

*Fabiane da Silva*

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E  
LIDERANÇA NO ESPORTE**

Monografia apresentada à  
Faculdade de Educação Física, da  
Universidade Estadual de  
Campinas, para obtenção do título  
de Bacharel em Esportes, pela  
disciplina MH 800, Seminário de  
monografia II, sob a orientação  
do Prof. Dr. Roberto Rodrigues  
Paes e Co - orientação do Prof.  
Mestrando Hermes F. Balbino.

*Roberto Rodrigues Paes*

**Universidade Estadual de Campinas**

**Faculdade de Educação Física**

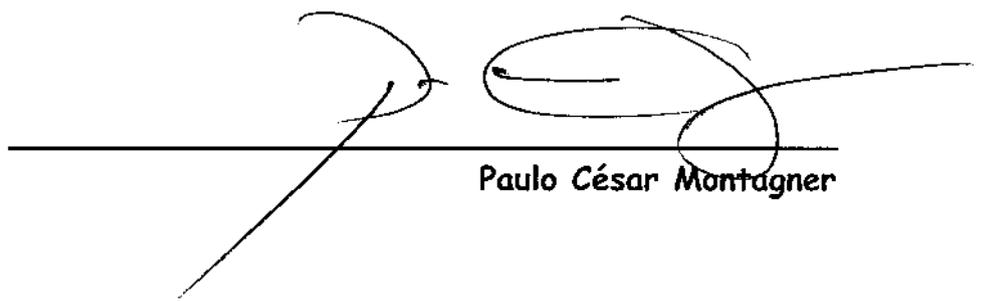
**Campinas - 2001**



*"Aprendi que se aprende errando.  
Que crescer não significa fazer aniversário.  
Que silêncio é a melhor resposta, quando se ouve uma bobagem.  
Que trabalhar significa não só ganhar dinheiro.  
Que amigos a gente conquista mostrando o que somos.  
Que os verdadeiros amigos ficam com você até o fim.  
Que a maldade se esconde atrás de uma bela face.  
Que não se espera a felicidade chegar, mas se procura por ela.  
Quando penso saber de tudo ainda não aprendi nada.  
Que a natureza é a coisa mais bela da vida.  
Que amar significa se dar por inteiro.  
Que um só dia pode ser mais importante quanto muitos anos.  
Que se pode conversar com as estrelas.  
Que se pode confessar com a Lua.  
Que se pode viajar além do infinito.  
Que ouvir uma palavra de carinho faz bem a saúde.  
Que dar carinho também faz bem.  
Que sonhar é preciso.  
Que se deve ser criança a vida toda.  
Que nosso ser é livre.  
Que Deus não proíbe nada em nome do amor.  
Que o julgamento alheio não é importante.  
Que o que realmente importa é a paz interior.  
E finalmente, aprendi que não se pode morrer para se aprender a viver".*

*Shakespeare*

Banca examinadora:



Paulo César Montagner

Dedico este trabalho às  
pessoas que de alguma forma  
fazem parte de minha vida, à  
minha família e especialmente  
a meus pais, por tudo.

## ***Agradecimentos***

---

Agradeço primeiramente a Deus, sem Ele nada disso seria possível. Obrigada Senhor pelas coisas boas, que me fizeram feliz, e pelas coisas ruins, que me fizeram crescer.

Aos meus pais, pela minha vida e por terem feito por mim o que puderam, mesmo que muitas vezes eu não tenha compreendido.

Ao meu orientador Prof. Dr. Roberto Rodrigues Paes, por aceitar a orientação deste trabalho e exercer sua prática docente com tanto profissionalismo. Obrigada por me ajudar, sempre.

Ao meu co - orientador Prof. Hermes F. Balbino, por me apresentar às Múltiplas Inteligências, sem as quais esse trabalho não teria sido possível. Obrigada pela amizade e carinho que sempre me ofereceu.

Ao Prof. Dr. Paulo César Montagner, que além de muito me auxiliar nesses anos de estudo também aceitou participar da banca examinadora deste trabalho. Obrigada pelas conversas e reflexões.

Ao Prof. Valdomiro de Oliveira, companheiro de profissão, pelas discussões sobre o basquetebol.

Ao meu querido irmão, Bruno, pelo companheirismo e calma que sempre teve. Amo muito você.

À família Gata Preta, pelos bons momentos que passamos juntas nesses quatro anos.

Em especial à Mônica, Daniela, Luciene, Sílvia, Marina e Maira, esse ano não foi fácil... eu sei.

À Tatiana Carmona, mesmo longe, saiba que ainda a considero da nossa família.

E a todas as pessoas que já moraram, pousaram ou estiveram por algum motivo em nossa casa, tenho certeza que cada uma marcou nossa história.

À Andressa Tiemi e à Tatiana Bierrenbach, verdadeiras amizades conquistadas ao longo desses anos. Obrigada pela força.

À Marina Guzzo, pelas conversas e discussões sobre a psicologia. Sem elas talvez eu não compreendesse realmente certas coisas. E por me ajudar no desenvolvimento desse trabalho. Sucesso, você merece.

A todos os meus amigos da faculdade, principalmente da turma 98 diurno, que deixaram um pouco de si e levaram um pouco de mim, Thaís Helena, Carol Baiana, Andréa, Priscila, Mili, Renata Muller, Eduardo, Gus, e aqueles que compartilharam os bons momentos da minha graduação.

A todos os professores da Faculdade de Educação Física da UNICAMP, vocês contribuíram, de alguma maneira, para minha formação.

## **Sumário**

---

<i>Resumo</i> .....	I
<i>Introdução</i> .....	01
• <i>Problema</i> .....	02
• <i>Justificativa</i> .....	04
• <i>Objetivo Geral</i> .....	04
• <i>Objetivo Específico</i> .....	05
<i>Referencial Teórico</i> .....	06
<i>Capítulo 1: O Treinamento e a Psicologia no Esporte</i> .....	06
1.1. <i>Conceitos e definições de treinamento esportivo</i> .....	06
1.2. <i>Evolução do Treinamento</i> .....	09
1.3. <i>O Esporte e a Psicologia</i> .....	11
1.4. <i>Aspectos Psicológicos do Treinamento Esportivo</i> .....	13
<i>Capítulo 2: Inteligência Emocional e Liderança</i> .....	17
2.1. <i>O que é Inteligência</i> .....	18
2.2. <i>Inteligências Múltiplas</i> .....	20
2.3. <i>Inteligência Emocional</i> .....	23
2.4. <i>A Liderança</i> .....	27
2.5. <i>O Líder</i> .....	30
<i>Capítulo 3: Avaliação Psicológica no Esporte</i> .....	35
3.1. <i>O Teste Sociométrico</i> .....	35
<i>Metodologia</i> .....	39
<i>Considerações Finais</i> .....	40
<i>Referências Bibliográficas</i> .....	42

<i>Anexos</i> .....	45
• <i>Anexo 1: Teste sociométrico: Coleta de dados</i> .....	45
• <i>Anexo 2: Teste sociométrico: Tabulação de dados</i> .....	47

O esporte, sem dúvida alguma, é um fenômeno que desperta em nós muitas emoções. Quando estamos assistindo a um jogo podemos exaltar nossos sentimentos de alegria, raiva, frustração, sem que esse ato prejudique o nosso desempenho de meros espectadores. Mas, e quanto aos jogadores que também são tomados por suas emoções e não podem permitir que elas atrapalhem seu rendimento? A evolução dos métodos de treinamento deu à psicologia um papel essencial na preparação esportiva, por tratar dos aspectos referentes ao psiquismo do atleta. Nesse estudo, em particular, defende-se a posição de que o jogador que lidar mais eficientemente com seus sentimentos aflitivos, manter o otimismo e a perseverança apesar das frustrações, possuir a capacidade de empatia, envolvimento, cooperação e ligação social pode ter um desempenho melhor. Essas características sendo positivas devem levar um atleta a ser considerado exemplo pelo grupo, e aí poderá surgir a figura do líder. Uma liderança efetiva é determinada pelas relações afetivas do líder com o grupo e por suas qualidades, pois se ele é respeitado e querido agirá com mais confiança. Os técnicos devem procurar se beneficiar dessas informações para elaborarem estratégias mais eficazes de treinamento e obter melhores rendimentos de seus atletas. A sociometria é um dos instrumentos que poderá auxiliá-los no conhecimento da realidade grupal, identificando as possíveis lideranças existentes numa equipe. Para compor e concretizar essa temática, realizou-se um levantamento bibliográfico, que constituiu o referencial teórico, sobre os assuntos referentes ao tema, procurando estabelecer um reforço paralelo para a compreensão do problema.

