

**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

**ACADEMIA REAL MILITAR (1811)**

**José Roberto de Melo Queiroz Filho**

**APRENDIZAGEM NA AMAN:**

**A influência da empatia do instrutor para o desempenho do cadete de cavalaria**

**Resende**

**2016**

**José Roberto de Melo Queiroz Filho**

**APRENDIZAGEM NA AMAN:**

**A influência da empatia do instrutor para o desempenho do cadete de cavalaria**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Capitão Art Atílio Sozzi Nogueira.

**Resende**

**2016**

**José Roberto de Melo Queiroz Filho**

**APRENDIZAGEM NA AMAN:**

**A influência da empatia do instrutor para o desempenho do cadete de cavalaria**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte integrante do Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Capitão Art Atílio Sozzi Nogueira.

---

**Atílio Sozzi Nogueira – Cap Art**

**Resende**

**2016**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado o dom da vida e saúde. Aos meus familiares que sempre apoiaram minhas decisões, me aconselharam quando tive dúvidas e não mediram esforços para me educar da melhor forma possível. Ao meu orientador, Capitão Sozzi, que nunca deixou de me dar atenção quando precisei, sempre tirando minhas dúvidas em relação ao trabalho, orientando-me da melhor maneira possível e possibilitando que eu pudesse realizar essa pesquisa com pleno êxito.

## Resumo

FILHO, José Roberto de Melo Queiroz. **A influência da empatia do instrutor para o desempenho do cadete de cavalaria.** Resende: AMAN, 2016. Monografia.

Esse trabalho cujo título é: Aprendizagem na AMAN: a influência do instrutor para o desempenho do cadete, é uma pesquisa que foi realizada com o intuito de analisar os efeitos das emoções, desmembrando os conceitos referentes ao campo da psicologia, afim de verificar como elas afetam o processo de transmissão do conhecimento. O objetivo geral proposto é comprovar as vantagens do controle emocional durante o processo de aprendizagem dos cadetes, verificando também a influência nestes. O resultado final obtido foi satisfatório e comprova a importância do conhecimento dos aspectos emocionais envolvidos na formação acadêmica.

Palavras-chave: Aprendizagem, empatia, emoção

## **Abstract**

FILHO, José Roberto de Melo Queiroz. **The influence of empathy instructor for cavalry cadet performance.** Resende: AMAN, 2016. Monograph.

This work whose title is: learning in AMAN: The influence of empathy instructor for cavalry cadet performance, is a research that was conducted in order to examine the effects of emotions, dismembering the concepts regarding the make up of psychology in order to see how they affect the process of transmission of knowledge. The overall objective is to prove the benefits of emotional control during the learning process of the cadets, verificant also the influence these. The final result obtained was satisfactory and proves the importance of knowledge of the emotional aspects in academic formation.

Key-words: Learning, empathy, emotions

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Revisão da literatura e antecedentes do problema.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Referencial metodológico e procedimentos.....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>Evolução do conceito.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2</b>	<b>Os conceitos de Salovey e Mayer (2000).....</b>	<b>13</b>
<b>3.3</b>	<b>O conceito de Goleman (1998).....</b>	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>O RELACIONAMENTO ENTRE O INSTRUTOR E O CADETE.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1</b>	<b>O instrutor como líder e educador.....</b>	<b>17</b>
<b>4.2</b>	<b>A ressonância e dissonância.....</b>	<b>19</b>
<b>4.3</b>	<b>Os tipos de liderança.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.1</b>	<b><i>Estilo democrático</i>.....</b>	<b>23</b>
<b>4.3.2</b>	<b><i>Estilo agressivo</i>.....</b>	<b>24</b>
<b>4.3.3</b>	<b><i>Estilo despótico</i>.....</b>	<b>25</b>
<b>4.4</b>	<b>O feedback como uma ferramenta de aprendizagem.....</b>	<b>27</b>
<b>4.5</b>	<b>A empatia adquirida ou aprendida.....</b>	<b>29</b>
<b>4.6</b>	<b>O humanismo nas relações de poder.....</b>	<b>30</b>
<b>4.7</b>	<b>A empatia do grupo.....</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>38</b>
<b>5.1</b>	<b>Resultado do questionário.....</b>	<b>38</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>43</b>

ANEXO

45

REFERÊNCIAS

47



## 1 INTRODUÇÃO

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é uma instituição que tem por missão formar o oficial não-aperfeiçoado da linha de ensino militar bélica. A formação dura 4 anos, onde o cadete passa por um processo que forja atitudes e incute valores ao futuro oficial do Exército Brasileiro, necessários para o desempenho de suas futuras funções. (Regimento da AMAN, 2014).

Nesse trabalho trataremos os possíveis reflexos da empatia do instrutor para o desempenho do cadete de cavalaria. Acredita-se que o nível de empatia evidencia certas consequências na aprendizagem do instruendo, podendo torná-la deficiente. Com a apresentação de alguns conceitos, sintetizaremos como o relacionamento entre instrutores e instruendos afeta alguns campos do desenvolvimento do futuro oficial ao longo da formação, tais como a motivação e a liderança.

O escopo do trabalho é baseado nas consequências, no campo da psicologia, sobre a influência do líder e suas emoções na eficiência da aprendizagem dos cadetes de cavalaria, entendendo-se que “a empatia, que implica ouvir e colocar-se no lugar dos outros, permite que os líderes sintonizem-se com os canais emocionais que criam ressonância entre as pessoas, permitindo-lhes elaborar melhor sua mensagem”, segundo Goleman (2009, p. 49).

Uma informação ao ser transmitida é mais do que simplesmente uma mensagem que parte de um emissor e chega a um receptor, além de meras palavras, estas possuem uma carga emotiva considerável por parte daquele que as profere e isto terá um impacto, seja ele positivo ou negativo, sobre a pessoa que as escuta. Saber como controlar as emoções é de fundamental importância para que se tenha eficácia na obtenção da aprendizagem. O instrutor a partir do momento que se descontrola ao sentir qualquer emoção negativa, seja ele a raiva ou até mesmo o medo, trará consequências para o desenvolvimento do cadete de cavalaria. (Goleman, 2002.)

A empatia, fundamentada no conceito e desenvolvimento do estudo relacionada à inteligência emocional, pode ser muito importante para a correta condução das mais diversas atividades acadêmicas e na consequente aprendizagem do cadete. A relação entre instrutor e instruendo precisa existir, de modo que o subordinado esteja ligado a seu líder para que possa assimilar os conhecimentos transmitidos, através da competência interpessoal deste.

De acordo com o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN, podemos dizer o seguinte:

A função de liderança requer mais do que ter habilidades, é preciso tê-las sim, porém se elas não forem adequadamente harmonizadas de modo a permitir a aquisição da competência interpessoal, poderemos ser perfeitos habilidosos sociais capazes de construir laços fortes de amizade, persuadir e até aglutinar pessoas ao nosso redor, mas se nos faltar a motivação ou vontade de exercer o papel de líder a liderança não ocorrerá. (AMAN, 2014).

Desse modo, a ineficiência de alguns cadetes nas atividades diárias da AMAN e em certas missões que a eles são delegadas por parte dos oficiais, não excluindo outros fatores, como estresse, sono e outros, possa ser devida ao fato de que não haja tal ligação entre o subordinado e o líder. O relacionamento que envolve esses indivíduos pode ser de fundamental importância no processo de aprendizagem do cadete.

O estudo permitirá fazer uma análise sobre o tema, utilizando as teorias do campo da psicologia, tais como estudos realizados sobre a psicologia humanista, que trabalha questões relacionadas à aprendizagem e, Daniel Goleman e Boyatzis ( com o conceito de inteligência emocional, mostrando como a empatia influi no desempenho do cadete de cavalaria. A identificação dessas teorias mostra-se de grande valor para tornar melhor a formação do futuro oficial combatente de carreira da arma de cavalaria do Exército Brasileiro. O aprofundamento desses conhecimentos poderá proporcionar um aperfeiçoamento na didática dos instrutores daquela instituição e seu possível emprego nas atividades da Academia Militar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Será apresentada a construção da pesquisa nos seus aspectos de metodologia e de fundamentação teórica. A proposta da pesquisa consiste em analisar as relações entre as emoções do líder e as consequências destas na aprendizagem.

Para que possa haver um melhor entendimento sobre o assunto, será utilizada a pesquisa bibliográfica, que “é a pesquisa cujos dados e informações são coletados em obras já existentes e servem de base para a análise e a interpretação dos mesmos, formando um novo trabalho científico” (LEITE, 2008, p. 47), apresentando conceitos e teorias consagradas de grandes nomes, como Goleman e Rogers, no ensino da psicologia e, ainda, na obtenção de dados reais com a aplicação de questionários. Serão analisados os tipos de liderança (democrático, agressivo e despótico) e sua relação no ambiente em que se produz conhecimento e em que exista capacidade crítica. Os resultados são estruturados e aplicados aos cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras do Curso de Cavalaria em desempenho das funções regulares e do cotidiano da rotina acadêmica.

### 2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema

O livro de Daniel Goleman, chamado Inteligência Emocional (2002) foi utilizado a fim de buscar conhecimentos de relevância e atualizados sobre o centro da questão do trabalho. O termo discutido por Goleman já foi anteriormente foco do estudo de outros psicólogos e estudiosos, e na década de 90 ganhou grande repercussão e popularização do assunto. Dessa forma, houve a modificação de conceitos até então acreditados, sendo incluídos aspectos relacionados a personalidade do indivíduo com uma abordagem maior e mais profunda sobre características da dissonância e ressonância, somados a utilização e avaliação da ferramenta conhecida como feedback, aliada a própria influência das emoções e suas consequências.

Buscou-se, além disso, ideias relacionadas a teoria das Inteligências Múltiplas, baseando-se no livro A Inteligência Multifocal de Augusto Cury. Essa obra trata sobre o funcionamento da mente humana no processo de construção do pensamento e na formação de pensadores.

O livro, *Gestão de Sonhos, Riscos e Oportunidades* da obra de Amyr Klink(2002) foi importante na medida em que desenvolve e exemplifica características relativas à influência das emoções do comandante em situações de risco. Além disso, a teoria humanista de Carl Rogers foi abordada no trabalho, buscando-se informações quanto a humanização do indivíduo, considerando o homem como um processo em construção, detentor de liberdade e poder de escolha.

O Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN fundamentou os conhecimentos sobre o caráter e a personalidade do líder, além das características que o instrutor deve observar quanto ao trato com os subordinados.

A Nota de Aula de Psicologia da AMAN (2014) baseou os aspectos psicológicos do líder e as habilidades que este deve possuir para poder influenciar e liderar os seus subordinados.

O militar ao entrar em contato com os instrutores ou professores, acaba por absorver uma carga emotiva daqueles que transmitem o conhecimento. O cadete, ainda no processo em formação, principalmente em seu contato inicial na Academia Militar, vivencia os impactos dos fatores emocionais inerentes às atividades acadêmicas. Particularmente nesta rotina, podemos enfatizar os riscos da perda de motivação, a baixa eficiência e da eficácia necessárias ao futuro oficial, a insatisfação com os métodos de ensino, a dúvida quanto a capacidade da absorção do conhecimento, a impossibilidade de dar prosseguimento de forma eficaz no decorrer dos estudos e de que maneira o próprio regime de internato e as atividades diárias (acampamento, pressão constante, cansaço) influenciam essas questões.

Assim, é oportuno problematizar a questão: qual a dimensão da influência dos fatores emocionais (ou fatores empáticos) do líder ou instruendos na eficácia da aprendizagem dos cadetes? O quanto isso domina a capacidade de absorção do conhecimento? Qual a relevância dos fatos observados negativos nesse ambiente?

