um serviço postal com atividade em diversos países.

Mais tarde, no século XVIII, o Correio tornou-se definitivamente um serviço público e daí, pouco a pouco, tomou sua forma atual.

No Brasil, as primeiras correspondências são de autoria dos portugueses da frota de Cabral. Uma delas é a de Pero Vaz de Caminha, dirigida a Dom Manuel, Rei de Portugal, conhecida como a Certidão de Batismo brasileira, por ser a primeira carta da nossa história.

As atividades postais iniciaram-se em 1663, com a organização do Correio para o Brasil.

Até então, o Correio funcionava como um serviço exclusivo da Corte Portuguesa. De 1663 à 1931, os Correios funcionavam distintamente dos serviços telegráficos. Com a criação do Departamento de Correios e Telégrafos, os serviços foram unificados.

Posteriormente, o Departamento de Correios e Telégrafos foi transformada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, pelo Decreto-Lei 509, de 20 de março de 1969. À partir dessa data, começam as transformações e aos poucos vai se formando no cenário nacional a nova imagem dos Correios, hoje sinônimo de eficiência e perfeição pelos serviços que oferece à comunidade.

Os projetos desenvolvidos após 1969, dos quais merecem destaque:

- criação, em 1969 do Departamento de Pessoal e Divisão de Treinamento, com suas atribuições voltadas ao aperfeiçoamento dos empregados;
 - curso sobre a Reforma Administrativa (1970), que atingiu 14.896 empregados, em todo país;
 - Projeto União Postal Universal (1971-1973), com a assistência técnica das Nações Unidas;
 - Curso de Administração Postal em convênio com a PUC/Rio (1971);
 - revitalização da Escola de Aperfeiçoamento da Guanabara e criação dos Centros de Treinamento do Rio, Bauru, Porto Alegre, Recife e Belo Horizonte (1972-1975);
 - criação do Departamento de Recursos Humanos (1975);
 - criação da Escola Superior de administração Postal (ESAP), em Brasília (1978);
 - estruturação e criação de novos modelos operacionais de 1970 à 1979;
 - postos de Correio Rural em 1987;
 - aperfeiçoamento de Desenvolvimento de Pessoal 1980 à 1989.
- Reembolsos Postais (1973-1983); Caixas de Coleta (1973); Rede Gentex (1975); Divisão Central Filatélica (1976); Aerograma Internacional (1979); serviços de Achados e Perdidos (1981); Serviço de Telegrama Pré-Datado (1981); Encomendas Expressas Nacionais - Sedex (1982); Post-Grama (1983), hoje denominado Fax-Post; Comprovante de Franqueamento; Franqueamento autorizado de Carta-FAC(1985); Sedex internacional (1987); Telegrama pré-datado (1987); Comprovante de Franqueamento - CF (selo sem valor facial 1988); Serviço de Atendimento ao Usuário - SAU; novas modalidades de sedex; Sedex estadual pré-franqueado, Sedex a cobrar e

Sedex mesmo dia (1989); Telegrama pré-taxado (1989); Griffes "Correios", camisetas, mochilas, agendas e relógios (1989); Vale Postal Internacional (1990); e Ordem de Pagamento Postal - Cheque Postal (1996).

Em 1989 criação da Rede Postal Fluvial da Amazônia, com mais linhas, nos estados do Pará e Amazona, com fretamento exclusivo de embarcações; desenvolvimento do Projeto de Rastreamento Eletrônico de Objetos, utilizando tecnologia do código de barras para o acompanhamento do tráfego de encomendas, malotes e cartas registradas.

No final da década 80, a ECT inicia uma nova fase, junto da percepção de que novos desafios estavam sendo lançados, o mercado vinha apresentado cenário e mudanças com novas exigências.

A empresa necessitava buscar novos nichos de mercados para aumentar o seu leque de atuação.

Portanto, estava claro para a ECT que ela tinha que sair de seu "casulo" e ocupar novos espaços no mercado, vale dizer, operar e alargar seu raio de ação no mercado não monopolizado.

Transformaram, então, os Correios num banco de serviços, ou seja a ECT passa a oferecer as empresas e pessoas uma gama enorme e variada de novos serviços que venham ao encontro de suas necessidades específicas. Inicia-se uma política de marketing mais agressiva. Com o novo conceito de "banco serviço" três grandes vetores orientam a possibilidade postal: governo, setor produtivo e cidadão. A idéia de lançar mão da participação do setor privado para apoiar a atividade postal

surgir da constatação de que os Correios necessitam investir pesadamente na abertura de novas agências.

Com a *franchising*, os Correios não perdem o controle da atividade, uma vez que somente o setor do atendimento e entregue a empresários interessados em operar agências franqueadas. A parceria com a iniciativa privada objetiva, portanto, expandir a rede de atendimento, possibilitando assim aos Correios manter a boa qualidade dos serviços, facilitando aos seus clientes o acesso às agências.

Para um Correio ágil e moderno a ECT está procurando informatizar ao máximo suas operações. Hoje já estão acontecendo Automação das Agências; Rede de Comunicação de dados e do PABX digital, que possibilita a melhoria no tráfego de informações, tanto em forma de dados como de voz; a triagem eletrônica de cartas e encomendas.

A partir de 1990 a ECT ingressa num novo estágio. Ele irá se caracterizar por novos desafios rumo ao terceiro milênio e tem, também como fator dominante, a busca da qualidade, a principal tendência da década de 90.

2. Descrição Geral da Empresa

2.1. Nome

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT

2.2. Missão

Prestar serviços de Correios convencionais e avançados, transportes de encomendas e atendimentos especiais, de forma empresarial, com competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado

bem como atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços.

2.3. Origem do capital

O capital da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é 100% federal, vinculado ao Ministério das Comunicações.

2.4. Capital

O capital da ECT a nível federal:

Capital Realizado - R\$ 48.507.355,32

Reservas de Capital - R\$ 548.643.815,47

2.5. Produtos e Serviços

A Empresa tem a finalidade de fazer que os objetivos de correspondência que lhe são confiadas cheguem ao seu destino em segurança e no prazo mais curto possível.

As atividades da ECT podem ser agrupadas em atividades administrativas (meio) e atividades operacionais (fim). As atividades administrativas incluem um grande número de tarefas, desde os rotineiros serviços de escritório e de manutenção, até as atividades mais complexas de planejamento e que servem de apoio para a execução das atividades operacionais. Estas englobam desde o recebimento da correspondência postal e telegráfica, encaminhamento, distribuição, até a entrega aos destinatários. A estrutura da ECT, montada e ativada com mobilização de gigantescos recursos e financeiros, com a dedicação e capacidade de seu corpo de

funcionários é a responsável pelo oferecimento ao público dos seguintes produtos e serviços:

2.5.1. Produtos Postais

- Mensagem Social

É a comunicação alusiva à comemoração de caráter tradicional, apresentada em impresso específico da ECT, de curso postal assegurado, independente de selagem .

- *Coupon- Réponse*

Sua utilização é destinada às pessoas que desejam desobrigar os seus correspondentes no estrangeiro das despesas de franqueamento. São trocados nas agências por selos no valor correspondente à remessa de uma carta.

- Aerograma Nacional e Internacional

O aerograma é papel, envelope e selo ao mesmo tempo.

- Cartão Postal

Objeto de correspondência.

- Código de Endereçamento Postal

É o guia postal Brasileiro, no qual contém os códigos de endereçamento postal de todo o país.

- Caixa de Encomenda

Peça de papelão inteiriça, recortada, que dobrada em mais partes encaixam nas linguetas em frestas formando a caixa que é utilizada para o acondicionamento de encomendas transportadas pela ECT.

- Cartão para Máquina de Franquear

É o cartão utilizado por clientes da ECT que possuem em seus estabelecimentos máquinas para franquear suas correspondências.

- Formulário de Justificativa Eleitoral

Aerograma pré-franqueado, utilizado em dias de eleição para justificar ausências do eleitor em seu domicílio.

- Selo

Estampilha postal adesiva ou fixa destinada ao pagamento de preços e prêmios postais cobrados pelos serviços prestados pela ECT.

Os selos estão classificados:

Selo Ordinário: emitido para fins de pagamento dos preços e prêmios postais.

Selo Comemorativo: é aquele que tem como finalidade comemorar acontecimentos importantes, datas, fatos expressivos da atualidade, homenagear personalidades de destaque, eventos ligados à história, à cultura e aos costumes de um país.

Selo Beneficente: selo aderido obrigatoriamente à correspondência já franqueada, durante a última semana de novembro em benefício dos filhos dos doentes de Hanseníase.

- Comprovante de Franqueamento

É a forma de franquia, cujos valores correspondem ao porteamento de cartas simples de 1º a 5º portes no regime internacional, e no regime internacional apenas o 1º porte. O CF não traz valor estampado, podendo ser usado em qualquer época mesmo que se altera a tarifa postal.

- Bloco Comemorativos

Folhas geralmente de pequenas dimensões, com desenhos especiais, sobre a qual foram impressos um ou mais selos de uma mesma emissão .

- Envelope de 1º Dia de Circulação

É uma peça de colecionismo lançada em determinados eventos e retiradas de circulação após dois anos de sua emissão.

- Classificadores

Utilizados para a montagem e acondicionamento de selos em grupos e blocos, relativas às emissões lançadas em determinado período.

- Edital

Impresso emitido pelos correios com finalidade de tornar público e oficializar o lançamento de uma peça filatélica.

- Bilhete Postal

Cartão destinado á correspondência que já traz o selo impresso no anverso.

- Máximo Postal

Peça filatélica composta de cartão com imagem idêntica ou semelhante ao selo nele aplicado.

- Fascículos Temáticos

São livretos destinados a coleção de selos, baseados num tema abordando, sobre diversos assuntos, tais como: esporte, fauna e flora , história, arte, ciência , etc.

- Cartela

Lâmina de papel dobrável em duas partes iguais, impressa com logotipo, símbolo legenda e/ou desenho característico á comemoração que lhe dá origem e substitui o envelope de 1 ° dia de circulação por ocasião dos lançamentos de alguns selos ou blocos comemorativos.

- Álbuns

Utilizados para a montagem de selos isolados, quadros ou folhas inteiras e/ou peça filatélica.

- Envelope Pré-franqueado 1 ° Porte

É a sobre carta comercializada para uso em âmbito nacional nas remessas de cartas simples de 1° porte dispensando selos ou qualquer outra forma de franqueamento. Podendo ser usado em qualquer época mesmo que ocorra aumento tarifário.

- Envelope Sedex

Atende as remessas de menos porte, como comunicação escrita de qualquer espécie, papéis comerciais, documentos, etc.

- Envelope Sedex Estadual Pré- franqueado

Utilizando exclusivamente nas remessas de encomendas expressas modalidade. Sedex Estadual Pré-franqueado. O limite máximo de peso uso desse envelope é de 1 kg.

- Envelope Sedex Internacional

Destinado, a remessa de documentos para o exterior.

- Etiqueta de Franqueamento para Registro Nacional

Utilizado o serviço de registro para comprovação de pagamento de preço correspondente.

- "Griffe" Correios

Os mais belos selos do Correio Brasileiro agora também estampam os diversos produtos da "griffe" correios como: vários modelos e cores de camisetas e mochilas; agendas; relógios.

2.5.2. Produto Telegráfico

- Telegramas Pré-Taxado (Simples e Urgente)

Trata-se de um formulário que comporta em média 30 palavras incluindo o texto, o nome e o endereço do destinatário. Com vantagem de ser adquirido antecipadamente, com a entrega assegura em qualquer um dos guichês de Agência.

2.5.3. Serviços Postais

- Carta

Objeto de correspondência, com ou sem envoltório, sob a forma de comunicação escrita, de natureza administrativa, social, comercial, ou qualquer outra, que contenha informação de interesse específico do destinatário.

- Cartão Postal

Objetivo de correspondência em forma de cartão, confeccionado em cartolina, sem invólucro, apresentando o verso ilustrado e anverso em branco.

- *Petit Paquet*

São remessas postais internacionais, cujo conteúdo apresenta características de amostra ou presente, sem valor comercial.

- Cecograma

Impresso em relevo Braille para uso dos cegos, bem como as cartas cecográficas, que permitem tal escrita, postados por qualquer pessoa.

- Impresso

Reprodução obtidas sobre papel, cartão ou outros materiais de uso corrente na imprensa, em vários exemplares idênticos, por meio de processo mecânico ou fotográfico.

- Serviço Especial de Entrega de Documentos (SEED)

Serviço postal de coleta , manipulação e devolução de documentos, garantindo-se a entrega em 24 horas, dentro do perímetro urbano.

- Serviço de Correspondência Agrupada (SERCA)

Serviço que tem a responsabilidade do planejamento e da execução, em âmbito nacional e internacional, do serviço de coleta , transporte e distribuição de malotes.

- Caixa Postal

Receptáculo numerado, alugado por períodos anuais, onde as correspondências ficam disponíveis logo após a sua chegada, e retirados tão somente pelo locatário da Caixa Postal, ou do seu representante autorizado.

