ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
MARECHAL CASTELLO BRANCO

Maj Art GILDSON **BORGES** DA SILVA

O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA APLICAÇÃO NO COMBATE AO ADOECIMENTO PSICOLÓGICO NO AMBIENTE MILITAR E SEUS ADJACENTES

Rio de Janeiro

2018

Maj Art GILDSON **BORGES** DA SILVA

O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA APLICAÇÃO NO COMBATE AO ADOECIMENTO PSICOLÓGICO NO AMBIENTE MILITAR E SEUS ADJACENTES.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Orientador: TC Cav LUIZ CLAUDIO FERREIRA DE ARAUJO

Rio de Janeiro

2018

Maj Art GILDSON **BORGES** DA SILVA

O DESENVOLVIMENTO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA APLICAÇÃO NO COMBATE AO ADOECIMENTO PSICOLÓGICO NO AMBIENTE MILITAR E SEUS ADJACENTES.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares.

Aprovado em ____ de _____ de 2018.

COMISSÃO AVALIADORA

_____

LUIZ CLAUDIO FERREIRA DE ARAUJO – TC CAV
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

_____

RODRIGO KLUGE VILLANI – TC CAV – MEMBRO
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

_____

LUIZ EDUARDO DOS SANTOS CERÁVOLO – MAJ INF– MEMBRO
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 O PROBLEMA 12
1.2 OBJETIVOS 13
1.2.1 Objetivo Geral 13
1.2.2 Objetivos Específicos 13
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA 13
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO 13
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 14
2 REFERENCIAL TEÓRICO 14
2.1 FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA 14
2.1.1 A INTELIGÊNCIA 14
2.1.2 A EMOÇÃO 16
2.1.3 O Aspecto fisiológico da inteligência 19
2.1.4 O Aspecto fisiológico da emoção 19
2.1.5 A teoria dos dois fatores da emoção. 24
2.2 A PSICOLOGIA SOCIAL 25
2.2.1 A psicologia organizacional 25
2.2.2 O clima organizacional 26
2.3 OS DISTÚRBIOS PSICOLÓGICOS 27
2.5 FATORES ESTRESSANTES DO TRABALHO 32
2.5.1 Ambiguidade e conflito de papéis 32
2.5.2 Conflito de papéis 32
2.5.3 Carga de trabalho 32
2.5.4 Fatores sociais estressantes 32
2.5.5 Política organizacional 33
2.5.6 O controle 33
2.5.7 Conflito trabalho-família 33
2.5.8 Estafa 33
2.6 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 33
3. METODOLOGIA 36
3.1. TIPO DE PESQUISA 36
3.2 COLETA DE DADOS 37
3.3 TRATAMENTO DOS DADOS 37

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO 37
4 INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR NO DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 38
4.1 Risco de vida 38
4.2 Sujeição a preceitos rígidos de disciplina 39
4.3 Dedicação exclusiva 40
4.4 Disponibilidade permanente e a restrição a direitos trabalhistas 41
4.5 Mobilidade geográfica e consequências para a família 41
5 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL MILITAR 42
5.1 As responsabilidades inerentes ao comandante 42
5.2 As responsabilidades inerentes aos subordinados 45
5.2.1 Aversão ou não concordância com as características da profissão militar 45
5.2.2 Capacidade de relacionamento interpessoal 46
5.2.3 Combate à procrastinação 46
5.2.4 A organização das finanças pessoais 47
5.2.5 Controlando o pensamento e as reações fisiológicas decorrentes. 47
5.2.6 Gestão do conflito trabalho-família 48
6 CONCLUSÃO 48
7 REFERÊNCIAS 50

Ao meu Criador, cujas bençãos têm me alcançado diariamente, mesmo eu não sendo merecedor. À minha esposa Francineli e meus filhos Maria Eduarda e Pedro Miguel. Uma justa e sincera homenagem pelo carinho e compreensão demonstrados durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Tenente-Coronel Luiz Claudio Ferreira de Araújo, pelas orientações transmitidas, sempre de forma clara e objetiva, criando condições favoráveis para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa. Assim como, pela serenidade e paciência com a qual conduziu todo o processo de orientação.

Ao amigo Robson Martins Ramos, neuropsicólogo, teólogo e pesquisador, pela inestimável colaboração prestada ao trabalho de pesquisa.

Aos meus pais, Antonio Gilberto da Silva e Dinamar Borges da Silva que me ofereceram mais que uma educação formal, me ensinaram os valores essenciais à vida.

“Pouca coisa é necessária para transformar inteiramente uma vida: o amor no coração e o sorriso nos lábios.”

Martin Luther King

RESUMO

Atualmente, a saúde emocional tem impactado os diversos ambientes organizacionais, quer seja no segmento civil ou militar, público ou privado. Diante dessa assertiva, é possível identificar uma preocupação com o adoecimento psicológico decorrente de desgastes emocionais originados nos ambientes de trabalho, que por sua vez tendem a extrapolar para os ambientes adjacentes, como o lar, o convívio entre amigos, a igreja, dentre outros. Nesse porvir a pesquisa realizada teve por objetivo verificar a relação entre o desenvolvimento da inteligência emocional e o adoecimento psicológico no ambiente organizacional militar. Foi revista e analisada vasta bibliografia na área de psicologia, de modo a criar uma base sólida de fundamentos que pudessem subsidiar as conclusões. Foram revisados os conceitos relativos à inteligência, emoção, inteligência emocional, psicologia social, fatores estressantes do trabalho, estresse ocupacional, distúrbios psicológicos, características da profissão militar, dentre outros. A fundamentação teórica serviu de base para o traçado da relação entre a inteligência emocional e sua utilidade no combate ao adoecimento psicológico, de modo a cooperar para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho emocionalmente saudável e equilibrado, assim como para o aumento da produção laboral.

Palavras-chave: Inteligência emocional, emoção, inteligência, trabalho, ambiente organizacional.

RESUMEN

Actualmente, la salud emocional ha impactado los diversos ambientes organizacionales, ya sea en el segmento civil o militar, público o privado. De esta asertiva, es posible identificar una preocupación con el enfermamiento psicológico resultante de desgastes emocionales originados en los ambientes de trabajo, que a su vez tienden a extrapolar hacia los ambientes adyacentes, como el hogar, la convivencia entre amigos, la iglesia, entre otros. En ese porvenir la investigación realizada tuvo por objetivo verificar la relación entre el desarrollo de la inteligencia emocional y el enfermamiento psicológico en el ambiente organizacional militar. Fue revisada y analizada una vasta bibliografía en el área de psicología, para crear una base sólida de fundamentos que pudieran subsidiar las conclusiones. Se revisaron los conceptos relativos a la inteligencia, emoción, inteligencia emocional, psicología social, factores estresantes del trabajo, estrés ocupacional, disturbios psicológicos, características de la profesión militar, entre otros. La fundamentación teórica sirvió de base para el trazado de la relación entre la inteligencia emocional y su utilidad en el combate al enfermamiento psicológico, para cooperar para el desarrollo de un ambiente de trabajo emocionalmente sano y equilibrado, así como para el aumento de la producción laboral.

Palabras-llave: Inteligencia emocional, emoción, inteligencia, trabajo, ambiente organizacional.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

QUADRO nº 1 Dimensões da competência emocional. 17

FIGURA nº 1 Fluxograma da excitação fisiológica para luta ou fuga. 20

FIGURA nº 2 Estrutura cerebral (amígdalas). 22

FIGURA nº 3 Teoria dos dois fatores da emoção. 25

QUADRO nº 2 Exemplo de desgaste no trabalho, por categoria. 31

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho militar tem características peculiares no que se refere à gestão dos fatores relacionados ao clima organizacional, especificamente aqueles ligados diretamente às emoções.

O Exército Brasileiro (EB) é a força armada terrestre da República Federativa do Brasil e tem a missão de defesa da pátria, garantia dos poderes constitucionais e por iniciativa de qualquer um desses a garantia da lei e da ordem, conforme prevê o artigo 142 da Constituição Federal (CF) do Brasil.

Diante da complexidade dessas atribuições, é possível depreender a necessidade de um capital humano com capacidades peculiares para conduzir os processos abrangidos pelo dispositivo legal apresentado.

Ainda, em função das capacidades necessárias ao capital humano do EB, para condução da força, apresenta-se como uma das bases para tal o domínio da emoção, que, sendo parte indissociável do ser humano tem influência em todos os processos no qual está presente.

Diante da complexidade do espectro emocional humano e da grande influência que o mesmo exerce no homem, pode-se dizer que há grande necessidade de gerir adequadamente as emoções, potencializando seus efeitos positivos, corroborando para o transbordamento desses efeitos em todas as áreas que o homem possa atuar.

As características da profissão militar, tais como risco de vida, sujeição a preceitos rígidos de disciplina, dedicação exclusiva, disponibilidade permanente, mobilidade geográfica, vigor físico, formação específica e aperfeiçoamento constante, proibição de participação em atividades políticas, proibição de sindicalizar-se e de participação em greves e movimentos reivindicatórios, restrição a direitos trabalhistas, vínculo com a profissão e consequências para as famílias, cooperam para que haja uma constante pressão sobre o profissional militar e sua família.

O clima organizacional apresenta-se como uma atmosfera que envolve o ambiente de trabalho, abrangendo as percepções compartilhadas pelos membros da organização sobre as várias facetas inerentes ao ambiente organizacional. No caso do ambiente organizacional militar, tais facetas são influenciadas pela postura de

sacrifício imposta pela carreira das armas, tornando o ambiente extremamente difuso das organizações pertencentes ao mundo corporativo.

Fazer uma gestão de recursos humanos no âmbito do EB requer uma atenção especial para os aspectos relacionados ao clima organizacional, uma vez que não se pode ater somente aos aspectos administrativos documentais, mas sim na tomada de providências para o estabelecimento ou manutenção de uma atmosfera agradável e estimulante de trabalho, permitindo que o bem estar desencadeado no local de trabalho extrapole para os ambientes adjacentes.

Os ambientes adjacentes são determinados pelos núcleos frequentados pelos militares, podendo ser a família ou as instituições religiosas e sociais, atentando-se para a grande abrangência desse último conceito. Tais ambientes tendem a sofrer as consequências da atmosfera organizacional vivenciada pelo profissional militar.

A Psicologia Organizacional ocupa-se em estudar as várias instâncias relativas ao ambiente organizacional, bem como apresenta as decorrências das emoções no trabalho, abrangendo além do comportamento humano, a cognição e a motivação, atuando como ciência norteadora das teorias e doutrinas relativas à gestão da inteligência emocional (SPECTOR, 2008).

Ainda, no que se refere à psicologia organizacional, o estudo do aspecto emocional da inteligência e suas relações com o mundo organizacional militar representa uma necessidade inerente a um exército que passa por um processo de transformação.

Diante disso, constata-se que o estudo das nuances das emoções humanas, com base nos conceitos de psicologia organizacional, associando-as às características peculiares da profissão militar pode ser traduzido em complexo desafio quando se refere à instituição EB.

1.1 O PROBLEMA

Diante do exposto, o estudo se lança na busca de uma solução para o seguinte problema: Quais as possíveis relações entre o desenvolvimento da inteligência emocional, em militares do EB, e os efeitos das doenças psicológicas decorrentes dos fatores estressantes da profissão militar?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os aspectos que abrangem as possíveis relações entre o desenvolvimento da inteligência emocional e combate ao adoecimento psicológico decorrente dos fatores estressantes da profissão militar.

1.2.2 Objetivos Específicos

a. Apresentar os fundamentos da psicologia relacionados ao estudo da inteligência emocional.

b.Analisar os principais distúrbios psicológicos relacionados ao estresse ocupacional.

c. Estudar a influência da inteligência emocional, aplicada ao ambiente organizacional militar, no combate ao adoecimento psicológico.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A pesquisa se justifica pelo fato de que o capital humano é de importância fundamental para o desenvolvimento das tarefas inerentes ao EB e, sendo esse recurso suscetível às influências de um componente abstrato, a emoção, nada mais coerente do que trazer à luz as nuances relativas ao desenvolvimento e aplicação da inteligência emocional.