## **2.2 Referencial metodológico e procedimentos**

Os procedimentos metodológicos foram os seguintes: leituras preliminares com o objetivo de aprofundar o tema, definição da teoria e amostra a ser investigada, definição e elaboração dos instrumentos de coleta de dados e definição das etapas de análise do material. A pesquisa teve amparo em uma base teórica e na coleta de dados, sendo também, feitas consultas a documentos eletrônicos.

O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário aplicado aos cadetes do quarto ano da Academia Militar das Agulhas Negras, no ano de 2016. Nosso objetivo foi quantificar a influência das emoções dos instrutores no cadete e sua influência na aprendizagem. Um modelo do questionário segue em anexo.

No tratamento dos dados coletados, trabalhamos com tabelas e gráficos, por permitirem melhor tabulação das respostas do questionário.

Na análise dos dados, efetuamos comparação e porcentagem dos dados obtidos. Comparamos os resultados com a teoria estudada na revisão da literatura.

Por fim, confrontaram-se os dados com as hipóteses propostas, pretendendo a refutação ou corroboração das teorias de que a influência emocional produz um amplo efeito na eficácia da aprendizagem e que esta pode ser modificada para um melhor aproveitamento dos conhecimentos transmitidos.

### **3 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

#### **3.1 Evolução do conceito**

Daniel Goleman (1995) não foi o primeiro a apresentar o conceito de Inteligência Emocional ao mundo. Anteriormente ao seu grande sucesso com o livro *A inteligência Emocional*, diversos estudos foram conduzidos com ideias ligadas ao assunto, que foram precursoras para a formulação dessa teoria que mudaria a forma de pensar das pessoas em relação ao que é ser inteligente.

Definições mais tradicionais acerca da inteligência consideravam apenas fatores cognitivos para defini-la, tais como a capacidade do uso da memória e resolução de alguns tipos de problemas, por exemplo. No entanto, alguns pesquisadores renomados no campo do estudo da inteligência, tais como Gardner(1983) e Salovey e Mayer (1990), começaram a reconhecer também fatores não-cognitivos e sua importância.

A primeira e mais antiga noção de inteligência emocional veio com Charles Darwin (1859), que afirmou a necessidade da expressão emocional para a adaptação e sobrevivência. Após isso, em 1920, o psicometrista estadunidense Robert L. Thorndike(1920), fez uso da designação “inteligência social”, descrevendo a capacidade para compreender e motivar outras pessoas. David Weschler (1940), em 1940, seguindo a linha de que inteligência não se limita a apenas questões cognitivas, descreveu como a influência dos fatores não-intelectuais agem sobre o comportamento inteligente. Weschler (1940) ainda defendeu que os modelos de inteligência até então formulados não estariam completamente definidos até que tais fatores fossem descritos de maneira adequada.

Em 1983, o psicólogo cognitivo e educacional estadunidense, Howard Gardner (1983), formulou uma teoria de inteligências múltiplas, na qual introduziu dois tipos de inteligência: a intrapessoal e interpessoal. A inteligência intrapessoal refere-se ao próprio indivíduo, de maneira que seu conceito descreve-se pela capacidade de auto-compreensão e entendimento dos sentimentos, motivações e medos de si mesmo. A inteligência interpessoal refere-se a compreensão das intenções, desejos e motivações de outras pessoas. Desse modo, Gardner

(1983) defendia que certos indicadores utilizados para mensurar o nível de inteligência pessoal não explicam totalmente a capacidade de cognição.

Considera-se que a utilização da expressão “inteligência emocional” foi feita pela primeira vez por Wayne Payne (1985), em sua tese de doutorado . No entanto, tal termo já havia sido utilizado em alguns dos textos escritos por Hanskare Leuner (1966). Outro modelo sobre a inteligência emocional foi apresentado por Stanley Greenspan (1989), precedido por Peter Salovey e John D. Mayer (1990) e, Daniel Goleman (1995).

Após essa evolução com o passar dos anos, durante a década de 1990, o termo “inteligência emocional” foi tema de diversos livros e tornou-se foco de muitas discussões acerca do assunto.

Nesse contexto, destacou-se o livro “Inteligência emocional” (1995) de Daniel Goleman (1995), redator de ciência do jornal americano The New York Times. No mesmo ano, foi capa da edição de outubro da revista Time uma pergunta “What's your EQ?” (Qual o seu QE?), abordando o conceito de quociente emocional, onde foi apresentado um artigo importante sobre o livro de Goleman escrito por Nancy Gibbs (1995), editora-chefe da revista, autora *best-seller* e comentarista de política e valores nos Estados Unidos, causando assim, um grande interesse da mídia pelo assunto. Com isso, cada vez mais o tema teve relevância em artigos de diversas faculdades e jornais populares.

### **3.2 Os conceitos de Salovey e Mayer (2000)**

Esses dois psicólogos americanos definiram a inteligência emocional de modo que pode-se dizer que esta é "...a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros." (Salovey & Mayer, 2000).

Desmembrando essa definição, eles dividiram-na em quatro domínios, são eles a percepção das emoções, o uso das emoções, entender as emoções e o controle e a transformação das emoções. Perceber as emoções é a habilidade de poder identificar o sentimento através de estímulos, tais como a mudança de voz de uma pessoa ou sua expressão facial. O indivíduo que possua essa habilidade é capaz de identificar a mudança do estado

emocional de outro. O uso das emoções, influencia na utilização das informações emocionais de modo a facilitar o raciocínio e o pensamento. Entender as emoções, significa conseguir perceber variações emocionais nem sempre evidentes. Finalmente, o controle e a transformação das emoções são a habilidade de lidar com os sentimentos da própria pessoa, ou seja, saber lidar com os seus próprios sentimentos.

### **3.3 O conceito de Goleman (1998)**

O conceito de Goleman é bastante parecido com o de Salovey e Mayer. Sua definição de inteligência emocional compreende "...capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos." (Goleman, 1998). No entanto, Goleman acresceu a essa definição a questão de motivação e das relações existentes entre as pessoas.

Dentre algumas ideias de Goleman, ele afirma que a inteligência emocional é responsável em grande parte pelo sucesso ou insucesso das pessoas. Para ilustrar isso, o mesmo refere-se ao ambiente de trabalho, onde há uma série de relacionamentos entre as pessoas inseridas nesse meio. Permeando essas ligações, há o relacionamento humano que pode ser positivo ou negativo, de modo que os indivíduos com qualidades como gentileza, afabilidade, compreensão, tem mais possibilidades de serem bem sucedidos. O domínio das emoções é fundamental para o sucesso e Goleman deixa isso claro:

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. (GOLEMAN, 1995).

Desse modo, seu modelo de inteligência emocional divide-se em cinco habilidades: o autoconhecimento emocional, que é o reconhecimento das próprias emoções e sentimentos quando estes são manifestados; o controle emocional, caracterizado pela capacidade de lidar com seus próprios sentimentos, de maneira que estes se adequem a cada momento em que se insere o indivíduo; a automotivação, direcionando as emoções para serem utilizadas para a



realização de um objetivo ou meta pessoal; o reconhecimento das emoções em outras pessoas, onde o próprio nome já diz sobre essa habilidade, mas não somente reconhecer as emoções alheias, bem com a empatia dos sentimentos e; a habilidade em relacionamentos interpessoais, definida pela interação com as demais pessoas através da competência social.

Essas cinco categorias são importantes para que se possa entender a si mesmo, ou seja, para o autoconhecimento, no caso as três primeiras, sendo estas habilidades intrapessoais. As duas últimas habilidades são fundamentais para compreender as pessoas com quem o indivíduo convive, pois são habilidades interpessoais.

Goleman muito bem explica a essas questões, baseado nas ideias de Gardner sobre a multiplicidade da inteligência:

Inteligência impessoal é a capacidade de compreender outras pessoas : o que as motiva, como trabalham , como trabalhar cooperativamente com elas . Pessoal de vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem -sucedidos provavelmente são todos indivíduos com altos graus de inteligência interpessoal . A 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 (...) Em outra versão, Gardner observou que o âmago da inteligência interpessoal inclui "a capacidade de discernir e responder adequadamente aos estados de espírito , temperamentos, motivações e desejos de outras pessoas ". Na inteligência intrapessoal , chave do autoconhecimento , ele incluiu "acesso a nossos próprios sentimentos e a capacidade de discriminá -los e usá-los para orientar o comportamento. (GOLEMAN, 1995).

Saindo do mundo pessoal do indivíduo e entrando na coletividade na qual ele vive, Goleman diz que as capacidades interpessoais referentes à inteligência emocional serão importantes para a organização de grupos, negociação de soluções, empatia e sensibilidade social.

A organização de grupos é uma habilidade essencial da liderança, pois para que se possa realizar tal atividade é necessário que o indivíduo tenha iniciativa e consiga coordenar os esforços do grupo. Além disso, essa habilidade reflete em obter o reconhecimento da liderança e assim, a cooperação espontânea dos integrantes daquele grupo. (GOLEMAN, 1995)

A negociação de soluções é uma característica própria do mediador, para prevenir e solucionar conflitos existentes. (GOLEMAN, 1995)

A empatia configura-se na capacidade de identificação e compreensão dos desejos e sentimentos, reagindo a eles de maneira adequada, canalizando-os para um interesse comum. (GOLEMAN, 1995)

A sensibilidade social é a capacidade do indivíduo de detecção e identificação dos sentimentos e motivações das pessoas. (GOLEMAN, 1995)

Com a apresentação dessa evolução dos conceitos da inteligência emocional, juntamente com os conceitos de Salovey (), Mayer () e, principalmente, de Goleman (1995), percebemos que a questão emocional e seu entendimento pode ser importante para o que o instrutor tenha capacidade de desenvolver suas funções junto aos cadetes. Após termos compreendido esses conceitos, poderemos entender melhor a influência das emoção dentro de um grupo, no caso do trabalho desenvolvido, como as emoções terão impacto na figura do cadete de cavalaria.

## **4 O RELACIONAMENTO ENTRE O INSTRUTOR E O CADETE**

### **4.1 O INSTRUTOR COMO LÍDER E EDUCADOR**

O oficial ao ser nomeado para ser comandante de pelotão/seção de cadetes, ou seja, ser instrutor da AMAN, deve estar ciente que estará prestes à assumir uma grande responsabilidade junto à instituição Exército Brasileiro. A Academia é o berço da oficialidade combatente de carreira, onde são formados todos os anos cerca de mais de 400 novos aspirantes, que passam por um processo árduo e rigoroso de formação, sendo a estes inculcidos princípios e valores fundamentais para a profissão militar, no qual o instrutor participará ativamente da formação intelectual e moral do cadete. (Regulamento da AMAN, 2014).

Para que o instrutor possa desempenhar suas funções de maneira eficiente, é necessário que este possua certas habilidades e características, resultando na liderança e motivação dos cadetes. Além disso, o comandante de pelotão deve ter o pleno conhecimento militar acerca dos assuntos e blocos de instrução a serem ministrados aos instruídos, sempre mantendo seus estudos para que possa se aperfeiçoar e ampliar seu conhecimento, a fim de aperfeiçoar constantemente o processo ensino-aprendizagem. (Regulamento da AMAN, 2014).

A profissão militar exige que haja um estudo constante para acompanhar a evolução das doutrinas, técnicas e táticas inerentes ao meio em que se aplica esse conhecimento. Deve-se conhecer também, os novos procedimentos adotados para que os processos sejam otimizados. (AMAN, 2013). Na administração dos conflitos atuais, é indispensável o conhecimento para o sucesso das operações, desse modo o indivíduo que ocupar uma função sem estar preparado intelectualmente para ela, certamente, não será capaz de tomar decisões acertadas, nem transmitir aos subordinados as diretrizes de maneira eficaz. (Trindade, 2014).