- Reembolso Postal

Serviço que possibilita aos comerciantes a venda direta aos consumidores localizados nas longínquas do país com acentuada vantagens para ambas as partes. O comprador faz o pedido por carta, o correio entrega e efetua o recebimento da importância correspondente à mercadoria, reembolsando-a ao vendedor.

- Vale Postal

O serviço de Vale Postal, vem suprimindo a falta de ordem de pagamento bancário, nos locais onde o acesso é anti-econômico para a iniciativa privada, possibilitando a remessa e o recebimento de valor em espécie, através da rede de atendimento da ECT.

- Porte Pago

Constitui um sistema simplificado para o cliente que posta grande quantidade de impressos. Evita a selagem, pois o pagamento do porte é feito previamente nos Correios.

- Colix Postaux

Consiste na permuta das encomendas postais no âmbito internacional, com peso máximo de 20 kg.

- Registro

É a operação com ou sem declaração de valor, na qual os objetos, confiados à Empresa, mediante recibo de postagem ao remetente recebe um número de registro e tratamento especial entregue durante o encaminhamento, sendo entregues também mediante recibo ao destinatário.

- Posta Restante

É um serviço oferecido ao cliente para proporcionar-lhe uma entrega revertida de maior sigilo, sendo utilizado também por pessoas em trânsito. A correspondência permanece sempre na agência Postal a espera do destinatário, e somente a este é entregue.

- Aviso de Recebimento

O aviso de recebimento é um documento que permite comprovar ao remetente a entrega de sua correspondência ao destino.

- Franqueamento Mecânico

Modalidade de franqueamento de correspondência, que dispensa o selo convencional, sendo substituído por uma estampa onde conste o valor do franqueamento, obtida através de um aparelho denominado Máquina de Franquear.

- Carta, Cartão, e Envelope - Encomenda Resposta Comercial

Trata-se de um envelope que dispensa selagem. É distribuído diretamente à clientela, ou como encartes em revistas, catálogos e periódicos. Tem por finalidade facilitar ao comércio e à indústria, o atendimento de pedido de mercadorias, catálogos, informações técnicas e comerciais desobrigando a clientela do pagamento dos respectivos preços postais, obrigação esta que é transferida à entidade autorizada.

- Mala Direta

São as remessas feitas por pessoas jurídicas, de objetos de correspondência contendo promoção ou propaganda endereçadas a grupos selecionados de clientes, com garantia dos objetos não entregues.

- Serviço a Crédito

É o serviço prestado pela ECT, mediante comprovação de Nota de Empenho, emitida previamente a favor da ECT, pelos Órgãos da Administração Pública Direta e pelos Órgãos da Administração Pública Indireta.

- Mão Própria

A pedido do remetente, o Correio assume o compromisso de efetuar entrega da correspondência registrada, exclusivamente á pessoa do destinatário.

- Reclamação

É um serviço postal prestado pela Empresa, mediante pagamento de preço previsto nas tarifas postais internas e internacional , visando ressarcir possíveis erros de serviço apontados pela clientela.

- Modificação de Endereço e Retirada de Correspondência

Ao remetente assiste o direito de provada sua identidade e mediante formalidade e condições de sigilo da correspondência, retirá-la do Correio, suspender a expedição ou a entrega ao destinatário, alterar ou modificar o endereço respectivo e reclamar o objeto até o momento de ser incinerado quando caído em refugio.

- Serviço de Encomenda Expressa Nacional (SEDEX)

É um serviço especial, abrangendo as capitais e interiores, que consiste na coleta de encomendas junto ao próprio cliente, ou postagem nas próprias Agências dos Correios. Estas encomendas são de entrega urgente.

- Encomenda Nacional com ou sem Valor

É a remessa postal que contém objetos, produtos, materiais com ou sem valor mercantil podendo ser postado por particular ou comercial ou industriais para clientes.

- Franqueamento Autorizado de Cartas (FAC)

O franqueado autorizado de cartas nas postagem de carta simples até 10g do tipo muito envelopável, tarifa do 1º porte nacional.

- Mala M

Envio em âmbito internacional, em grande quantidade, de impresso do mesmo remente endereçado, a um só destinatário para um mesmo destino .Os objetivos são acondicionados numa mesma mala postal, desde a postagem até sua entrega.

- Telemarketing Postal (TMKT -POST)

Serviço que possibilita a recepção de pedidos de compra de produtos / serviços e o repasse dos mesmos, por meio de fita magnética disquete ou relatório impresso, ao cliente contratante do serviço. Possui uma central de Atendimento ao Telemarketing, situada em São Paulo, que atende 24 h por dia.

- Ordem de Pagamento Postal (CHEQUE POSTAL)

Um dos mais recentes lançamento da ECT destina-se a agilizar as remessas de valores por via postal. Traz pré-impresso o valor e apresenta visual semelhante a do cheque bancários. Pode ser adquirido e resgatado em qualquer Agência postal própria a franqueada.

- Valor declarado

A declaração de valor prevê indenização em caso de extravio. É obrigatória nos postagem de objetos contra-reembolso artigos preciosos, títulos de crédito, selos postais, e outras remessas postais de tal natureza.

- Guia Postal Brasileiro Meios Magnéticos

A aprovação do Guia Postal Brasileiro por computador, através de fitas magnéticas ou disquetes fornecidos pelo cliente. Os correios oferecem a gravação de fita magnética ou disquete em duas versões: Nacional e por Unidade da federação (gratuitamente).

- Sedex Internacional - EMS

Envio de encomendas e documentos para o exterior, com prioridade assegurada de encaminhamento.

- Sedex à Cobrar

Serviço de Encomenda Expressa, com valor declarado obrigatório e entrega interna contra pagamento da quantia indicada pelo remetente.

- Sedex Estadual Pré- Franqueado

Executado entre localidades pertencentes a mesma Unidade da Federação, com peso máximo de 1kg e portado somente em envelope específico pré-franqueado.

- Sedex Hoje

Permite o envio e a entrega, no mesmo dia, de objetivos m âmbito estadual inclucivel na mesma localidade. O serviço é executado somente nas Unidades Credenciadas, dos correios.

- Sedex Vip

Também executado nas Unidades credenciados caracteriza-se pelo o envio e entrega dos objetos no mesmo dia, em âmbito interestadual.

2.5.4. Serviços Telegráficos**- Telex**

Os assinantes da Rede Nacional de Telex, poderão receber e transmitir mensagens, utilizando as cabines especiais instaladas nas Agências da ECT.

- Telegrama

Constitui serviço de Telegrama, o recebimento, transmissão e entrega de mensagens a preço módico.

- Cópias de Telegramas de Arquivo

O expedidor poderá solicitar cópias de suas mensagens arquivadas.

- Radiotelegrama

É a mensagem transmitida á pessoa embarcada em navio , através do Serviço Móvel Marítimo, compreende o telegrama marítimo e a carta radiomarítima (Nacional e Internacional).

- Telegrama com Confirmação de Entrega

O expedido poderá solicitar que lhe sejam notificado a data e a hora da entrega do telegrama ao destinatário.

- Telegrama Fonado

Aos assinantes é permitido ditar mensagens para as Centrais Telegráficas da ECT, sem sair do estabelecimento comercial ou residencial, discando

135. No prazo de 72 horas, o interessado , receberá cópia da mensagem transmitida e, através da Conta Telefônica do serviço.

- Endereço Telegráfico

Mediante pagamento anual , qualquer pessoa solicitar registro de um nome como endereço a fim de receber no local indicado, a correspondência telegráfica que contiver a indicação do referido nome. O cliente se beneficia pelo grupamento do endereço numa só palavra, reduzindo o preço da mensagem e agilizando a sua transmissão e entrega.

- Fax-Post

Através desse serviço, um usuário poderá transmitir cópias fiéis de documentos, cartas, projetos, desenhos, etc, que serão entregues ao destinatário no mesmo prazo previsto para Telegrama Urgente.

- Telegrama de Imprensa

É aquele cujo texto conste de informação e notícias de interesse geral, destinadas à divulgação através de televisão, rádio, jornal ou qualquer publicação periódica.

- Telegrama de Força Maior

Pode ser apresentado por qualquer pessoa e está isento de taxa. Considere-se Telegrama de Força Maior os relativos a Calamidade Pública; pedido de providência que interesse à segurança da navegação;

- acidente que ponha a vida humana;
- perturbação da ordem pública.

- Telegrama de Posta Restante

É um serviço oferecido ao cliente para proporcionar-lhe uma entrega revestida de maior sigilo, sendo utilizado, também, por pessoas em trânsito. A mensagem é entregue na unidade da ECT de destino.

2.5.5. Serviço de Utilidade Pública

- Achados e Perdidos

A Agência principal dos Correios em cada cidade possui o serviço de Achados e Perdidos de Documento e pela entrega documentos será cobrada a importância equivalente a 5 vezes o primeiro porte de uma carta simples, no regime interno.

- Serviço de Atendimento ao Usuário (SAU)

Em serviço é utilizado para informações sobre os produtos, serviços prestado pelos Correios aos cliente pelo sistema telefônico 159.

- Taxa e Multa do Serviço Militar

Serviço que consiste no recebimento pelas Agências da ECT, da taxa e da multa referentes ao serviço militar.

2.5.6. Contratos Especiais e Convênios

- Solicitação e Entrega de Passaporte

Mediante a compra de Kit Passaporte nas agências de Correios, o cliente poderá solicitar e receber o seu Passaporte pelos Correios.

- Venda de Fichas e Cartões Telefônicos

Encontra-se a venda nas Agências dos Correios fichas e Cartões telefônicos, pelo mesmo preço praticado pelas concessionárias do serviço de Telecomunicações.

2.5.7. Alguns exemplos de serviços especiais prestados pela ECT a empresa privadas e órgãos públicos.

- **Ministério do Trabalho**

- Recebimento das solicitações de Seguro Desemprego pelos desempregados e pelos órgãos credenciados pelo Ministério do Trabalho.
- Recebimento e Entrega do formulário (CAGED) - Cadastro Geral de Empregados e Desempregado.
- Impressão, distribuição e recebimento do formulário PAT - Programa de Alimentação do Trabalhador.

- **Central de Medicamento – CEME**

- Acondicionamento e transporte de caixas contendo medicamentos, em âmbito nacional.

- **Secretaria de Receita Federal**

- Cadastramento de Contribuinte da Receita Federal (CPF).
- Recebimento do Imposto de Importação.
- Encaminhamento e distribuição e domicílio dos cartões relativos ao Imposto de Renda sem como distribuição aos bancos e órgãos regionais da Receita Federal dos formulários e recibos.
- Recolhimento do Imposto Territorial Rural - ITR

- **Fundação de Assistência ao Estudante (FAE)**

- Distribuição de livros em âmbito nacional, com fornecimento de embalagem e equipamentos, bem como a preparação postal dos objetos para encaminhamento.

- **Instituto Nacional de Seguridade Social - INSS**

- Habitação, concessão e manutenção de benefícios previdenciários.

- Inscrição de contribuintes individuais.

- Pagamento de benefícios.

- **Outros**

- Venda e resgate de títulos de capitalização.

- Venda e recebimentos do Carnê Baú da Felicidade.

- Distribuição de guias e recebimentos de pagamentos de impostos municipais .

- Capitação de inscrições em vestibulares e outros concursos.

- Envelopamento, triagem, expedição, entrega e controle dos objetos de certificado de Registro de Licenciamento de Veículos do Detran / PR.

- Impressão de formulário e recebimento e encaminhamento de reclamações do usuário PROCOM, através do KIT PROCOM.

- Recebimento e entrega de cartelas do Bingão dos Importados

- Coleta e encaminhamento dos Coupons

- Cidadão Nota 10 da Secretaria da Fazenda.

- Coleta e entrega de urnas promocionais dos postos Ipiranga e Atlantic.

- Distribuição e recebimento de contas de concessionários de serviço público e de empresa privada.

2.6. Mercado de Atuação

O sucesso dos Correios nos mercados em que concorre depende, cada vez mais, de sua capacidade, de criar vantagens junto aos clientes atual potencial e desconhecido: a sua missão e, em particular, a dimensão social inerente à natureza de empresa pública, serão tanto melhor cumpridas quanto mais competitivos e rentáveis os correios se revelarem na realização de negócios.

2.7. Faturamento Anual

Demonstrativo do faturamento de 1996 e as metas de vendas para 1997, da Diretoria Regional do Paraná.