Ademais, as características da profissão militar requerem uma disposição pessoal que vai além da decisão de exercer um conjunto de tarefas profissionais. Elas somam um sem número de valores e sentimentos que devem ser desenvolvidos ao ponto de permitir que, sendo necessário, o profissional tenha coragem de tomar decisões que impliquem no sacrifício de sua própria vida.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa estará focada no estudo dos efeitos da aplicação da inteligência emocional, por parte de militares do EB, em ambiente organizacional militar, no combate e prevenção às doenças de cunho psicológico, que podem afetar o desempenho profissional e extrapolar esses efeitos aos ambientes adjacentes.

1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O estudo reveste-se de relevância, uma vez que o EB, como instituição nacional, destinada à defesa da pátria, devendo fazê-la por meio do uso legítimo da violência, exige de seus profissionais uma grande capacidade de gestão emocional, tanto para o cumprimento das tarefas profissionais, quanto para não permitir que as influências negativas dessas emoções transbordem para outros ambientes.

Ademais, o desenvolvimento da inteligência emocional e sua aplicação podem vir a impactar a capacidade produtiva do profissional militar, assim como reduzir os problemas de saúde decorrentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que a pesquisa tenha suporte apropriado, adotaremos como referencial teórico os diversos conceitos atinentes à psicologia geral e social, trazendo as definições do macro para o micro.

Neste caso, os fundamentos da psicologia serão aplicados ao tema, assim como os conceitos relativos aos principais distúrbios psicológicos, o estresse ocupacional e a inteligência emocional.

2.1 FUNDAMENTOS DE PSICOLOGIA

2.1.1 A INTELIGÊNCIA

Há certa discordância no que se refere ao conceito de inteligência entre os psicólogos. Os principais pontos de pressão inerentes a tal conceito repousam no debate se a inteligência é uma capacidade cognitiva ou, simplesmente, uma qualidade atribuída (MYERS, 1999).

Primi (2003), em seu estudo sobre Avanços nos Modelos Teóricos e Instrumentos de Medida de Inteligência, afirma:

> A Psicologia procura há décadas responder a pergunta sobre a natureza da inteligência. Existem muitas respostas revelando uma multiplicidade de visões como pode ser constatados na imensa quantidade de publicações a respeito desse tema.

É possível, ainda, segundo alguns estudiosos, relacionar o conceito de inteligência às características biológicas do ser humano, aos processos cognitivos, assim como a teorias como a do traço latente (OLIVEIRA-CASTRO, OLIVEIRA CASTRO, 2001).

Segundo Myers (1999) “os especialistas em inteligência concordam num ponto: a inteligência não é uma coisa”, sendo errôneo associar o conceito a um traço material, incorrendo na reificação[1].

A inteligência também pode ser entendida como sendo a capacidade de uma pessoa apresentar um comportamento suscetível a adaptações e orientado para um objetivo (MYERS, 1999, *apud* STEMBERG e SALTERN, 1982, p.3). Tal comportamento é manifesto pela habilidade do ser humano em adaptar-se, aprender com a experiência e promover a solução de problemas, raciocinando com clareza.

Alguns pesquisadores acreditam, ainda, que a inteligência é uma habilidade da cognição, uma ferramenta que ajuda o indivíduo a resolver problemas, nos mais diversos ambientes (MYERS, 1999, *apud* BARON, 1985). Indivíduos com essa habilidade, diante de situações-problema apresentadas em um teste de inteligência, seriam capazes de delinear soluções eficazes, independente de quaisquer outros traços culturais.

Há, ainda, aqueles que acreditam que a inteligência não se trata somente de uma única habilidade. É o caso de Howard Gardner e sua Teoria das Inteligências Múltiplas. Segundo Gardner, tal teoria serviria para explicar a cognição humana, de modo a reconhecer as diversas e independentes facetas que a constitui (GASPARI e SCHWARTZ, 2002, *apud* GARDNER 1994,1995).

Segundo Myers (1999, *apud* Gardner 1983, 1993a,b, 1995) “além das aptidões verbais e matemáticas, ele identifica aptidões distintas para talento musical, análise espacial do mundo visual, domínio de habilidades de movimento e compreensão perceptiva de nós mesmos”.

Segundo Bruneti (2014), é difícil a tarefa de definir a inteligência, uma vez que o desempenho do intelecto de uma pessoa é variável de acordo com as circunstâncias e a ocasião, assim como em domínios de habilidades diferentes, que por sua vez são avaliados e julgados de formas diferentes. Ainda, não se pode

---

[1] Ato de relacionar um conceito abstrato e imaterial como se fosse real e concreto, “coisificação”. Disponível em https://www.dicio.com.br/reificacao/. Acessado em 04/09/2018.

observar a inteligência de forma direta, mas é necessário fazê-lo por meio de indicadores comportamentais e de competências na execução de tarefas.

Ao discorrer sobre o conceito de inteligência, Primi (2003) o definiu como a capacidade de se adaptar ao meio no qual o indivíduo está inserido.

2.1.2 A EMOÇÃO

Durante longo tempo a cognição procurou ser entendida pelo enfoque do processamento das informações, sem relacioná-lo com os aspectos afetivos (PRIMI, 2003, apud LEDOUX, 1996)

Algumas concepções antigas definem as emoções como um fator de desorganização da atividade cognitiva, imprimindo uma falta de clareza ao raciocínio. O binômio emoção-razão estava em constante competição pelo controle da mente, o que levou a determinação da ideia de que quando a lógica prevalece os pensamentos tornam-se inertes (PRIMI, 2003, *apud* GREEMBERG, 2002).

Tendo em vista, o avanço da neurociência essa visão, equivocada, da relação entre a emoção e a razão perdeu força acentuadamente, uma vez que a emoção tem efeitos relevantes na adaptação ao meio, na cognição, nos processos e conteúdos do pensamento (PRIMI, 2003, *apud* FORGAS, 2001).

A emoção é um conjunto de fenômenos psico-fisiológicos que organizam o comportamento em modos de adaptação às condições de exigência do ambiente. Ainda, as emoções são respostas organizadas de vários subsistemas do organismo humano (PRIMI, 2003, *apud* LEVENSON, 1999 e SALOVEY, 1991).

Em um processo cognitivo a emoção altera o foco da atenção para os pontos relevantes para solução de um problema, ativando memórias que sejam relevantes para tal (PRIMI, 2003).

As emoções são capazes de interferir no funcionamento da mente, seja na seleção daquilo que prestamos atenção, seja no que aprendemos, lembramos, bem como nos julgamentos e decisões que tomamos. Tal fato é denominado de infusão afetiva (PRIMI, 2003, *apud* FORGAS, 2001).

Os afetos negativos contribuem para uma visão da realidade com maior precisão. As pessoas que, em estado de humor mais positivo, são submetidas a um comunicador com boa aparência física e status social elevado, ficam suscetíveis a dar mais atenção às informações transmitidas por esse indivíduo. O mesmo não

ocorre não ocorre com pessoas com humor mais negativo, que tendem a examinar as informações com mais cuidado, buscando averiguar a qualidade da informação (PRIMI, 2003).

Um indivíduo em estado depressivo tem maior probabilidade de ser realista nas suas percepções. A percepção destes efeitos sobre o funcionamento da mente permite ao indivíduo utilizá-la de forma favorável (PRIMI, 2003, *apud* FORGAS, 2001).

Ignorar o poder e influência das emoções é lamentável e míope. Qualquer que seja a situação, se para o bem ou para o mal, se as emoções dominarem a cognição, o intelecto não nos pode levar a lugar algum (GOLEMAN, 2011).

Existe um padrão uniforme de expressão nos seres humanos, ainda que separados por laços culturais diferentes, baseado no fato de que apresentam uma mesma disposição e estado de espírito, bem como pelo fato de serem comuns em alguns animais e no ser humano determinadas manifestações emocionais, o que leva a crer que a sobrevivência da espécie humana se deve em grande parte às emoções (BRUNETTI, 2014 *apud* DARWIN, 2000).

A manifestação das emoções ganha espaço e força na medida em que os indivíduos interagem entre si. Fruto do desenvolvimento das relações sociais e do desenvolvimento cultural o ser humano ampliou sua capacidade de interagir com o mundo (BRUNETTI, 2014).

A competência emocional é a capacidade do ser humano de interpretar de forma adequada os acontecimentos, permitindo-lhe gerenciar melhor as emoções, cooperando no seu relacionamento interpessoal. Tal competência abrange três dimensões a expressão emocional, a regulação emocional e o conhecimento emocional (PEREIRA *et al,* 2014, *apud* GOLEMAN, 1997, MAYER e SALOVEY, 1997, SAARNI, 1997 e BONHERT *et al*, 2003).

O Quadro abaixo sintetiza as dimensões da competência emocional:

Quadro nº 1 – Dimensões da Competência Emocional.

Dimensão	**Definição**
Expressão Emocional	É o lado visível das emoções, o qual o indivíduo compartilha com os demais.
Regulação Emocional	Capacidade de controlar as emoções, adequando-as ao contexto. É desenvolvida na infância.
Conhecimento Emocional	É a capacidade de reconhecer e nomear as expressões emocionais, permitindo ao indivíduo identificar e compreender de forma correta os sinais emocionais dos interlocutores.

Fonte: Adaptado de PEREIRA, *et al*, 2014.

Das dimensões apresentadas, a Regulação emocional tornou-se um campo independente de estudos, destacando dois tipos de processos regulatórios, sendo um que potencializa os efeitos das emoções positivas e outro que diminui os efeitos das emoções negativas, baseados no princípio hedonista de se obter prazer e evitar o desprazer (PEREIRA, *et al*, 2014)

A potencialização dos benefícios das emoções positivas decorre do uso de estratégias denominadas adaptativas, quais sejam: a) expressão de emoções positivas; b) foco da atenção nas experiências momentâneas agradáveis; e c) o resgate de lembranças positivas ou a antecipação de eventos positivos.

Em contraponto, deve se evitar o emprego das estratégias desadaptativas, ou seja, aquelas não potencializam os efeitos das emoções positivas, quais sejam: a) a supressão de emoções positivas; b) o desvio do foco no evento positivo e a preocupação constante com outras coisas; c) o foco em potenciais aspectos negativos da situação positiva; e d) a atribuição de causas externas a eventos positivos, antecipando consequências negativas (GONDIM, *et al*, 2014 *apud* NELIS, 2011).

A diminuição dos efeitos negativos das emoções se dá por meio do emprego de quatro estratégias funcionais, quais sejam: a) agir para modificar a situação, atenuando seu impacto emocional negativo; b) desviar o foco da atenção, de modo a modificar o sentimento; c) reavaliar positivamente a situação inicialmente negativa; e d) compartilhar as emoções negativas.

Em contraponto, existem quatro estratégias, nomeadas disfuncionais, que aumentam os efeitos negativos das emoções, são elas: a) adotar um comportamento passivo acompanhado de impotência; b) dar atenção excessiva a sentimentos e pensamentos associados a eventos negativos, aumentando a duração e intensidade das emoções negativas; c) abusar de bebidas alcoólicas, ansiolíticos ou drogas na tentativa de evitar mais consequências emocionais; d) agir de maneira irrefletida com forte intensidade emocional. (GONDIM, *et al*, 2014 *apud* NELIS, 2011).

O papel das emoções na aprendizagem é extremante relevante, podem se traduzir em uma força aliada ou oponente. Por exemplo, a ansiedade em graus moderados aciona a curiosidade, motivando a aprendizagem, no entanto em graus

elevados podem prejudicar a atenção, a retenção do conhecimento e a recuperação da informação (GONDIM, *et al*, 2014).