## *Introdução*

---

O treinamento esportivo vem apresentando uma contínua evolução cada vez mais estabelecendo conceitos e princípios capazes de interferir no rendimento do atleta. Antigamente as sessões de treinamento visavam a obtenção e a conservação da condição física, bem como a apuração das possibilidades do atleta e a aquisição de uma boa performance. Com o passar dos anos e o reconhecimento da importância da contribuição da medicina desportiva, da psicologia, sociologia, biologia, nutrição e outras áreas de conhecimento fez-se necessário estabelecer uma nova metodologia de treinamento que privilegiasse a preparação esportiva como um todo, determinando pontos básicos e caminhos a serem percorridos para a conquista do sucesso. Essa nova metodologia levou os responsáveis pela preparação física a conscientizarem-se da indispensável cooperação da ciência na elaboração do trabalho, na adaptação do esforço causado pelo stress, na manutenção do ambiente psicológico favorável, no trabalho de equipe enfim, na determinação de um treinamento organizado metodicamente e de forma geral.

No estagio atual em que o esporte se encontra não se pode mais pensar em trabalhar com o atleta somente as condições físicas, técnicas e táticas, a preparação psicológica vem tendo também bastante destaque nesta área, pois as questões referentes ao psiquismo do atleta devem ser tratadas com muito cuidado a fim de contribuírem para o bom desempenho do mesmo. Associar traços de personalidade com realizações esportivas pode determinar, ou diferenciar, um atleta bem sucedido de um atleta comum. Saber lidar com a

vitória e com a derrota talvez seja uma das maiores habilidades a serem desenvolvidas pelo atleta. E se conhecermos quais traços, que trabalhados de maneira correta, vão contribuir para o desenvolvimento integral dele, certamente o nível de treinamento será beneficiado também.

Tendo em vista estes novos componentes da preparação esportiva, cabe ao técnico determinar e identificar situações no campo do esporte que venham a auxiliá-lo no aperfeiçoamento do treino e na sua realização prática.

Para esse processo o técnico deverá contar com o auxílio de instrumentos que estudem a estrutura de grupos e, a partir dos dados encontrados, ele poderá estabelecer qual tipo de treinamento e o que considerar nas etapas de preparação.

- *Problema*

No ambiente esportivo e em particular nos jogos coletivos temos uma situação de coesão grupal muito presente, uma vez que na equipe seus integrantes devem colaborar para haver uma interação entre eles e assim essa interação contribua para o desempenho numa competição e para o bom relacionamento social no grupo. Diante dessa situação de integração e cooperação faz-se necessário a identificação da presença de uma liderança e a partir daí buscar formas de fazer com que o líder exerça uma intervenção positiva no sentido de alcançar determinados objetivos e resultados favoráveis para o grupo.

No processo de determinação de liderança encontram-se algumas dificuldades quanto à identificação da pessoa, quais características ela deve apresentar e qual a forma mais adequada de liderar determinado grupo. Segundo Singer (1977: 21)<sup>\*</sup> *"A liderança é uma relação de integração entre a personalidade do indivíduo e a situação, uma vez que toda situação requer talentos especiais para enfrentá-la e resolver os problemas que surgem dela"*.

Para Goleman (1995) a marca de um líder é poder emocionar as pessoas através da sintonia entre os estados de espírito, ou seja, dar o tom emocional de uma interação é um sinal de dominação, num nível mais profundo e íntimo, pois significa dirigir o estado emocional da outra pessoa.

As pessoas que possuem uma certa habilidade social relacionam-se com mais facilidade, são tomadas como líderes naturais, pois conduzem e orientam um grupo por serem emocionalmente expressivas, por terem o sucesso pessoal determinado pelas aptidões que a inteligência emocional lhe dão, sendo notadas pelo autocontrole, zelo, persistência e capacidade de automotivar-se, e assim influenciar seus seguidores.

A inteligência emocional seria uma característica fundamental do líder, dependendo da ligação entre sentimento, caráter e instintos morais que ele possui. Estaria pautada pela empatia, uma capacidade de identificar as emoções no outro, colocando-se no lugar dele e pelo equilíbrio entre razão e emoção, levando inteligência à emoção, cognição ao campo do sentimento, enfim, lidando tranqüilamente com seus relacionamentos.

- ***Justificativa***

É preciso criar, aplicar e melhorar instrumentos para identificar uma liderança, fazendo um diagnóstico básico do atleta para avaliar seu talento, personalidade e suas reais possibilidades e assim colaborar com a metodologia de treinamento empregada, podendo obter o máximo rendimento da equipe num jogo ou numa competição. Através de um levantamento bibliográfico feito a cerca de uma qualidade particular e da figura do líder, este estudo acredita que conhecendo melhor o atleta, bem como suas capacidades, é possível elaborar instrumentos mais precisos que possibilitem um conhecimento aprofundado do tipo de pessoa com quem estamos trabalhando e dessa forma encontrarmos meios para que ela contribua para o êxito do grupo e da equipe. Faz-se necessário então o conhecimento e a atuação de formas de liderança no grupo, bem como técnicas que busquem detectar características para a criação do líder, e depois estabelecer estratégias de desenvolvimento positivo destas formas de liderança.

- ***Objetivo Geral***

O presente estudo tem como objetivo inicialmente fazer um levantamento bibliográfico da contínua evolução que o esporte vem sofrendo ocasionando uma reestruturação dos métodos de treinamento. Dentro desse contexto procura situar a Psicologia do Esporte como área emergente e de

profunda importância para a conquista de resultados favoráveis, levantando os aspectos de maior relevância para o processo.

Num segundo momento, a partir de uma área de interesse específica estudada pela psicologia esportiva, a liderança, discutir pontos sobre esse fenômeno encontrado no ambiente esportivo, mais precisamente sobre a figura do líder, e quais características comportamentais e psicológicas determinam esse talento. Sobre essa discussão, coloca a Inteligência Emocional como uma qualidade apresentada pelo líder, sendo fundamental para sua determinação dentro de um grupo, e que através desse traço de personalidade uma pessoa pode ser capaz de influenciar outras.

- ***Objetivo Específico***

Com esse estudo procuro enfatizar a importância da psicologia no processo de identificação de lideranças nos jogos coletivos buscando fazer a associação de uma característica de comportamento do atleta (a inteligência emocional) com suas realizações esportivas. Como a partir desta descoberta o técnico pode beneficiar-se dessas informações para melhor trabalhar com seu grupo e também os atletas para desenvolver uma relação pessoal mais afinada com seus companheiros. Para tanto, proponho a aplicabilidade do teste Sociométrico, com o emprego de sociogramas, para a realização de uma investigação mais apurada da realidade grupal.

### *Capítulo 1: O Treinamento e a Psicologia no Esporte*

Para entender a evolução que o treinamento esportivo vem sofrendo faz-se necessário primeiramente discorrer sobre várias definições e conceitos empregadas por autores da área à cerca do processo de preparação do atleta. Este capítulo apresenta algumas dessas definições e também procura fornecer informações à cerca da Psicologia e suas relações com o Esporte na intenção de reconhecer que o sucesso nos esportes também é determinado por fatores psicológicos. O nível de treinamento antes encarado apenas do ponto de vista físico, hoje é considerado no que diz respeito à atitude mental, sob o ponto de vista da preparação psicológica para a ação.

#### *1.1. Conceitos e definições de treinamento esportivo*

➤ Numa competição existem inúmeros fatores que auxiliam um atleta ou uma equipe a conquistar a vitória. Esses fatores somados a um grande número de pessoas, também envolvidas no contexto esportivo, buscando alcançar êxito nas competições, constituem um processo que chamamos de treinamento esportivo.

Muitos autores e pesquisadores das mais diferentes escolas procuram definir o treinamento esportivo. Cada um, a seu modo, propõe um conceito para

tal e dentro desses conceitos podemos observar o quanto o desenvolvimento do esporte depende da investigação científica, tanto na área prática quanto na área teórica, para a formação de um atleta mais capaz, mais consciente e, portanto, melhor preparado para a competição.

Atualmente o treinamento encontra-se num nível muito avançado obrigando técnicos e preparadores a estarem continuamente reciclando-se e aperfeiçoando-se, mantendo contato com os centros esportivos e estando cientes das publicações especializadas na área.