Faturamentos - 96 / Metas - 97

FAMÍLIA	DENOMINAÇÃO	FATURAMENTO 1996	METAS 1997	% CRESCIMENTO
Cartas	Caixas Postais Máq. Franq. Perm Era. Nacionais Era. Internacionais Selos Ordinários Etiq. de Registro Selos Estampados Env. Pré-Franq. FAC Jus. Eleitoral SEED Out. Ser. Postais Cad. de Pessoa Física - CPF Guia Postal Brasileiro	36.284.243	42.058.000	16
Marketing Direto	Máq. Franq. Perm. Selos Ordinários Selos Estampados Resposta Comercial Porte Pago Out. Ser. Postais Impressos S/Ender. Telemarketing Guia Postal Brasileiro	24.383.416	26.822.000	10
Encomendas	Env. Sedex de Papel SERCA Encomenda Normal Encomenda Sedex Sedex Internacional Reembolso Postal Encomenda Especial Colis Postaux Rec. S/Venda Prod. Consig. ICMS sobre Produtos	41.386.337	49.642.000	20
Telemáticos	Endereço Telegráfico Telegrama Fonado Telegrama Cabina Pub. Telex Fax Post Telexograma Aluguel Fácil. Telecom. Srv. Móvel Marítimo Taxa de serviços Ou. Rec. Telemáticas ICMS S/Ser. Telemáticos	2.390.283	2.509.000	5
Serviços Financeiros	Vale Postal Recebimento de Contas Inscrições	619.703	1.239.000	100
Não Convencionais	Encomenda FAE INSS Títulos de Capitalização	7.992.904	9.045.000	18
Filatelia	Filatelia	925.300	974.000	5
Outras Receitas Operacionais	Administrações Postais Outras Tx. Correios Alim./Ref.	12.432.001	15.812.000	27
	Total Operacional	126.414.187	148.461.000	17

2.8. Estrutura Organizacional da Empresa

2.8.1. Descrição da Estrutura Organizacional da ECT - Diretoria Regional do Paraná

Gabinete da Diretoria Regional

A Diretoria é o órgão executivo da administração regional da Empresa.

Seção Administrativa - SEAD

Órgão responsável pela administração das correspondências (internas e externas) e demais documentos originados no Gabinete da Diretoria Regional.

Assessoria de Comunicação - ASCOM

Órgão responsável pelo planejamento, coordenação e execução das ações da Imprensa e de Relações Públicas no âmbito da Diretoria Regional.

Assessoria Técnica - ASTEC

Órgão responsável para prestar assistência direta e imediata ao Diretor Regional e ao Adjunto Executivo.

Assessoria de Planejamento e Gestão - APEGE

Órgão responsável pelas orientações técnicas que se façam necessárias aos demais órgãos da Empresa para condução dos assuntos relativos ao sistema de Planejamento.

Assessoria de Relações Sindicais - ARSIN

Órgão responsável em promover o relacionamento da Diretoria Regional com os sindicatos representativos dos empregados; atuar junto aos órgãos da Diretoria

Regional, de forma a detectar situações que possam contribuir para prejudicar as relações empregado/empresa.

Assessoria Jurídica - ASJUR

Órgão responsável de assessoramento ao Diretor Regional, e de executar atividades de natureza jurídica.

Gerência de Contratação, Suprimento e Patrimônio - GESUP

Órgão responsável pelas atividades de contratação, suprimento e patrimônio desenvolvidas no âmbito regional.

Gerência de Produção Gráfica - GEPRO

Órgão responsável pelas atividades de produção gráfica.

Gerência de Auditoria e Inspeção - GAUDI

Órgão responsável pelas atividades de auditoria, inspeção e de controle de apuração de reclamações.

Gerência de Engenharia - GEREN

Órgão encarregado de operacionalizar as atividades pertinentes à Área de Engenharia.

Gerência Financeira - GEFIN

Órgão encarregado de operacionalizar as ações na área financeira.

Gerência de Sistemas e Telemáticas - GESIT

Órgão encarregado de operacionalizar as atividades pertinentes à Área de Sistema e Telemática.

Gerência Comercial - GECOM

Órgão responsável pelas atividades relacionadas à comercialização, promoção e avaliação mercadológica dos produtos e serviços oferecidos pela ECT.

Gerência de Transportes - GETRA

Órgão responsável pelo desenvolvimento das ações de transporte da ECT, no que tange às atividades de coleta e transporte de carga, de programação do transporte e de emprego e manutenção de veículos.

Gerência de Atendimento- GERAT

Órgão responsável pela orientação e acompanhamento das atividades relacionadas com o Atendimento.

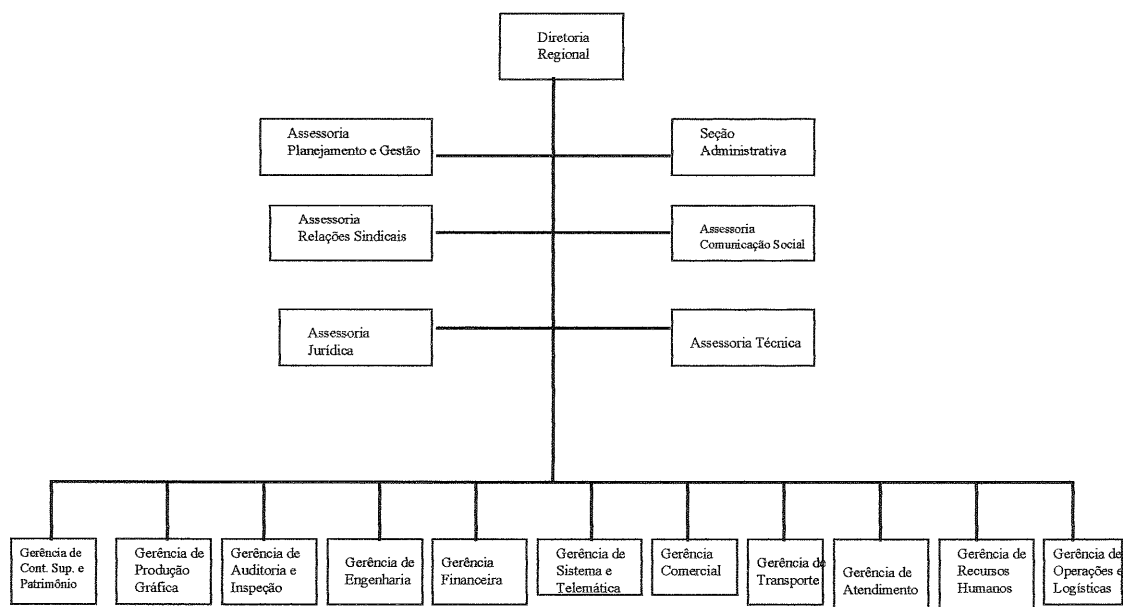
Gerência de Recursos Humanos - GEREC

Órgão encarregado de administrar normas e procedimentos voltados para a administração de pessoal.

Gerência de Operações e Logística - GEOPE

Órgão responsável no que tange às atividades de tratamento, distribuição, modelagem operacional de serviços especiais, produtividade, qualidade e execução dos serviços postais e telemáticos, em sua área de atuação.

Organograma Diretoria Regional do Paraná



2.8.2. Descrição da Estrutura da Gerência de Recursos Humanos - Diretoria Regional do Paraná

Seção Administrativa

Desempenhar as atividades de registro, distribuição, controle e arquivamento de documentos expedidos e recebidos bem como os de transmissão interna.

Seção de Pagamentos e Recolhimentos

Proceder ao controle da frequência, calcular os créditos e os descontos da folha de pagamento dos empregados; recolher as contribuições trabalhistas e previdenciárias; efetuar rescisão de contrato e cálculos trabalhistas.

Seção de Movimentação e Registros

Proceder ao registro legal de empregados da Empresa; emitir contratos de trabalho e eventuais aditivos ou alterações contratuais; organizar e controlar a escala anual de férias; homologar as rescisões contratuais; controlar a lotação de pessoal dos diversos órgãos da Diretoria Regional.

Seção de Treinamento

Executar o plano anual de treinamento; realizar o levantamento das necessidades de treinamento; efetuar treinamento introdutório de novos empregados; propor a inscrição de empregados em cursos de treinamentos externos; proceder à avaliação dos treinandos; acompanhar o pós-treinamento; manter intercâmbio de informações com órgãos de desenvolvimento de pessoal, interno e externo público ou privado.

Seção de Desenvolvimento Gerencial

Realizar o levantamento da necessidade de desenvolvimento gerencial; executar o plano anual voltado para o desenvolvimento de chefias; coordenar seminários ou cursos promovidos pela sua área e avaliar seus resultados; manter intercâmbio de informações com entidades voltadas para o seu campo de especialização.

Seção de Gerenciamento de Desempenho

Coordenar a operacionalização do gerenciamento de desempenho, durante todas as fases do processo; acionar providências decorrentes da aplicação do gerenciamento de desempenho; realizar verificações por amostragem e/ou exaustivamente sobre a perfeita aplicação e funcionamento do sistema de gerenciamento de desempenho; buscar a preparação das chefias para aplicação correta das técnicas de gerenciamento de desempenho.

Seção de Captação de Recursos Humanos

Coordenar e aperfeiçoar permanentemente o processo de seleção, dentro das variadas técnicas e métodos, procurando otimizar a qualidade do resultado final; desenvolver as atividades de captação de pessoal interno e externo, de acordo com os critérios estabelecidos; organizar e controlar cadastro de pessoal selecionado para preenchimento de eventuais vagas; colaborar em pesquisas a respeito do perfil do cargo e do posto de trabalho.

Seção de Integração Empregado-Empresa

Coordenar e acompanhar as atividades sócio-culturais e de lazer desenvolvidas na Diretoria regional; gerenciar e implementação a política de atividades esportivas em âmbito da Diretoria Regional.

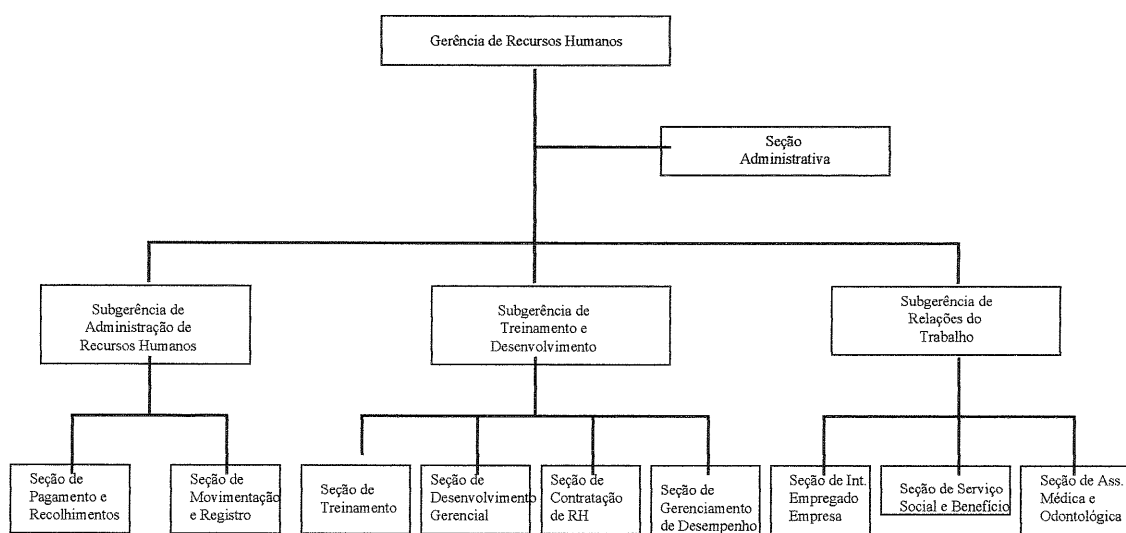
Seção de Serviço Social e Benefício

Desenvolver e implantar programas de acompanhamento no campo do Serviço Social, de forma a favorecer o relacionamento interpessoal e inter-grupal no trabalho e na família; administrar os programas de benefícios econômicas e sociais oferecidos pela Empresa aos empregados.

Seção de Assistência Médica e Odontológica

Administrar o Sistema de Assistência Médico-Hospitalar e Odontológica; implementar programas destinados à melhoria geral da qualidade de vida e das condições de trabalhar, industriais e coletivas.

Organograma Gerência de Recursos Humanos Diretoria Regional do Paraná



2.9. Infra-Estrutura da Empresa Diretoria Regional do Paraná

2.9.1. Descrição da Infra-Estrutura da Empresa Diretoria Regional do Paraná

a) Unidades Operadas pela ECT

Agência de Correio (AC)

É a unidade de atendimento que a ECT dispõe, destinada a proporcionar a utilização dos serviços e/ou venda de selos e outros produtos oferecidos pela Empresa.

Agência Filatélica

Unidade responsável exclusivamente, pela venda de produtos filatélicos e griffe Correios, bem como da promoção e divulgação da filatelia.

Caixa de Coleta (CC)

É o receptáculo, instalado em locais com grande fluxo de pessoas, em áreas públicas ou estabelecimentos comerciais, destinado ao depósito de objetos postais previamente franqueados.

Centro de Serviços Telemáticos (CST)

É a unidade de tratamento destinada à recepção de mensagens telemáticas, através do Serviço Fonado e do Serviço de Telexograma, bem como tratamento e retransmissão dessas mensagens entre Diretorias Regionais.