Quanto mais alto o grau hierárquico do comandante, mais se espera dele. Cria-se uma expectativa que ele tenha maior responsabilidade em saber e tenha o conhecimento necessário para liderar a instituição e seus homens, sendo capaz de esclarecer as situações e dúvidas aos subordinados. Será exigido, cada vez mais dele, amplos conhecimentos e o entendimento da influência das emoções no grupo. (AMAN, 2013). O resultado dessas características refletirão na motivação e disposição do subordinado para aprender, absorvendo o conhecimento e auxiliando no planejamento e execução de diversas atividades e missões ao mesmo tempo. (Trindade, 2014).

Num cenário imprevisível e instável, o meio se mostra difuso. No combates atuais, de amplo espectro, o militar deve estar preparado para enfrentar essa mudança do ambiente onde está inserido, para tal:

O comandante trabalha diuturnamente com pessoas, muitas vezes em situações de crise ou guerra. Por isso, precisa desenvolver certas capacidades para se relacionar de maneira correta com outros indivíduos, para que possa convencer os subordinados, orientando-os e administrando conflitos. (AMAN, 2013)

Segundo o Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN (2013), os padrões antigos não se adequam aos atuais, de forma que é necessária uma mudança por parte do líder militar e este “deverá estudar sempre e tornar-se um autodidata; para isso, terá que apreender

a aprender. Isto significa que é preciso saber identificar as próprias potencialidades, virtudes e deficiências, concluindo sobre suas reais habilidades". (AMAN, 2013).

Com a identificação das reais habilidades que ele possui, será possível saber como se relacionar corretamente com outras pessoas, no caso com os cadetes, sendo capaz de influenciá-los e orientá-los. O convívio com outras pessoas requer uma competência chamada interpessoal. Para que haja coesão nessa relação é preciso que o contato seja diário, num processo de integração entre líder e liderado. (AMAN, 2013).

No contexto militar, segundo a Nota de Aula de Psicologia da AMAN (2014), as habilidades intrapessoais e interpessoais devem ser constantemente aprimoradas e desenvolvidas nos líderes para que esses adquiram a competência interpessoal. Mais que isso, “a competência profissional do líder, nos dias atuais, não se resume apenas a uma competência técnica, mas aliada a esta última, deve estar a competência interpessoal.” (AMAN, 2014).

Tendo-se essa competência dominada, instrutor é capaz de reconhecer em cada indivíduo, com quem trabalhará e conviverá, todas as suas características, intenções, motivações, frustrações, virtudes e dificuldades, até as menos evidentes, podendo assim, analisar as questões coletivas do grupo sob pontos de vista diferentes. (AMAN, 2013).

O reconhecimento dos diferentes perfis atitudinais dos cadetes, permitirá que estes sejam colocados em funções diferentes, de acordo com suas características. Uma ferramenta muito eficiente para reconhecer os tipos de personalidade dos cadetes, desenvolvido pela Seção Psicopedagógica da AMAN, é o Projeto de Avaliação e Acompanhamento da Área Atitudinal (P4A), onde são feitas pesquisas sobre as atitudes dos cadetes em várias atividades desenvolvidas no âmbito do corpo de cadetes, com avaliações laterais e auto-avaliações, gerando uma visão muito boa sobre a personalidade do cadete.

Para isso o instrutor deve entender que cada indivíduo possui dúvidas, receios, virtudes e desejos diferentes, próprios do seu tipo de personalidade. Assim, é importante em todas as situações que o instrutor, líder e comandante haja sempre com paciência, empatia e tato, uma vez que ele lidará com pessoas com limitações e imperfeições. (AMAN, 2013).

#### **4.2 A ressonância e dissonância**

Como já citado a título introdutório deste trabalho, Goleman(2002) fala sobre a ressonância criada através dos canais emocionais utilizados pelo líder. O reconhecimento da importância desse recurso para o trabalho é antiga, desde a década de 1990. Recentemente está sendo estudada para mostrar o quanto a ressonância é capaz de modificar o ambiente de trabalho das organizações militares. Segundo Regina Gianetti (2014), *coach*, facilitadora e palestrante com foco em inteligência emocional:

“Os líderes que exercem influência positiva (denominada ressonância) em sua equipe produzem sensações de bem-estar nos liderados, deixando-os mais confiantes, receptivos ao aprendizado, abertos a novas ideias e criativos, o que favorece tanto o engajamento quanto o desempenho no trabalho. (GIANETTI, 2014).“

A situação criada pelo líder dentro do ambiente de trabalho adequado ao desenvolvimento das atividades, juntamente com a compreensão das ordens emitidas por este aos seus subordinados, causa uma sensação de bem-estar geral. Por isso, os grandes responsáveis por criarem situações ressonantes são os indivíduos em função de comando. Dessa forma, o instrutor e todos aqueles que estiverem no desempenho de uma função de liderança devem reconhecer o que ocorre dentro de seu ambiente, de maneira a identificar possíveis pontos que prejudiquem o grupo. (AMAN, 2014).

Ao contrário da ressonância, há a dissonância, a qual reflete em uma falta de harmonia dentro do grupo. A liderança caracterizada como dissonante faz com que os indivíduos que integram determinado universo tenham a sensação de não estarem atendendo aos padrões desejados e esperados pelo seu chefe.

"dissonância, em seu sentido musical original, descreve um som desagradável e áspero; a dissonância refere-se a uma falta de harmonia. A liderança dissonante produz nos grupos em que reina a discrepância emocional, cujos membros têm a sensação de estar o tempo todo fora de tom. (GOLEMAN, 2012).“

Há alguns fatores que prejudicam muito o clima de trabalho das empresas, como por exemplo a apatia, o medo, a falta de equilíbrio emocional (Goleman, 2002), e nesse caso, dentro de uma organização militar também. Percebe-se frequentemente a ocorrência desses

fatores em diversos lugares e na AMAN, aparecendo em várias situações. Na medida em que essa pressão aumenta sob o militar ou indivíduo, chegando ao ponto de ser extrapolada, traz a ele prejuízos não só físicos, como principalmente psicológicos. (Trindade, 2014).

A falta de equilíbrio emocional e a dificuldade em controlá-lo por parte do chefe militar, particularmente do comandante de pelotão, que está em contato direto com o cadete, faz com que este não consiga separar seus problemas pessoais dos problemas próprios do trabalho, trazendo-os para o ambiente escolar. (AMAN, 2013). A pessoa atingida por isso tem seus batimentos cardíacos acelerados, fazendo com que ela não consiga formular respostas e pensamentos de maneira satisfatória, pois atinge um nível de estresse considerável, diminuindo a criatividade e raciocínio da mesma.

“Em suma, a dissonância desencoraja as pessoas, desanima, ou afugenta. Esse é outro de seus custos pessoais: as pessoas que trabalham em ambientes tóxicos levam o veneno para casa. Os hormônios do estresse liberados durante um dia tóxico de trabalho continuam agitando-se no corpo muitas horas depois. (GOLEMAN, 2002.)”

É evidente que o líder incapaz de controlar suas emoções não conseguirá gerenciar si a mesmo, muito menos seus subordinados. Na atualidade, fruto das diversas situações nas quais o líder militar se encontra, envolvendo pessoas e emoções, este deve ser capaz de lidar com elas. Na maioria do tempo estaremos empenhados dentro de nossas organizações militares resolvendo problemas administrativos ligados a questões de material, pessoal e indivíduos externos. Tendo o conhecimento sobre esses conceitos e sobre a influência em nossas próprias ações e emoções, isso nos possibilitará trabalhar melhor com nossos subordinados. (AMAN, 2013).

Os líderes sem essa consciência emocional podem vir a prejudicar diretamente seus subordinados, uma vez que não compreendem seus desejos, anseios e preocupações. Futuramente, a mais variada sorte de missões que se apresentarão ao oficial, hoje cadete, necessitarão desses conhecimentos aplicados para que este possa lidar com compromissos do quartel, dentro da função a qual ocupa. No atual cenário de emprego do Exército Brasileiro, várias questões são discutidas e debatidas, envolvendo o público externo. A participação em missões de Garantia da Lei e da Ordem e segurança pública ilustram muito bem esse emprego da força terrestre. Para tanto, “Nenhum líder pode dar-se ao luxo de ser dominado por

emoções negativas, tais como a frustração e a raiva ou a ansiedade e o pânico.” (GOLEMAN, 2002).

Olhando a questão sob essa ótica, o líder não pode se deixar levar pelas emoções, muito menos o instrutor, o qual instrui os cadetes. É primordial nas escolas de formação que o instrutor controle suas emoções, ou seja, tenha domínio sobre elas, uma vez que estas são testadas em várias situações e constantemente trabalhadas, tornando-as cada vez mais aperfeiçoadas.

O estado emocional do instrutor influencia diretamente o cadete que recebe as informações daquele, pois de acordo com as emoções demonstradas pelo comandante, o cérebro grava a situação pela qual o indivíduo esta passando ou passou e, toda vez que se repetir um evento semelhante, a resposta fisiológica frente aquela situação será a mesma. (Goleman, 2002). A eficácia do gerenciamento das emoções alheias ocorrerá quando o líder conseguir ter o controle de seus próprios sentimentos, através do autoconhecimento. (AMAN, 2013).

Devemos estar atentos, durante o processo de aprendizagem dos cadetes para abordar situações que causem um bem-estar dentro do grupo, apesar das dificuldades que possam existir no momento. Uma visão otimista, através da adoção de uma psicologia positiva, é melhor do que abordar pontos negativos, o que aumenta a ressonância entre líder e liderado. (Goleman, 2002).

Situações as quais influenciam negativamente o indivíduo causam medo, pânico, desespero e apreensão, o que impactará não só o indivíduo, mas o conjunto como um todo, aumentando assim a dissonância, que deve ser evitada para favorecer um ambiente propício a aprendizagem. (Goleman, 2002).

As dificuldades são diferentes para cada indivíduo e não podem ser tomadas como base para aqueles que estão chegando na organização militar. A base das atividades diárias deve estar pautada na dedicação e na disciplina. (AMAN, 2013).

A compreensão dos princípios da inteligência emocional e a sua repercussão nas pessoas gera um ganho significante para todos. As atitudes vistas como otimistas produzem consequências que se perpetuam a longo prazo. O indivíduo, que sente vontade de querer aprender constantemente e especializar-se, irá se tornar uma ferramenta futura de

transformação, uma vez que este na figura de instruído e está aprendendo hoje, será o instrutor das futuras gerações de amanhã. (AMAN, 2014).

Todo método de ensino pelo qual ele passou foi absorvido e, de maneira inconsciente, será aplicado, além de fazer utilizar as técnicas aprendidas ao longo do tempo. Alguns conceitos que tem relevância nesse campo de estudo como autogestão, administração de relacionamentos e consciência social, poderiam ser aplicados ao currículo do futuro oficial, com o intuito de capacitá-lo a entender e aplicar os conhecimentos acerca das emoções. (Goleman, 2002). O líder que é emocionalmente inteligente consegue transmitir emoções positivas, motivando as pessoas através de uma visão que desperta entusiasmo e que gera uma perspectiva animadora por parte de quem recebe a mensagem. Como exemplo disso, Goleman descreve:

A empatia, que implica ouvir e colocar-se no lugar dos outros, permite que os líderes sintonizem-se com os canais emocionais que criam ressonância entre as pessoas. A manutenção da sintonia permite-lhes elaborar melhor sua mensagem, de modo a manter o fluxo de comunicação. (GOLEMAN, 2002).

Algo que deve se destacar como aspecto positivo na AMAN é o aconselhamento constante realizado pelo comandante de pelotão. Em certos momentos, o instrutor aproveita de alguns intervalos de tempo livres para realizar uma troca de suas experiências pessoais com os cadetes. Esse recurso é fundamental na busca por uma maior aproximação com os instruídos e sempre que possível deve ser feito para que o instrutor conheça melhor com que trabalha, aumentando assim a empatia dentro do pelotão. Além disso, o comandante estará exercitando a sua habilidade interpessoal. (AMAN, 2013).