Para Tubino (1979: 35), a eficiência máxima de um indivíduo ou de uma equipe é a "forma". Para ele, treinamento é:

*"O conjunto de meios utilizados para o desenvolvimento das qualidades técnicas, físicas e psicológicas de um atleta ou de uma equipe, tendo como objetivo final colocá-lo (a) na "forma" projetada na época certa da performance".*

O treinamento esportivo possui o objetivo de aprimorar as habilidades técnicas e de desenvolver os potenciais físicos e psicológicos para que os atletas se sintam seguros para realizar os procedimentos determinados pelo técnico.

Fernandes (1981: 16) cita o treinamento esportivo como um dos mais apaixonantes aspectos do esporte, levando centenas de técnicos a pesquisarem novos conhecimentos para a obtenção do alto rendimento. O autor define treinamento como:

*"Um processo de meios utilizados pelo desportista, visando ao desenvolvimento de todas as suas potencialidades morfológicas, funcionais e psíquicas, para atingir o mais alto nível de rendimento que a natureza lhe reservou".*

→ O treinamento assume um papel importante para a confiança do atleta, pois ele precisa estar bem preparado físico, técnica e psicologicamente para enfrentar com serenidade a pressão competitiva. É no treino que os jogadores têm a oportunidade de praticar o conjunto de técnicas referentes à sua modalidade e também as estratégias de competição.

Na visão de Zakharov (1992: 33) o sistema de treinamento esportivo constitui a parte central da preparação do atleta. Assim, o treinamento esportivo representa:

*"Um processo pedagogicamente organizado, cuja base é constituída pelos métodos de exercícios físicos que visam ao aperfeiçoamento máximo das potencialidades do organismo do desportista, de acordo com os requisitos da modalidade desportiva escolhida".*

O autor ressalta também a necessidade de se destacar na estrutura do treino esportivo a preparação física, tática, técnica e psicológica.

Uma característica comum entre as definições de treinamento é que em todas elas o objetivo é alcançar o máximo rendimento do atleta. Dessa maneira, é preciso conhecer todos os aspectos envolvidos no treinamento,

buscando preparar o atleta para melhor enfrentar uma situação de jogo ou competição.

Este estudo faz uma referência específica ao desenvolvimento das potencialidades psicológicas, uma vez que o atleta também necessita desse preparo para sentir-se autoconfiante na realização de suas tarefas. Estando confiante ele é capaz de influenciar seus companheiros e dessa forma liderar sua equipe e conduzi-la para a vitória.

## ***1.2. Evolução do Treinamento***

O treinamento esportivo é um dos campos do esporte que mais tem evoluído nos últimos tempos. Acompanhando a própria evolução do homem e da tecnologia, atingiu um nível bastante adiantado constituindo-se em uma ciência embasada por muitos estudos e pela colaboração de outras áreas (médica, biológica, psicológica, sociológica, etc.).

Fernandes (1981: 03) coloca a evolução do treinamento, através da história, passando por cinco períodos até chegar ao período científico do dias atuais. Esses períodos seriam:

- 1º. Período das artes*
- 2º. Período da improvisação*
- 3º. Período da sistematização*
- 4º. Período pré-científico*
- 5º. Período científico ou moderno*

Estes períodos processaram-se pelas mais diferentes escolas, desde a Grécia Antiga até as escolas inglesa, americana, alemã, australiana, sueca e asiática, sofrendo modificações no que diz respeito às diversas formas de aplicação do treinamento e dos conhecimentos por ele utilizados.

No início o treinamento tinha um caráter mais militar, pois na antiguidade era aplicado para preparar os guerreiros para o combate, com o intuito de tornar seus exércitos imbatíveis. Com os Jogos Olímpicos começou a invadir o campo da ciência e os países mais desenvolvidos criaram centros de investigação científica para melhorar a performance de seus atletas.

→ Primeiramente buscaram-se métodos que permitissem o aumento da velocidade, da força, da resistência cárdio-respiratória, enfim, dos atributos musculares, articulares, nervosos e orgânicos do ser humano. Com o advento de novas modalidades esportivas e o instinto de competição, a preparação técnica e tática também passou a estar presente no sistema de treinamento e, por fim, a preparação psicológica também conquistou grande importância no campo esportivo, oferecendo uma maior abrangência na preparação do atleta e da equipe.

Hoje, com um planejamento envolvendo as orientações do técnico, a contribuição da medicina, da fisiologia, da biomecânica, da psicologia e de outras áreas o esportista poderá atingir rendimentos ótimos de suas possibilidades atléticas.

### ***1.3. O Esporte e a Psicologia***

O esporte vem agregando cada vez mais áreas em torno de si, constituindo assim as chamadas ciências do esporte. Dentre essas áreas a Psicologia do Esporte é ainda uma área emergente onde se procura criar programas de treinamento psicológico visando um melhor desempenho em competições e auxiliando técnicos e atletas a lidarem com mais controle com as diversas situações que lhes são apresentadas no cotidiano esportivo.

De acordo com De Rose Jr. (1992) a relação entre esporte e psicologia estabeleceu-se no final do século XIX devido às primeiras investigações sobre aspectos psicofisiológicos e atividade física, mas ainda não era muito claro como o esporte e a psicologia poderiam auxiliar na melhora da performance dos atletas.

Os Estados Unidos, a antiga União Soviética e a Alemanha foram os primeiros a reconhecer a importância da Psicologia de Esporte, tratando-a como uma ciência independente da psicologia geral. Posteriormente, no início dos anos 80, outros países passaram a demonstrar interesse por essa área. Contudo, a Psicologia do Esporte só foi reconhecida como uma especialidade da psicologia em 1986, pela American Psychological Association (APA).

Diante desse fato vários centros de pesquisa sobre a ciência da aplicação da psicologia à Educação Física e ao esporte foram criados. Buscando fornecer suporte psicológico a técnicos e atletas esses institutos desenvolvem novas linhas de pesquisa para observar a efetividade dos programas de treinamento de habilidades psicológicas para o alto rendimento e a manutenção de um alto nível metodológico através de metodologias específicas para o

esporte e suas diferentes modalidades, levando em consideração suas diversidades culturais, étnicas e comportamentais.

→ As áreas de interesse mais investigadas incluem agressão e violência no esporte, stress e ansiedade, motivação, atenção e concentração, liderança, coesão grupal e dinâmica de grupo, psicometria esportiva, etc. (Brandão, 1995).

Para Samulski (1992) a Psicologia do Esporte "*representa uma das disciplinas da Ciência do Esporte e constitui um campo de aplicação da Psicologia*". Mas o autor ainda destaca que a Psicologia do Esporte não deve ser considerada apenas como uma matéria especial da Psicologia aplicada, pois o esporte e as ações esportivas têm suas regras próprias, suas estruturas e seus princípios.

Nos dias atuais é comum encontrarmos psicólogos trabalhando com a Psicologia do Esporte em clubes, ajudando atletas a terem uma performance dentro das quadras cada vez melhor e encontramos também professores de Educação Física desenvolvendo projetos e pesquisas nas diferentes áreas da psicologia, porém ainda não é muito claro qual a formação que um profissional da Psicologia do Esporte necessita. A disciplina Psicologia do Esporte, antes era oferecida apenas na graduação dos cursos de Educação Física, somente na década de 90 foi incluída na grade curricular de alguns cursos de Psicologia, primeiro com disciplina optativa e depois como obrigatória.

Por este motivo a Psicologia do Esporte foi dividida em três áreas de atuação profissional: o ensino e a pesquisa, que ficou a cargo do profissional tanto da psicologia quanto da educação física e a intervenção clínica, desempenhada somente por psicólogos (Rúbio, 2000).

#### ***1.4. Aspectos Psicológicos do Treinamento Esportivo***

Tendo se caracterizado como um dos grandes fenômenos tanto do ponto de vista do espetáculo quanto do político e considerando sua popularidade, o esporte vem exigindo o aperfeiçoamento físico, técnico e tático de técnicos e equipes esportivas. A preparação psicológica tem contribuído bastante para esse aperfeiçoamento à medida que procura direcionar seu foco para os traços da personalidade individual e para as situações de grupo, nas quais estarão pautadas as bases do atleta futuramente.

— A capacidade de lidar de maneira positiva com os aspectos psicológicos envolvidos em um jogo ou numa competição pode determinar a diferença entre um atleta vencedor e um perdedor ou entre o atleta talentoso e o comum.

Muitos autores, técnicos, atletas e até mesmo os torcedores estão discorrendo sobre a importância da preparação psicológica, levando à constatação de que uma boa preparação nesse sentido leva o atleta, em momentos decisivos, a desempenhar sua função no seu nível máximo.