Centro de Triagem (CT)

É a unidade de tratamento caracterizada pelo tratamento e expedição de objetos postais, independente via de encaminhamento.

Centro Operacional (CO)

É a unidade de tratamento caracterizado pela coleta, tratamento, expedição e, quando for o caso, entrega de malotes, de encomendas e de objetos contra reembolso.

Centro de Distribuição Domiciliária (CDD)

É a unidade de distribuição caracterizada pela execução de atividades inerentes à coleta e distribuição domiciliária de objetos postais e mensagens telegráficas.

b) Unidades de Atendimento Operadas por Terceiros

Posto de Venda de Produtos (PVP)

É a unidade de atendimento destinada, exclusivamente, à venda de selos e produtos da ECT, devendo obrigatoriamente, ser instalada em localidades já atendidas por uma Agência própria da ECT.

Posto de Correio (PC)

É a unidade de atendimento destinada a atender as localidades (povoados e vilas) desprovidas de atendimento postal, promovendo a sua interiorização.

Agência de Correio Satélite (ACS)

É a unidade de atendimento destinada a substituir o Posto de Correio das localidades que necessitam de outros serviços não prestados pelos Postos de Correios, e que não comportam a instalação de uma Agência própria da ECT.

Agência Franqueada (ACF)

É a unidade de atendimento destinada a proporcionar a utilização dos serviços e/ou venda de selos e outros produtos oferecidos pela ECT, através do Sistema de "*Franchising*", devendo ser instalada em localidades já atendidas pelo menos uma Agência própria da ECT.

c) Regiões Operacionais

Órgão encarregado de desenvolver atividades de coordenação, controle, supervisão e planejamento de atividades administrativas, comerciais e operacionais, conforme circunscrição geográfica definida.

2.9.2. Infra-Estrutura da Empresa - Diretoria Regional do Paraná

Quantitativamente

a) Rede de Atendimento

Agências de Correios próprias	360
Agências Franqueadas	112
Agências de Correios Satélite	29
Agências Filatélicas	02
Postos de Correios	318
Postos de Unidades de Produtos	608
Caixas de Coletas	2.089

b) Rede Operacional

Centros Operacionais	04
Centros de Triagem	03
Centros de Distribuição Domiciliar	35
Centro de Serviço Telemático	01

c) Linha de Transporte

Tipo/Quantidade	Capacidade de carga (toneladas/dia)
* Áreas - 02	14,1
Terrestre - 40	
* - Nacionais - 04	31,1

- Regionais - 36	196,4
Total	241

* Exportação

OBS.: Com as linhas auxiliares, atingem diariamente 371 municípios do Paraná.

d) Região Operacional - REOP

A Diretoria Regional do Paraná possui 5 regiões Operacionais a saber:

REOP 1	Curitiba
REOP 2	Ponta Grossa
REOP 3	Cascavel
REOP 4	Maringá
REOP 5	Londrina

2.10. Características do Pessoal Diretoria Regional do Paraná

a) Efetivo Disponível

- Empregados 3.432

 Masculino 2.885

 Feminino 547

Total do Efetivo = 3.432

- Estagiários 496

- Deficientes Físicos 267

- Autônomos 14

- Menores 314

- Serviços Terceiros	317
Total mão-de-obra Suplementar	1.408
Total de Profissionais	4.840

b) Por grau de Instrução

Até 4ª série	82
1º Grau Incompleto	286
1º Grau Completo	565
2º Grau Incompleto	411
2º Grau Completo	1.649
3º Grau Incompleto	155
3º Grau Completo	284

c) Quantidade de Empregados por Funções

Diretor Regional	01
Diretor Adjunto	01
Assessores	08
Gerentes	10
Subgerentes	09
Chefes de Seção	53
Chefes de Regiões Operacionais	05
Coordenadores de Regiões Operacionais	17

Chefes de Agências de Correios	360
Chefes de Agências Filatélicas	02
Chefes de Centros Operacionais	04
Chefes de Centros de Triagem	03
Chefes de Centros de Distribuição Domiciliar	35
Chefe do Centro de Serviço Telemático	01
Supervisores de Setores	24
Supervisores de Operações	91

d) Por Tempo de Serviço

Tempo	Masculino	Feminino
Até 5 anos	812	157
6 até 10 anos	670	71
11 até 15 anos	415	40
16 até 20 anos	579	123
21 até 25 anos	347	135
26 até 30 anos	36	17
Mais de 30 anos	26	04

e) Por Faixa Etária

Idade	Masculino	Feminino
Até 20 anos	51	9
21 até 30 anos	665	110
31 até 40 anos	1.321	198
41 até 50 anos	762	205
51 até 60 anos	76	24
Mais de 60 anos	10	01

f) Efetivo Disponível por Cargo**Cargo Nível Básico**

Aux. Adm. I	30
Aux. Adm. II	53
Aux. Adm. III	36
Atend. Com. I	168
Atend. Com. II	427
Atend. Com. III	08
Carteiro I	861
Carteiro II	729
Carteiro III	17
Desenhista I	01
Desenhista II	--

Desenhista III	02
Motorista I	10
Motorista II	47
Motorista III	51
Of. Artes Gráficas I	01
Of. Artes Gráficas II	08
Of. Artes Gráficas III	13
Of. Man. Eletrom. I	03
Of. Man. Eletrom. II	02
Of. Man. Eletrom. III	03
Of. Manut. Predial I	04
Of. Manut. Predial II	07
Of. Manut. Predial III	04
Op. Trig/Transb. I	68
Op. Trig/Transb. II	201
Op. Trig/Transb. III	13
Op. Telecomunc.I	--
Op. Telecomunc.II	46
Op. Telecomunc.III	33
Telefonista	02
Agente Postal	--
Aux. Serv. Adm.	02

Lavador/Lubrific.	01
Aux. Serv. Postais	01
Auxiliar de Manut.	01
Aux. Gráfico	08
Aux. Mecânica	01
Monitor Telegráfico	05
Monitor Postal	143
Oper. Transc. Dados	06
Total Geral	3.016

Cargo Nível Médio

Assis. Adm. I	18
Assis. Adm. II	40
Assis. Adm. I	23
Oper. Sist. Infor. I	02
Oper. Sist. Infor. II	--
Oper. Sist. Infor. I	--
Radiotelegrafista	01
Sup. Mec. Veículos	02
Outros	--
Total Geral	86

Cargo Nível Técnico

Desenhista/Proj. JR	--
Desenhista/Proj. PL	--
Desenhista/Proj.Sr	01
Téc. Adm. JR	04
Téc. Adm. PL	13
Téc. Adm. SR	--
Téc. Ind. TE-JR	--
Téc. Ind. TE-PL	07
Téc. Ind. TE-R	02
Téc. Ind. ED-JR	--
Téc. Ind. ED-PL	01
Téc. Ind. ED-SR	--
Téc. Ind. TAG-JR	--
Téc. Ind. TAG-PL	--
Téc. Ind. TAG-SR	01
Téc. Atend. Vend. JR	02
Téc. Atend. Vend. PL	01
Téc. Atend. Vend. SR	02
Téc. Contab. JR	--
Téc. Contab. PL	05
Téc. Contab. SR	--

Téc. Operc. JR	47
Téc. Operc. PL	95
Téc. Operc. SR	37
Téc. Seg. Trab. JR	01
Téc. Seg. Trab. PL	01
Téc. Seg. Trab. SR	--
Prog. Comp. JR	02
Prog. Comp. PL	01
Prog. Comp. SR	01
Téc. Teleimpressores	04
Nível Téc. Outros	--
Total Geral	228

Cargo Nível Superior

Administrador JR	10
Administrador PL	08
Administrador SR	01
Adm. Postal JR	03
Adm. Postal PL	34
Adm. Postal SR	02
Advogado JR	03
Advogado PL	01

Advogado SR	--
Analista de Sist. JR	02
Analista de Sist. PL	01
Analista de Sist. SR	02
Assist. Social JR	01
Assist. Social PL	--
Assist. Social SR	--
Assist. Téc. JR	04
Assist. Téc. PL	01
Assist. Téc. SR	--
Cirurgião-Dent. JR	--
Cirurgião-Dent. PL	02
Cirurgião-Dent. SR	--
Contador JR	--
Contador PL	06
Contador SR	--
Economista JR	--
Economista PL	02
Economista SR	01
Engenheiro JR	02
Engenheiro PL	06
Engenheiro SR	01

Eng. Seg. Trab. JR	01
Eng. Seg. Trab. PL	--
Eng. Seg. Trab. SR	--
Médico JR	--
Médico PL	02
Médico SR	--
Médico Trab. JR	01
Médico Trab. PL	--
Médico Trab. SR	--
Psicólogo JR	02
Psicólogo PL	02
Psicólogo SR	--
Téc. Adm. Postal	01
Outros	--
Total Geral	102

CAPÍTULO IV - ANÁLISE DA SITUAÇÃO

1. Introdução

Um dos grandes desafios da Área de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos em uma Organização, é a continuidade dos programas ao longo do tempo, batizados por uma diretriz que tenha por meta resultados mensuráveis por métodos quantitativos ou simples observação.

Na ECT Diretoria Regional do Paraná, no ano de 1994, foram realizados programas para preparar melhor as chefias a atuarem adequadamente diante dos desafios desta década, quando a tecnologia e a globalização de mercados já fazem parte do nosso dia-a-dia. Foram programas de Desenvolvimento Gerencial que enfatizam a postura das chefias intermediárias nos aspectos atitudinais, e instrumentalizam-as com conhecimentos atualizados na área de negociação e relações sindicais.

A nível gerencial, em 1994, foi realizado um programa visando a estruturação do Planejamento Regional para 1995, ocasião em que os gerentes, assessores, e chefes de regiões operacionais participaram de palestras sobre planejamento Estratégico, Cenários e Tendências Mundiais, bem como de um treinamento vivencial que trabalhou os aspectos comportamentais resgatando os sentimentos vivenciados no TEAL. Estas atividades foram seguidas de reunião de

serviço para a identificação das necessidades das áreas fins da Diretoria Regional do Paraná, elaboração do Plano de Trabalho de cada área.

O grande desafio para a Subgerência de Treinamento e Desenvolvimento do Paraná, em 1995, foi viabilizar programa (s) que dêem continuidade ao trabalho iniciado com a clientela de 1994, sem que se tenha a necessidade de deslocar essa clientela várias vezes para participar de diferentes programas. Essa preocupação foi decorrente da dificuldade que as pessoas encontraram em deixar seu posto de trabalho , mesmo para a uma atividade de treinamento e desenvolvimento, notadamente na área operacional, em função do crescimento do volume de trabalho e do efetivo reduzido.

A alternativa encontrada foi o Projeto Crescer, que possui como objetivos:

Conscientização da postura frente aos desafios.

Responsabilidade pelo autodesenvolvimento e pelo desenvolvimento dos empregados.

Envolvimento com as metas da regional e da ECT.

Solução de problemas e criatividade .

Comprometimento com os resultados

Energização com entusiasmo

Reflexão do sucesso individual e grupal na ECT.

O Projeto Crescer aconteceu em 1995, 1996 e está previsto para 1997, dando continuidade aos Programas de Desenvolvimento Gerencial da Diretoria Regional do Paraná.

O Plano de Curso Desenvolvendo a Inteligência Emocional (módulo para gestores) ser incluído no programa Projeto Crescer que acontece anualmente e é composto por uma abordagem de conhecimentos técnicos e de habilidades comportamentais.

Apresentamos no quadro 2.1. a estrutura dos Programas de Treinamento e Desenvolvimento da ECT, para visualizarmos a possibilidade de inclusão dessa nova proposta de curso, posteriormente, venha abranger os empregados sem função de chefia da Diretoria Regional do Paraná.

2. Diagnóstico da Situação

O momento está a exigir um novo salto qualitativo na capacitação dos recursos humanos dos Correios, face as necessidades de prepará-los para a alavancagem das mudanças requeridas pelos sistemas Tecnológico, Organizacional e de Gestão da ECT. Esta conclusão advém das seguintes constatações hoje percebidas na realidade da Empresa:

- a exigência de treinamento prévio dos empregados que atuam na área operacional, no passado atendida antes da ocupação de cada posto de trabalho, foi tendo o seu cumprimento negligenciado nos últimos anos, pela urgência de se preencher as posições/vagas agravada pela carência de pessoal;

- a prática de reciclagens periódicas de treinamento não vem acontecendo na regularidade que as mudanças nos produtos, serviços e processos da Empresa estão a exigir;

- os cursos destinados ao desenvolvimento do corpo gerencial e de executivos da Empresa sempre aconteceram de forma isolada ou mesmo episódica, carecendo de regularidade em suas ações e de se transformar em um programa continuado e previamente conhecido por parte de seus participantes;

- o modelo de capacitação de pessoal da ECT dos últimos 20 anos tem priorizado suas ações no Treinamento de pessoal para execução de tarefas. As dimensões de Desenvolvimento e de Educação não têm recebido, ao longo do tempo, o mesmo tratamento, precisando ser mais valorizados, especialmente esta última, já que possibilita conduzir os indivíduos além dos limites da simples aquisição de conhecimentos, fazendo-as entrar no campo da inovação e da produção de respostas rápidas;

- a ECT necessita, também, rever modelos e buscar novos paradigmas, no sentido de desenvolver padrões de cultura compatíveis com a realidade de que faz parte.