A relevância das emoções nos processos de ensino-aprendizagem é evidenciada pela Teoria do Fluxo, de Csikszentmihalyi. O fluxo é um estado psicológico de êxtase que promove a integração dos processos cognitivos, alcançado por meio do desenvolvimento de atividades prazerosas e excitantes. (GONDIM, *et al*, 2014, *apud* CSIKSZENTMIHALYI, 1996).

A emoção é o gatilho do ser humano para agir diante dos acontecimentos, uma vez que a escolha por seguir uma linha de ação na solução de uma questão, ou outra qualquer, é dada pela emoção, em detrimento da razão. Ainda, as emoções disposições corporais, biológicas, sendo um fenômeno próprio que determina ou especifica as ações do ser humano (MARQUES, 2013, *apud* MATURANA, 2005).

2.1.3 O Aspecto fisiológico da inteligência

Alguns pesquisadores insistiram em correlacionar o tamanho e anatomia do cérebro ao nível de desenvolvimento da inteligência. No entanto, são estudos modestos, que instigaram, ainda mais, o aprofundamento do estudo do cérebro humano.

O cérebro das pessoas com alta habilidade é menos ativo, ou seja consome menos energia proveniente da glicose. Tal ligação entre habilidade e eficiência neurológica se manifesta quando se comparam pessoas mais inteligentes com pessoas menos inteligentes (MYERS, 1999, *apud* WIELTSON e MCCULLOCH, 1991).

Em determinadas tarefas, as pessoas mais inteligentes têm mais atividade mental. Em experiências realizadas observou-se que as pontuações de inteligência verbal estão ligadas à rapidez com que as pessoas acessam informações da memória (MYERS, 1999, *apud* HUNT, 1983).

2.1.4 O Aspecto fisiológico da emoção

A emoção é capaz de preparar o organismo humano, de modo a criar um meio ótimo para uma resposta que seja compatível com a demanda do ambiente. Tal fato implica na expressão facial, tonalidade da voz, tônus muscular, do sistema nervoso autônomo e do sistema endócrino (PRIMI, 2003).

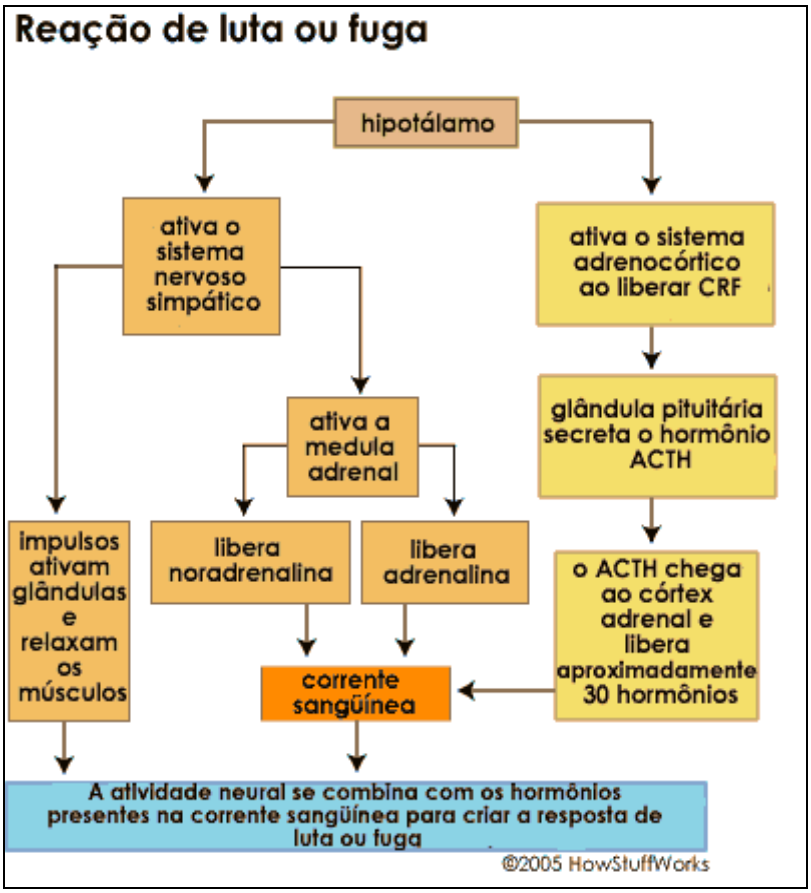
O conceito de sabedoria evolutiva, criado por Ledoux define as emoções como sendo um encadeamento organizado de reações programadas, de forma evolutiva no cérebro humano, que permite ao indivíduo o enfrentamento de situações-problema que podem ameaçar sua sobrevivência (PRIMI, 2003, *apud* LEDOUX, 1996).

2.1.4.1 A excitação Fisiológica

A emoção excita fisicamente o indivíduo, sendo algumas manifestações dessa excitação tão claras e óbvias que é possível notar com natural facilidade.

Em uma situação de crise, o sistema nervoso autônomo que controla a excitação, libera os hormônios do estresse, a adrenalina e noradrenalina, por meio das glândulas suprarrenais. Os fluxos desses hormônios no sangue podem desencadear um aumento do batimento cardíaco, da pressão sanguínea e dos níveis de açúcar no sangue, deixando o corpo preparado para reagir, em busca da autopreservação.

Figura nº 01 – Fluxograma da excitação fisiológica para luta ou fuga



Fonte: disponível em: https://corticoides.wordpress.com/2012/06/03/estresse-e-o-cortisol-qual-a-relacao/. Acessado em 04/09/2018.

Após passada a crise, os centros neurais parassimpáticos tornam-se ativos, acalmando o corpo, inibindo a liberação adicional dos hormônios do estresse, porém a quantidade lançada na corrente sanguínea ainda persistirá por algum tempo, por isso a excitação diminui de forma gradual (MYERS, 1999)

A recorrência desse fenômeno exige demais do organismo humano. Tanto os níveis extremamente baixos de excitação, como por exemplo a sonolência, quanto os níveis muito elevados são prejudiciais. O nível de excitação deve ser compatível com a atividade a ser desenvolvida.

O nível de excitação, a fim de se alcançar um desempenho ideal, é variável de acordo com a tarefa a ser realizada. Um indivíduo, ao executar uma tarefa muito difícil ou para a qual não tem treinamento adequado, pode experimentar níveis de excitação emocional elevados, enquanto se estiver bem preparado para executar a tarefa, ou a mesma for muito fácil de ser executada, os níveis de excitação serão inferiores.

As pessoas que são submetidas a emoções negativas experimentam uma maior ativação elétrica do hemisfério direto do cérebro. Indivíduos que tiveram perda de parte do lobo frontal direito apontaram uma diminuição de sentimentos de irritação e aumento da afetuosidade (MYERS, 1999, apud GOLEMAN, 1995)

O hemisfério esquerdo do cérebro é acionado quando processamos emoções positivas, sendo que em alguns indivíduos o lobo frontal esquerdo apresenta mais atividade do que o direito, decorrente disso tais indivíduos apresentam características mais joviais e com menor propensão a se sentirem ameaçados ou deprimidos (MYERS, 1999, apud DAVIDSON, et al, 1990, 1992).

Segundo Myers (1999, p. 278, *apud* DAVIDSON, 1991), “as pessoas com mais atividade frontal esquerda são mais capazes de desligar sentimentos perturbadores”.

A emoção, ainda, inclui não apenas o aspecto da excitação física, mas também o comportamento expressivo e a experiência consciente.

2.1.4.2 O medo

O medo nada mais é do que uma reação adaptativa que tem a função de preparar o corpo para fugir de uma situação de perigo. O medo, ainda, tem a

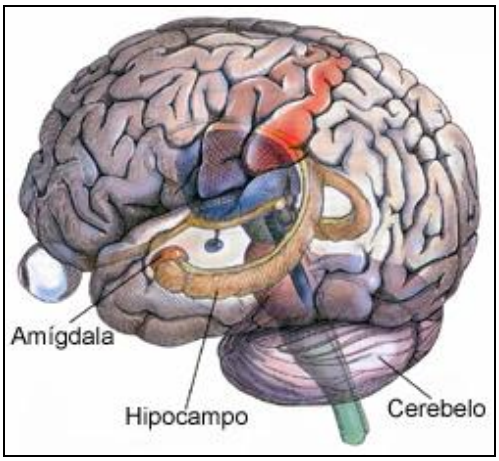
capacidade de acionar a preocupação, que por sua vez põe o foco da mente em um problema e a faz buscar a melhor solução para resolvê-lo (MYERS, 1999).

Ademais do fato de ser uma reação adaptativa, o medo, ainda, pode ser aprendido. Podemos aprender a ter medo de qualquer coisa, como por exemplo da verdade, da fortuna, da morte, ou até mesmo uns dos outros (MYERS, 1999, *apud* EMERSON).

É possível depreender que a lista de coisas que naturalmente fazem o ser humano sentir medo pode ser aumentada sem muito esforço. O medo pode, ainda, ser aprendido por observação, ou mesmo o ser humano pode ter uma disposição biológica para o medo.

As amígdalas cerebrais (Fig nº 2) desempenham um papel fundamental na associação de várias emoções a certas situações cotidianas, o medo é uma delas. Além do que, está, ainda, associada às diversas partes do cérebro que desencadeiam manifestações físicas decorrentes do medo extremo, como a diarreia, e o fôlego curto.

Figura nº 02 – Estrutura Cerebral (Amígdalas).



Fonte: disponível em http://neofronteras.com/?pp_album=1&pp_image=hipocampo_humano.jpg. Acessado em 04/09/2018.

As pessoas têm maior ou menor capacidade de lidar com o medo. Para algumas pessoas o medo intenso relacionado a uma situação ou objeto prejudica a capacidade de enfrentá-lo. Há, ainda, aqueles indivíduos que têm medo intenso de situações embaraçosas e ou ameaçadoras.

Em contrapartida, pessoas corajosas, heróis ou criminosos, apresentam menos medo. Tais pessoas tendem a ter maior controle do medo e funcionam de maneira mais fria e eficaz em momentos de intenso estresse.

2.1.4.3 A raiva

A raiva pode ser definida como um estado súbito de loucura, geralmente desencadeado como uma reação a um delito percebido de uma pessoa amiga ou amada. A raiva também pode ser manifesta como um sentimento de contrariedade, que não tem um indivíduo como alvo, ou culpado, podendo ser um cheiro desagradável, temperaturas altas, engarrafamentos, dores, dentre outros (MYERS, 1999, *apud* BERKOWITZ, 1990)

A raiva pode ser não adaptativa quando alimenta atos agressivos, tanto em termos verbais quanto em termos físicos, podendo gerar arrependimento. Quando a raiva suscita uma atitude controlada e positiva levando o indivíduo agir de modo a reduzir a ofensa, podemos classifica-la como sendo adaptativa.

Alguns grupos defendem a ideia de que o indivíduo não deve reprimir sua raiva, manifestando-a explosivamente em alguns momentos, sendo melhor a explosão do que mantê-la acumulada (MYERS, 1999, *apud* LANDERS, 1969).

No entanto, agir de tal maneira evidencia uma postura mais individualista, o que não seria adequado em uma cultura voltada para as relações de grupo (MYERS, 1999, *apud* SELIGMAN, 1994).

O intuito de descarregar a raiva pressupõe que a manifestação emocional, permite ao indivíduo liberar a emoção contida, a catarse, que, a despeito das consequências as pessoas tem tendência a sentirem-se melhor.

A catarse[2], de maneira geral não consegue eliminar a raiva, e via de regra gera mais raiva, gerando um círculo vicioso de hostilidade, pois quando uma pessoa descarrega sua raiva e tem uma sensação de alívio, tal estado constitui um reforço às explosões emocionais e tornar-se um hábito.