Franco (2000) acredita na necessidade de criar um processo, uma continuidade para o treinamento e, por isso, encontramos trabalhos específicos a cada etapa do treinamento esportivo. No caso da preparação psicológica, por exemplo, podemos citar a preparação para: *o período de planejamento de calendário esportivo; o período pré-competitivo (semanas antes da competição); o período competitivo (semana da competição); o período da competição; o período pós-competição, e o período de manutenção.*

Singer (1977) diz que o sucesso nos esportes é determinado tanto por fatores sociológicos, fisiológicos, anatômicos e mecânicos quanto por fatores psicológicos.

Para Tubino (1979: 344) a preparação psicológica é:

*"O componente de um treinamento desportivo que tem por objetivo elevar o nível de possibilidades psicológicas para o alto rendimento, assim como propiciar adaptações volitivas progressivas para a aceitação de maiores padrões de treinamento".*

No período das artes do Treinamento Esportivo os gregos já faziam uso da preparação psicológica quando precisavam enfrentar competições com grandes exigências físicas e morais para que pudessem suportar essas situações. Eles eram submetidos a uma preparação baseada no sofrimento consistindo num treinamento de muitas horas sem descanso, em trabalhos árduos no campo, na colocação dos atletas em situação de fome e muitos outros estímulos adversos (Tubino, 1979).

Samulski (1992) fala sobre as principais metas que podem ser alcançadas através de medidas psicológicas de treinamento. São elas:

- A melhoria planejada e sistemática das capacidades e habilidades psíquicas individuais do rendimento;
- A estabilização e otimização do comportamento na competição;
- A aceleração e otimização de processos de regeneração psicológica.

→ Mas a preparação psicológica não depende só da motivação e da condição física, o nível intelectual do atleta também é muito importante, a

maneira como ele se comporta no dia a dia, nos treinos, nas competições, perante os adversários, na vida familiar, são aspectos de profunda relevância para poder traçar um diagnóstico básico da personalidade desse atleta.

Para formular um treinamento esportivo é necessário considerar as variáveis psicológicas que farão parte desta preparação.

Tubino (1979: 349) relaciona alguns pontos tidos como de maior importância para o treinamento, que são: *As indicações psicológicas para o trabalho de iniciação desportiva; o desenvolvimento da ambição desportiva nos atletas; os roteiros para a orientação psicológica de atletas; os reforços psicológicos positivos e negativos em treinamento; os fenômenos psicológicos em atletas e suas características; a relação treinador-atleta; a motivação; o endurecimento dos atletas; a mobilização dos pais para os objetivos do treinamento; o desenvolvimento da atenção nos atletas; a síndrome pré-agonística; a concentração pré-movimento; as particularidades do desporto feminino; o emprego de técnicas sociométricas e, a acomodação psicológica.*

Dentre esses aspectos vejo o emprego das técnicas sociométricas com aplicação de questionários em determinados grupos de pessoas como um instrumento auxiliador no sentido de identificar as preferências afetivas, de integrar os membros da equipe de forma dinâmica no trabalho, de detectar as ações de comando através de preferências de escolhas pelos atletas. Tais informações são importantes para melhorar o treinamento estabelecendo grupos adequados para a otimização do trabalho de preparação.

Já para Singer (1977) a preparação psicológica estaria mais relacionada com aspectos da Psicologia Social, tendo como estudo: *Competição e cooperação; Dinâmica de grupo; Moral; Liderança; Efeitos da audiência, ou*

*sociais, no desempenho; Efeitos sócio-culturais na aparência e comportamento pessoal.*

Entretanto, por mais que a preparação psicológica auxilie no desenvolvimento integral do jogador, se o atleta não possuir certas habilidades e características pessoais talvez ele não responda positivamente ao treinamento e aos estímulos psicológicos presentes num jogo ou competição. E por conta disso é necessário conhecer quais características de personalidade e quais comportamentos fazem um atleta se destacar.

O desafio de entender melhor o esporte é cada vez maior, e os aspectos psicológicos do esporte estão se tornando a preocupação de um maior número de técnicos, pesquisadores e estudiosos.

## ***Capítulo 2: Inteligência Emocional e Liderança***

*"É com o coração que se vê corretamente; o essencial é invisível aos olhos".*

Antoine de Saint -Exupéry,

*O pequeno príncipe*

O segundo capítulo desse estudo trata de identificar uma característica do atleta que contribui para a identificação dele como um possível líder dentro de uma equipe. Na maratona do "perde e ganha", da relação adversário e companheiro, o fator emocional é muito exigido e por isso acredita-se que quem consegue lidar com essas situações de maneira mais inteligente pode ser melhor sucedido, pois a forma com que lidamos com nossas emoções determina muito nosso futuro e nosso sucesso. É um atleta apresentando uma grande inteligência emocional além de se relacionar melhor com as adversidades do esporte, tende a ser considerado como exemplo numa equipe ou mesmo no cenário esportivo. Com esse capítulo busco a conscientização da importância de se reconhecer um líder e principalmente quais características determinam uma pessoa como tal. De que forma essa liderança pode ser exercida e como técnicos e atletas podem trabalhar esse aspecto no treinamento.

## 2.1. O que é Inteligência

Inteligência é aquilo que você utiliza quando não sabe o que fazer, ou seja, é quando você capta o elemento de novidade, a habilidade de enfrentar o problema e buscar uma solução que é necessária quando não há resposta correta, quando os procedimentos normais provavelmente não são suficientes, mas ser inteligente é mais do que isso é ser criativo, é inventar algo novo "automaticamente". A inteligência é um processo que diz respeito à improvisação, onde o "sujeito" é um alvo móvel, é um caminho que passa por muitas regiões do cérebro, pela qual tateamos em busca dos novos significados, muitas vezes "conscientemente". Ela sempre foi medida por meio de conjuntos variados que utilizavam indícios de habilidades espaciais, compreensão verbal, fluência com palavras, facilidade para números, raciocínio indutivo, rapidez de percepção, raciocínio dedutivo, capacidade de memorização e outras coisas, porém nos tempos mais atuais, tende-se em falar sobre esses vários subtestes como "inteligências múltiplas" (Calvin, 1998).

*"Penso na inteligência como um patamar superior da neurofisiologia - o resultado de muitos aspectos da organização do cérebro de um indivíduo, aspectos estes que dizem respeito a fazer algo que nunca foi feito antes. Podemos não ser capazes de explicar a inteligência em toda sua glória, mas hoje conhecemos alguns dos elementos de uma possível explicação. Alguns são comportamentais, alguns são neurofisiológicos e outros são processos semelhantes aos da evolução que operam em não mais que segundos. Sabemos até mesmo algo sobre os princípios de auto-organização que*

*levam a coisas inesperadas - aqueles níveis ainda em construção, como quando categorias e metáforas competem por território cerebral" (Calvin, 1998: 21).*

Gardner (1995) define a inteligência como *"a capacidade para resolver problemas encontrados na vida real; para gerar novos problemas a serem resolvidos e para fazer algo ou oferecer um serviço que é valorizado em sua própria cultura"*.

O autor conta ainda que estudos neurobiológicos sugeriram que a cada área do cérebro correspondem determinadas formas de cognição, ou seja, as informações são processadas de diferentes modos, o que nos leva a verificação da existência de diversas competências intelectuais humanas. Não há, portanto, uma única inteligência humana, mas sim uma gama de inteligências que se investigada jamais será concluída. Ocorre daí, a necessidade de uma melhor classificação de todas as competências intelectuais humanas, devendo considerar para isso, primeiramente quais são os pré-requisitos para uma inteligência e segundo quais são os critérios reais pelos quais podemos julgar se uma competência candidata, que passou pelo "primeiro corte", deveria ser convidada a unir-se ao nosso encantado círculo de inteligências. A versão de inteligência dos psicólogos está enfrentando a sua maior ameaça. Experts estão ampliando o conceito propondo várias inteligências, incluindo a inteligência emocional e a inteligência moral. Fizeram experiências com novos métodos de determinação de inteligência. Eles estão obrigando cidadãos de todos os lugares a se confrontarem com as perguntas: O que é inteligência? Como ela deveria ser avaliada? E como nossas noções de inteligência se ajustam com o que valorizamos no ser humano?