No cenário atual no qual se inserem as organizações, a busca da qualidade vem se tornando uma constante, demandado cada vez mais a capacitação das pessoas em todos os níveis. É preciso desenvolver em todos a capacidade de observação, o emprego do rigor, precisão, ordem e clareza em todas as tarefas executadas, com o uso correto da linguagem.

Estrutura do Programas de T & D da ECT

VERTENTES

GESTÃO

TÉCNICA

AÇÕES/EVENTOS	ESPECÍFICOS	REGULARES	ESPECÍFICOS	REGULARES
<p>PROGRAMAS</p> <p>1. PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO E RECICLAGEM</p> <p>Destina-se a instrumentalizar os empregados para o exercício de suas atividades rotineiras. Os eventos capacitam os participantes em diversas áreas de conhecimento vinculadas às atividades da ECT.</p>	<p>São definidos conforme necessidade de aprofundamento de métodos e técnicas de gestão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Curso p/ Supervisores de Operações ● Curso p/ Chefia de Agências I, II, III ● Curso p/ Chefia de Centros Operacionais ● Curso p/ Chefias de Agências IV, V e VI ● Curso p/ Coordenadores de REOP ● Curso Básico p/ Chefias de Seção e Setor ● Curso Básico p/ Coordenadores de Equipe (AC) ● Curso para Coordenadores Administrativos ● Outros cursos a serem identificados 	<p>São definidas por Gerência de Diretoria Regional, ou por Departamento e órgãos de mesmo nível da AC, conforme necessidades de cada uma das áreas, estendendo-se a todos os níveis funcionais de empregados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Curso de Carteiro ● Curso de Atendente Comercial ● Curso de Técnicas de Triagem ● Curso de Vendas por Telemarketing ● Curso de Ambientação para Empregados ● Curso de Técnicas de Vendas (PSS-II) ● Curso de Instrutor de Treinamento ● Curso de Relações Interpessoais ● Curso de Direção Defensiva ● Curso de Microinformática ● Curso de Comunicação Interna ● Outros cursos a serem identificados
<p>2. PROGRAMA APERFEIÇOAMENTO DESENVOLVIMENTO</p> <p>Visa aprofundar e aprimorar os conhecimentos dos empregados em áreas e assuntos específicos, visando especializá-los na sua aplicação. Abrange eventos, de curta, média duração.</p>	<p>Definidos conforme as necessidades de aprimoramento de métodos e técnicas de gestão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cursos de Especialização em Management ● Visitas a Correios Estrangeiros ● Visitas a DRs para intercâmbio de experiências ● Participações em Feiras Tecnológicas Internacionais ● Visitas Empresas Líderes de Mercado 	<p>São definidas de acordo com as necessidades das diversas áreas funcionais da ECT, em nível de Gerência, nas DRs e Departamentos na AC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Cursos de Idiomas Estrangeiros ● Cursos de Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> ● Cursos nas áreas de Distribuição, Triagem e Atendimento para o pessoal da área operacional e vendas ● Incentivo à conclusão do ensino

		<ul style="list-style-type: none"> ● Cursos de Pós-Graduação <i>Striclo Sensu</i> no Brasil e no Exterior ● Outros eventos a serem identificados 		<p>em níveis 1º, 2º e 3º graus</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Outros cursos a serem identificados
<p>3. PROGRAMA DE FORMAÇÃO Abrange os cursos mantidos pela ECT, que visam À profissionalização em áreas de conhecimento especializado em CORREIOS.</p>	<p>Definidos segundo necessidades específicas que venham se apresentar</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Curso de Administração Postal ● Curso de Técnico de Atendimento e Vendas ● Cursos de Técnico Postal Júnior e Sênior ● Curso de Técnico de Controle Interno ● Curso de Formação de Consultores Internacionais ● Curso de Gestão em Correios (promovido por Institutos/PTTs estrangeiros) ● Outros cursos a serem identificados 		

CAPÍTULO V - PROPOSTAS

1. Plano do Curso

Plano de Curso Desenvolvendo a Inteligência Emocional - Treinamento e Desenvolvimento de Gestores da ECT

Carga Horária: 24 h

Objetivos	Conteúdos	Estratégias	Recursos	Cronograma	Avaliação
1. Compreender os conceitos e a importância da inteligência emocional no plano das habilidades gerenciais na busca	1. Inteligência Emocional <ul style="list-style-type: none"> • Introdução • Conceito 	- Apresentação/Integração: Jogo do Novelo (anexo 1) - Exposição oral - Aplicação de teste: Como anda a sua	- Novelo de lã - Transparências - Retroprojeter	2 h	Percepção do QE

da excelência.		inteligência emocional? (anexo 2)	- Cópias do teste		
2. Fornecer subsídios para que os gestores possam melhorar a qualidade de vida, no que tange ao seu autodesenvolvimento, através do aprimoramento de suas aptidões emocionais.	2. QE x QI * Diferenciação	- Exposição oral - Filme: "Um dia de Fúria" - Debate	- Transparência - Retroprojektor - TV - Vídeo - Fita de filme	2 h	Participação no debate
	3. O Cérebro Emocional • O Cérebro e a Mente • Memória e Emoção	- Exposição oral - Leitura do artigo: "A reação no cérebro Reptiliano"	- Transparência - Retroprojektor - Revista Veja (ano		

	<ul style="list-style-type: none"> • Emoção sem Razão 		30 nº 2 de 15.01.97)	1 h	Perguntas
<p>3. Despertar o interesse no desenvolvimento e/ou aprimoramento das características da inteligência emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar-se • Persistência diante das frustrações • Controlar impulsos 	<p>4. A Emoção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceito • Características • Diferenças entre emoções e sentimentos • Reações no organismo • Tendências biológicas 	<p>- Exposição oral</p> <p>- Trabalho de Grupo: "Sentimentos as suas influências na vida pessoal e dentro da empresa. "</p>	<p>- Transparências</p> <p>- Retroprojeter</p> <p>- Cópias de cartões com tipos de sentimentos</p>	3 h	Apresentação dos grupos

<ul style="list-style-type: none"> • Regular o próprio estado de espírito • Evitar que a aflição invada a capacidade de pensar • Desenvolver a paciência <p>Criar empatia</p>					
	<p>5. Dimensões da Inteligência Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as próprias 	<p>- Exposição oral</p> <p>- Texto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhece-te a ti mesmo. (anexo 3) 	<p>- Transparências</p> <p>- Retroprojektor</p> <p>- Cópias do texto</p>		

	<p>emoções</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lidar com as emoções • Motivar-se • Reconhecer as emoções nos outros • Lidar com relacionamentos • QE e o sucesso como pessoa 	<p>- Jogo: Quando ... Então. (anexo 4)</p> <p>- Filme: "Rei Leão"</p>	<p>- Vídeo</p> <p>- Fita de filme</p>	8 h	<p>- Participação no jogo.</p> <p>- Comentários do texto e filme</p>
	<p>6. QE nas Organizações</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introdução 	<p>- Exposição Oral</p> <p>- Textos: "Controlando com o</p>	<p>- Transparência</p> <p>- Retroprojeto</p>	7 h	

	<ul style="list-style-type: none"> • Sabedoria grupal • Críticas - como mudar o comportamento dos outros • Desempenho de grupos e equipes • Características de líderes • Os 7 hábitos dos líderes 	<p>Coração"(anexo 5)</p> <p>- "A crítica é a tarefa um" (anexo 6)</p> <p>- Filme: "Jornada na Estrela"</p> <p>- Jogos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • O escultor de sentimentos e emoções. • Confronto (anexo 8) • Drácula Saiu do Túmulo (anexo 9) <p>- Papel sulfite</p> <p>- Canetas</p> <p>- Cartões preparados - Drácula Saiu do</p>	<p>- TV</p> <p>- Vídeo</p> <p>- Fita de filme</p> <p>- Cópias dos textos</p> <p>- Uma almofada pequena</p> <p>- Quadro-de-Giz</p>		<p>- Participação nos jogos</p> <p>- Comentários dos textos e filme</p>
--	--	--	---	--	---

		<p>Título</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cópias Drácula Saiu do Túmulo - Cenário e Roteiro - Três áreas de trabalho, com cadeiras 			
	<p>7. Resultado da Aprendizagem Emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoconsciência Emocional • Controle das emoções • Canalizar produtivamente 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposição Oral - Entrega de Certificados <li style="padding-left: 40px;">- Música: "O que é ... O que é ...". (Gonzaguinha) 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparências - Retroprojeto - Certificados - Aparelho de som - CD 	1 h	<p>Clima de confraternização do encerramento do Curso</p>

	<p>as emoções</p> <ul style="list-style-type: none">• Empatia, ler emoções• Lidar com relacionamentos• Encerramento				
--	---	--	--	--	--

2. Plano de Implantação

O Curso Desenvolvendo a Inteligência Emocional poderá ser incluído no programa de aperfeiçoamento e Desenvolvimento já existente na ECT, que visa aprofundar e aprimorar os conhecimentos dos empregados em áreas e assuntos específicos, visando especializa-los na sua aplicação.

Dessa forma, primeiramente, atenderemos as Chefias de Unidades Operacionais e Seções Administrativas, com a proposta do plano de curso na vertente gestão no evento regular de cursos para chefias.

A presente proposta poderá ser adaptada para todos os empregados sem função de chefia : área operacional na vertente técnica de cursos, regulares; de áreas administrativas, transporte e gráfica, na vertente de cursos específicos.

Caberá a Subgerência de Treinamento e Desenvolvimento validar e adaptar o plano de curso Desenvolvendo a Inteligência Emocional, dentro da estrutura de programas de Treinamento e desenvolvimento vigente na ECT - Diretoria Regional do Paraná.

3. Recursos

Serão alocados para a execução do projeto:

- 02 Instrutores da área comportamental

Investimento Estimado

Para uma clientela de 370 pessoas (160 capital e 210 interior):

- Aluguel de duas salas durante 32 dias	R\$ 8.000,00
- Hospedagens para participantes do interior	R\$ 8.000,00
- Diárias para participantes do interior	R\$ 15.000,00
- Passagens rodoviárias	R\$ 9.000,00
- Material de Consumo	R\$ 2.000,00
Total	R\$ 42.000,00

4. Resultados Esperados

Com a implantação do Plano de Curso Desenvolvendo a Inteligência Emocional esperamos alcançar os seguintes resultados:

- Aprimoramento das atitudes inteligentes comunicação administração de conflitos, negociação tomada de decisão, dar e receber *feedback* e administração do "*stress*".
- Otimização de resultados para desempenho constante, correção dos próprios erros, auto-responsabilidade pela excelência.
- Construam a auto-estima, redescubram a emoção no trabalho e busquem o desenvolvimento e/ou aprimoramento da inteligência emocional para adaptação com mais tranquilidade ao meio onde vive.
- Comprometimento com a qualidade e produtividade da ECT.

5. Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivas/Corretivas

Atualmente na ECT a diretriz do treinamento da área operacional de nível básico que caracteriza o contingente maior do quantitativo de empregados, está

voltado para a modalidade de treinamento no local de trabalho. Com isso poderá dificultar a viabilização de plano de curso proposto, previsto para ser realizado em local apropriado, fora do ambiente de trabalho.

O curso tem todos os indícios para dar certo, além de ter todas, as etapas planejadas com cuidado, tem o apoio da Subgerência de Treinamento e Desenvolvimento Diretoria Regional do Paraná - ECT; que tem como objetivo renovar e transformar seu Treinamento e Desenvolvimento . Colocando a pessoa em condições de transferir aprendizagem de uma para outra situações que exijam dela o exercício da reflexão, do entendimento, da crítica organizacional.

CAPÍTULO VI - SÍNTESE, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

1. Síntese

O Treinamento e Desenvolvimento é uma das mais poderosas ferramentas de transformações na organização.

Treinamento e Desenvolvimento é o processo educacional aplicado de maneira organizada e sistemática em que as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos.

Como o ato, o treinamento coloca uma série de fases, a de preparo, de organização e de ação. A rigor o treinamento não tem início nem fim, mas um ciclo cuja avaliação o regula devidamente.

As etapas do Treinamento são quatro: levantamento de necessidades, definição com clareza o problema a ser tratado, a necessidade a ser satisfeita, o objetivo a ser atingido; planejamento, esclarecimento e operacionalização dos objetivos e tomada de decisões estratégicas sobre em que, quem como, onde, quando treinar e com avaliar todo o processo; execução, implementação do que foi programado; e a avaliação dos resultados, verificação dos objetivos finais alcançados e quais as ações a ser implementadas a seguir.

A Inteligência Emocional são talentos como a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar.