A melhor maneira de lidar com a raiva é, em primeiro lugar, reduzir o nível de excitação fisiológica simplesmente esperando, deixando o tempo passar. Qualquer nível de excitação emocional tende a esfriar simplesmente pelo fato de esperar. Ainda, procurar lidar com a raiva de modo que a mesma não se torne crônica, tampouco seja baseada em um mau humor passivo, que nada mais é que uma

[2] A catarse consiste na liberação das emoções ou tensões reprimidas. Disponível em: https://www.dicio.com.br/catarse/. Acessado em 04/09/2018.

maquiagem para as razões de raiva. Por fim, é importante descarregar a raiva utilizando de uma ferramenta de extravasamento, que pode ser a prática de um exercício físico, tocando um instrumento ou simplesmente conversando.

A raiva tem seus aspectos positivos, no momento em que expressa ressentimentos que promovam a reconciliação e não a retaliação. A comunicação das irritações, importantes, são manifestação inequívoca de civilidade, ao mesmo tempo que as irritações triviais devem ser contidas.

2.1.4.5 A felicidade

O estado de felicidade, ou infelicidade, impregna todas as nuances da vida. Um indivíduo feliz tem uma percepção de segurança maior, tem condições de tomar, com facilidade, melhores decisões, mostram maior satisfação com a vida e, no geral, apresentam melhor rendimento no trabalho (MYERS, 1999, *apud*, JOHNSON e TREVOR, 1983, ISEN e MEANS, 1983, BARON, 1987, SCHWARZ e CLORE, 1983)

A felicidade tem por base a melhora significativa do ânimo do ser humano. Essa melhora desencadeia uma disposição maior para ajudar outros indivíduos. Tal fenômeno é denominado sinta-se bem e faça o bem (MYERS *apud* SALOVEY, 1990).

A felicidade está ligada à variação do ânimo temporário e da satisfação com a vida. Os fatores estressantes no trabalho ou no lar podem desencadear decréscimo do estado de ânimo da pessoa. Porém, por se tratar de uma variação de estado emocional, suscetível a qualquer indivíduo, a tendência é que no dia posterior o abatimento gerado seja dissipado. Ao longo prazo essas variações tendem a se equilibrar.

Não se pode dizer o mesmo no que se refere a traumas prolongados, como perda de um ente querido, o abuso infantil, o estupro e vivência de uma guerra.

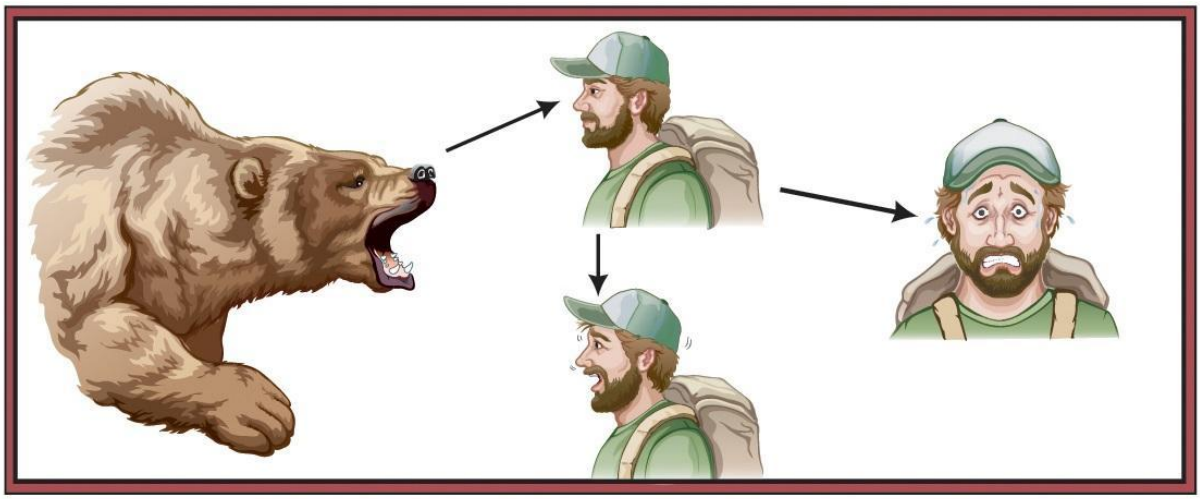
2.1.5 A teoria dos dois fatores da emoção.

Segundo Myers (1999, p. 292) “a maioria dos psicólogos acredita que nossas cognições – percepções, memórias e interpretações – constituem um ingrediente essencial da emoção”.

A teoria dos dois fatores pressupõe que as emoções são compostas pela excitação fisiológica e a um rótulo cognitivo.

A experiência da emoção aumenta a partir do momento que o indivíduo tem consciência da excitação de seu corpo.

Figura nº 03 – Teoria dos dois fatores da emoção



Teoria dos dois fatores: o indivíduo identifica cognitivamente o perigo e apresenta a resposta emocional (medo)

Fonte: disponível em http://theli71.blogspot.com/2016/10/ppb-aula-5-emocao_5.html. Acessado em 04/09/2019.

A excitação em resposta a um evento qualquer pode se estender à resposta a um evento seguinte. A excitação abastece a emoção, e a cognição a canaliza para um determinado propósito. Pode-se observar o exemplo de um estudante que aproveita a excitação proveniente do fato de ser submetido a uma avaliação e faz uso dela como um energizante, proporcionando-lhe vantagens, em vez de constituir uma ameaça.

2.2 A PSICOLOGIA SOCIAL

2.2.1 A psicologia organizacional

A psicologia organizacional é a ramificação da psicologia que trata do comportamento humano, dos aspectos cognitivos, emotivos e motivacionais, que permeiam os diversos matizes do ambiente organizacional. A psicologia tem papel no estudo da aplicação da ciência psicológica aos problemas das pessoas nos ambientes de trabalho (SPECTOR, 2008).

A psicologia organizacional tem sua origem na interação dinâmica das relações humanas, preocupando-se em compreender, de forma efetiva, o indivíduo de modo a aumentar o bem-estar no ambiente organizacional (SPECTOR, 2008)

O estudo das interações dinâmicas das relações humanas é orientado por três tópicos específicos, o comportamento o humano, as atitudes dos profissionais, o estresse no trabalho e as práticas de supervisão. De modo a atender a pesquisa, serão trabalhados todos os tópicos, exceto o último.

O estudo da aplicabilidade da inteligência emocional de modo a contrapor-se ao adoecimento é atingido de forma transversal pelo conceito de atribuição. A atribuição é um conceito derivado da psicologia social por meio do qual uma pessoa se dispõe a explicar o comportamento de outra (MYERS, 1999)

Tal conceito foi elaborado Fritz Heider, em 1958, o qual observou que, de maneira geral, as pessoas atribuem o comportamento de outras às suas disposições internas ou situações externas. Por exemplo, ao avaliar um profissional os chefes devem fazer atribuições, podendo atribuir desempenho profissional inferior a fatores pessoais, com baixa capacidade, por sua vez os trabalhadores com desempenho inferior reconhecem as influências da situação, tais como falta de meios para desempenho das tarefas profissionais, exiguidade de tempo, clima organizacional ruim, exigências impossíveis de se cumprir.

Outros conceitos inerentes à psicologia, muito importantes para o estudo em pauta, são o de atitudes e ações. Segundo Myers (1999), as atitudes são convicções e sentimento que predispõem nossas reações a objetos, pessoas e eventos. Caso cultivemos a crença de alguém tem pouco valor, podemos sentir aversão e desenvolver ações hostis contra esse alguém.

2.2.2 O clima organizacional

Segundo Menezes e Gomes (2010) o clima organizacional caracteriza-se por um conjunto de percepções compartilhadas por colaboradores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, sendo uma das variáveis mais investigadas no campo do comportamento organizacional.

O clima organizacional em ambientes militares está sujeito aos preceitos rígidos de hierarquia e disciplina, que bem caracterizam a profissão militar. Sendo assim, há grande necessidade de se encontrar um estado favorável de equilíbrio

que, por sua vez, proporcione condições salutares para o desenvolvimento das atividades laborais de caráter militar.

Trata-se de um retrato da realidade da empresa, ou do quartel quando trazemos para realidade da Organização Militar (OM), e influencia de forma contundente no desempenho coletivo da mesma.

É possível utilizar-se de ferramentas específicas para a gestão de clima organizacional, como por exemplo, a execução de levantamentos internos relativos à satisfação, motivação, relacionamento com superiores, pares e subordinados, relacionamento lateral, políticas para gestão de Recursos Humanos (RH), dentre outros.

Uma instituição subsiste, fundamentalmente, do capital humano que nela opera. Como é da natureza humana, seus profissionais estão sujeitos às mais diversas influências do ambiente e a variadas maneiras de reagir emocionalmente a estas influências. (SEBRAE, 2017)

A aglutinação dos vários sentimentos vivenciados pelos colaboradores e suas consequências no ambiente profissional, compõem o que se denomina clima organizacional. (SEBRAE, 2017)

2.3 OS DISTÚRBIOS PSICOLÓGICOS

Segundo Myers (1999), como seres humanos, poucos de nós passamos pela vida sem conhecer a realidade do distúrbio psicológico.

Mas o que são distúrbios psicológicos? Pode-se definir como sendo um comportamento atípico, conturbado, desajustado e injustificável, todavia o conceito não se exaure somente nessa definição (MYERS, 1999).

Myers (2015) trata distúrbios como sendo um transtorno, ou seja um padrão de comportamento angustiante e disfuncional.

Os espectros das saúdes mental, física e social são, por demais correlacionados e interconexos, com destaque para o fato da saúde mental deveras indispensável para o bem-estar geral do homem.

Martins e Khun (2012), atentam para a importância relativa à ocorrência de distúrbios psicológicos, conforme descrito abaixo:

> Não obstante, a frequência de transtornos mentais no mundo é bastante elevada. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) a depressão

> grave é a principal causa de incapacidade, ocupando a quarta posição entre as dez principais causas de outras patologias. Os distúrbios não psicóticos, principalmente depressão e ansiedade, ocorreram em cerca de 90% dos indivíduos estudados com problemas psiquiátricos ao redor do mundo.

Em épocas remotas e no âmbito de uma sociedade pouco esclarecida as pessoas a fim de explicar comportamentos desconcertantes, eram capazes de atribuí-los a ações de forças estranhas à natureza humana, como por exemplo estrelas, poderes divinos ou espíritos malignos (MYERS, 1999, p. 319)

No entanto, o próprio Myers ao citar Philippe Pinel (1745-1826) chegou à conclusão que os distúrbios psicológicos são doenças mentais e não de influência sobrenatural de demônios e espíritos do mal. Presume-se que os distúrbios são influenciados por predisposições de cunho genético, estados fisiológicos, dinâmica psicológica e circunstâncias sociais (MYERS, 1999, p, 323)

Ainda segundo Martins e Khun (2012), o “desenvolvimento de doenças físicas e mentais é influenciado por componentes biológicos, psicológicos e sociais.”

Nesse porvir, a literatura especializada mostra que diversos fatores concorrem para aumentar a probabilidade de ocorrência de transtornos mentais como:

> [...] pobreza, sexo, idade, ocorrência de conflitos e catástrofes, doenças físicas graves e ambientes familiar e social, situação conjugal, desemprego, aptidão cardiorrespiratória, estado nutricional e distúrbios do sono. A frequência de transtornos mentais é alta na população em geral e, por vezes, apresentam-se como comorbidades, como é o caso de ansiedade combinada com perturbações depressivas. (Martins e Khun, 2012)

É por demais comum a observação de sintomas de depressão e de ansiedade na população adulta, no entanto somente 40% dos indivíduos que tiveram diagnósticos conclusivos para transtornos de ansiedade ou de depressão recebem o respectivo tratamento (Martins e Khun, 2012).

Segundo Jaques (2007) ficou evidente, nos últimos anos, o aumento do interesse por questões relativas à vinculação existente entre trabalho e saúde/doença mental.

Tal fato se justifica, uma vez que a Organização Mundial de Saúde (OMS) revelou que 5% da população mundial sofre de transtornos depressivos e de ansiedade, que são os tipos mais conhecidos de transtornos mentais. Já no Brasil,

quase 6% da população preenche critérios que permitem o diagnóstico de transtorno depressivo, além do que a depressão é a doença que mais coopera para o afastamento do trabalho, cerca de 7,5 % (ANAJUSTRA, 2017).