## ***2.2. Inteligências múltiplas***

Sobre a idéia de o que é inteligência, como e quando deve ser medida, e que valores seriam definidos no intelecto humano diversos estudiosos vêm apresentando suas teorias. Robert J. Sternberg e outros pesquisadores acreditam que existem dois tipos de inteligência: a "prática", representada por uma habilidade de se adaptar a vários contextos, e a "criativa", que é a capacidade de automatizar atividades já conhecidas. Ele identificou que a capacidade que uma pessoa possui de se adaptar a diversos contextos ou lidar com novas informações, pode ser diferenciada do sucesso do teste de Q.I. inicial. Isto o levou a criar um novo teste de Q.I., o qual não foi facilmente aceito, pois os psicólogos eram muito conservadores.

O psicólogo e jornalista Daniel Goleman obteve um sucesso mundial através do livro *Inteligência Emocional* (1995). Ele enfatizou a capacidade de uma pessoa de controlar suas reações emocionais e ler os sinais das outras.

Outros psicólogos falam de inteligência executiva e ainda de uma inteligência financeira.

Surgem duas questões: Como a mente e o cérebro humanos se desenvolvem há milhões de anos? Como podemos contabilizar a variedade de experiências e capacidades que existem ou como elas seriam valorizadas nas diferentes comunidades mundo afora?

Com base nestas duas questões, Howard Gardner em 1983, defendeu a existência de sete tipos de inteligências: lingüística, lógica ou matemática (sendo estas duas avaliadas na escola e contribuem para o sucesso nos testes de inteligência iniciais), musical, espacial, corpóreo-cinestética, interpessoal, e

intrapessoal. Mais recentemente, ele descobriu uma outra: a naturalista. Segundo ele, todos nós temos pelo menos estas oito, quem sabe até mais inteligências.

Howard Gardner é professor da universidade de Harvard e já possui vários livros e artigos publicados sobre o assunto. Ele diz:

*"Devido aos fatos de hereditariedade, ambiente, e suas interações, duas pessoas não podem exibir as mesmas inteligências nas mesmas proporções. Nossos perfis de inteligência diferem de pessoa para pessoa. Isto representa um desafio e oportunidades para o nosso sistema educacional. Ou nós continuamos imaginando que somos os mesmos, e que o sistema educacional é o melhor que já existiu, ou podemos criar um sistema educacional que explore estas diferenças, individualizando a instrução ao máximo possível".*

Vemos estudantes brilhantes, mas que não se saem bem nas avaliações. Gardner defende que os vários tipos diferentes de inteligência exigem um envolvimento entre o ensino e o aprendizado, como um meio de entender estes estudantes.<sup>1</sup>

A teoria das inteligências múltiplas mostra um modo pluralizado de entender o intelecto. Avanços recentes na ciência indicam que a inteligência de cada um de nós é formada por faculdades autônomas as quais podem trabalhar separadamente ou em conjunto com outras faculdades.

A inteligência é uma capacidade geral, encontrada em graus variáveis em todos os indivíduos; é a chave para o sucesso na resolução de problemas e

---

<sup>1</sup> [www.quemindicou.hpg.com.br](http://www.quemindicou.hpg.com.br)

pode ser medida com testes de papel e lápis, os chamados testes de Q.I. Esses testes podem prever o desempenho escolar com considerável exatidão, mas não preveem o desempenho numa profissão, por exemplo, além disso, os testes de Q.I. medem as capacidades lógicas ou lógico-linguísticas restringindo a noção de inteligência às capacidades utilizadas na solução de problemas lógicos e linguísticos. Através da teoria das Inteligências Múltiplas abordamos o problema dos testes de inteligência não identificarem todos os tipos de inteligência, deixando de explicar assim, grandes áreas do conhecimento humano. Desse modo, a competência cognitiva humana é melhor descrita em termos de um conjunto de capacidades, talentos ou habilidades mentais que chamamos de inteligências. Todo indivíduo normal possui cada uma dessas capacidades em certa medida, eles só diferem no grau e na natureza de sua combinação.

É muito importante que os educadores implementem a teoria das inteligências múltiplas para que percebam nos alunos, individualmente, como funcionam suas mentes e a melhor maneira de ajudá-los a aprender. Isto pode requerer uma mudança no currículo escolar, por mudar o conteúdo das aulas. Um outro modo de adaptar as escolas a esta nova forma de ensino seria a inclusão de unidades interdisciplinares (Gardner, 1995).

Podemos perceber então que há muito, vários autores já discutem a questão das diversas inteligências que o ser humano possui e neste estudo acreditamos que a Inteligência Emocional de Goleman tem uma relevante influência na determinação de uma liderança.

## 2.3 Inteligência Emocional

Na tentativa de tratar o tema "emoção" cientificamente esbarramos com a dificuldade em se definir satisfatoriamente esse termo, assim como as várias hipóteses que giram em torno de seu conceito. Quando falamos em emoção, estamos nos referindo a sensações subjetivas que ocorrem em resposta a um fator estimulante, geralmente externo, portanto, todo ser humano já experimentou a sensação de amor, raiva, medo, frustração. O termo "emoção" seria então empregado quando quiséssemos definir um estado afetivo, o conjunto das alterações fisiológicas internas que visam ao retorno do equilíbrio normal entre o organismo e o meio, e com ele se envolvendo em interações constantes que são expressivas do estado fisiológico de excitação e também do estado psicológico mais ou menos agitado (Marino Jr., 1975).

Para Samulski (1992), as emoções são as avaliações das próprias relações motivacionais com os objetivos, ou ainda, avaliações subjetivas significativas de situações.

Goleman (1995) diz que *"a emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e uma gama de tendências para agir"*. Acrescenta também que as emoções são, em essência, impulsos para agir, planos instantâneos para lidar com a vida que a evolução nos infundiu.

O raciocínio e o pensamento são reconhecidos como instância exclusiva na regulação de nosso comportamento. Quando o comportamento não é regulado cognitivamente ele é desprezado e tido como perturbador, incalculável e não planejado. Juntamente com os processos cognitivos, as ocorrências emocionais (sentimentos) possuem uma função atuante sobre o

comportamento. Nossas ações são influenciadas pelas emoções como reação e estímulo desencadeante da tensão emocional. A maioria dos psicólogos usa o termo "emoção" para denominar todos aqueles fenômenos que nós caracterizamos no dia a dia como sentimento, afetividade, excitação, disposição, abrangendo fatos muito diversos. O esporte é um campo de ação onde surgem freqüentemente fortes emoções e onde, portanto, os processos emocionais desempenham papel relevante. Os sentimentos provocados pelas competições são vivenciados não só pelos participantes diretos como também por numerosos observadores e espectadores. Os processos emocionais podem determinar a ação de forma positiva, podem ativar ou dirigir as atividades da ação de tal forma que forneçam uma contribuição positiva para se alcançar o objetivo. Mas as emoções também podem perturbar ou inibir o desenrolar ordenado e objetivo da ação ou até destruí-lo quando são intensas demais. Nestes casos, os processos emocionais não são mais vividos como fenômenos colaterais, até mesmo desejados, da ação desportiva, passando a serem temidos pelo atleta. Ele terá que se proteger contra o surgimento de tais emoções terá que dominá-las (Thomas, 1983).

A questão da Inteligência Emocional vem sendo muito debatida, mas no ambiente esportivo como desenvolver ou identificar essa habilidade?

Temos duas maneiras de lidar com o mundo: quando pensamos e quando sentimos. A reação emocional é mais rápida que a racional, por isso somos capazes de agir sem pensar. Quanto mais intenso for o sentimento, mais dominante é a mente emocional. O ideal seria que as duas mentes trabalhassem juntas, porém quando surge uma emoção muito forte o equilíbrio se abala e, com certeza o lado emocional pesa mais tomando conta e desestabilizando a mente racional. A aptidão emocional é uma meta capacidade, ou seja, ela

determina como utilizar as outras capacidades, inclusive o intelecto e o motor. Muitos indícios atestam que atletas emocionalmente equilibrados podem levar vantagens em qualquer campo e muitas vezes se saem bem no esporte (Franco, 2000).

Para Feijó (1998) todas as funções mentais têm o objetivo de resolver bem os problemas, auxiliando as pessoas a viver com um bom nível de qualidade e um dos motivos pelo qual um comportamento equacionador não acontece está na natureza de nossas emoções, que podem se inteligentes ou não.