Num certo sentido, temos dois cérebros, duas mentes, e dois tipos diferentes de inteligência: racional e emocional. Em geral, a complementaridade do sistema límbico e neocórtex, amígdala e lobos pré-frontais significa que cada um é um parceiro integral na vida mental. Quando esses parceiros interagem bem, a inteligência emocional aumenta também a capacidade intelectual.

A aprendizagem emocional ocorre à medida que as experiências são repetidas, o cérebro reflete-as como caminhos fortalecidos. E o resultado aparece em cada um dos componentes da inteligência emocional.

2. Conclusão

A última década, apesar das notícias ruins, também assistiu a uma explosão sem paralelos de estudos científicos da emoção.

O lugar dos sentimentos na vida mental foi surpreendentemente desprezado pela pesquisa ao longo dos anos, deixando as emoções como um continente em grande parte inexplorado pela psicologia científica.

Hoje, a ciência pode finalmente abordar com autoridade certas questões urgentes e desorientadoras da psique, no que ela tem de mais irracional para mapear com alguma precisão o coração humano. Esse mapeamento propõe um desafio aos que defendem uma visão estreita da inteligência, afirmando que o QI é um dado genético

com a experiência de vida, e que nosso destino é, em grande parte, determinado por essas aptidões. Esse argumento ignora a questão mais desafiante. O que podemos mudar para ajudar as pessoas a se darem melhor na vida? Que fatores entram em jogo, por exemplo, quando pessoas de alto QI malogram e as de Q.I. modesto se saem surpreendentemente bem? A diferença muitas vezes está nas aptidões chamadas de inteligência emocional, que inclui alto controle, zelo e persistência, e a capacidade de nos motivar a nós mesmos.

De fato, existem, dois modos fundamentalmente diferentes de conhecimento - um ato da mente emocional e outro da mente racional. Num sentido muito verdadeiro tem-se duas mentes, a que pensa e a que sente. Um, a mente racional e o modo de compreensão de que tipicamente tem-se consciência, mais destacado na consciência, mais atenciosa, capaz de ponderar e refletir.

Mas junto com esse existe outro sistema de conhecimento impulsivo e poderoso, embora às vezes ilógico à mente emocional.

Há uma acentuada graduação na proporção entre controle racional e emocional da mente, quanto mais intenso o sentimento, mais dominante se torna a mente emocional e quanto mais intenso o intelecto, mais dominante se torna a mente racional. É uma disposição que parece originar-se de eras e eras da vantagem evolucionária de termos as emoções e instituições como guias de resposta instantânea, as situações em que a vida está em perigo e nas quais para pensar o que fazer poderia custar a vida. Essas duas mentes, a emocional e a racional, operam em estreita

harmonia na maior parte do tempo, intercalando seus modos de conhecimento para nos orientar no mundo.

Em geral, há um equilíbrio entre as mentes, emocional e racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional e a mente racional refinado e às vezes vetando o insumo das emoções. Mas são faculdades semi independentes, cada uma, refletindo o funcionamento de circuitos distintos, mas interligados no cérebro.

Em muitos ou na maioria dos momentos essas mentes se coordenam estranhamente; os sentimentos são essenciais para o pensamento, e vice-versa. Mas, quando as emoções são muito fortes esmagam completamente a razão e acabam libertando o animal primitivo que se traz precariamente contido nas profundezas do ser. Pode-se então tomar atitude impensadas, algumas vezes violentas, das quais mais tarde acaba-se nos arrependendo. Segundo Goleman pode-se lidar com as emoções, assim como lidamos com a matemática e a física, tendo maior ou menor talento conforme a grande de QE (consciente emocional).

O custo eficácia da inteligência emocional é uma idéia relativamente nova nas empresas.

Uma nova realidade competitiva está valorizando a inteligência emocional no local de trabalho e no mercado.

O trabalho em equipe, linhas de comunicação abertas, cooperação, saber escutar e dizer o que pensa, rudimentos de inteligência social, são, juntamente com as habilidades técnicas para um ataque pessoal no mercado de trabalho. No lado positivo,

imaginem os proveitos para o trabalho das aptidões emocionais básicas, podendo estar em sintonia com os sentimentos daqueles com quem se trata, saber lidar com discordância para que não cresçam, ter a habilidade de entrar em estados de fluxo quando fazendo o nosso trabalho.

Alguns dos menos óbvios motivos pelos quais as aptidões emocionais estão passando para o primeiro plano das habilidades empresariais, refletem mudanças radicais no local de trabalho.

A inteligência emocional, as aptidões que ajudam as pessoas a harmonizar-se, deve tornar-se cada vez mais valorizada como um bem do local de trabalho nos anos futuros.

Sempre que as pessoas se reúnem para colaborar, seja numa reunião de planejamento executivo ou como uma equipe trabalhando para chegar a um produto partilhado, têm num sentido muito concreto um QI de grupo, a soma total dos talentos e aptidões de todos os envolvidos.

À medida de como realizarão bem a sua tarefa será determinada pela altura desse QI. O elemento individual mais importante na inteligência de grupo, revela-se, não é o QI médio no sentido acadêmico, mas antes em de se ter de inteligência emocional. A chave para um alto QI de grupo é a harmonia social. É essa capacidade de harmonizar-se que, em igualdade de condições em tudo mais, tornará um grupo especialmente talentoso, produtivo e bem sucedido, e fará outro membro cujo talento e habilidade são iguais em outros aspectos se sair mal. Há fortes sinais de que no futuro toda vida empresarial, as aptidões básicas da inteligência emocional serão

cada vez mais importantes nos trabalhos de equipe, na cooperação, na ajuda às pessoas a aprenderem juntas como trabalhar com mais eficácia.

Numa empresa, todos fazem parte de um sistema, e assim o *feedback* é a linha vital da organização, a troca de informação que comunica as pessoas, se o trabalho delas está indo bem ou precisa ser aprimorado, elevado de nível ou inteiramente reorientado. Sem *feedback*, as pessoas ficam no escuro, não têm idéia de que pé estão com o chefe, com os colegas ou em termos do que se espera delas e qualquer problema só piorará com o passar do tempo.

Num certo sentido, a crítica é uma das mais temidas e adiadas tarefas. Na verdade, a maneira como se fazem e recebem críticas vai longe na determinação de até onde as pessoas estão satisfeitas com seu trabalho, com os que trabalham com elas e com aqueles perante os quais são responsáveis.

As vicissitudes emocionais que atuam no casamento também atuam no local de trabalho, onde assume formas semelhantes.

As críticas são expressas mais como ataques pessoais do que como queixas com base nas quais se pode agir. Há ataques emocionais com carradas de nojo, sarcasmo e desprezo; dão origem a defensividade e a fuga à responsabilidade, e finalmente ao fechar-se em copas ou à acirrada resistência passiva que vem de senti-se tratado injustamente. Na verdade, uma das formas mais comuns de crítica destrutiva no local de trabalho é uma declaração geral e generalizada feita num tom duro, sarcástico, irado não dando nem possibilidade de resposta nem qualquer sugestão de como fazer melhor. Deixa a pessoa que a recebe impotente e irada. Da perspectiva da inteligência

emocional, essa crítica demonstra ignorância dos sentimentos que vai provocar naqueles que a recebem e do efeito devastador que esses sentimentos terão em sua motivação, energia e confiança para fazer o trabalho.

A maioria dos problemas no desempenho de um empregado não surge de repente, desenvolve-se com o tempo.

Quando o chefe não diz imediatamente o que sente, isso leva a um lento acúmulo de frustração. E aí, um dia explode. Se a crítica tivesse sido feita antes, o empregado poderia ter corrigido o problema.

Demasiadas vezes, as pessoas criticam apenas quando a coisa transborda, quando ficam iradas demais para conter-se. E é aí que fazem a longo lista de queixas que guardaram para si mesmas ou fazendo ameaças. Esses ataques saem pela culatra. São recebidos como uma afronta, e quem a recebe fica irado por sua vez. É a pior maneira de motivar alguém.

Uma crítica habilidosa pode ser uma das mais proveitosas mensagens que um administrador envia. Esta crítica, em vez de criar impotência, ira e rebelião, oferece a esperança de sair-se melhor e sugere o início de um plano para isso.

A crítica habilidosa concentra-se no que a pessoa fez e pode fazer, em vez de ver um sinal de caráter num trabalho mal feito.

Em termos de motivação, quando as pessoas acreditam que seus fracassos devem a algum déficit imutável em si mesmas, perdem as esperanças e deixam de tentar. A crença básica que leva ao otimismo é de que os reveses ou

fracassos se devem a circunstâncias sobre as quais podemos fazer alguma coisa a fim de mudar para melhor.

A aprendizagem emocional ocorre pois à medida que as experiências são repetidas , o cérebro reflete-as como caminhos fortalecidos. E o resultado aparece em cada um dos componentes da inteligência emocional:

Autoconsciência Emocional:

melhora no reconhecimento e designação das próprias emoções;

maior capacidade de entender as causas dos sentimentos;

reconhecer a diferença entre sentimentos e atos.

Controle das Emoções:

melhor tolerância à frustração e controle de ira;

menos ofensas verbais e brigas;

maior capacidade de expressar adequadamente ira sem brigar;

menos comportamento agressivo ou autodestrutivo;

mais sentimentos positivos sobre si mesmo;

menos solidão e ansiedade social.

Canalizar Produtivamente as Emoções:

mais comunicativo;

maior capacidade de concentrar-se na tarefa imediata e prestar atenção;

menos impulso, mais autocontrole.

Empatia , Ler Emoções:

maior capacidade de analisar e entender relacionamentos;

melhor empatia e sensibilidade com os sentimentos dos outros;

melhor no ouvir os outros.

Lidar com Relacionamentos:

maior capacidade de analisar e entender relacionamentos;

melhor na solução de conflitos e negociação de desacordo;

melhor na solução de problemas em relacionamentos;

mais assertivo e hábil no comunicar-se;

mais popular e aberto, amistoso e envolvido com os colegas;

mais democrático no lidar com os outros.

À medida que serviços baseados no conhecimento e capital intelectual se tornam mais fundamentais para as empresas, melhor a maneira como as pessoas trabalham juntas será uma grande forma de influenciar o capital intelectual, fazendo uma crítica diferença competitiva. Para prosperar, senão sobreviver, as empresas fariam bem promovendo sua inteligência emocional coletiva.

3. Recomendações

O término deste trabalho selecionamos algumas recomendações que poderão contribuir aos que se interessarem sobre o tema deste Projeto Técnico:

- A presente proposta não atende somente aos gestores, podendo ser estendido a todos os empregados da ECT.
- Para que haja sucesso na aplicação dos conteúdos trabalhados é necessário que domine bem o assunto, procure tirar suas dúvidas em outras literaturas.

- Ao homem são oferecidas possibilidades ilimitadas que são materializadas através da aprendizagem e do ensino.
- É preciso praticar para poder ensinar.
- Estar aberto para o novo é estar aberto para a vida.
- A harmonia e o equilíbrio é uma conquista diária e que deve ser constante.
- Viver preso no passado não vai fazer com que o mesmo mude, viver no presente ajudará que o futuro seja melhor.
- É preciso analisar com cuidado todos os fatos com neutralidade, sem tirar conclusões precipitadas. Descobrir a razão de não estar indo bem e poder corrigir.
- Estabelece um clima de confiança, honestidade, respeito entre as pessoas para que nas dificuldades haja superação.
- Procure conhecer a si mesmo para depois conhecer o outro. O autoconhecimento é como um tesouro precioso que vive escondido no interior de cada um de nós. O encontro verdadeiro com o seu universo interior estando dentro do universo exterior é uma inteligência imensa em outra inteligência ainda maior. Compreender que nosso corpo é com nossa mente, que tudo o que expressamos exteriormente veio de nosso interior. Conhecer-se significa respeitar nossas funções físicas, biológicas, mentais e emocionais.

Anexo 1

Jogo do Novelo

1. MATERIAIS: um novelo de lã ou barbante.

2. INSTRUÇÕES:

Nota: As pessoas ficam em pé, distribuídas aleatoriamente na sala, mantendo uma certa distância entre si.

- a. inicia-se jogando o novelo para um participante, que se apresenta para o grupo, após dar uma volta da lã/ barbante em seu dedo indicador, isto é, este joga o novelo para outra pessoa, mantendo o fio esticado;
- b. quando a segunda pessoa se apresenta, enrola uma volta do novelo em seu dedo e joga-o para uma terceira pessoa, que repete o mesmo processo;
- c. o jogo prossegue até chegar ao último participante;
- d. depois, no movimento inverso, ou seja, do último ao primeiro, cada participante tenta apresentar o anterior a ele, seguindo até o final. Aquele que foi o primeiro tentará apresentar o último, "fechando", desta forma, o grupo.

Obs.: Geralmente, as pessoas não prestam a devida atenção, por isso solicita-se que cada uma fale do que se "lembra".

Anexo 2

A propósito, como anda a sua inteligência emocional?