Diversos são os fatores que cooperam para o perfil de adoecimento dos trabalhadores brasileiros, são eles: doenças comuns sem relação com a atividade laboral, doenças comuns modificadas no incremento da freqüência ou na precocidade de manifestação decorrentes de atividade de trabalho, doenças comuns nas quais se somam ou se multiplicam condições provocadoras ou desencadeantes em decorrência de atividade laboral e os agravos específicos tipificados pelos acidentes de trabalho e doenças profissionais. Os três últimos fatores constituem o que se padronizou nomear como doenças relacionadas ao trabalho (JACQUES, 2007).

O modelo teórico taylorista-fordista deixa evidente a aproximação entre a ciência da psicologia e o mundo do trabalho, envidando esforços na aplicação das teorias e técnicas psicológicas às relações de existentes no ambiente de trabalho. Tal aproximação se deu a partir de estudos concernentes à fadiga, sob o enfoque do aumento da produtividade (JACQUES, 2007)

Contribuem para delinear o perfil de adoecimento dos trabalhadores os seguintes fatores: doenças comuns, sem relação com o trabalho, doenças comuns modificadas no aumento da intercorrência ou na manifestação precoce de em decorrência de atividade laboral, doenças comuns nas quais se somam ou se multiplicam condições que provocam ou desencadeiam, em decorrência do trabalho, e os danos à saúde específicos tipificados pelos acidentes de trabalho e doenças laborais. Os três últimos fatores compõem o que se permitiu denominar como doenças relacionadas ao trabalho (JACQUES, 2007, apud MENDES e DIAS, 1999).

As doenças laborais se organizam entre os grupos I, II e III. No grupo I, em que o trabalho aparece como causa necessária, congregam-se as doenças legalmente reconhecidas. No grupo II, o trabalho aparece como fator que contribui mas não necessário para o acometimento e, no grupo III, a atividade laboral é considerada uma provocadora de um distúrbio latente ou agravadora de uma doença já estabelecida (Ministério da Saúde, 2001). Nos grupos II e III estão aquelas doenças não definidas como resultantes do trabalho, mas que podem ser causadas

por este. Nesses casos é imposta a necessidade de laudo técnico que estabeleça os nexos causais (JAQUES, 2007, apud SCHILLING e MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

Os transtornos mentais e do comportamento, conforme nomenclatura apresentada, encontram-se, de maneira geral, classificados nos grupos II ou III, com exceção daquelas decorrentes de substâncias tóxicas ou por fatores bem específicos como traumas físicos.

Incluem-se, ainda, no grupo I, quando excluídas causas não laborais: a demência, o delirium[3], o transtorno cognitivo leve, o transtorno mental orgânico, os episódios depressivos em trabalhadores expostos a substâncias químicas neurotóxicas e a síndrome de fadiga relacionada ao trabalho.

Classificam-se, também, no grupo I: o estado de estresse pós traumático e o transtorno do ciclo vigília-sono devido a fatores não orgânicos em trabalhadores que exercem suas atividades em turnos alternados e/ou trabalho noturno.

Ainda fazem parte da lista de transtornos mentais e do comportamento relacionados ao trabalho segundo a Portaria/Ministério da Saúde nº 1339/99: o alcoolismo crônico relacionado à atividade laboral, bem como o grupo classificado como “outros transtornos neuróticos” e a síndrome de burn-out ou síndrome do esgotamento profissional (classificados ou nos grupo II ou no grupo III).

Os episódios depressivos e síndrome de fadiga ligada às atividades laborais quando não associadas à exposição a algumas substâncias químicas podem ser classificadas nos grupos II ou III (JACQUES, 2007, *apud* MINISTÉRIO DA SAÚDE, 1999).

2.4 O ESTRESSE OCUPACIONAL

É natural que as pessoas já tenham experimentado, em algum momento da vida, o estresse. É possível percebê-lo desde as situações menos complexas como estudar para uma prova, a fim de conquistar um bom grau como resultado.

No ambiente de trabalho é possível observar, em várias oportunidades, situações estressantes, como por exemplo ser repreendido pelo superior hierárquico ou mesmo ter que alcançar metas de produtividade para se manter no emprego.

---

[3] Distúrbio mental de origem orgânica, caracterizado pelo comprometimento da consciência, associado ao comprometimento global das funções cognitivas, ocorrendo de forma aguda. Disponível em https://www.polbr.med.br/ano15/prat0515.php. Acessado em: 20/10/2018.

O processo de estresse ocupacional abrange concepções que nos ajudam a compreendê-lo. Podemos citar os fatores de estresse do trabalho que são condições ou situações que exigem uma adaptação do colaborador. Já o desgaste no trabalho é uma reação negativa do colaborador a um fator estressante, podendo ser ansiedade, frustração ou sintomas físicos, como dores de cabeça. (SPECTOR, 2008)

Ainda, segundo Spector (2008) pode-se categorizar o desgaste emocional em reações psicológicas, reações físicas e reações comportamentais. As reações psicológicas envolvem reações abstratas, de cunho emocional, como ansiedade, frustração e medo, e aqui reside o foco da pesquisa a ser desenvolvida. As reações físicas são manifestas, de maneira mais clara, como cefaleias, problemas no trato intestinal e até mesmo câncer. Já as reações comportamentais traduzem-se por mudanças ou adoção de padrões de comportamento, por vezes destrutivos, como o desenvolvimento dos vícios, a propensão à ocorrência de acidentes e o comportamento contraproducente.

Quadro nº 2 – Exemplos de desgaste no trabalho, por categorias.

DESGASTE NO TRABALHO	EXEMPLOS DE CONSEQUÊNCIAS ESPECÍFICAS
Reações Psicológicas	Raiva Ansiedade Frustação Insatisfação no trabalho
Reações Físicas	**Sintomas Físicos** Tontura Dor de Cabeça Taquicardia Problemas Estomacais **Doenças** Câncer Doenças do Coração
Reações Comportamentais	Acidentes Fumo Uso de Substâncias Rotatividade

Fonte: SPECTOR, 2008, p. 432.

O ambiente profissional militar é altamente hierarquizado, com centenas de anos de cultura e valores agregados, dignitário da missão de defesa da pátria e garantia dos poderes constitucionais brasileiros. Tais características deixam evidente o celeiro fértil para o desenvolvimento do processo de estresse

ocupacional, tornando evidente a necessidade de estudar meios para evitar o desgaste no trabalho.

2.5 FATORES ESTRESSANTES DO TRABALHO

Em um ambiente de trabalho pode-se observar diversas condições que são desencadeantes do estresse ocupacional, condições essa que podemos classificar como fatores estressantes do trabalho.

2.5.1 Ambiguidade e conflito de papéis

A ambiguidade pode ser definida como o grau de incerteza que um profissional tem sobre suas funções e responsabilidades no exercício de suas atividades profissionais (SPECTOR, 2008).

2.5.2 Conflito de papéis

O conflito de papéis traduz-se pela experimentação de solicitações incompatíveis, podendo ser classificado como interior, quando é fruto de múltiplas solicitações no ambiente de trabalho, ou exterior quando ocorre entre as demandas provenientes do exercício profissional e outras demandas de origens diferentes (SPECTOR, 2008).

2.5.3 Carga de trabalho

A carga de trabalho é definida como sendo às exigências demandadas do exercício da profissão, podendo ser classificada como qualitativa, quando se refere à relação entre a dificuldade de execução e a capacidade técnico-profissional do trabalhador, e quantitativa, quando diz respeito à quantidade de trabalho a ser realizado pelo profissional (SPECTOR, 2008).

2.5.4 Fatores sociais estressantes

A capacidade de relacionamento interpessoal é fundamental para o bem-estar no ambiente de trabalho, uma vez que as pessoas que trabalham juntas passam pelo menos um terço do dia juntas. Não desenvolver essa capacidade criar um ambiente de trabalho com uma grande fonte de tensão (SPECTOR, 2008).

2.5.5 Política organizacional

A política organizacional refere-se a como o profissional percebe o quanto seus chefes e supervisores estão engajados em comportamentos que refletem um interesse próprio em detrimento do coletivo. Além disso, o sistema de avaliação também é também uma fonte de tensão, uma vez que o reconhecimento do desempenho pode não ser valorizado adequadamente, sendo substituído pelo favoritismo (SPECTOR, 2008).

2.5.6 O controle

O controle está relacionado ao nível de autonomia determinado ao profissional no exercício de sua atividade laboral, envolvendo quando e onde o profissional desempenhar suas tarefas, assim como desempenhá-las. Quanto o menor o nível de controle, maior o grau de comprometimento e satisfação no trabalho.

2.5.7 Conflito trabalho-família

O conflito trabalho família é uma forma de conflito externo, específico para determinar as influências das exigências laborais no ambiente familiar. O conflito trabalho-família pode ter vários efeitos negativos, tais como insatisfação com o trabalho, que por sua vez se liga ao estresse , depressão, insatisfação com a vida familiar e com a vida de maneira geral (SPECTOR, 2008).

2.5.8 Estafa

A estafa é um estado consequente do alto grau de desgaste psicológico qie um funcionário pode experimentar depois de um longo período de atividade laboral. O indivíduo que sofre de estada apresenta sofrimento emocional devido à exaustão, assim como apresenta desmotivação para o trabalho.

2.6 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O termo inteligência emocional, empiricamente, foi empregado pela primeira vez por Mayer, Dipaolo e Salovey no início da década de 1990. Tal conceito constava de um periódico científico internacional de psicologia, no qual foi

apresentado um trabalho que visava o estudo empírico um de seus componentes, a habilidade de percepção de conteúdos afetivos.

A pesquisa apresentada por Mayer, Dipaolo e Salovey abordou a inteligência emocional como uma das ramificações da inteligência social, por meio da qual as habilidades estariam relacionadas ao monitoramento dos sentimentos em si e nos outros, bem como na discriminação entre ambos e na utilização desta informação para guiar o pensamento e as ações. (COBÊRO, 2006)

Ainda, a Inteligência Emocional pode ser entendida como a habilidade do homem monitorar os sentimentos e as emoções dos outros, assim como os seus, de discriminá-los e fazer uso das informações, para condução de seus próprios pensamentos e ações (GONZAGA e MONTEIRO, 2011, apud SALOVEY e MAYER, 1990).

No entanto, o termo Inteligência Emocional popularizou-se a partir obra de Daniel Goleman (1995) intitulada “Inteligência Emocional”, tendo sido disseminado em diversos segmentos, deixando a percepção que Goleman fora o mentor de tal teoria.

Segundo Goleman (1995) o Quociente de Inteligência (QI) e a inteligência emocional não são capacidades sobrepostas, mas distintas e não dissociadas. A bem, da verdade há correlação entre QI e alguns aspectos da inteligência emocional. Cabendo ressaltar que, embora bastante pequena, a correlação trata-se de duas entidades bastante independentes.

A despeito dos estudos de Goleman, Primi (2003 *apud* MAYER, 2001), em seu estudo sobre Avanços nos Modelos Teóricos e Instrumentos de Medida em Inteligência, afirma:

> A concepção divulgada por Goleman difere da concepção original desses autores incluindo aspectos muito mais amplos do que originalmente foi proposto como inteligência emocional. Além disso, algumas informações como a que diz que a inteligência emocional é mais importante do que a inteligência tradicionalmente medida pelos testes sociométricos não é verdadeira.

Segundo Cobêro *et al* (2006, *apud* MAYER e SALOVEY, 1997) a inteligência emocional não é o contraponto da inteligência, mas sim uma intersecção entre ela e o espectro emocional do homem. Sendo assim, ela seria uma habilidade da cognição que remete ao uso das emoções para ajudar na resolução de problemas.

Por fim, argumentaram, ainda, ser inapropriado pensar em emoção sem inteligência, ou vice-versa, clareando o conceito a uma visão na qual a razão e a emoção estão integradas.