O indivíduo emocionalmente inteligente é capaz de observar os próprios sentimentos e assim enxergar nas outras pessoas aquilo que deve ser aperfeiçoado. Essa capacidade ajuda aquele que está dentro de um ambiente a identificar e interpretar o que realmente está acontecendo. Desse modo, o líder e instrutor que tem essa visão é capaz de compreender além do que está escrito em manuais ou pesquisas, justamente por ter essa habilidade. Podemos observar isso no seguinte ensinamento:

“O impacto emocional surpreendentemente positivo do método conselheiro deve-se, em parte, a empatia e a ligação estabelecida pelo líder com seus subordinados. Um bom mentor comunica sua crença no potencial de cada um e sua expectativa de que consigam fazer o melhor. A mensagem é "acredito em vocês, estou investindo em vocês e espero que se empenhem ao máximo “. Desta forma todos percebem que o líder se importa, sentindo-se motivados a manter seus próprios padrões elevados de desempenho, além de se sentirem responsáveis pela boa qualidade de sua atuação.(Goleman, Boyatzis e McKee, 2002, p. 62).”



Podemos ver o quão é importante para o instrutor que ele crie uma ressonância dentro do seu pelotão, aproximando-se mais dos cadetes através de um maior contato diário. Conhecendo os instruendos e exercitando as habilidades interpessoais, o comandante será capaz de compreender melhor as necessidades do grupo e atendê-las, fazendo com que a empatia eleve-se, além de gerar um bem-estar ao ambiente de trabalho.

### **4.3 Os Tipos de Liderança**

#### **4.3.1 *Estilo democrático***

O estilo democrático é típico da liderança participativa, de modo que o líder busca ter uma maior sintonia com os subordinados, ouvindo-os e aproveitando suas ideias, para posteriormente tomar decisões. Esse estilo possui suas desvantagens em relação a isso, como por exemplo, em reuniões que se dilatam por conta das questões as quais estão sendo discutidas exaustivamente, causando atrasos e uma dissonância que aumenta cada vez mais durante o tempo gasto pelo grupo. Quando esse estilo for utilizado no meio militar, o líder deve fazê-lo em determinados momentos, uma vez que não é possível tomar atitudes em situações de crise por justamente haver uma tomada de decisão imediata frente ao problema. O oficial formado na AMAN é posto à prova e passa por uma série de situações, tornando-se capaz de conseguir tomar decisões estando em qualquer situação.

Os pontos fortes e qualidades do estilo democrático estão baseadas no trabalho conjunto da equipe e colaboração na administração dos conflitos e influência. Dessa forma, o militar deve ser capaz de conseguir trabalhar com outras pessoas em uma equipe, para tanto, a união, que configura a base de um bom relacionamento entre seus membros, deve estar presente em qualquer nível organizacional. Esse estilo trabalha com membros de uma equipe e não líderes autoritários que impõe aos subordinados suas vontades e determinações. Um bom exemplo disso é o serviço diário, onde todo o pessoal de serviço está imbuído em fielmente cumprir suas respectivas missões, tornando assim o trabalho mais fácil, uma vez que estão concentrados em suas funções. De modo geral, as pessoas tem um maior sentimento de se realizarem ao fazer algo que não gera prazer para elas, superando-se muitas vezes para isso. Imposições excessivas podem prejudicar a missão, por isso outros estilos como o despótico e o agressivo devem ser usados com certo grau de cautela, pois podem proporcionar uma maior dissonância, resultando na falta de união quando do cumprimento da missão.

### **4.3.2 Estilo agressivo**

Esse estilo deve ter sua aplicação restrita e apenas em certas situações. Nessa etapa, o instrutor imprime e segue padrões de desempenho com um nível elevado, sendo insistente por realizar as atividades da melhor maneira possível e com maior rapidez, além de exigir isso dos outros a sua volta. Os menos capacitados a cumprirem determinadas tarefas são identificados e desgastados por parte do instrutor. Se excessivamente aplicado esse estilo, pode criar uma tendência do subordinado a se sentir pressionado demasiadamente, fazendo com que muitas vezes este tenha que adivinhar os desejos do líder. (AMAN, 2014).

A maior consequência desse tipo de abordagem está ligada a motivação no âmbito do trabalho. As várias exigências fazem com que a ambição e o prazer do subordinado caia a um nível que o desmotiva, por acreditar que o chefe nunca está satisfeito. Segundo Goleman (2002), o método agressivo envenena a atmosfera, devido, principalmente, a seus custos emocionais. Podemos concluir assim, que a pressão excessiva gera uma ansiedade excessiva e, de maneira constante, tem um efeito que enfraquece o indivíduo. De certa forma, a pressão constrange o possível talento para que sejam desenvolvidas novas vertentes do conhecimento, pois não há a produção de novas ideias. O militar que passa por mudanças constantes e por vezes encontram-se em situações que exigem da sua criatividade fica tolhido através do estilo agressivo, uma vez que tem seu raciocínio prejudicado e não consegue verificar a possibilidade de aplicação de outras ferramentas para solucionar problemas, pois está sendo pressionado e tem seu rendimento diminuído por isso. (AMAN, 2014).

Ser agressivo necessita um grau de iniciativa aliado a um certo empreendedorismo para criar oportunidades de melhoria grupo. A falta de empatia, no entanto, pode fazer com que o instrutor concentre-se estritamente no cumprimento da missão, negligenciando os riscos que existem de estressar os seus subordinados para esse fim. (AMAN, 2014).

### **4.3.3 Estilo despótico**

Uma das principais características desse estilo é a obediência imediata do subordinado às ordens do seu chefe. No entanto, em alguns momentos quando o indivíduo não consegue atender ao que está sendo pedido pelo comandante sem fazer questionamentos, este recorre a certas intimidações, constrangendo seu comandado. O feedback sobre o desempenho também se concentra no que errado, muitas vezes nem sempre sendo o que é verdadeiro de fato. Esse

quadro de modo essencial é caracterizado como uma vertente da dissonância, onde a relação entre líder e liderado está oscilando negativamente. (AMAN, 2014).

Atitudes consideradas corretas tem um efeito que expande seu alto impacto positivo, refletindo nos demais elementos do mesmo grupo, servindo de exemplo para os demais. Dessa forma, talvez uma forma de pôr em prática isso, seria aumentar o número de fatos observados positivos, reconhecendo as atitudes positivas do cadete, o que dentro do universo acadêmico, gera uma observação dos demais cadetes, incentivando-os a repetirem essas mesmas atitudes positivas.

Fica evidente que este tipo de liderança não é o melhor, segundo Boyatzis (2002) " Não admira que, de todos os estilos de liderança, a abordagem despótica seja a menos eficaz na maioria das situações" e a atmosfera organizacional é prejudicial. A propagação emocional nesse contexto é mais evidente dos escalões superiores para baixo, de modo que o líder que se mostra mais frio e que intimida o liderado acaba abolindo o humor de quem está inserido no seu meio. O clima dentro desse ambiente de trabalho torna-se pesado e, sem dúvida, negativo. Um caso que ilustra esse contexto pode ser visto quando:

“A escassez de elogios e a prodigalidade de críticas despejadas sobre os funcionários fazem com que o líder despótico acabe solapando o ânimo, o orgulho e a satisfação que as pessoas poderiam ter com o trabalho - exatamente os elementos que motivam os profissionais de melhor desempenho. (MCKEE, 2002).”

Além dos pontos negativos anteriormente elencados, o estilo despótico também inibe a capacidade de proporcionar as demais pessoas a sensação de que o trabalho que elas estão realizando é parte integrante de uma missão maior ou de um nível global. (Boiatzys, 2002). Tal fato pode ser percebido dentro de nossa perspectiva diária nas atividades que desempenhamos. Muitas vezes o indivíduo realiza certos trabalhos e ações sem o correto entendimento da sua amplitude. Deve ser verificado, por exemplo, que um trabalho de menor execução acaba por trazer benefícios para o todo. Muitos, nessa etapa, acabam por sentir-se alienados, julgando e criticando as ordens emanadas. (AMAN, 2014). Por exemplo, o jovem formado na Academia é um multiplicador de ideias, de atitudes e de virtudes e não somente um estudante de um curso de nível superior. Por fim, esse estilo deve ser usado com bastante cautela para não prejudicar a compreensão dos trabalhos realizados e, principalmente, a motivação dos indivíduos. (Goleman, 2002).

Apesar de ter muitos efeitos negativos, o estilo coercitivo é usado há gerações. Principalmente no ambiente militar, fundamentadas no comando e controle. Mesmo nas mais modernas organizações militares, esse estilo é balanceado por outros na qual são encontradas características essenciais para a coesão do grupo. O comprometimento, o espírito de corpo e o trabalho em equipe são alguns dos pontos trabalhados em outros estilos. (AMAN, 2013).

O bom uso desse estilo baseia-se em três competências da inteligência que são a influência, a superação e a iniciativa. Além dessas, o autocontrole emocional e a empatia são fatores fundamentais para que o líder não perca o controle da situação. "Os líderes coercitivos que demonstram, além de raiva, repugnância ou desprezo, podem exercer um impacto emocional devastador sobre seu pessoal." (GOLEMAN, 2002)

Concluiu-se que os líderes mais bem sucedidos possuem capacidade e uma maior compreensão da aplicação da empatia em seus subordinados. Utilizavam mais tempo, quando comparados a outros, no desenvolvimento de seus pares e subordinados e cultivavam relações pessoais com eles. O interesse em desenvolver o melhor das pessoas está logo atrás do entendimento e uso da empatia do líder. (Goleman, 2002). O líder impositivo repele o talento, o superior, quando não possui a visão do impacto emocional que causa em seus subordinados, pode causar sérios danos naqueles indivíduos que comanda. Esse fato é observado pela falta de motivação, desânimo e baixo rendimento. (Goleman, 2002). Dispor de várias virtudes relativas a empatia pode contribuir para a eficácia no cumprimento das missões e das demandas intrínsecas ao comando de uma organização militar. Os melhores líderes são capazes de empregar a abordagem certa no momento certo. (AMAN, 2014).

O aspirante formado na Academia recebe, inicialmente, diversas missões, tais como a realização de sindicâncias, formar os novos recrutas, entre outra, sendo assim, deve ter flexibilidade o bastante para saber administrar os recursos disponíveis, tanto de pessoal e material, para melhor cumprir as missões atribuídas. Ele deve estar atendo as virtudes e particularidades do impacto causado por sua própria carga emocional. Sem o conhecimento da empatia e da inteligência emocional, o aspirante pode optar por um estilo rígido e inflexível, preso as teorias simplórias do comando e controle, causando um impacto negativo em seus subordinados e na capacidade de sua liderança.

#### **4.4 O feedback como uma ferramenta da aprendizagem**

Esse recurso é utilizado pelo líder para ter o retorno de seu subordinado sobre suas ações e atitudes dentro da ligação líder e liderado, ou seja, são informações que realimentam o

sistema que envolve as duas partes. Entretanto, dependendo do comportamento demonstrado pelo superior, suas ações e o estilo de liderança praticado, o feedback poderá ser positivo ou negativo, por vezes até mesmo falso. "Tenho, como grande frequência, a impressão de que não estão me dizendo a verdade, queixou o presidente de uma poderosa organização". (MCKEE, 2002).

Os chefes que fazem o uso do estilo despótico são menos eficazes nesse processo e pode fazer com que as pessoas não lhe falem a verdade sobre o que realmente elas pensam. Esse tipo de pessoa é alienada ou não aceita a realidade em que vive dentro do ambiente no qual está inserida, fantasiando um mundo, no qual acredita estar tudo bem. É criada uma cultura onde ninguém se quer possa dizer algo que possa causar algum incômodo ou desagradar o seu chefe, sobretudo algumas más notícias. O silêncio das pessoas que convivem com esse tipo de líder pode ter seu custo muito alto, segundo Klink (2002): "Em situação de trabalho extremo, quando menos escalas hierárquicas, maior a agilidade do grupo, mais ciência do líder no tocante aos reais problemas que devem ser enfrentados. São inúmeros os exemplos."