A análise do QE deve partir de observações, entrevistas, análises e diversos instrumentos. Abaixo condesamos alguns questionamentos a título de permitir a você verificar como anda o seu QE. Assinale a afirmação que mais se aproxima da maneira como você pensa ou age.

1. Em situações tensas, eu:

- a) Procuro diminuir o clima tenso, usando o humor.
- b) Digo o que penso francamente, mesmo que isto contribua para o aumento do clima "tenso".
- c) Impaciento-me por ter de pedir colaboração.

2. Sou considerado, às vezes, como:

- a) Um perfeccionista.
- b) Alguém que não leva a sério o trabalho a ser feito.
- c) Alguém que não gosta de modificar metas.

3. Faço com que outras pessoas se sintam:

- a) Insensíveis, por não se importarem tanto quanto eu com o modo pelo qual as pessoas se relacionam.
- b) Culpadas, pois não correspondem aos meus padrões.
- c) Obtusas, pois não conseguem ver a longo prazo.

4. Com frequência sou descrito como:

- a) otimista.
- b) passional
- c) participativo.

5. Normalmente:

- a) Consigo identificar as coisas que faço melhor.
- b) Acho que tenho habilidades ainda não exploradas.
- c) Tenho dificuldades para apontar rapidamente os pontos que preciso melhorar/aperfeiçoar.

6. Sobre meus sentimentos, normalmente eu:

- a) Não encontro tempo para refletir sobre meus sentimentos e decisões.
- b) Se estou com raiva ou contente, sei o porquê.

c) Percebo o que as pessoas pensam de mim.

7. Em minha gestão comportamental

a) As pessoas às vezes recorrem a mim para decisões.

b) Acredito ser conveniente dar um bom exemplo aos que trabalham comigo.

c) Estabeleço padrões de desempenho para mim e espero que os outros façam o melhor que puderem.

8. No meu desempenho, eu:

a) Acho que minhas metas são realistas.

b) Estabeleço metas para mim, sem sujeitá-las a revisões periódicas.

c) Eu espero o melhor de mim.

9. Em reuniões, eu:

a) Acho fácil ouvir outras pessoas.

b) Minha mente vagueia em discussões "enfadonhas", quando, na verdade, eu deveria estar ouvindo.

c) Solicito mais de uma vez informações complementares para entender por completo a situação.

10) **Selecione, entre as palavras antagônicas, aquelas que refletem fielmente seu comportamento mais constante:**

- | A | B |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Explicação | <input type="checkbox"/> Experiência |
| <input type="checkbox"/> Racional | <input type="checkbox"/> Intuitivo |
| <input type="checkbox"/> Diretivo | <input type="checkbox"/> Reflexivo |
| <input type="checkbox"/> Lógico | <input type="checkbox"/> Impetuoso |
| <input type="checkbox"/> Criar regras | <input type="checkbox"/> Quebrar regras |
| <input type="checkbox"/> Articular | <input type="checkbox"/> Falar |
| <input type="checkbox"/> Informações | <input type="checkbox"/> Relacionamentos |

Gabarito

Anote 2 pontos se você assinalou letra "a" nas questões: 1,3,4,5,6,9; a letra "b" nas questões: 2 e 7; e a letra "c" na questão: 8.

Anote 1 ponto, se você assinalou a letra "a" nas questões: 2,7 e 8; a letra "b" nas questões: 5 e 6; e a letra "c" nas questões: 1,3,4,9. Cada "sinal" anotado na coluna "b" da pergunta vale 1 ponto.

Total De Pontos

20 a 25 pontos - Você demonstra estar em harmonia com seus sentimentos e a expressão destes, revelando autocrítica e conhecimento profundo de suas atitudes, e o que elas refletem no meio que você frequenta.

12 a 19 pontos - Você está a caminho do autoconhecimento mais amplo, encontrando ainda em si próprio as restrições como o receio de enfrentar o novo e arriscar. Você é um bom companheiro de equipe, pois normalmente consegue viver em harmonia.

0 a 12 pontos - A sua escala de participação ainda se revela pequena em comparação com o seu potencial. Deixando de lado tantos receios e dogmas, você conseguirá olhar para si e para os outros com maior transparência e rapidez.

O questionário acima foi elaborado pela psicóloga Sandra Gouveia Moreira, da consultoria RH da Manager.

Anexo 3

Conhece-te a Ti Mesmo

Um guerreiro samurai, conta uma velha história japonesa, certa vez desafiou um mestre Zen a explicar o conceito de céu e inferno. Mas o monge respondeu-lhe com desprezo:

- Não passas de um rústico... não vou desperdiçar meu tempo com gente da tua laia!

Atacado na própria honra, o samurai teve um acesso de fúria e, sacando da bainha a espada, berrou:

- Eu poderia matar-te por tua impertinência.

- Isso - respondeu calmamente o monge - é o inferno.

Espantado por ver a verdade no que o mestre dizia da cólera que o dominara, o samurai acalmou-se, embainhou a espada e fez uma mesura, agradecendo ao monge a intuição.

- E isso - disse o monge - é o céu.

O súbito despertar do samurai para seu estado de agitação ilustra a crucial diferença entre alguém se ver presa de um sentimento e tomar consciência de que está sendo arrebatado por ele. A recomendação de Sócrates "Conhece-te a ti mesmo"- dirige - se a essa pedra de toque de inteligência emocional: a consciência de nossos sentimentos quando eles ocorrem.

Anexo 4

"Quando..., Então..."

Objetivo: Treinar e desenvolver a adequação da capacidade de ingerir: afetos, sentimentos, conhecimentos, etc. Atua na área do papel de ingeridor e está relacionado com o processo satisfação/insatisfação.

Material: Folhas de papel e lápis para cada um dos elementos do grupo. Quadro-de-giz ou "vira-folhas" (flip-chart).

Processo: O animador explica que vai jogar treinando a espontaneidade quanto a sentimentos, sensações, conhecimentos, aprendizagem. Escreve no quadro-de-giz: "QUANDO EU..., ENTÃO SÓ FICO SATISFEITO..."

O jogo consiste em o grupo escolher o que colocar nas primeiras reticências e depois cada um completa a sua frase, no seu papel, numerando cada frase.

Exemplos: choro, estudo, sinto dor, como, durmo, amo, ando, faço compras, discuto, enraiveço, fico emburrado, antipatizo com alguém.

Jogam-se várias rodadas e depois passa-se à leitura e comentários das respostas.

Anexo 5

Controlando com o Coração

Melbum McBroom era um chefe dominador, cujo mau gênio intimidava os que trabalham com ele. Esse fato poderia ter passado despercebido se ele trabalhasse num escritório ou fábrica. Mas era piloto de uma empresa aérea.

Um dia, em 1978, o avião de McBroom aproximava-se de Portland, Oregon, quando ele notou um problema no trem de aterrissagem. Por isso adotou uma manobra padrão, circulando o campo em alta altitude, enquanto remexia no mecanismo.

Enquanto McBroom se achava obcecado com o trem de aterrissagem, os medidores de combustível se aproximavam rápido do nível de vazio. Mas os co-pilotos tinham tanto medo da ira dele que nada disseram, mesmo com a tragédia iminente. O avião caiu, matando dez pessoas.

Hoje a história desse acidente é contada como uma advertência no treinamento de segurança dos pilotos de empresas aéreas. Em 80 por centos das quedas de avião, os pilotos cometem erros que poderiam ser evitados, sobretudo se a tripulação trabalhasse com mais harmonia. O trabalho em equipe, linhas de comunicação abertas, cooperação, saber escutar e dizer o que pensa—rudimentos de inteligência social— são agora enfatizados aos pilotos em treinamento, juntamente com as habilidades técnicas.

Anexo 6

A Crítica é a Tarefa Um

Era um engenheiro tarimbado, que dirigia um projeto de desenvolvimento de programas de computador e apresentava o resultado de meses de trabalho de sua equipe ao vice-presidente para desenvolvimento de produtos da empresa.

Os homens e mulheres que haviam trabalhado longos dias com ele, semana após semana, ali estavam, orgulhosos de mostrar o fruto de seu pesado esforço. Mas, quando o engenheiro acabou a apresentação, o vice-presidente voltou-se para ele e perguntou sarcasticamente;

- Há quanto tempo você deixou a escola? Essas especificações são ridículas. Não têm a menor chance de ser aprovadas por mim .

O engenheiro, extremamente embaraçado e abatido, ficou sentado macambúzio durante o resto da reunião, reduzido ao silêncio. Os homens e mulheres de sua equipe fizeram algumas observações *pro forma* (e algumas hostis) em defesa de seu trabalho. O vice-presidente foi então chamado e a reunião abruptamente interrompida, deixando um resíduo de ressentimento e raiva.

Nas duas semanas seguintes, o engenheiro viveu obcecado pelas observações do vice-presidente. Desanimado e deprimido, estava convencido de que jamais receberia outra tarefa importante na empresa e pensava em demitir-se, embora gostasse de trabalhar ali.

Finalmente, foi ver o vice-presidente, lembrou-lhe a reunião, suas observações críticas e o efeito desmoralizante que elas tiveram. Depois fez uma pergunta bem estudada:

- Estou meio confuso com o que o senhor pretendia. Acho que não estava apenas querendo me embarçar ... tinha algum outro objetivo em mente?

O vice-presidente ficou espantado - não fazia idéia de que sua observação, que soltara como uma piada, fora tão devastadora. Na verdade, achava promissor o plano do programa, mas queria mais trabalho; não pretendia absolutamente descartá-lo como inútil. Simplesmente não percebera, disse, como manifestara mal a sua reação , nem que ferira os sentimentos de alguém. E, tardiamente, desculpou-se.

Anexo 7

O Escultor de Sentimentos e Emoções

Objetivo

Possibilitar o desenvolvimento e adequação do processo de sentir, através de sentimentos e emoções que, por sua vez, atuam na área interna "corpo".

Material

Uma almofada pequena, quadro-de-giz.

Processo

Coloca-se uma almofada ao centro do grupo e este caminha em volta. Um a um, sobem na almofada e expressam, verbalmente, um sentimento ou uma emoção que são anotados no quadro-de-giz.

Levantando um elenco de sentimentos e emoções, divide-se o grupo em dois sub-grupos, colocando-se frente a frente e dois a dois.

Inicialmente, trabalha uma das filas. Cada indivíduo que à primeira fila pertence, elege, sem revelar, um sentimento ou uma emoção e o "modela" naquela que está a sua frente (como se o outro fosse um bloco de massa-de-modelagem).

Cada estátua, depois de modelada e permanecendo na posição, diz o que sente. A seguir, o escultor troca a estátua e expressa o que sente, voltando, depois, ao seu lugar de origem.

Inverte-se o processo, passando-se para a outra fila.

Finalmente, comenta-se como são sentidos:

- o processo esculpir/ ser esculpido;
- emissão e recepção da mensagem;
- os sentimentos e emoções escolhidos;
- ser "escultor" e trocar com a "estátua".

Anexo 8

Confronto

1. MATERIAIS: papel sulfite, canetas e fitas adesivas.

2. INSTRUÇÕES:

a . o grupo em círculo, sentado;

b . cada pessoa vai dizer ao colega à sua direita o que não gosta nela. A outra não deverá responder nada, limitando-se apenas a ouvir. Segue-se até o último participante;

c . em seguida, repete-se o mesmo processo, no sentido inverso, ou seja, ao colega da esquerda, até que todos falem;

d . inicia-se novamente, só que dessa vez cada um diz o que gosta (primeiro no sentido anti-horário, depois no sentido horário);

e . comentários breves de cada um;

f . afixa-se uma folha de papel nas costas de cada participantes, sendo que cada um deverá escrever uma mensagem positiva nas costas de todos;

g . no final, cada um lê as suas e tenta descobrir os autores.

Nota: É um jogo que permite avaliar as relações intragrupais, com o objetivo de reintegração do grupo. Avalia ainda a capacidade de tolerância à crítica e às diferenças individuais.

Anexo 9

Drácula Saiu do Túmulo

Resumo:

Exercício de solução de problemas, em que nenhum grupo tem todas as informações necessárias.

Objetivos:

Liderança. Negociação. Solução de problemas. Formação de equipes.

Materiais:

Cartões preparados para cada grupo, conforme mostrado mais adiante.

Uma cópia de Drácula saiu do túmulo-cenário para cada participante.

Uma cópia de Drácula saiu do túmulo-roteiro para o Observador para cada equipe.

Uma cópia ampliada (ou transparência) da folha Mestre.

Três áreas de trabalho, com cadeiras e mesas.

Tempo: 2 horas.