*"A emoção é inteligente quando ela estabelece valores e significados que favorecem a pesquisa de soluções, abrindo a mente para alternativas de ensaio e erro. A emoção inteligente não tem medo do problema novo: ao invés de considerá-lo difícil, ela encara o novo como desafiador. A emoção inteligente contribui para a boa resolução dos problemas. (Feijó, 1998: 77)".*

Goleman (1995) diz que a Inteligência Emocional é um conceito novo, ninguém pode ainda dizer exatamente até onde responde pela variação de pessoa para pessoa no curso da vida. Diferentemente do teste de Q. I criado por Binet , ainda não existe nenhum teste com papel e lápis que possibilite medir a "quantidade de inteligência emocional".

O autor define então a Inteligência Emocional como sendo:

*✓ "A capacidade de motivar-se e persistir diante das 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".*  
(p. 46) ✕

✕ Para ele a Inteligência Emocional é o instinto básico para viver, pois nos propicia, por exemplo, conter o impulso emocional, ler os sentimentos mais íntimos de outra pessoa, lidar com relacionamentos. As pessoas com alta Inteligência Emocional são socialmente equilibradas, comunicativas e animadas, possuem uma grande capacidade de engajamento com pessoas ou causas, são solidárias e atenciosas em seus relacionamentos. Nossas emoções podem atrapalhar ou contribuir para que continuemos treinando para alcançar uma meta ou solucionar um problema. Na medida que somos motivados por sentimentos positivos como alegria, amor, prazer, esses sentimentos podem nos levar à conquista, e nesse caso a Inteligência Emocional é uma aptidão, uma capacidade fundamental que afeta todas as outras, facilitando ou interferindo com elas.

Goleman coloca que uma pessoa com aptidão emocional apresenta sete características essenciais: *confiança, curiosidade, intencionalidade, autocontrole, relacionamento, capacidade de comunicar-se e cooperatividade* e que essas características podem ser aprendidas quando crianças. Segundo ele, podemos dizer que um atleta, por exemplo, é emocionalmente inteligente quando sabe lidar com cinco aptidões emocionais, que são: *conhecer as próprias emoções; saber lidar com as emoções; saber se automotivar; reconhecer as emoções no outro e, saber lidar com os relacionamentos.*

*"A inteligência Emocional nada mais é então do que a habilidade do indivíduo em lidar com seus conflitos internos, em saber considerar os*

*sentimentos das pessoas que o cercam, e não sucumbir diante de crises, ansiedades, angústias e depressões" (Franco, 2000:145).*

Para ser um líder realmente efetivo é necessário possuir essas características, pois no esporte encontramos situações diversas em que o lado emocional influencia e muito na performance. E por estarmos lidando com relações humanas, o convívio próximo entre atletas, no sentido de buscar um entrosamento maior entre o grupo, faz com que as relações pessoais se estreitem e as afetividades se formem de tal maneira que uma pessoa possa ser influenciada por outra, conforme seu estado emocional, pois somos tomados pelos sentimentos que acompanham nossas ações.

#### **2.4. A Liderança**

A liderança é um fenômeno de extrema importância no cenário esportivo para pessoas que orientam grupos sociais no sentido de obter o máximo de dedicação e aplicação em busca de um objetivo, de uma meta por parte de uma equipe, atendendo assim as necessidades de cada membro. Uma das funções mais importantes no desenvolvimento da coesão grupal é a do líder do grupo.

De acordo com Huang e Lynch (1992) "*a liderança é a arte de conduzir suavemente, de longe, enquanto se amplia a confiança e o respeito entre os liderados*".

Segundo Krech (1969) apud Samulski (1992: 147), a "liderança é a influência que o indivíduo exerce sobre seus companheiros e as atividades do grupo". Acompanham esta definição três corolários: 1) a liderança é uma variável quantitativa. Cada membro do grupo tem uma quantidade de liderança pessoal, pois todos os membros do grupo precisam até certo ponto inevitavelmente influir nas atividades dos outros membros do grupo. Os chamados seguidores do líder são apenas quantitativamente diferentes do mesmo em termos de influência, 2) os atos de liderança são acontecimentos de comportamento interpessoal - casos de interação - (o líder influi o seguidor e este por sua vez, influencia o líder), 3) deve-se observar a diferença entre o líder real - isto é o indivíduo que exerce influência significativa - e o chefe do grupo (líder formal).

A liderança também se manifesta de forma específica a tarefa, quer dizer, uma pessoa que age como líder da equipe esportiva não necessariamente se tornará líder em outras situações. No processo de liderança é preciso mostrar algumas funções, como: otimização dos processos de interação, organização do grupo para que seja eficaz a solução da tarefa e condução do grupo para os objetivos planejados. (Singer, 1977)

Andreolla (1992) cita que para aspectos diversos existem maneiras diversas de exercer liderança, e esta pode ser exercida simultaneamente, ou em rodízio, por diferentes pessoas. Todas as pessoas possuem uma gama de potencialidades que devem ser desenvolvidas, portanto qualquer potencialidade do indivíduo pode ser transformada em força para a liderança.

Para tanto é necessário conhecer as características potencias de uma pessoa que podem ser trabalhadas. O presente estudo acredita que a

inteligência emocional é uma aptidão merecedora de atenção especial, pois está ligada às relações que se estabelecem num grupo.

Através de um experimento para verificar a eficiência da liderança de grupos, Fiedler (1967) apud Samulski (1992) procurou identificar as características pessoais que distinguem o líder eficiente dos outros líderes. Seu estudo baseou-se na suposição de que a percepção do líder por seus colaboradores reflete a relevância das tarefas e atividades que influenciam a interação e a performance do grupo, principalmente a percepção interpessoal, e ele verificou que o tipo de líder que será o mais eficaz depende da favorabilidade da situação para o líder, do grau de relação afetiva do líder com o grupo, da estrutura da tarefa e da posição de poder do líder.

Desse modo, temos que ter em mente que existem diferentes necessidades, atividades e momentos na vida de um grupo e, por isso, pode haver maneiras diversas de exercer liderança.

É mesmo para que o grupo cresça como um todo, deve haver distribuição e rodízio de lideranças, podendo os próprios membros desse grupo criar papéis de liderança segundo suas necessidades e objetivos. Ser líder é saber lidar com as diferenças no grupo e não tornar todos iguais.

Para Chelladurai (1984: 329) apud Dobranzky e Machado (2000) "*o estudo da liderança é crítico para o entendimento da performance esportiva porque é instrumental no aumento do estado motivacional dos atletas e/ou do time*". A pessoa que exerce a liderança precisa ter algumas características de personalidade para que consiga fazer com que os membros do time tenham um desempenho máximo na busca de metas.

Ivoilov (1988) op. cit. cita que "*quanto mais alto é o nível de preparação técnico/tático do grupo esportivo, mais atentamente é necessário considerar as peculiaridades da conduta do líder*".

## **2.5. O Líder**

O líder pode ser caracterizado de várias formas, segundo as particularidades por ele apresentadas. De acordo com Andreolla (1992) podemos falar de vários tipos de líder, como o *Líder Autocrático*, aquele que concentra o poder de decisão, sendo autoritário, ditando sozinho as normas e atividades do grupo, não distribuindo o poder de decisão e não promovendo lideranças, enfim, o líder auto-suficiente, que só sabe mandar, ameaçar, exigir e castigar. Temos também o *Líder Paternalista*, o superprotetor, que deseja obter resultados do grupo através do assistencialismo. Também, com o autocrático, não promove lideranças, pois não valoriza a iniciativa alheia, tendendo a criar individualidades infantis, indecisas e inseguras, devendo todo o grupo recorrer a ele para a solução dos eventuais problemas. Em contrapartida encontramos o *Líder laissez-faire (Deixa-correr)*, que diferentemente dos outros dois não toma iniciativa nenhuma, não assume, não dirige, não coordena. Sendo inseguro e desligado, acaba fazendo com que o grupo se desintegre pelo desinteresse ou pelos conflitos que se criam. E ainda o *Líder Democrático*, que valoriza as idéias e iniciativas do grupo, coordena, anima, promove a participação e a cooperação, favorecendo assim o surgimento de lideranças, pois distribui o poder de decisão, exercendo-o de forma

cooperativa. Nesse caso o clima de liberdade, de comunicação, descontração e integração no grupo é muito mais presente.

Para nosso estudo o Líder Democrático é o que possui maior relevância por apresentar características determinantes de uma liderança efetiva.

Samulski (1992) coloca que as relações afetivas do líder com o grupo têm grande influência nas situações favoráveis, porque o líder que é respeitado e querido pode obter o consentimento do grupo nas suas decisões, podendo agir mais decisivamente e com mais confiança. Ele termina dizendo que *"a situação de liderança mais favorável é aquela na qual a relação afetiva do líder com o grupo é boa, a tarefa é altamente estruturada e a posição de poder do líder é forte"*.