O feedback é uma grande ferramenta quando refere-se as trocas de informação. A situação acima elucidada como exemplo ocorre escalões mais altos de um sistema e seus respectivos líderes. Naturalmente, o instinto do subordinado é querer agradar seu líder dando-lhe sempre feedbacks positivos e calando-se frente as situações negativas sempre que estas causarem algum impacto negativo para si próprio, deixando assim de aborrecer-se ou incomodar-se ao informar algo. Além disso, alguns chefes tem atitudes que praticam há anos, dificultando a possibilidade de mudança.

Certas instruções ministradas há anos de maneira igual, com a utilização de um método de ensino e didáticas que se mostram totalmente ineficazes não são de conhecimento do instrutor. De acordo com Klink (2002): "A mais grave forma de corrupção que existe é o "puxa-saquismo". As pessoas que mudam de comportamento, de atitude diante de um líder terminam por cegá-lo. O puxa-saco tira a realidade de quem está liderando. "

Um trabalho que sempre é realizado de maneira igual todas a vezes torna-se difícil de criticar-se sua didática executada e ser confrontado por alguém. Em diversas situações na AMAN são aplicadas pesquisas de opinião que visam verificar os pontos positivos, negativos e as possibilidades de melhoria sobre a atividade que fora desenvolvida e pretende-se uma opinião sobre ela. Esse instrumento de recebimento de feedback é um importante meio para estabelecer uma comparação com os métodos vigentes, possibilitando melhorias para futuros trabalhos a serem desenvolvidos. Klink (2002, p.160) discursa sobre essa importância:

"Sempre é duro ouvir uma crítica, mas ao mesmo tempo é muito importante termos acesso a reações externas ao nosso trabalho".

O desenvolvimento de outras ferramentas com o mesmo fim para que se possa receber mais informações é algo a ser considerado, através de um canal aberto, por exemplo, onde não haja a necessidade de identificação, podendo ser utilizado esse instrumento mais frequentemente e diariamente. Aquele chefe que é extremamente despótico com as informações que receberia destas fontes poderia utilizá-las para melhorar seus métodos de ensino-aprendizagem. A adoção dessa política mais aberta é uma tática muito eficiente para qualquer comandante, uma vez que possibilita ao subordinado uma oportunidade de estabelecer contato direto com seu superior sem causar algum tipo de medo para fazê-lo. O comandante que possui essa visão é capaz de melhor aconselhar e ouvir o posicionamento dos seus subordinados, além de incorporar, direta ou indiretamente, esses pontos de vista as decisões tomadas.

#### **4.5 A empatia adquirida ou aprendida**

Assim como os líderes podem ser desenvolvidos, a empatia pode ser aprendida, ambos com o entendimento de questões ligadas a inteligência emocional. Nossa capacidades individuais podem ter grandes diferenças, mesmo assim, somos capazes de aprender e melhorar, independentemente do estado no qual nos encontramos. O aprimoramento das competências possibilita o aumento da empatia com as pessoas e ,consequentemente, influencia na liderança, reforçando assim, nosso estilo como líder. Nossas atitudes ao serem observadas e praticadas constantemente podem ser incorporadas ao nosso próprio modo de convivência com aqueles por quem somos responsáveis, ou seja subordinados. Desse modo, verifica-se que é viável a modificação, inclusive, daqueles líderes agressivos.

Através do cultivo das habilidades que reforçam a empatia do líder nas outras pessoas, o instrutor é capaz de melhorar sua liderança com os seus subordinados e o tratamento para com eles. Goleman, em seu livro "O Poder da Inteligência Emocional" , aborda e conclui que para obter resultados no que se diz respeito ao desenvolvimento de empatia, deve-se para tanto de muita prática e repetição. Desse modo, pode-se dizer que a empatia não acontece de repente, mas sim com a sua construção diária. Quando fala-se na prática constante, quer se

dizer que é necessária a aplicação de métodos novos para a mudança de nossas crenças e na criação de novas terminações nervosas e sinapses, refletindo dessa maneira em ter atitudes que levem a essas mudanças efetivamente. A criação de novas características requer uma certa estimulação para que ocorra esse processo, sendo assim, é essencial para que isso aconteça, uma vez que é preciso causar um choque com os padrões existentes dentro do cérebro para eles mudem. (Goleman, 2002).

Desconstruir modelos ou hábitos e substituí-los por novos é de suma importância, sendo a própria motivação o elemento primordial para esse processo. No entanto, para que essas mudanças ocorram, é necessário que empenhemos maiores esforços e por um tempo maior. Algumas experiências, como uma rápida instrução, ou os manuais, com toda a sua teoria e ensinamentos, não influenciam de maneira efetiva essa mudança na mentalidade do indivíduo.

“Como as competências de liderança fazem parte de um repertório inconsciente de hábitos adquiridos há muito tempo, a resposta antiga não vai desaparecer como num passe de mágica. É preciso dedicação e lembretes constantes para manter o foco na reversão desse hábitos. Como o passar do tempo, o novo comportamento vai se instalando no cérebro. (GOLEMAN, 2002).”

Continuamente quando alguém está em evidência em um determinado grupo, colocando-se a frente deste, a tendência é que o indivíduo repita tudo aquilo que aprendeu ao longo de sua vida, ou seja, ele repete as lições e os comportamentos que absorveu com o passar dos anos. Mesmo que a teoria aprendida não seja aplicada de fato, o indivíduo irá tender a aplicar as ações que fez no passado. Se caso o nosso primeiro comandante de pelotão mostrou-se muito agressivo durante o período que comandou, muito provavelmente esse modelo será copiado pelos seus subordinados no futuro. Ao contrário disso, se a figura o comandante era de uma pessoa que se mostrava justa e íntegra, nossa aprendizagem em muito se diferenciará da primeira situação. Isso mostra como a memória trabalha, absorvendo os detalhes que foram exemplos para nós e sendo influenciado por eles.

Colocando em prática algumas providências, o indivíduo pode se tornar melhor através do reconhecimento dos seus maus costumes, da utilização de outros métodos novos e mais adequados que os anteriores e do exercício do novo comportamento, sempre que possível. A Academia, instiga e estimula que o perfil do líder seja desenvolvido por meio do exercício diário da liderança através da sua prática no cotidiano acadêmico. Reforçando ainda esse desenvolvimento, a matéria de Liderança Militar, por meio de um projeto chamado “Liderança da AMAN”, é ministrada através de instruções para os cadetes do 3º ano,

facilitando assim, a absorção e compreensão dos conhecimentos necessários para que o futuro oficial possa praticar essa habilidade.

Desse modo, o aspirante-à-oficial formado na AMAN terá um bom entendimento alicerçado sobre os conceitos necessários para a sua aplicação no corpo de tropa. Para tanto, quanto maior for a prática do cadete, voluntariando-se para funções chave das suas atividades, melhor ele irá conservar todos os ensinamentos obtidos e maiores serão as chances de se aplicar os procedimentos e conhecimentos voltados à aprendizagem.

#### **4.6 O humanismo nas relações de poder**

A filosofia humanista exprime como os relacionamentos imprimem sentido a existência do ser humano, colocando o homem no centro do processo existente do mundo, valorizando-o de forma com que ele busque sua essência e seu desenvolvimento. (Iolanda Aguiar e Oliveira). As atividades desenvolvidas diariamente e as ordens do superior tem como base os sentimentos de outras pessoas que integram o ambiente no qual estão inseridas em um mesmo grupo. Dentro do meio militar, essa ideia trata como uma ordem refletirá psicologicamente nos subordinados. De acordo com Boyatzis e McKee (2002): "Enquanto a filosofia do pragmático pode levá-lo a "sacrificar o pouco pelo muito", um líder humanista consideraria importante a vida de cada um, cultivando naturalmente as competências da consciência social e da administração de relacionamentos."

Dessa forma, percebe-se que se torna mais interessante a adoção dos estilos de liderança que enfatizarão a psicologia humanista e a sua interação entre os indivíduos do que apenas aqueles que focam somente a própria atividade. Estilos que reforçarão o espírito de grupo e auxiliarão no êxito do cumprimento das diversas atividades cotidianas.

Um estilo que valoriza as críticas, sendo elas relacionadas aos ideais ou a liderança propriamente dita, receberá um feedback negativo sobre o mesmo. As metas do grupo são baseadas nas qualidades e virtudes das pessoas, de modo algum nos pontos negativos. Os métodos que não se mostram adequadamente propícios a aprendizagem do indivíduo, desmotivam-no e fazem com que este perca a atenção do processo. (AMAN, 2014).

A aprendizagem por parte do instruendo é melhor absorvida e com maior frequência de acordo com Goleman(2002) nos seguintes processos: primeiramente, é a experiência concreta que verificará o próprio método utilizado e experimentará suas consequências. Verificada essas consequências, a reflexão sobre as experiências vividas se traduzirá nas implicações destas para o indivíduo e assim, a construção dos modelos capazes de



desenvolver uma teoria acerca das observações feitas. Finalmente, a aprendizagem por tentativa e erro, através da experimentação ativa, buscará um método que se adeque ao perfil dos instruídos. Com a criação do próprio método, torna-se possível essa adequação aos cadetes. De acordo com Cury (2002)

“Os pais investiam para que os filhos desenvolvessem uma excelente inteligência lógica e conquistasse espaço no mundo competitivo. Não tinham a menor ideia de que, se eles não desenvolvessem a inteligência emocional e multifocal, não conseguiriam enfrentar as pressões e desafios que, inevitavelmente, encontrariam em seu caminho. (CURY, 2002).”

É percebido que, na medida em que conceitos sobre a empatia e filosofia humanista são aplicados diretamente nas aulas ou instruções, há uma melhoria na retenção dos conhecimentos ensinados. Os métodos de aprendizagem padronizados ou fixos talvez não verifiquem as características, personalidades ou anseios dos instruídos. Sentimentos e opiniões destes devem ser de relevância para o aperfeiçoamento dessas metodologias. Nesse tipo de relacionamento, devemos perceber as necessidades das pessoas para que sejam adequadas as práticas do grupo social no qual elas estão inseridas, assim entendendo melhor a convivência destas para a manutenção dessa pequena célula. (Nota de Aula de Psicologia-AMAN, 2014).

Para isso, não devemos nos preocupar, na medida do possível, com o ritmo das atividades desenvolvidas, não as ignorando por completo, mas sim a entrar em sintonia com o grupo, criando dessa forma uma ressonância dentro deste. Sobre isso, podemos ter uma melhor visão quando abordamos o grupo primário, descrito por Mendras (1973)

“Por grupos primários, entendendo aqueles que se caracterizam pela associação e colaboração íntima, de homem a homem. São primários em vários sentidos, mas sobretudo, no sentido de que são fundamentais para formar a natureza e os ideais sociais do indivíduo. (MENDRAS, 1973).”

Para que alcancemos esse nível de relacionamento entre líder e liderado, visando a maximização da aprendizagem, o instruído precisa estar num ambiente no qual ele se sinta seguro, refletindo dessa maneira na maior absorção do conhecimento. Dentro do ambiente que envolve o instrutor e o instruído, ou seja, o grupo elementar ou primário, este é configurado como a família, que serve como uma referência para o cadete nesse campo. (AMAN, 2014).

Esse envolvimento possibilita ao comandante militar, além de aumentar o relacionamento com o subordinado, através do contato direto com este, demonstrar sua liderança e preocupação com seus comandados, a luta pela sobrevivência do grupo, onde em

situações dramáticas, o cadete se sentirá encorajado a agir, independentemente da situação, mesmo que ela cause nele sentimentos negativos como o medo. O grupo militar, visto como um grupo primário, possui uma comunicação pessoal facilitada e a proteção direta do subordinado por parte do comandante, sendo este valorizado, através das relações interpessoais intensas e íntimas. (AMAN, 2014).