Procedimentos:

1. Informe aos participantes que eles terão de resolver um problema. Então divida-os em dois grupos com aproximadamente o mesmo número de pessoas.
2. Entregue a cada pessoa uma cópia do cenário para ler, e peça para cada grupo eleger um Negociador e um Observador. Dê aos observadores cópias do roteiro.
3. Enquanto os observadores estiverem lendo seus Roteiros, distribua os cartões em cada grupo, conforme os modelos mais adiante, que mostram que cartões irão para qual grupo. Tire eventuais dúvidas dos participantes. Neste momento, avise que não há penalidade alguma para quem der respostas ou raciocínios errados. Mande cada grupo para a sua área, deixando o local neutro para os negociadores se reunirem, com espaço suficiente para acomodar os observadores também.
4. Decorrida uma hora, peça para pararem, mesmo se não tiver recebido nenhuma resposta correta. Dê 30 minutos para os observadores compartilharem com os respectivos grupos o que vivam, e convide os membros do grupo a darem suas reações a esses comentários.
5. Reuna todos os participantes para, com o auxílio da Folha Mestra (cópia ampliada ou transparência) examinarem o raciocínio para se chegar à resposta certa, destacando as informações que o outro grupo não tinha. A Folha Mestra indica as informações que cada grupo não tinha, bem como o método para se resolver o problema.

6. Conduza um debate sobre:

- as reações dos participantes ao compartilharem informações dentro da própria equipe, e ao precisarem de informações da outra equipe;
- como este exercício reflete o que acontece em outros conflitos intergrupais que os participantes já enfrentaram;
- o que cada equipe poderia ter feito para funcionar melhor, e...
- como isso pode ser aplicado em outras situações

Drácula Saiu do Túmulo - Cenário

Um dos efeitos menos conhecidos da chuva ácida tem sido a alteração da acidez do subsolo na Transilvânia, que recentemente causou a liberação de gases venenosos no Castelo de Drácula . Isso fez ressucitar o conde, que aparentemente tem intenções de se prevalecer do fim da Cortina de Ferro para reassumir seu reinado de terror em Londres. A missão de sua equipe é matá-lo o mais rapidamente possível, em seu próprio castelo. Para fazê-lo, seu objetivo é estabelecer o dia e a hora da primeira oportunidade para matar o Conde.

Você e seus colegas de equipe receberão informações que irão ajudá-los a cumprir sua missão. Entretanto, algumas informações essenciais estarão de posse da outra equipe, com a qual a sua estará competindo (um estúdio de Hollywood está disposto a pagar uma fortuna pela história legítima de "EU MATEI DRÁCULA") . A outra equipe também precisa de algumas informações que só vocês têm. O único modo

de obter as informações da outra equipe é através do seu negociador eleito, que poderá se comunicar diretamente, e sempre que for necessário, com o negociador da outra equipe. Durante o processo, a outra equipe estará tentando obter informações de vocês da mesma forma.

A sua equipe deverá eleger um membro para ser o negociador. Uma vez feita essa escolha, ninguém mais poderá assumir essa função. Embora os observadores possam assistir às negociações, os demais membros da equipe não poderão.

A equipe vencedora será aquela cujo negociador for o primeiro a entregar ao instrutor por escrito o dia da semana e a hora em que o Conde Drácula pode ser morto, e explicar o raciocínio correto para se chegar a essa resposta.

Drácula saiu do túmulo -Roteiro do observador

Enquanto os membros da sua equipe trabalham na tarefa, sua função é observá-los atentamente. Além disso, você deverá observar as conversas entre os negociadores. Durante este período de observação, responda às perguntas abaixo. Assim que a tarefa tiver sido concluída, você deverá compartilhar os seus comentários com o restante do grupo, portanto esteja à vontade para fazer anotações.

1. Como a equipe abordou a tarefa?
2. Como os membros da equipe compartilharam as informações?
3. Que atos dos membros da equipe ajudaram ou atrapalharam a execução da tarefa?
4. Como surgiu a liderança na equipe?

5. Quais foram os sinais de conflito notados no grupo?
6. Como eles foram tratados/ Por quem?
7. Como os membros da equipe reagiram ao negociador?
8. Como o negociador reagiu aos colegas de equipes e ao negociador da outra equipe?
9. Como os membros da equipe reagiram ao fato de estarem competindo com a outra equipe?
10. O que foi feito para promover a colaboração com a outra equipe? Por quem?

Drácula saiu do túmulo - Folha Mestra

O conde Drácula é um vampiro.

O conde Drácula dorme em sua tumba.

A tumba do conde Drácula fica na cripta do castelo de Drácula. **2**

Você está em Londres, na Inglaterra.

Não há vôo direto da Inglaterra para a Transilvânia.

Hoje é segunda-feira.

O próximo vôo para Budapest sai hoje às 18 horas. **1**

O vôo de Londres a Budapest dura cinco horas. **2**

Só é possível matar um vampiro cravando uma estaca de carvalho no coração dele.

Não existe carvalhos na Transilvânia. **2**

Só é possível comprar estacas de carvalho na loja do Aeroporto de Budapest.

A loja do Aeroporto de Budapest não abrirá nesta segunda, nem na terça-feira devido a um feriado local. **1**

O voo de Budapest para a Transilvânia sai às 14 horas, às terças e quintas, e dura uma hora.

A estação de trem mais próxima do castelo de Drácula é Novahuny.

O trem leva seis horas do Aeroporto da transilvânia para Novahuny.

E sai do Aeroporto ao meio-dia às segundas, quartas e sextas.

A chave para a cripta do castelo de Drácula está pendurada num prego, na sacristia da paróquia de Novahuny, que fica ao lado da estação de trem.

Os vampiros só podem ser mortos à luz do dia. **1**

A paróquia de Novahuny fica aberta do nascer do sol ao pôr do sol. **1**

Na Transilvânia, o sol nasce às 9 horas e se põe às 17:30 horas.

A paróquia de Novahuny fica a 63 milhas do castelo de Drácula.

O mais rápido que você pode ir da paróquia ao castelo é sete milhas por hora, porque é um terreno rochoso escarpado, e você está carregando uma grande estaca de carvalho. **2**

1 não é dada ao grupo 1.

2 não é dada ao grupo 2.

Drácula Saiu do Túmulo - Solução

Solução:

A primeira oportunidade de matar o Conde Drácula será às 9 horas da manhã de domingo.

Raciocínio:

1. Se tomar o voo de hoje (segunda-feira) às 18:00 horas, você chegará em Budapest às 23 horas.
2. A loja do Aeroporto que pode lhe vender a estaca de carvalho que você precisa só abrirá na manhã de quarta-feira, ou seja, o primeiro voo que você pode para a Transilvânia é o de quinta-feira às 14 horas.
3. Você irá chegar ao Aeroporto da Transilvânia às 15 horas de quinta-feira. O primeiro trem é o do meio-dia de sexta-feira, que chega em Novahuny às 18 horas, meia hora depois de a paróquia fechar. A primeira oportunidade de você entrar na paróquia será às 9 horas de sábado.
4. Sua caminhada até o castelo irá levar 9 horas, de modo que você chegará lá às 18 horas, mesmo andando o dia todo sem parar. Será tarde demais para matar o Conde durante o dia, portanto você terá de esperar até o próximo nascer do sol, às 9 horas de domingo.

Drácula Saiu do Túmulo

Cartões para o Grupo 1

O conde Drácula é um vampiro.

O Conde Drácula dorme em sua tumba.

A tumba do conde Drácula fica na cripta do castelo de Drácula.

Você está em Londres, na Inglaterra.

Não há vôo direto da Inglaterra para a Transilvânia.

Hoje é segunda-feira.

O vôo de Londres a Budapest dura cinco horas.

Só é possível matar um vampiro cravando uma estaca de carvalho no coração dele.

Não existe carvalhos na Transilvânia.

Só é possível comprar estacas de carvalho na loja do aeroporto de Budapest.

O vôo de Budapest para a Transilvânia sai às 14 horas, às terças e quintas, dura uma hora.

A estação de trem mais próxima do castelo de Drácula é Novahuy .

O trem leva seis horas do aeroporto da Transilvânia para Novahuy, e sai do aeroporto ao meio-dia às segundas, quartas e sextas.

A chave para a cripta do castelo de Drácula está pendurada num prego, na sacristia da paróquia de Novahuny, que fica ao lado da estação do trem.

A paróquia de Novahuny fica aberta do nascer do sol ao pôr do sol.

Na Transilvânia, o sol nasce às 9 horas e se põe às 17:30 horas.

O mais rápido que você pode ir da paróquia ao castelo é sete milhas por hora, porque é um terreno rochoso escarpado, e você está carregando uma grande estaca de carvalho.

Drácula Saiu do Túmulo

Cartões para o Grupo 2

O conde Drácula é um vampiro.

O conde Drácula dorme em sua tumba.

Não há vôo direto da Inglaterra para a Transilvânia.

Hoje é segunda-feira.

O próximo vôo para Budapest sai hoje às 18 horas.

Só é possível matar um vampiro cravando uma estaca de carvalho no coração dele.

Só é possível comprar estacas de carvalho na loja do aeroporto de Budapest.

A loja do aeroporto de Budapest não abrirá nesta segunda-feira nem na terça-feira devido a um feriado local.

O vôo de Budapest para a Transilvânia sai às 14 horas, às terças e quintas e dura uma hora.

A estação de trem mais próxima do castelo de Drácula é Novahuny.

O trem leva seis horas do aeroporto da Transilvânia para Novahuny, e sai do aeroporto ao meio-dia às segundas, quartas e sextas.

A chave para a cripta de Drácula está pendurada num prego, na sacristia da paróquia de Novahuny, que fica ao lado da estação de trem.

Os vampiros só podem ser mortos à luz do dia.

A paróquia de Novahuny fica aberta do nascer do sol ao pôr do sol.

Na Transilvânia, o sol nasce às 9 horas e se põe às 17:30 horas.

A paróquia de Novahuny fica a 63 milhas do castelo de Drácula.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BASS, Bernardo M., VAUGHAN, A . James. *O aprendizado e o Treinamento na indústria*, São Paulo: Atlas, 1972.
2. BOOG, Gustavo Grüneberg. *Desenvolvimento de recursos humanos: investimento com retorno?* São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1980.
3. BOOG, Gustavo Grüneberg. *Manual de treinamento e desenvolvimento / ABTD*, São Paulo: Markron Books, 1994, 2ª edição.
4. BORDANAVE, J. D; PEREIRA, A . M. *Estratégias de ensino - aprendizagem*, São Paulo: Atlas S. A ., 1991, 12ª edição.
5. CAMPOS, Dinah Martins de Souza: *Psicologia da aprendizagem*. Petrópolis: vozes, 1972, 4ª edição.
6. CARVALHO, Antonio Vieira. *Treinamento de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1988.
7. CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*, São Paulo: Atlas S.A., 1980, 2ª edição.
8. CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos edição compacta*, São Paulo: Atlas S.A., 1992, 2ª edição.
9. DAMÁSIO, Antonio R. *O erro de descartes emoção, razão e o cérebro humano*, São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
10. DAYAL, Zshwar. *Gerência de treinamento*, São Paulo: Livros técnicos e científicos, 1974.

11. DELGADO, Maria Lúcia; EDWARD, José; OLTRAMARI, Alexandre. Quando a emoção é inteligente. *Revista Veja*, nº 2, ano 30, 15.01.97.
12. DUTRA, Dácio Bonaldi. *Inteligência Emocional*, São Paulo: Grupo Ser - desenvolvimento das relações interpessoais, 1997.
13. FERREIRA, Paulo Pinto. *Treinamento de pessoal: a técnica - pedagogia do treinamento*, São Paulo: Atlas S. A., 1977.
14. FONTES, Lauro Barreto. *Manual do treinamento na empresa moderna*, São Paulo: Atlas S. A., 1975, 2ª edição.
15. GAGNE, Roberth. *Como se realiza a aprendizagem*, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 1974.
16. GARDNER, Howard. *Estrutura da mente - a teoria das inteligências múltiplas*, Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
17. GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*, Rio de Janeiro: Objetivo, 1995.
18. GOTTMAN, John; DECLAIRES, Joan. *Inteligência Emocional*, Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
19. HAMBLIN, A. C. *Avaliação e controle de treinamento*, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
20. KIRBY, Andy. *150 jogos de treinamento*, São Paulo: T & D Editora, 1995.
21. MACHADO, Luiz. *O cérebro*, Rio de Janeiro. Qualitymark, 1997, 2ª edição.
22. McCormick, Ernest Gomes; TIFFIN, Joseph. *Psicologia industrial*, São Paulo: EPU, 1977, 2ª edição.
23. MEILER, Wilson. *De bem com de bem com a vida*. Rio de Janeiro: Marketer, 1997.

24. SILVA JUNIOR, Aldo. *Jogos para terapia, treinamento, educação*. Curitiba: Imprensa Universitária da UCP, 1982.
25. STAMMERS, Robert; PATRICK, John. *Psicologia do treinamento*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
26. TOLEDO, Flávio. *Administração de pessoal: desenvolvimento dos recursos humanos*, São Paulo: Atlas S. A., 1974.
27. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Normas para apresentação de trabalhos, UFPR, Biblioteca Central de Curitiba, 1995, 5ª edição.
28. WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. *Administração de pessoal e recursos humanos*, São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
29. YOZO, Ronaldo K. Yudi. *100 jogos para grupos*, São Paulo: Agora Lala, 1995.