A inteligência emocional abrange a habilidade que o indivíduo tem de perceber, de avaliar, e de expressar emoções, além do que a capacidade de estabelecer padrões de sentimento quando eles facilitam o pensamento. Associam-se, ainda, as capacidades de compreender a emoção e o conhecimento emocional e de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (BUENO e PRIMI, 2003, apud MAYER e SALOVEY, 1997)

Ainda, segundo Bueno e Primi (2003) o processamento das informações provenientes da emoção se dá em quatro níveis, quais sejam: a percepção, avaliação e expressão da emoção; a emoção como elemento facilitador do pensamento; compreensão e análise das emoções, que se dá pelo emprego do conhecimento emocional; e crescimento emocional e intelectual.

A inteligência emocional tem impactado a comunidade em geral, de modo especial os psicólogos, uma vez que o conceito está relacionado com a neurociência das emoções, teoria da autorregulação[4] e a constante busca por habilidades extrapolam o conceito convencional de inteligência (DOMINGUES, 2009 *apud* ZEIDNER *et al*, 2004).

A inteligência emocional envolve o autoconhecimento e conhecer aos outros. Ainda, esta ligada à capacidade de relacionamento interpessoal, bem como a habilidade de avaliar o ambiente, adaptando-se para obter sucesso (SEWELL, 2011).

A autopercepção e a habilidade de gerir as próprias emoções e de outras pessoas são capacidades inerentes à inteligência emocional. Tal fato determina que o domínio dessas habilidades é fator de influência nos desempenhos, não só pessoal, mas também coletivo (DOMINGUES, 2009, *apud* SCHUTTE *et al*, 2001).

O estudo da inteligência emocional é um recurso para a vida social, uma vez que se refere às habilidades para reconhecer o significado e importância das

[4] A autorregulação consiste na capacidade do indivíduo de regular a si mesmo, sem intervenção externa. Disponível em: https://www.dicio.com.br/autorregulacao/. Acessado em 04/09/2018. No que se refere à inteligência emocional, a autorregulação imprime ao indivíduo a capacidade de regular suas emoções de acordo com as circunstâncias da situação.

emoções, suas relações e fatores desencadeantes, bem como a capacidade de percebê-las e compreendê-las, o que por sua vez permite, por meio de uma reflexão, modificá-las, ou acentuá-las, para alcança um determinado padrão de desempenho (GIULIANI, 2015 *apud* MAYER e CIARROCHI, 2006).

Os Indivíduos, em posição de liderança, que demonstram altos níveis de inteligência têm maior capacidade de demonstrar comportamentos que induzem à transformação nos ambientes em que estão inseridos (TAYLOR-CLARCK, 2015, *apud* BARLING *et al*, 2000).

Mayer e Salovey ao realizarem uma primeira revisão dos conceitos relativos à inteligência emocional, originalmente estabelecidos, determinaram quatro habilidades centrais, quais sejam a percepção das emoções, a facilitação do pensamento (integração), entendimento do conteúdo emocional e administração emocional para promoção do crescimento pessoal, não levando em consideração inteligência interpessoal, ou capacidade de gestão das relações a partir do domínio das emoções (GONZAGA e MONTEIRO 2011, *apud* MAYER e SALOVEY, 1997).

O conceito inicialmente proposto por Salovey e Mayer está ligado à autopercepção e à empatia e referia-se à habilidade de utilizar-se de informações emocionais para guiar a cognição e o comportamento. Além do que, é possível considerar que o conceito de inteligência emocional tem origem dos estudos de Gardner que teorizou sobre o acesso à vida emocional internalizada, conduzida pelo próprio homem. (GONZAGA e MONTEIRO, 2011, apud BAR-ON, 2002)

3. METODOLOGIA

3.1. TIPO DE PESQUISA

A metodologia aplicada foi predominantemente do tipo qualitativa, tendo privilegiado a história, os relatos e as análises de documentos, tanto de origem institucional militar como de oriundos do meio acadêmico.

Ainda, no intuito de subsidiar a análise teórica, tornando a pesquisa mais eficaz e atrativa, foi abordado o viés descritivo, buscando explorar a experiência de militares da ativa do EB.

Na parte qualitativa foi realizado um estudo bibliográfico baseado em artigos científicos, manuais, artigos, livros técnicos e científicos, revistas e textos acadêmicos disponíveis na internet de modo a agregar maior conteúdo à pesquisa.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu pela observação das informações e conhecimentos obtidos pela revisão da bibliografia constante do referencial teórico.

A revisão bibliográfica contou com a leitura e análise de dissertações de mestrados, monografias, teses de doutorados e artigos científicos, todos da área de psicologia e temas afins, produzidos nacional e internacionalmente.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento de dados foi realizado por meio da análise de conteúdo. Trata-se do estudo meticuloso de textos e documentos obtidos, sendo uma técnica de análise de comunicações, associada tanto aos significados quanto aos significantes da mensagem.

De acordo com Vergara (2009), tal ferramenta é um instrumento para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema de pesquisa. Sendo assim, foram identificados os conceitos e balizadores teóricos, provenientes do meio acadêmico, a respeito da inteligência emocional, assim como assuntos correlatos ao tema, como ambiente organizacional, clima organizacional, distúrbios psicológicos, fatores estressantes, dentre outros.

No entanto, a grade para análise permaneceu aberta, permitindo a identificação e análise de dados, à medida em que foram surgindo, tendo sido a pesquisa reajustada durante o desenvolvimento, para, por fim, serem estabelecidas as categorias finais. A unidade de análise será o parágrafo e a mesma será apoiada em procedimentos interpretativos.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Todo e qualquer método apresenta possibilidades e limitações. A pesquisa e estudo sobre um tema cujo pormenor teórico baseia-se nas ciências psicológicas

pode apresentar um produto não palpável, requerendo um prosseguimento da pesquisa em outro nível.

Diante do exposto, fica evidente que esta pesquisa não tem intenção, de modo algum, de exaurir o assunto, mas sim fomentar o estudo do tema.

4 INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR NO DESENVOLVIMENTO E APLICAÇÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O ambiente de trabalho nas organizações militares apresentam peculiaridades inerentes às características da profissão militar. Tais peculiaridades podem, por si só, tornar o ambiente suscetível ao aparecimento de doenças de diversas naturezas, com especial atenção para as psicológicas.

O profissional militar está permanentemente sujeito ao desgaste físico e psicológico. Podemos analisar tais desgastes sob o enfoque das principais características da profissão militar.

Foram elencadas sete características que, por suas definições, podem gerar mais impactos no que se refere à gestão emocional, exigindo acentuada inteligência emocional por parte dos militares.

4.1 RISCO DE VIDA

A carreira militar implica, de forma regular e constante, na prática de atividades que envolvem riscos. O manejo de armamentos de diversos tipos, bem como as atividades de campo, envolvendo meios terrestres e aéreos, têm o risco como componente natural e indissociável dessas atividades.

O treinamento adequado associado aos planos de prevenção de acidentes são elementos fundamentais para mitigar os riscos. Além do que, um profissional adequadamente treinado desenvolverá suas atividades laborais, com confiança suficiente para cumprir as tarefas, sem se descuidar da segurança, cooperando para que o risco não seja um fator impeditivo na execução das atividades.

No entanto, em operações militares que envolvam o embate com o inimigo, ou agentes perturbadores da ordem pública, tai riscos são potencializados, sujeitando o profissional militar a um desgaste que pode ir além da sua capacidade de gestão emocional.

Cabe ressaltar que, não se questiona se os profissionais serão ou não empregados em atividades que podem suscitar perda de vidas, mas sim, como esses militares farão a gestão de suas emoções a fim de cumprirem suas tarefas sem adoecerem psicológicamente.

Diante da ideia de poder, a qualquer momento, ferir-se ou até mesmo perder a vida, o indivíduo pode não saber lidar com os sentimentos de medo e raiva, assim como pode não saber empregar a excitação fisiológica decorrente dessas emoções, utilizando-as como ferramentas para bem cumprir a missão.

O ritmo continuado de operações leva a um estado de excitação prolongada, decorrente do estresse contínuo, o que exige demais do corpo. O militar deve aprender a controlar seus níveis de excitação, de modo a torna-los adequados à atividade a ser desenvolvida.

É de extrema importância prever a substituição regular dos profissionais em ritmo continuado de operações de combate. A não observância dessa prática pode levar o indivíduo a um estado de desgaste psicológico decorrente do longo período de trabalho, que se traduz pela exaustão e a baixa motivação para o trabalho, o que se denomina estafa, podendo acarretar no aumento do risco de vida.

Outrossim, o treinamento operativo adequado, aumenta a confiança do profissional, cooperando para manterem-se moderados e compatíveis os níveis de excitação fisiológica.

É possível inferir, de forma parcial, que diante do risco de vida, a inteligência emocional quando aplicada, proporciona diminuição da sobrecarga fisiológica do organismo, decorrente dos níveis elevados de estresse envolvidos, proporcionando ao militar uma capacidade de gerenciar suas emoções, minimizando o risco de vida.

4.2 SUJEIÇÃO A PRECEITOS RÍGIDOS DE DISCIPLINA

A sujeição a preceitos rígidos de disciplina incluem rotinas diárias, honras e sinais de respeito, tratamento com superiores, pares e subordinados, sujeição aos regulamentos disciplinares e ao código penal militar, dentre outros quesitos que se pode observar.

Essa característica, por si só, não representa um fator determinante para o adoecimento psicológico em profissionais de carreira, no entanto em jovens que

prestam o serviço militar obrigatório pode ser considerado um fator desencadeante de doenças laborais.

A mudança repentina da rotina, ainda na adolescência, requer uma adaptação que pode não ocorrer na velocidade requerida. Essas mudanças podem determinar o aumento dos episódios de excitação fisiológica decorrente de emoções como medo, raiva e ansiedade.

É possível inferir, em consonância com a revisão teórica que a inteligência emocional, se desenvolvida e aplicada é capaz de reduzir os efeitos da mudança repentina de rotina, por meio da autorregulação emocional[5], da busca em diminuir os efeitos negativos da emoção[6], evitando dar excessiva atenção aos sentimentos e pensamentos negativos associados à nova rotina.

4.3 DEDICAÇÃO EXCLUSIVA

O militar da ativa tem vínculo exclusivo com a profissão, ficando impedido de exercer outras atividades laborais. Tal fato não permite ao militar complementar sua renda ou adquirir experiência que lhe possa ser útil por ocasião de sua passagem para a reserva remunerada, dificultando sua inserção no mercado de trabalho.

A dedicação exclusiva torna o militar depende de seus vencimentos, exigindo-lhe uma alta capacidade de planejamento financeiro, assim como a necessidade de que o cônjuge trabalhe para complementação da renda familiar.

A dependência exclusiva dos vencimentos pode, em dadas circunstâncias levar o militar a ter problemas financeiros, comprometendo a construção de um patrimônio, assim como o investimento na educação dos filhos.

Do que se pode inferir, de acordo com os conceitos abordados no referencial teórico, é que inteligência emocional, pode cooperar para redução dos efeitos negativos da dedicação exclusiva ao serviço do EB, uma vez que permite ao indivíduo o saneamento de suas emoções, minimizando os picos de ansiedade e a influência negativa da emoção sobre a razão.

O uso da razão[7], balizada por emoções positivas pode assegurar ao militar uma postura serena diante da imposição da dedicação exclusiva ao serviço militar.

---

[5] DOMINGUES, 2009 *apud* ZEIDNER *et al*, 2004.

[6] GONDIM, *et al*, 2014 *apud* NELIS, 2011.

[7] MARQUES, 2013, *apud* MATURANA, 2005.

4.4 DISPONIBILIDADE PERMANENTE E A RESTRIÇÃO A DIREITOS TRABALHISTAS

Diferentemente de outra profissão, o militar da ativa tem a obrigação legal de estar disponível permanentemente, sem receber qualquer compensação por isso. Tal fato causa uma sensação de estar constantemente exercendo sua atividade laboral, impossibilitando o militar de desconectar-se dos compromissos de trabalho, o que pode ser extremamente prejudicial para sua saúde psicológica.