O ambiente, cuja exploração da realidade, onde há um ambiente de trabalho com pressão constante, exigindo uma atitude do subordinado, não inibirá sua capacidade de tomada de atitude. Alinhado a isso, segundo Stouffer(2013), o grupo primário possui duas funções voltadas para a motivação para o combate: o estabelecimento de padrões de comportamento do grupo e seu estímulo e, também, o apoio e encorajamento do indivíduo em situações de pressão, as quais em outras situações, ele não suportaria. (AMAN, 2014).

Segundo Goleman (2002), quando o nível de estresse de uma pessoa aumenta, o cérebro reage liberando maior quantidade de adrenalina e noradrenalina, causando o aumento da pressão sanguínea. Há também a liberação de outro hormônio do estresse chamado cortisona, que tem interferência direta e maior que os outros na aprendizagem de novos conhecimentos.

Com o aumento do estresse, o instrutor deixa de sentir-se seguro, inibindo sua capacidade de absorção de conhecimentos. Dessa forma, segundo Boyatzis (2002):

"A sensação de segurança psicológica cria uma atmosfera em que as pessoas podem, então, experimentar sem grande perigo de constrangimento ou medo das consequências de um fracasso. (BOYATZIS, 2002)."

Com isso percebe-se que, o cultivo dos relacionamentos torna-se fundamental para a absorção dos conhecimentos e desenvolvimento do nosso próprio crescimento pessoal. O aconselhamento por parte dos mentores do processo de formação, com a ajuda dos mesmos nessa construção ao longo dos anos da AMAN, através do direcionamento adequado ao desenvolvimento das capacidades e competências também é de relevância para que se obtenha sucesso. A figura do instrutor auxilia na descoberta dos nossos próprios anseios, compreensão de nossas fraquezas e virtudes, além do impacto que exercemos sobre os indivíduos com quem nos relacionamos. Fruto disso, segundo o Caderno de Instrução Militar (2004), o relacionamento precisa ser fundamentado na fraqueza, confiança e no apoio:

"Aquele que aprendeu a aprender sabe, também, valer-se da capacidade de outras pessoas, sem ficar aprisionado aos limites de uma dependência nociva e torna-se,

ainda, capaz de cumprir várias tarefas ou missões simultaneamente, empregando assessores competentes. (AMAN, 2004)”

Analisando esse ponto do estudo, cabe que destaquemos a importância do trabalho desenvolvido pela Seção Psicopedagógica dentro da AMAN, uma vez que esta acompanha o rendimento escolar de seus cadetes, observa o desenvolvimento de suas atitudes e valores morais, além de realizar atividades de orientação vocacional, analisando as particularidades de cada um. Ainda, a seção tem participação no desenvolvimento da personalidade e orientação educacional de seus instruídos. Inseridos dentro desse ambiente, os cadetes têm a possibilidade de refletir sobre suas capacidades, o que os auxiliará no meio militar. O diagnóstico e a solução de problemas reais, inerentes a cada indivíduo, com a aprendizagem no aconselhamento destes é importante para a análise do seu comportamento. (Regimento interno da AMAN, 2015).

Os superiores emocionalmente inteligentes têm a ciência da importância de uma ligação direta com o subordinado, na medida em que entendem os anseios deste, de forma a facilitar a sua motivação e entusiasmo com os trabalhos desenvolvidos diariamente. Havendo essa ligação, cria-se uma sintonia no ambiente que compreendem líder e liderado, possibilitando assim, a visão de objetivos bem definidos e traçados, para tanto cumprindo metas de uma maneira mais interessada com relação as missões atribuídas ao grupo. Tal coesão dessa célula, através de sua sintonia, aumenta a capacidade de ação coletiva daquela. (Goleman, 2002).

#### **4.7 A empatia do grupo**

Quando fala-se sobre a empatia dentro de um determinado grupo e sua devida valorização, muito deve-se, no que diz respeito ao reconhecimento deste conceito aplicado dentro desse universo, a Carl Rogers (1977), com sua abordagem centrada na figura da pessoa. O desenvolvimento das habilidades interpessoais do líder contribuem para o desenvolvimento dessa empatia grupal, de maneira que impactará na liderança de seus membros, bem como influenciará suas atitudes e motivações, criando uma sinergia entre seus membros, o que movimentará o grupo para que possam cumprir tarefas e missões. (AMAN, 2014).

Dessa forma, os grupos tornam-se mais inteligentes do que seus membros propriamente, quando demonstram as qualidades da inteligência emocional. Cada indivíduo contribui para o nível emocional da coletividade, no entanto é a figura do líder que imprimirá uma parcela maior nesse evento, o que refletirá individualmente nas emoções dos

subordinados. As emoções tem um caráter contagioso, como ilustrado anteriormente, por parte de quem está exposto à elas, de maneira o subordinado detenha sua atenção voltada para elas e para o comportamento do seu comandante.

O líder emocionalmente negativo causará sentimentos de apreensão em seus comandados. Em contrapartida, aquele que se mostra motivado reflete um impacto positivo nos subordinados. O indivíduo que domina suas emoções, estando em uma função de liderança, sabendo como lidar com seus pares, consegue manter um nível de empatia elevado entre os membros do grupo. Esses líderes tem a habilidade de saber equilibrar o foco do coletivo para o cumprimento da missão a ser executada, atentando para o relacionamento entre seus membros. O grupo onde existe a sinergia e coesão, gerando assim, a convergência de esforços de seus integrantes, faz com que estes sintam-se satisfeitos dentro de um ambiente agradável (AMAN, 2014).

Esse clima criado favorece o entusiasmo, a motivação e o bem-estar, por meio de uma comunicação aberta, estimulando a criatividade e a iniciativa de seus membros, o que percebemos que se faz muito importante para o ambiente acadêmico e desenvolvimento dos cadetes. A liderança do instrutor atuante em diminuir a individualização e faz com que haja o aumento da sinergia do grupo (-AMAN, 2014). Podemos verificar esses aspectos em um trecho Klink (2000, p. 163)

“Li um livro, sobre uma expedição à Antártica feita em 1914, em um navio que naufragou. Foi incrível a performance de Shackleton, o comandante da expedição, que conseguiu salvar todos os tripulantes, graças a um competente gerenciamento dos homens em condições extremamente adversas. Ele tinha uma forma de não criticar duramente aqueles que mereciam ser criticados, e às vezes tratava duramente quem não merecia tal tratamento, essa estratégia era importante para sensibilizar todo o grupo. Shackleton extraiu de seus comandados o máximo de cada um, e o máximo com que cada qual poderia contribuir com seus colegas. (KLINK, 2000).”

Dessa forma, ao observarmos uma missão que será executada dentro de um quartel, esta poderá ser aceita de duas formas diferentes. O comandante que vê a tarefa a ser cumprida de maneira negativa, verificará suas dificuldades e obstáculos para cumpri-la, preocupando-se em excesso, com a sua duração e o tempo que será empenhado de todos para a sua devida execução. Com isso a dissonância impactará negativamente no espírito do grupo, trazendo sentimentos negativos para o cumprimento atividade de fato. Além disso, os anseios do grupo são deixados em segundo plano, apenas importando com a tarefa propriamente dita e sua execução.

Outra forma de enxergar esse cenário é através da figura do comandante que mesmo tendo a percepção das dificuldades de missão e sua duração, aplicando os conhecimentos de inteligência emocional e seus reflexos, juntamente com a empatia, consegue motivar o subordinado e criar um relativo clima de tranquilidade. Novamente, através desses conceitos, o líder é capaz introduz novos hábitos, estimula os comandados e analisa os feedbacks recebidos. Com isso, por meio de uma comunicação aberta, explica a missão a seus homens e observa a resposta emocional do grupo. Essa liderança impacta os indivíduos fazendo com que estes se espelhem em seu comandante, mantendo-se motivados e autoconfiantes, uma vez que aqueles tem ciência da preocupação do líder com o cumprimento da missão, sem deixar de lado os comportamentos e desejos dos indivíduos.

Desse modo, a atitude do comandante em relação a como ele agirá com a situação pode trazer aspectos negativos ao grupo, ao passo que pode trazer um espírito saudável também, basta que ele escolha isso. Vale ressaltar que nas duas situações a missão será cumprida, entretanto, a longo prazo serão obtidos resultados mais eficientes através da abordagem humanista. O líder, dentro de sua função de liderança, possui o poder para instituir normas, afim de maximizar a harmonia e colaboração dos membros, de modo que esse conjunto obtenha os benefícios das qualidades individuais de cada membro.(AMAN, 2014).

É possível esse alcance levando ao grupo um certo tom emocional, através da psicologia positiva, com palavras animadoras, ou seja, interpretações otimistas, estilos e ferramentas da liderança que se traduza em uma repercussão confiante nos subordinados. "Tais emoções são sinais fundamentais para que o líder saiba que o problema ou acontecimento em questão deve ser encarado, não evitado - atacando o problema em vez de permitir que fique corroendo o grupo por dentro". (CURY, 2002)

De acordo com Goleman (2002), um dos maiores erros é quando o líder ignora a realidade das regras básicas definidas no grupo e as emoções coletivas, pois acredita que apenas com a força de sua liderança é o bastante para comandar o comportamento de seus subordinados.

O líder ignora o poder das normas do grupo, fingindo que os sentimentos não tem importância. Em vez de valer-se de estilos geradores de ressonância, ele utiliza uma combinação devastadora dos estilos despótico e agressivo. O resultado é um ambiente tóxico e insurgente. (GOLEMAN, 2002).

Segundo o trabalho de Vanessa Druskat (GOLEMAN, 2002), a inteligência emocional coletiva que é responsável pela distinção entre equipes que apresentam um excelente desempenho e as que apresentam um desempenho mediano. Essa inteligência emocional coletiva, de acordo com seus membros, determina a capacidade dessa equipe em conseguir administrar e gerenciar as emoções dentro desta, cultivando a “confiança, identidade e eficácia coletivas”, desse modo, maximizando a cooperação, a colaboração e eficiência. Isso resulta na construção de uma realidade emocional poderosa e positiva. Uma nova visão de liderança é formada, onde a aprendizagem deve ser estimulada. Com isso, o grupo passa a demonstrar uma empatia mútua, através de normas inconscientes seguidas pelos seus integrantes.

O reconhecimento por parte do grupo que há nele um sentimento de raiva, faz com que este possa estimular um efeito reativo em série negativo. Contrapondo-se a isso, ao saber reconhecer e confrontar essas situações de forma eficaz, o estresse individual não afeta os anseios do grupo como um todo. Para tanto, o chefe possui o dever e a capacidade para modelar os comportamentos das pessoas. Quando todos fazem reclamações é mais fácil que um novo integrante reclame também, por exemplo. Desse modo, compete ao comandante a modificação desses comportamentos que desestimulam o conjunto. Deve haver o fortalecimento da sua união. Algumas atitudes criam uma sensação de confiança com os demais e envolvimento: “quem sai junto chega junto”. Essa prática reduzirá a dissonância e facilitará o cumprimento das metas, objetivos e tarefas. Ressalta-se ainda, que pode ser aplicado para a aquisição do conhecimento. (DRUSKAT, 2001).

O sentimento de união possui um efeito extremamente benéfico. A boa vontade e a compaixão em ajudar o próximo a ser bem sucedido, através da cooperação pré-dispõem como parte do processo de aprendizagem. A partir do momento em que o indivíduo encontra-se dentro de uma organização instável, as pessoas não se preocupam em questionar como os processos são realizados e se restringem a submissão cotidiana de atitudes, políticas e regras pragmáticas. Desse modo, o líder deve observar as emoções pessoais dos elementos que compõem o grupo, bem como da realidade emocional da organização a qual faz parte, da cultura e regras que são responsáveis por manter a coesão desse sistema por completo (Druskat, 2001).