Para Maier (1967) apud Giordano (1987:17):

*"O líder é o elemento do grupo capaz de atingir níveis elevados no processo de interação na busca de soluções para problemas e tomadas de decisões, afirmando, a sua função de receber informações, facilitar comunicações entre indivíduos, transmitir mensagens e integrar as respostas de tal maneira que haja uma resposta unificada"*.

Quanto maior forem as interações pessoais existentes no grupo melhor será o desempenho do líder, pois ele contará com o apoio dos membros para tomar suas decisões. E para que essas interações sejam possíveis o líder deve apresentar características pessoais compatíveis com condições influenciadoras da aquisição de uma posição de liderança.

Segundo Singer (1977) as condições influenciadoras dessa aquisição estão relacionadas com: *natureza do grupo; tamanho do grupo; oportunidades e necessidades situacionais*. Já as características dizem respeito a: *aparência física; habilidades; experiência de liderança; atitudes; personalidade; criatividade e flexibilidade; idade; inteligência e antecedentes familiares*.

*"O líder sábio serve a todos: é receptivo, flexível e um seguidor. A vibração dos membros do grupo domina e conduz, enquanto o líder a segue. Mas em pouco tempo é a consciência dos membros do grupo que é transformada. É tarefa do líder prestar atenção ao processo que ocorre com os membros do grupo; é necessidade do membro do grupo ser aceito, ouvido com atenção. Os dois obtêm o que precisam, se o líder tiver a sabedoria de servir e seguir". (Heider apud Jackson, 1997: 75).*

Ainda sobre o líder, Martens (1987) apud Samulski (1992:150) coloca que a liderança efetiva é determinada pelos seguintes componentes: *qualidade do líder; estilos de liderança; fatores situacionais e qualidade dos liderados*.

Para esse estudo especificamente nos interessa a qualidade do líder, pois esse componente pode ser o maior determinador de uma liderança realmente eficaz. O autor citado, se referindo a esse componente, diz que os líderes mais notáveis são aqueles que possuem a habilidade de entender as percepções, pensamentos e sentimentos de outras pessoas, a chamada empatia, que permite conhecer motivos, interesses e necessidades dos atletas.

No estudo de Goleman, a empatia é uma das principais características da Inteligência Emocional, portanto, o líder que possuir essa aptidão terá maiores possibilidades de conquistar êxito em sua liderança.

Phil Jackson, falando sobre a liderança de Michel Jordan no Chicago Bulls, em seu livro *Cestas Sagradas* (1997), diz que somente quando teve um estreitamento no relacionamento com Jordan é que começou a consultá-lo regularmente para poder ver por dentro o que acontecia no time. Dessa forma, Michael passou a assumir um papel maior de liderança. Jackson dizia que o jogador era um líder invisível, pois liderava com atos e não com palavras.

E quem melhor do que Michael Jordan para nos servir de exemplo de uma liderança positiva para uma equipe. Ele com toda sua inteligência, ou com todas as inteligências, ajudou não só seu time na conquista de vários títulos, mas também muitos jogadores inexperientes que o tinham como um ídolo e, de repente, se viram lado a lado com esse jogador espetacular, sendo companheiros de equipe.

De posse de todas essas informações, o técnico agora deve utilizar instrumentos que identifiquem a posição de liderança. Uma vez identificada essa posição, ele deverá incentivá-la e buscar trabalhar juntamente com ela para que o grupo cresça, melhore seu desempenho e obtenha melhores resultados.

No esporte, a liderança efetiva depende das características do técnico e dos atletas. Samulski (1992) coloca que o bom técnico deve desenvolver a capacidade de adaptar-se rapidamente a diferentes grupos, exigências e comportar-se de forma flexível e variável. Conhecendo bem o grupo que está trabalhando não será difícil ter uma percepção própria das pessoas e identificar as lideranças presentes.

Um bom técnico procura distribuir a posição de liderança entre seus jogadores, para que o grupo cresça como um todo.

Nos dizeres de Phil Jackson: "... tento cultivar a capacidade de liderança de todos, para que jogadores e técnicos sintam que têm o seu lugar à mesa. Nenhum líder cria um time vitorioso sozinho, não importa quão talentoso seja". (Jackson, 1997: 155)

## ***Capítulo 3: Avaliação Psicológica no Esporte***

Para a determinação da liderança contamos com a utilização de técnicas de avaliação no esporte que possuem uma alta aplicabilidade em equipes esportivas, fornecendo algumas indicações da dinâmica dos grupos estudados.

O capítulo cinco apresenta a técnica da sociometria como um dos instrumentos para descobrir e identificar certas lideranças. Com o método sociométrico é possível estabelecer as interações, afinidades e rejeições dentro de um grupo e assim reconhecer o líder ideal para esse grupo.

### ***5.1. O Teste Sociométrico***

O teste sociométrico é uma medida de comportamento social. É uma técnica de pesquisa utilizada para fornecer dados mais diretos do relacionamento de um grupo. Os dados sociométricos são colhidos através de uma entrevista ou questionário e apresentados na maioria das vezes sob a forma de diagrama. São muitas as técnicas empregadas para a coleta de informações e para apresentação e análise dos resultados, mas a técnica sociométrica é tida como a de maior aplicabilidade às ciências do esporte.

As questões sociométricas devem ser elaboradas de acordo com as necessidades de cada grupo, sendo importante levantar questões relevantes a estrutura grupal, pois no caso da liderança, por exemplo, cada grupo determina o tipo de líder que quer ter.

O teste sociométrico pode ser aplicado em qualquer grupo onde todos os elementos se conheçam e realizem uma tarefa comum há algum tempo. Os dados sociométricos são bastante simples de serem coletados, porém a pessoa responsável pela aplicação e análise das questões não deve exercer influências diretas na dinâmica do grupo. A aplicação do teste pode ser feita por uma pessoa não especializada em dinâmica de grupo, mas a análise dos resultados não, pois pode haver fatos desagradáveis. É necessário também que haja a permissão do técnico para a realização do teste e que os resultados sejam mantidos em sigilo, porque as respostas individuais não devem ser apresentadas aos demais membros do grupo.

Quanto às questões, elas devem procurar determinar os pontos positivos no relacionamento do grupo, e a averiguação de características negativas, como por exemplo "de quem você não gosta na equipe?", deverá ser feita somente com a participação de um profissional especializado, um psicólogo ou psiquiatra com experiência na área, e com extrema cautela.

Para a coleta de dados inicialmente é entregue a cada membro do grupo uma folha de protocolo contendo as questões já escritas, as instruções devem ser dadas iniciando-se pelo objetivo do teste, assegurando que todas as respostas serão confidenciais. Cada avaliado deverá escrever o nome e o grupo a que pertence no alto da folha e em seguida responder, individualmente, as questões sempre colocando o nome completo das pessoas escolhidas. As seguintes questões são utilizadas rotineiramente: (Ver anexo 1)

- a) Qual seu melhor amigo dentro do grupo esportivo?
- b) Qual o melhor atleta da equipe?
- c) Com quem você mais gosta de jogar?
- d) Quem você escolheria para "capitão" da equipe?

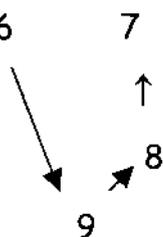
Em todas as questões cada pessoa deverá escolher três colegas em ordem de preferência dentro da equipe.

Na tabulação dos dados os nomes de todos os membros são colocados em uma folha, dando número a cada um deles. Em seguida, para cada pergunta fazemos um quadro onde estão colocados os números respectivos a cada elemento na margem esquerda, representando os elementos que estão escolhendo, e no alto do quadro devemos colocar os mesmos números que indicam os elementos que estão sendo escolhidos. Os quadros devem ser preenchidos de acordo com as respostas a cada pergunta. (Ver quadro 1 - anexo 2)

A partir desse quadro poderemos completar o sociograma em forma de círculo onde estão indicados os números correspondentes a cada membro do grupo. (Ver sociograma - anexo 2)

Este sociograma identifica os tipos de relacionamentos existentes no grupo que podem ser observados através da seguinte classificação:

- Escolha mútua:  $1 \leftrightarrow 2$
- Escolha em cadeia:  $3 \rightarrow 4 \rightarrow 5$
- Identificação da estrela: 6



- Rejeitado 10
- Auto referente 11

Com os dados podemos classificar cada indivíduo conforme sua posição no grupo. Segundo a interpretação dos resultados podemos verificar quais as

configurações que se manifestam na estrutura do sociograma do grupo esportivo, podendo então levantar algumas hipóteses ou fazer associações, bem como procurar estabelecer eventuais condutas grupais ou até individuais. (Cavasani e Osse, 1982).