Além disso, uma série de direitos comuns aos trabalhadores do segmento civil da sociedade não são, por força de lei, estendidos aos militares, tais como remuneração do trabalho noturno superior ao diurno, jornada limitada a oito horas por dia, repouso semanal diário e remuneração por horas de serviço excedentes às oito horas diárias.

A capacidade de adaptação ao regime jurídico das forças armadas, ocupando-se em focar os benefícios que este proporciona ao militar é uma manifestação de inteligência emocional. Em contrapartida a alimentação constante do sentimento de descontentamento pode levar ao adoecimento psicológico, desencadeando crises de ansiedade, a desmotivação para o trabalho e depressão.

4.5 MOBILIDADE GEOGRÁFICA E CONSEQUÊNCIAS PARA A FAMÍLIA

As constantes movimentações de pessoal a que estão sujeitos os militares constituem um fator que pode gerar complicações no que se refere ao ajustamento familiar.

É imperativo o desenvolvimento de uma capacidade de gestão emocional, não só por parte do militar, mas de todos os integrantes da família, fortalecendo as capacidades de adaptação e superação dos óbices realtivos às constantes mudanças de domicílio.

Essa característica, quando associada à necessidade de dedicação exclusiva por parte do militar, tem grande potencial para desajustar o núcleo familiar. As constantes mudanças de domicílio dificultam ao cônjuge do militar o exercício de uma profissão, tornando a família cada vez mais dependente de uma única fonte de renda.

Ainda, a mobilidade geográfica pode influir de forma significativa na vida do militar provocando óbices ao desenvolvimento do patrimônio familiar e à educação dos filhos, assim como o núcleo familiar não estabelece laços duradouros, pois, em média, a família militar só permanece cerca de três anos em cada cidade.

Decorrente disso é possível inferir que as mudanças frequentes de domicílio podem fazer com que o militar desenvolva um conflito de papel externo, denominado conflito trabalho-família no qual as exigências do trabalho interferem diretamente com a família, podendo causar insatisfação com o trabalho, depressão, insatisfação com a vida familiar, assim como a insatisfação com a vida em geral.

5 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL MILITAR

A revisão bibliográfica empreendida durante a pesquisa nos leva a estabelecer algumas relações entre a inteligência emocional e o ambiente organizacional militar, que podem cooperar na melhora do clima organizacional, aumento da satisfação com o trabalho e da prevenção do adoecimento psicológico.

O desenvolvimento e aplicação da Inteligência Emocional no ambiente organizacional têm duas frentes de responsabilidades. Se por um lado deve haver uma manifestação da vontade individual do profissional, por outro os comandantes, em todos os níveis, devem reconhecer essa necessidade, assim como criar condições para que haja o desenvolvimento e aplicação da inteligência emocional, de modo a minimizar o adoecimento psicológico de seus subordinados.

5.1 AS RESPONSABILIDADES INERENTES AO COMANDANTE

É desejável ao comandante, na qualidade de gestor de recursos humanos, que tenham conhecimento das técnicas de gestão das emoções e devem conhecer os fundamentos teóricos relativos à inteligência emocional. Todos os militares que ocuparão cargos de comando, chefia ou direção devem ser treinados ao longo da carreira para gerir suas emoções.

Os comandantes devem ter capacidade de interpretar de forma adequada os acontecimentos. Tal capacidade permite uma melhor gestão das emoções e consequentemente coopera para o desenvolvimento de uma habilidade de se relacionar, de forma saudável, com os profissionais que estão ao seu redor.

O comandante deve ter capacidade de regular suas emoções, não sendo dado a surtos de raiva, ansiedade ou medo. Além do que, deve ser capaz de reconhecer o estado emocional de seus subordinados[8], de modo a fazer intervenções ou dar ordens que tenham coerência com o estado emocional do profissional.

Para exemplificar o que foi explanado, o comandante pode, hipoteticamente, deparar-se com uma situação em que um militar, integrante do seu Estado-Maior, pode estar passando por um problema de saúde com a esposa, que interfere diretamente no estado emocional de seus filhos, desregula a rotina diária de sua casa e exauri os seus recursos financeiros. Diante desse quadro o militar apresenta, um nível de desgaste emocional, que pode influir no seu estado de humor, na manifestação de um estado depressivo, que certamente desencadeia na diminuição da sua capacidade de atenção e foco, comprometendo a sua capacidade de assessorar.

Diante do caso citado, o comandante poderá simplesmente ignorar tal situação, deixando-o exercer suas funções, de forma contraproducente, aplicando-lhe os mesmo níveis de exigência, o que acarretará em agravamento do estado de saúde do militar, comprometendo o exercício de suas funções laborais. Ainda, haverá um agravamento do problema familiar, uma vez que o militar estará menos efetivo, por conta do desgaste psicológico, no apoio à família. Nesse contexto, o comandante não apresentou competência para conhecer as emoções de seu subordinado.

Por outro lado, ao fazer uma análise mais empática da situação, o comandante poderá acompanhar pessoalmente o caso do militar, de modo a tomar conhecimento pormenorizado da situação. Cabe ressaltar que o engajamento pessoal do comandante produz um efeito motivador no subordinado, cooperando para o relacionamento interpessoal. Além do que, o comandante poderá determinar o reforço em pessoal para a seção que o militar chefia, de modo a dar-lhe condições de cumprir suas tarefas, aliviando um dos fatores estressantes evidentes nessas situações, a carga de trabalho.

No que se refere aos relacionamentos interpessoais, o comandante poderá envidar esforços para aproximar os subordinados uns dos outros, promovendo

[8] PEREIRA, et al, 2014.

atividades recreativas, em horário apropriado, adequadas aos círculos hierárquicos, sem obrigatoriedade e sem custos financeiros. A compulsão para esse tipo de atividade pode desencadear uma reação aversiva no subordinado.

É desejável, ainda que o comandante seja capaz de minimizar o conflito de papel interior[9], solicitando de seus subordinados aquilo que lhe é compatível executar e está de acordo com a natureza do cargo que o subordinado ocupa. Do mesmo modo deve haver uma preocupação do comandante de evitar o desencadeamento do conflito de papel exterior, procurando atuar para que as solicitações de trabalho sejam atendidas, como o mínimo de conflito com as demandas externas dos subordinados.

No que se refere à carga de trabalho qualitativa, o comandante deve ter a preocupação de atribuir funções de acordo com as capacidades ténico-profissionais de cada subordinado, agregando valor aos produtos de seu trabalho. Da mesma forma é desejável que esteja atento para equalização da carga de trabalho quantitativa, devendo atribuir função e designar pessoal suficiente para que a carga de trabalho esteja bem distribuída, evitando o desgaste físico, psicológico e comportamental dos militares sob seu comando.

Em se tratando de política organizacional, o comandante deve estar atento para não atribuir interesse pessoal nas atividades desenvolvidas na organização militar, assim como no que se refere à avaliação de pessoal, deve fazê-la com total isenção, demonstrando competência emocional para não se deixar influenciar por percepções corrompidas pelo ego ou prepotência.

O controle das tarefas exercidas pelo subordinado deve ser exercido com parcimônia, priorizando a autonomia sempre que possível. A concessão de autonomia promove o fortalecimento da relação entre o comandante e o subordinado, aumenta a autoestima, ajuda no desenvolvimento do senso de responsabilidade, cooperando diretamente para o aumento do comprometimento do subordinado com a instituição e a satisfação com o ambiente laboral.

Infere-se, de maneira parcial, que o comandante deve, pelos motivos apresentados, desenvolver sua capacidade de gerir as emoções efetivamente, assim como promover tal desenvolvimento no seio de seus subordinados, atuando

---

[9] SPECTOR, 2008.

de forma que se minimize o desgaste emocional, cooperando para diminuição dos episódios de insatisfação com o trabalho, depressão e insatisfação com a família.

5.2 AS RESPONSABILIDADES INERENTES AOS SUBORDINADOS.

De maneira geral, as inferências, abaixo apresentadas, servem de base para o desenvolvimento de um comportamento emocional inteligente em todos os integrantes de uma organização militar, uma vez que a situação de subordinado também é comum ao comandante, em todos os níveis.

5.2.1 Aversão ou não concordância com as características da profissão militar.

É extremamente desfavorável para o desenvolvimento de uma postura emocional equilibrada e inteligente a adaptação às características da profissão que se exerce.

A vida militar requer do profissional capacidade de adaptação acentuada, inclusive no que se refere às peculiaridades da vida militar. É possível observar nos corpos de tropa que militares de carreira, com tempo de serviço considerável, ainda manifestam descontentamento com algumas exigências da profissão militar.

As manifestações de desagravo são variadas, perpassando todas as características já apresentadas nesse trabalho de pesquisa. Diante disso, e de acordo com o referencial teórico já apresentado, pode-se deduzir algumas ações a serem adotadas pelos militares a fim de se minimizar os danos psicológicos dessa postura aversiva.

O indivíduo deve buscar uma reação adaptativa frente às questões que lhe causam desconforto, especificamente nesse caso as questões relativas à vida profissional.

As nuances da vida profissional militar que causam desconforto devem ser combatidas por meio do foco nas experiências agradáveis, na antecipação de eventos futuros positivos e no retorno aos momentos positivos guardados na memória.

Ainda se deve evitar as reações não adaptativas, que sugerem o desvio do foco nos benefícios promovidos pela situação e antecipação de eventos negativos.

Podemos concluir, parcialmente, que é de fundamental importância, para o militar, a consciência de que deve buscar desenvolver a regulação emocional, como parte de sua competências psicológicas, bem como em seus familiares, pois caso não o faça, tende a desenvolvimento de transtornos de ansiedade e de depressão.

5.2.2 Capacidade de relacionamento interpessoal

No meio militar é fundamental o relacionamento interpessoal, uma vez que a atividade militar, por si só, remete ao trabalho acentuado em equipe, na busca de objetivos coletivos em detrimento dos objetivos individuais.

É fundamental que o militar desenvolva a capacidade de relacionar-se com outros indivíduos, criando laços de amizade sinceros, o que promove um abrangente efeito positivo nas emoções, pois diminui a sensação de solidão, proporciona a oportunidade de compartilhar os anseios pessoais e as angústias, assim como as alegrias.

O relacionamento interpessoal traz grandes benefícios terapêuticos, pois permite ao indivíduo enxergar-se em outros indivíduos, aprendendo que as dores e angústias que muitas vezes lhe aflige, são comuns a todos os seres humanos.

5.2.3 Combate à procrastinação

A procrastinação é um hábito extremamente negativo para a saúde emocional do militar. A prática da procrastinação pode levar o indivíduo ao adoecimento psicológico, uma vez que a delonga em terminar tarefas ou tomar decisões pode gerar um estado de ansiedade, excitação e medo que obturam a capacidade de pensar e encontrar soluções para os problema que se apresentam.

A necessidade de ter que desenvolver muitas tarefas de forma simultânea, com intuito de cumprir várias missões ao mesmo tempo, requer do militar uma grande capacidade de gerenciar o tempo e delegar afazeres, a fim de que seja possível cumprir os prazos exigidos.

É fundamental que o militar tenha atenção ao fato de que as decisões devem ser tomadas no momento oportuno, assim como se deve ter o cuidado de executar as tarefas de acordo com as exigências requeridas, fazendo o aproveitamento correto do tempo destinado à execução, de modo a impedir o acúmulo de compromissos profissionais.

A não observância desses aspectos pode desencadear um processo de ansiedade, que pode induzir à insônia e desencadear processos de excitação desnecessários, cooperando para o adoecimento psicológico do militar.