Desse modo, não se pode, de maneira eficaz, buscar a aceitação do grupo no que se diz às imposições recebidas, sem que sejam observados os aspectos citados. A consequência no final disso, é que o indivíduo por si só, não se sentirá estimulado a participar de novos programas. Para tanto, deve-se instigar a pujança positiva, em substituição da oposição, e a

ressonância em substituição da dissonância, agregando todos os seus aspectos positivos aos indivíduos e ao grupo. De acordo com Goleman, Boyatzis e McKee (2002, p. 197):

A dissonância é encontrada em empresas em que ocorrem manifestações de falsa fanfarronice, obediência cega ou franco ressentimento. As pessoas comparecem ao trabalho, pelo menos fisicamente, um dia após o outro - enquanto seus corações e almas encontram-se em algum outro lugar.

Podemos verificar como é importante haver uma empatia dentro do grupo para a motivação de seus membros, refletindo assim, no cumprimento das tarefas, absorção de conhecimentos e aprendizagem dos cadetes. Isso é de extrema importância para o instrutor, pois com as ferramentas adequadas, ele conseguirá atingir a todos, criando uma ressonância dentro do grupo.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Todos os dados foram tabulados a partir de um questionário com números absolutos. O efetivo do curso em que o questionário foi aplicado é de 60 cadetes do Curso de Cavalaria no ano de 2016. Na busca por uma resposta aos questionamentos que nortearam a pesquisa, chegamos aos resultados que se seguem.

### 5.1 Resultado questionário

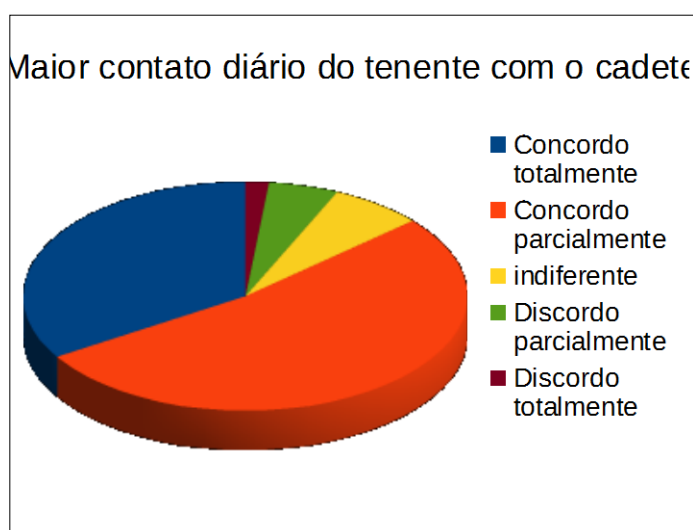


Figura 1

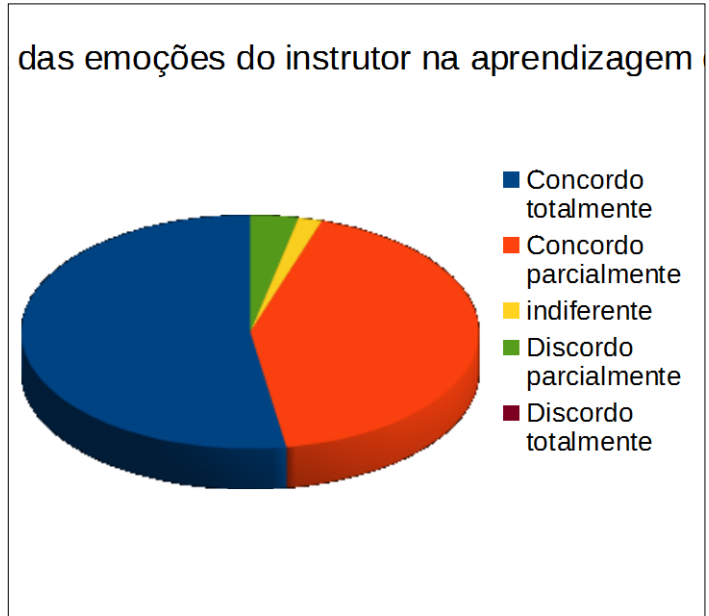


Figura 2

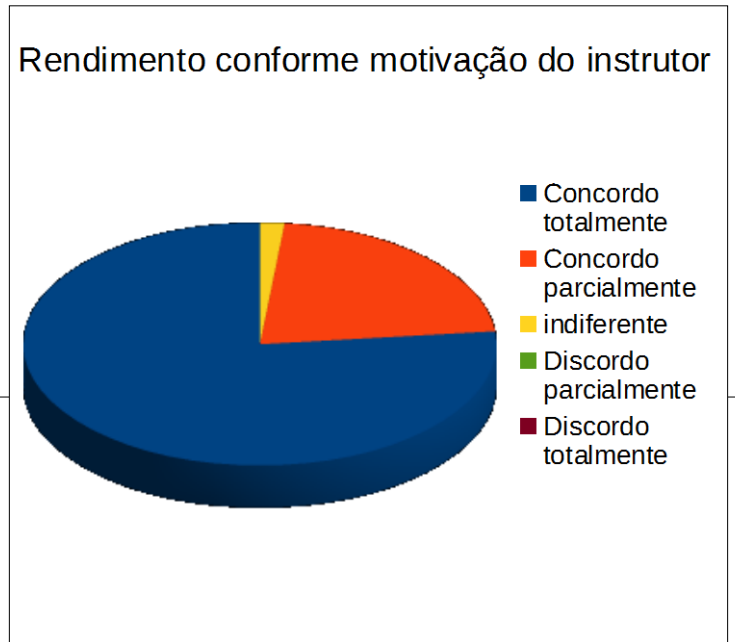
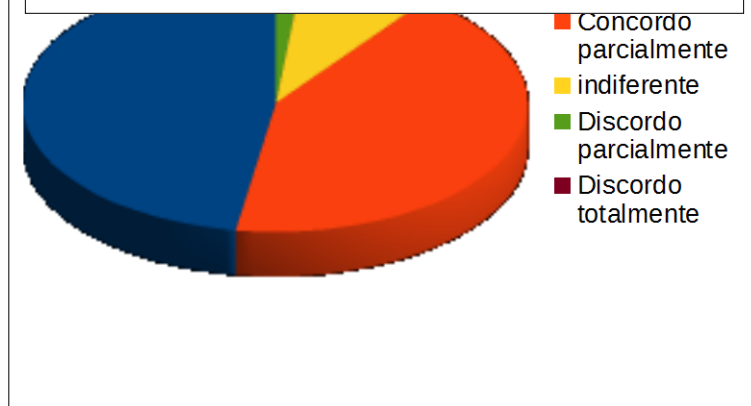
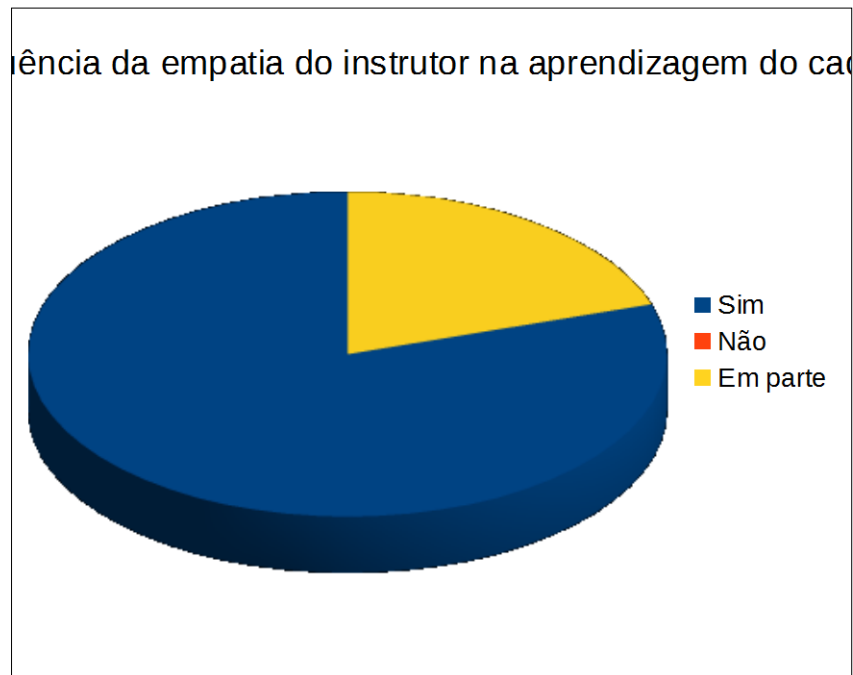


Figura 3





**Figura 4**



**Figura 5**

A realização do questionário trouxe respostas que mostraram que a influência da empatia interfere muito no desempenho do cadete, particularmente nos cadetes de cavalaria, que foram a população foco desse estudo. Verificamos ao longo desse trabalho que há uma relação muito íntima entre as competências do instrutor para liderar os seus subordinados e como elas se refletirão positivamente ou negativamente, essa última, quando o comandante não aplica corretamente os conceitos ligados à inteligência emocional.

Primeiramente, verificamos que o maior contato diário do instrutor com o instruendo faz com que a motivação dos cadetes aumente, uma vez que eles reconhecem a figura do líder por terem a presença dele. Cerca de 86% dos cadetes acredita que esse contato influencia na sua motivação, por isso podemos verificar a importância disso para que o instruendo esteja sempre motivado a cumprir suas missões diárias. Isso é a constatação dos conceitos relacionados ao aconselhamento dos líderes, abordados durante o desenvolvimento de nosso trabalho.

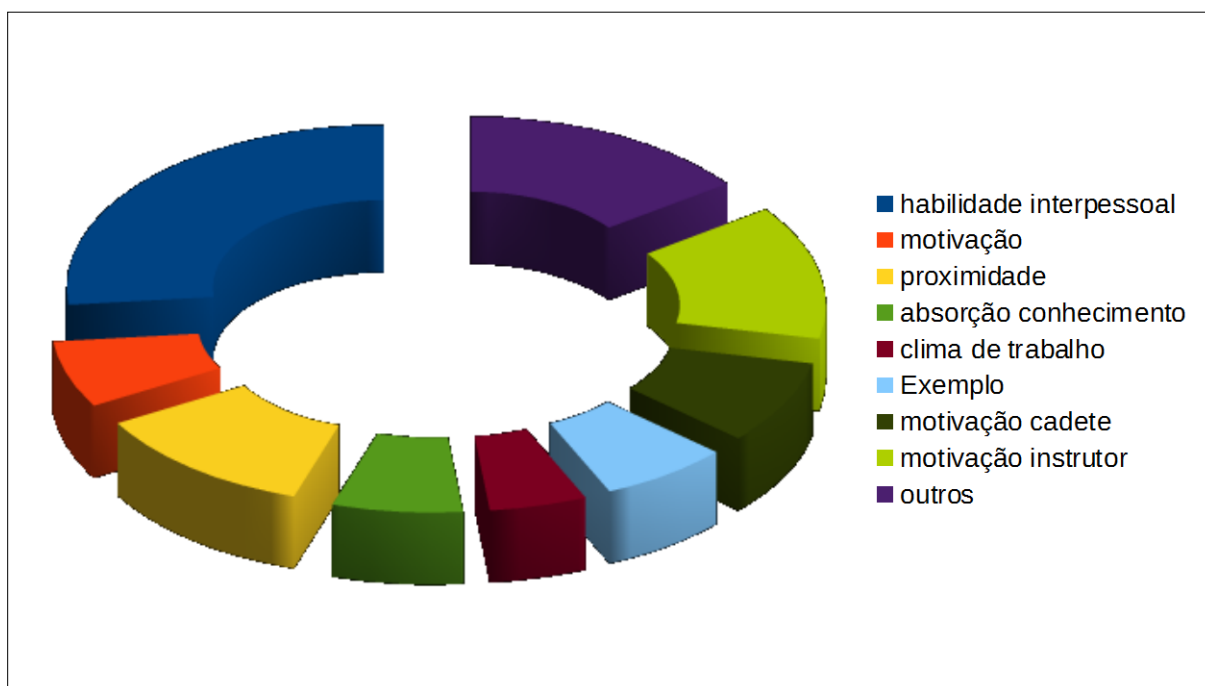
As respostas da segunda pergunta referem-se as emoções do instrutor, transmitidas aos instruídos durante as aulas e instruções e suas consequências para a aprendizagem dos cadetes. Chegamos a um resultado de 95% que verificam essa influência. Como explorado no trabalho, as emoções do instrutor ao passar seus conhecimentos aos cadetes influem diretamente na absorção das informações transmitidas e, conseqüentemente, na sua aprendizagem. Podemos assim perceber o quão importante é por parte do instrutor ter o pleno controle das suas emoções para que a aprendizagem não seja prejudicada.