Aqui nos interessam os sociogramas destinados a reconhecer as lideranças que atuam no grupo, e a estruturação dos subgrupos em torno destas lideranças. Neste caso, muitas vezes faz-se perguntas diretas como: Quem você escolhe para líder do grupo? Quem você escolhe para organizar uma confraternização do grupo?

O estudo em questão acredita que o teste sociométrico além de auxiliar na identificação de possíveis lideranças indica qual tipo de líder a equipe deseja possuir, pois como foi mencionado anteriormente, cada grupo apresenta um perfil para a escolha de sua liderança que pode ser representada tanto pelo melhor jogador do time quanto pelo jogador que melhor se relaciona com a equipe não sendo necessariamente o jogador de mais destaque. Na sociometria o líder é o sociocentro destas relações, tidas como escolhas sociométricas.

Após a análise dos resultados cabe ao técnico encontrar maneiras de usar esses dados de modo a estimular cada atleta a manifestar sua liderança contribuindo assim para o sucesso da equipe.

## ***Metodologia***

---

Para desenvolvermos esse estudo realizamos uma pesquisa bibliográfica, que caracterizou o referencial teórico deste trabalho, abrangendo assuntos pertinentes ao nosso tema de estudo, não apenas reproduzindo-o, mas buscando construir um reforço paralelo para a compreensão do problema levantado, procurando obter conclusões pertinentes que possam melhorar e nos orientar para uma prática diferenciada quanto ao treinamento esportivo.

A pesquisa bibliográfica teve como primeira etapa a escolha do tema, que diz respeito a discussão da importância da Psicologia do Esporte na preparação esportiva, levando em consideração as características de personalidade apresentadas por um indivíduo considerado líder de uma equipe. O segundo passo foi elaborar um plano de redação para o desenvolvimento do trabalho, contendo o referencial teórico sobre o tema, para a identificação deste.

## *Considerações finais*

---

Através do estudo da estrutura interna dos grupos realizado pela sociometria podemos identificar as possíveis lideranças existentes numa equipe esportiva e estabelecer quais características determinam um líder. Dentre essas características, o desenvolvimento da Inteligência Emocional no processo de preparação psicológica, hoje muito importante no treinamento esportivo para a obtenção de resultados favoráveis, representa uma etapa fundamental para a aquisição da confiança e integração do grupo com seus líderes, pois eles são determinados muitas vezes pelos relacionamentos afetivos que se formam entre os membros do grupo e pelo líder influenciar positivamente seus seguidores, convencendo as pessoas a trabalhar para um objetivo comum.

O poder de persuasão exercido por uma liderança só se verifica de maneira benéfica para o grupo quando o líder possui hábitos, habilidades e capacidades que tornem um grupo coeso e harmônico, quando ele compreende as emoções dos outros estando em sintonia com os sentimentos daqueles com quem trabalha, lidando com as discordâncias para que não cresçam e quando trata tranqüilamente suas relações.

Assim, o fenômeno da liderança seria melhor compreendido se analisássemos não só a liderança como um traço de personalidade, mas também os comportamentos dos líderes.

Concluindo, a evolução do treinamento esportivo vem tornando a profissão de treinar atletas mais complexa, exigindo um planejamento

cuidadoso e criativo, reflexão, capacidade de reconhecer as diferentes características psicológicas e comportamentais dos jogadores.

Espero que este estudo venha a contribuir para novos questionamentos e discussões a cerca dos aspectos que devem ser trabalhados na preparação esportiva, principalmente na preparação psicológica, com o intuito de cada vez mais possuímos ferramentas eficazes para o alcance de melhores níveis de treinamento, conhecendo mais nossos atletas e auxiliando os mesmos a ter um desempenho máximo em suas performances.

## *Referências Bibliográficas*

---

ANDREOLLA, B. B. *Dinâmica de grupo: jogo da vida e didática do futuro*, Ed. Vozes, 1992.

BRANDÃO, M. R. F. *Psicologia do Esporte*. In: NETO, A. F. org. *As ciências do esporte no Brasil*. Campinas, SP: Autores Associados, 133 - 147, 1995.

CALVIN, W. H. *Como o cérebro pensa: a evolução da inteligência, ontem e hoje*. Trad. de Alexandre Tort. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

CAVASINI, S. M. e OSSE, C. M. C. *Avaliação Psicológica no esporte*. In: MATSUDO, V. K. R. *Testes em ciências do esporte*. CELAFISCS, 1982.

DE ROSE JR., D. *História e evolução da Psicologia do Esporte*. Revista Paulista de Educação Física, 6, 2, 73 - 78, 1992.

DOBRANZKI, I. A. e MACHADO, A. A. (orgs.). *Delineamento da Psicologia do Esporte: evolução e aplicação*. UNESP, 2000.

Faculdade de Tecnologia Empresarial - Psicologia Organizacional: Disponível em: <http://www.quemindicou.hpg.com.br>. Acessado em 22/09/2000.

FERNANDES, J. L. *O treinamento desportivo: procedimentos, organização, métodos*. São Paulo: EPU, 1981, 2ª. Ed.

FRANCO, G. S. *Psicologia no esporte e na atividade física: uma coletânea sobre a prática com qualidade*. São Paulo: Manole, 2000.

GARDNER, H. *Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas*. Trad. Sandra Costa - Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1994.

\_\_\_\_\_ *Inteligências Múltiplas: A teoria na prática*. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese - Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

GIORDANO, W. G. *Relação entre o comportamento de liderança administrativa e o grau comparativo da percepção desse comportamento entre líderes e liderados, das unidades da secretaria municipal de esportes, lazer e recreação, do município de São Paulo*. Universidade de São Paulo, 1987.

GOLEMAN, D. *Inteligência Emocional*. Ed. Objetiva, 1995, 12 Ed.

HUANG, AI e LYNCH, J. *O Tão do Esporte*. Editora Best Seller, São Paulo, 1992.

JACKSON, P. *Cestas Sagradas: lições espirituais de um guerreiro das quadras*. Tradução de Anna Maria Lobo - Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

MARINO JR., R. *Fisiologia das emoções: introdução à neurologia do comportamento, anatomia e função do sistema límbico*. São Paulo, SARVIER, 1975.

RÚBIO, K. org. *Psicologia do Esporte: interfaces, pesquisas e intervenção*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000. 1 Ed.

SAMULSKI, D. *Psicologia do Esporte: teoria e aplicação prática*. Belo Horizonte: Escola de Educação Física da UFMG, 1992.

SINGER, R. N. *Psicologia dos Esportes - mitos e verdades*. Trad. Maria T. B. Porto Vieira. São Paulo, Harper & Row do Brasil, 1977.

THOMAS, A. *Esporte: introdução à Psicologia*. Trad. Profa. Maria Lenk - Rio de Janeiro: ao livro técnico, 1983 (coleção Educação Física: série fundamentação. v. 2).

TUBINO, M. J. G. *Metodologia científica do treinamento desportivo*. 4ª. edição - São Paulo: IBRASA, 1979.

ZAKHAROV, A. *Ciência do treinamento desportivo; Adaptação científica* Antônio Carlos Gomes. 1ª. Ed. - Rio de Janeiro, Grupo Palestra Sport, 1992.

- Anexo 1

## TESTE SOCIOMÉTRICO

### COLETA DE DADOS

Nome.....

Equipe.....

Modalidade.....

Técnico.....

### QUESTÕES

1) Qual seu melhor amigo dentro da equipe esportiva? (em ordem de preferência)

1 - .....

2 - .....

3 - .....

2) Qual o melhor atleta da equipe?

1 - .....

2 - .....

3 - .....

3) Com quem você mais gosta de jogar?

1 - .....

2 - .....

3 - .....

4) Quem você escolheria para capitão da equipe?

1 - .....

2 - .....

3 - .....

• Anexo 2

TESTE SOCIOMÉTRICO

TABULAÇÃO DE DADOS

Nome da equipe: .....

Modalidade:.....

Técnico.....

NOME DOS MEMBROS DA EQUIPE

1..... 4.....

2..... 5.....

3..... 6.....

QUADRO 1

	1	2	3	4	5	6
1						
2						
3						
4						
5						
6						

SOCIOGRAMA (exemplo)