A terceira pergunta pretendeu verificar se quando o instrutor está motivado e equilibrado emocionalmente, há uma melhor absorção do conhecimento e com isso um melhor rendimento do instruendo nas instruções. Novamente, já verificado na pergunta anterior, percebemos a influência das emoções para a aprendizagem, dessa vez no seu aspecto positivo. Com o resultado de 98% de respostas que acreditam nessa influência, podemos perceber a importância da motivação da figura do instrutor, pois não só motivará o cadete a prestar atenção no conhecimento passado, bem como aumentará o seu rendimento na instrução, possibilitando assim, uma melhor aprendizagem e absorção do conteúdo.

Nossa quarta pergunta foi sobre o prejuízo da aprendizagem quando o instrutor mostra-se ansioso ou quando exerce uma pressão excessiva dentro da sala de aula, ou seja, transmite emoções negativas ao instruendo. Obtivemos 90% das respostas que acreditam haver esse prejuízo. Dessa forma, percebemos que as emoções negativas são prejudiciais ao

clima de trabalho que envolve instrutor e instruendo, uma vez que dentro desse contexto o cadete sente-se pressionado, por vezes com algum receio de, por exemplo, retirar alguma dúvida. Nesse caso, como abordado no trabalho, uma influência despótica do líder, acarreta tais consequências para o grupo, peculiarmente para o cadete, o que prejudica sua aprendizagem e, conseqüentemente, seu desempenho.

A última pergunta foi sobre a influência da empatia do instrutor para o aprendizado dos cadetes, se ela ocorre ou não e, uma justificativa para a resposta dada. Verificamos que 80% dos cadetes acredita que haja essa influência. Através de uma pesquisa qualitativa sobre as justificativas, levantamos as principais causas pelas quais há essa influência, onde poderemos visualizá-las no gráfico a seguir.



**Figura 6 – Motivos pelos quais a empatia influencia na aprendizagem**

A maioria dos cadetes acredita que a empatia influencia a aprendizagem por causa da habilidade interpessoal do instrutor, ou seja, por ele ser capaz de reconhecer e entender as suas próprias emoções e, também fazê-lo nos outros, nesse caso nos seus instruídos. Desse

modo, percebemos a importância de o líder conseguir lidar com as suas emoções e entendê-las, para não prejudicar o aprendizado e desempenho dos cadetes.

Quando o comandante compreende melhor as dificuldades e limitações do grupo, ele consegue trabalhar de acordo com elas, tomando atitudes e agindo de forma a incentivar o cadete a superá-las, buscando atender todas as necessidades existentes, pois sabe como fazer isso, justamente pela competência que tem e pela sua empatia.

## **6 CONCLUSÃO**

Nesse trabalho defendemos a importância das emoções e da empatia para o desempenho do cadete, traduzido na sua motivação, liderança e aprendizagem. Verificamos como o instrutor influencia o subordinado através das suas emoções e atitudes. Com a ressonância criada dentro do grupo, aumentamos a coesão entre seus membros, o que percebemos que é primordial para a execução das atividades diárias, além de propiciar uma melhor aprendizagem nas instruções e aulas. No entanto, vimos que a dissonância traz malefícios e tende a afastar o comandante de seus comandados, o que faz com que não se crie um sentimento de espírito de corpo dentro do pelotão, além de não serem reconhecidas as necessidades e os anseios dos cadetes.

A falta da inteligência emocional por parte do líder prejudica o ambiente de trabalho, fazendo com que sentimentos positivos sejam diminuídos, tais como a motivação dos liderados. Sendo assim, verificamos que o aumento da empatia dentro do grupo exerce um impacto profundo em seus membros, onde o instrutor é capaz de reforçar sua liderança, além de estimular a autoconfiança e a superação dos indivíduos, quando estes estiverem em um ambiente conturbado. Isso no futuro será importante para o cadete conseguir superar os obstáculos e não esmorecer frente a eles, independente do grau de dificuldades que eles

apresentem. O militar de hoje sabe que atuará em situações complexas e de amplo espectro e assim, deve conseguir atuar de modo a motivar o grupo compreender suas necessidades.

Assim, percebemos que cresce de importância aprender os conceitos ligados à empatia, uma vez que o ambiente acadêmico está em transformação constante, novas situações surgem e o instrutor deve estar preparado para poder lidar com elas, seja utilizando uma nova abordagem durante a instrução, ou acompanhando os novos procedimentos adotados.

Verificamos a importância do feedback como uma ferramenta que auxilia a comunicação entre o instrutor e o cadete, pois ele traz informações que ajudarão o comandante a atender melhor as necessidades de seu comandado, bem como reforçar os métodos positivos adotados.

Os líderes emocionalmente inteligentes são capazes de gerenciar suas próprias emoções, não perdendo o foco no objetivo, e preocupando-se com o impacto emocional que poderá acontecer em seus liderados. Por mais que em algumas situações as crises atinjam o grupo, o indivíduo não pode sentir-se pressionado pelo momento. Com a ressonância que há dentro do ambiente, mesmo que as dificuldades sejam grandes, o cadete sente-se motivado para superá-las e entenderá o objetivo pelo qual ele irá cumprir uma missão. O instrutor faz com que o cadete se sinta dominado pela motivação e transmite ao instruendo que estará disposto a ajudá-lo, o que faz com que se crie uma relação de lealdade.

Os antigos modelos de aprendizagem com foco apenas no conteúdo estão sendo substituídos cada vez mais para aqueles com enfoque humanista. Tendo o indivíduo como base para a construção do conhecimento, aspectos como seus anseios, por exemplo, são considerados para que se obtenha êxito nos processos propostos. A influência das emoções torna-se fundamental para a aprendizagem do cadete, por isso deve-se conhecer os aspectos ligados à inteligência emocional.

A motivação do instrutor, bem como o desenvolvimento da sua empatia, torna-se um fator positivo para que os conhecimentos transmitidos ao cadete sejam absorvidos. Desse modo, podemos dizer que o instrutor capaz de demonstrar empatia dentro do grupo, contribui positivamente para o desempenho do cadete de cavalaria, o que é de grande valia para sua aprendizagem.

## ANEXO

### QUESTIONÁRIO

Este questionário visa fundamentar a pesquisa para o trabalho de conclusão de curso do Cad Queiroz Filho do 4º ano do Curso de Cavalaria – A influência da empatia do instrutor para o desempenho do cadete de cavalaria.

Na psicologia, entende-se por empatia a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os de outros em sua volta e, a capacidade de lidar com estes. Esse questionário pretende verificar os aspectos relacionados à inteligência emocional e sua devida influência nos cadetes do quarto ano de Cavalaria. É de suma importância a seriedade durante a resolução das perguntas, visando que as respostas sejam verdadeiras, afim de obter um resultado com máxima precisão e confiabilidade possível.

1) Você acredita que um maior contato diário do tenente, instrutor, comandante de pelotão poderia melhorar sua motivação pela carreira, tanto no estudo, quanto nas aspirações sobre o seu próprio futuro?

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Indiferente

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

2) Você acredita que a sua aprendizagem sofre influência das emoções transmitidas pelo instrutor ou educador durante as aulas e instruções?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3) Você percebe que quando o instrutor está motivado e equilibrado emocionalmente há uma melhor absorção do conhecimento por parte do cadete, refletindo, dessa forma no seu rendimento?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4) Você verifica prejuízo na sua aprendizagem quando o tenente, instrutor ou educador demonstra-se ansioso ou exerce pressão excessiva dentro da sala de aula?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5) Você acredita que a empatia do instrutor influencia no seu aprendizado?

- Sim
- Não
- Em parte

Justifique sua resposta:

---

---

---

---

---

## REFERÊNCIAS

AROLDO, Rodrigues et al. **Psicologia Social** - 23ª edição. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005.

BRASIL. Portaria nº 133, de 28 de fevereiro de 2012. **Determina a atualização da Diretriz de Implantação do Processo de Transformação do Exército Brasileiro**. Disponível em: <[http://www.eb.mil.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=548302c1-0277-430e-b1f5-9500ad5548d4&groupId=1094704](http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=548302c1-0277-430e-b1f5-9500ad5548d4&groupId=1094704)>. Acesso em: 02 mai. 2016.

CURY, Augusto. **Inteligência Multifocal**. 8ª edição. São Paulo: Ed. Cultrix, 2006.

CURY, Augusto. **Revolucione sua qualidade de vida. Navegando nas Águas da emoção**. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

GARDNER, Howard. "*Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*." New York: Basic Books, 1983.

GOLEMAN, Daniel; SANTARRITA, Marcos. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser**. Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel et al. **O Poder da Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2002.

HUTZ, Claudio. **Inteligência Emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias**. Porto Alegre, 2009. vol.22. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722009000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100002)>. Acesso em: 05 mai. 2016.



KERR, Elisa de Mello. **Concepção de Carl Rogers sobre Aprendizagem**, 2005. Disponível em: <<http://elisakerr.wordpress.com/concepcao-de-aprendizagem-de-carl-rogers/>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

KLINK, Amyr. **Gestão de Sonhos, Riscos e Oportunidades**. 12ª edição. Rio de Janeiro: Casa da Qualidade, 2000.

LEITE, Francisco T. **Metologia Científica: métodos e técnicas de pesquisa : monografias, dissertações, teses e livros** – Aparecida, Sp: Ideias & Letras, 2008.

Liderança Militar – **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN**, 2013.

Psicologia – **Nota de aula de psicologia da AMAN**, 2014

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Person Prentice Hall, 2005.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento Humano**. 10ª edição. São Paulo: Ed.Martins Fontes, 1998.

THORNDIKE, R. K. (1920). "**Inteligência e seus usos**". *Harper's Magazine*, 140, 227-335.

TRINDADE, Valério Stumpf. **Operações no Amplo Espectro do Conflito**, 2014. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/13757/Cenarios--Operacoes-no-Amplo-Espectro-e-Brigadas-de-Cavalaria-Mecanizadas/>>. Acesso em: 07 mai. 2016.

WITTACZIK, Lidiane. **Ensino por Competências: Possibilidade e Limitações**, 2007 Disponível em: <<http://proxy.furb.br/ojs/index.php/atosdepesquisa/article/view/163>>. Acesso em: 08 mai. 2016.

WOLFF, Vanessa Urch Druskat And Steven B.. Building the Emotioncil Intelligence of Groups. **HARVARD BUSINESS REVIEW**, Estados Unidos, p. 80-90, mai./mai. 2009. Disponível em: <<http://faculty.washington.edu/jwhelan/Articles/Druskat%20and%20Wolff%20copy.pdf>>. Acesso em: 09 mai. 2016.