5.2.4 A organização das finanças pessoais

Um dos maiores desafios para a manutenção da saúde psicológica é o problema relacionado à gestão das finanças pessoais. A dedicação exclusiva e a mobilidade geográfica, que dificulta ao cônjuge o exercício profissional, impelem ao militar a total dependência de seu soldo, exigindo uma grande competência para evitar o endividamento, para investir no futuro dos filhos e conquistar patrimônio material.

A inteligência emocional é de fundamental para o sucesso da gestão financeira e patrimonial do militar. A observância desse princípio permitirá ao militar desenvolver suas atividades profissionais de forma mais produtiva, sem ter que desviar a atenção para dar solução a problemas financeiros, como o endividamento.

Outrossim, a organização financeira evita o desencadeamento de reações não adaptativas, bem como diminui a possibilidade de manifestação da ansiedade em níveis elevados.

O desenvolvimento da inteligência emocional, diante de um quadro de crise financeira, ajuda no sentido de permitir ao indivíduo a regular suas emoções, reavaliando positivamente a situação, bem como agindo para modificá-la, diminuindo seus impactos negativos.

5.2.5 Controlando o pensamento e as reações fisiológicas decorrentes.

Um grande vilão para a saúde emocional é o pensamento. Pensar de maneira errada pode levar o indivíduo a um estado de excitação fisiológica desnecessário diante da situação que se apresenta.

O militar pode desenvolver determinado pensamento sobre uma situação futura, desencadeando uma excitação fisiológica de medo, com a indução de hormônios que causam o estresse, porém se tal situação futura não se configurar, o desgaste emocional gerado pelo pico de excitação desencadeado pelo pensamento só trouxe malefícios para a saúde.

A inteligência emocional ajuda o indivíduo a controlar as reações diante de pensamentos que se apresentam proporcionando condições de regular as emoções, desviando o foco da atenção, ou impelindo-o na tomada de atitude para modificar a situação.

5.2.6 Gestão do conflito trabalho-família

A gestão do conflito de papel externo trabalho-família requer uma atenção especial por parte do militar. As demandas profissionais específicas da carreira militar dão propulsão a esse tipo de conflito, requerendo uma postura emocional que minimize os desgastes.

A dedicação exclusiva e a disponibilidade permanente estão ligadas diretamente ao conflito trabalho-família. A atenção requerida pela carreira, se não for bem administrada, pode desequilibrar o núcleo familiar, desestabilizando o estado emocional do profissional.

O controle da expressão emocional, assim como a autorregulação[10], como partes de uma inteligência emocional desenvolvida, são fundamentais para mitigar os desgastes gerados pelo conflito em questão.

Cabe ressaltar que tal conflito está presente em todas as profissões, podendo alcançar níveis comprometedores da saúde emocional e física do trabalhador, ou permanecer em níveis controláveis. Entende-se por níveis comprometedores aqueles que podem desencadear depressão, sintomas físicos, faltas, atrasos, insatisfação com a vida familiar.

6 CONCLUSÃO

O ambiente militar é desafiador no que se refere à gestão dos fatores relacionados ao clima organizacional, especificamente aqueles ligados diretamente às emoções, uma vez que há preponderância de situações que geram conflitos de papéis.

A estrutura imaterial do ser humano, notadamente a emoção, é fator influenciador de seu comportamento e determinante para elevação de

[10] PEREIRA, *et al*, 2014.

seus índices de produtividade, sem comprometimento da saúde própria ou de outrem, tampouco do clima organizacional.

O desgaste emocional desencadeia reações psicológicas, físicas e comportamentais, requerendo do indivíduo a atenção para que, utilizando-se das ferramentas para gestão emocional, seja factível mitigar as reações comportamentais, por vezes destrutivas, que impelem comportamentos contraproducentes e degradam o ambiente organizacional militar.

Os fatores estressantes do trabalho como a ambiguidade e conflito de papéis, o conflito trabalho-família e a estafa, devem ser encarados como problemas limitadores da capacidade de um chefe militar em conduzir sua organização a padrões elevados de desempenho sem o ônus do adoecimento de seus subordinados, o que poderia levar ao colapso da organização.

Outros fatores, ainda, devem receber atenção específica no que se refere à aplicação da inteligência emocional. A administração familiar pode ser fator degradante da motivação do militar e associado aos fatores estressantes do trabalho aumentar a probabilidade de adoecimento e comprometimento do ambiente organizacional militar, assim como o demais ambientes em que o militar permeia.

A inteligência emocional, quando aplicada, tende a diminuir a sobrecarga fisiológica do organismo, decorrente dos níveis elevados de estresse envolvidos, em situações em que envolvam o risco de vida.

Ainda, em consonância com a revisão teórica, é possível estabelecer uma possível relação com o desenvolvimento e aplicação da inteligência emocional, na redução dos efeitos da mudança repentina de rotina, em militares recém ingressos no serviço militar inicial, apoiando-se no emprego de ferramentas psicológicas, como a autorregulação emocional e a busca em diminuir os efeitos negativos da emoção.

O foco nos benefícios proporcionados pelo regime jurídico das forças armadas é uma postura que, se adotada, evidencia inteligência emocional e tem possibilidade de evitar o adoecimento psicológico, decorrente da alimentação constante do sentimento de descontentamento. Depreende-se disso uma possível relação entre a inteligência emocional e os efeitos de doenças de cunho psicológico.

Da mesma forma, a inteligência emocional quando aplicada pode diminuir os níveis de insatisfação com o trabalho, depressão, insatisfação com a vida familiar,

decorrentes das mudanças frequentes de domicílio, evidenciando mais uma relação entre a inteligência emocional e seus efeitos sobre o estado de saúde emocional do militar e seus familiares.

A gestão emocional eficaz, por parte dos comandantes, tendem a minimizar o desgaste emocional próprio e de seus subordinados, cooperando para diminuição dos episódios de insatisfação com o trabalho, depressão e insatisfação com vida, em geral.

É de fundamental importância, o desenvolvimento da capacidade de regulação emocional, como parte das competências psicológicas inerentes ao militar, bem como em seus familiares, de modo a evitar o desenvolvimento de transtornos de ansiedade e depressão.

O investimento no relacionamento interpessoal, como parte das competências ligadas às emoções, é passível de gerar benefícios terapêuticos, limitando o aparecimento de doenças psicológicas como a depressão.

A aplicação da inteligência emocional, diante das crises financeiras pessoais, ajudam o indivíduo a regular suas emoções, reavaliando positivamente a situação, bem como agindo para modificá-la, diminuindo seus impactos negativos, fechando as portas para o aparecimento de transtornos psicológicos.

O controle das reações diante de pensamentos equivocados à respeito de determinadas circunstância, evidencia uma competência emocional que proporciona condições de regular as emoções, desviando o foco da atenção, ou impelindo-o na tomada de atitude para modificar a situação, minimizando o desgaste psicológico e físico.

Por fim, cabe ressaltar a importância do fomento ao desenvolvimento da inteligência emocional no ambiente organizacional militar. O chefe militar deve primar pelo estabelecimento de um clima organizacional estável, controlado e ameno, que se traduzirá em benefícios não só para a organização, mas também para seu pessoal.

7 REFERÊNCIAS

LIRA MIRANDA, Roberto. **Além da Inteligência Emocional** : Uso integral das aptidões cerebrais no aprendizado, no trabalho e na vida.. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 217 p.

DAVID, Myers. **Introdução à Psicologia Geral** . 5ª. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1999. 533 p. v. único.

E. SPECTOR, Paul. **Psicologia nas organizações** . 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. 640 p. v. único.

ALINE SACRAMENTO, Jéssica. **A influência da inteligência emocional, do capital psicológico e da liderança no desempenho do indivíduo** . 2017. 123 p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2017. único.

HELAL NASCIMENTO, Silvia. **As relações entre a inteligência emocional e o bem-estar no trabalho** . 2006. 101 p. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde)- Psicologia, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1327/1/Silvana%20Helal%20Nascimento.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2018.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília , v. 27, n. 2, p. 225-232, June 2011 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102- 37722011000200013 &lng=en&nrm=iso>. access on 11 Aug. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722011000200013.

OLIVEIRA-CASTRO, Jorge M.; OLIVEIRA-CASTRO, Karina M.. A Função Adverbial da "Inteligência": Definições e usos em Psicologia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa** , Brasília, v. 17, n. 3, p. 257-264, set. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722001000300008&lang=pt>. Acesso em: 13 ago. 2018.

GASPARI, Josset Campagna de; SCHWARTS, Gisele Maria. Inteligências múltiplas e representações. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília , v. 18, n. 3, p. 261-266, Dec. 2002 . Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722002000300004&lng=en&nrm=iso>. access on 13 Aug. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722002000300004.

PRIMI, Ricardo. Inteligência: avanços nos modelos teóricos e nos instrumentos de medida. **Aval. psicol.**, Porto Alegre , v. 2, n. 1, p. 67-77, jun. 2003 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712003000100008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 14 ago. 2018.

BUENO, José Maurício Haas et al . Competências emocionais: estudo de validação de um instrumento de medida. **Aval. psicol.**, Itatiba , v. 14, n. 1, p. 153-163, abr. 2015 . Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712015000100018&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 ago. 2018.

GIULIANI, María Florencia. Inteligência emocional: síntese de dois estudos empíricos. **Revista Kairós : Gerontologia**, [S.l.], v. 18, p. 55-70, mar. 2016. ISSN 2176-901X. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/view/29191/20395>. Acesso em: 21 ago. 2018.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 14, n. 4, p. 394-406, dez. 2014 . Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 ago. 2018.

PEREIRA, Carla et al . Conhecer as emoções: a aplicação e avaliação de um programa de intervenção. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal , v. 19, n. 2, p. 102-109, June 2014 . Available from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2014000200002&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 21 ago. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2014000200002.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. Inteligência emocional e qualidade de vida em gestores brasileiros. **Aval. psicol.**, Itatiba , v. 10, n. 2, p. 117-127, ago. 2011 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712011000200003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 ago. 2018.

GONZAGA, Alessandra Rodrigues; MONTEIRO, Janine Kieling. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília , v. 27, n. 2, p. 225-232, June 2011 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722011000200013&lng=en&nrm=iso>. access on 21 ago. 2018. http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722011000200013.

SEWELL, Gerald F. How emotional intelligence can make a difference. **Military Review** , Fort Leavenworth, Kansas, v. XCI, n. 2, p. 79-83, mar. 2011. Disponível em: http://cgsc.cdmhost.com/cdm/ref/collection/p124201coll1/id/1136>. Acesso em: 22 ago. 2018.

DOMINGUES, Ana Rita Santos. **Inteligência Emocional, Empatia e Satisfação no Trabalho em Médicos** . 2009. 61 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde)- Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, 2009. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/54995/2/29525.pdf>. Acesso em: 22 ago. 2018.

GIULIANI, María Florencia. La inteligencia emocional: síntesis de dos estudios empíricos.. **Revista Kairós Gerontologia - "Aspectos positivos en la vejez. Cuestiones teóricas"** , São Paulo, n. Especial 20, p. 55-77, jan. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/kairos/article/viewFile/29191/20395>. Acesso em: 22 ago. 2018.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral*: calculadora on-line. Disponível em: <http://www.calculoamostral.vai.la>. Acesso em: [data do acesso]

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287 p., il. Bibliografia: p. 269-287. ISBN: 978-85-224-4999-6.

COBÊRO, Cláudia, PRIMI, Ricardo, MUNIZ, Monalisa, Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. Paidéia [en linea] 2006, 16 (Setembro-Dezembro): Acessado em: 13 de março de 2018. Disponível em:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=305423756005> ISSN 0103-863X

GOMES MENEZES, Igor; PASSOS GOMES, Ana Cristina. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicol. rev. (Belo Horizonte)**, Belo Horizonte , v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 19 mar. 2018.

ANTUNES LIMA, Maria Elizabeth. A polêmica em torno do nexo causal entre distúrbio mental e trabalho. **Psicologia em Revista**, [S.l.], v. 10, n. 14, p. 82-91, out. 2008. ISSN 1678-9563. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/184>. Acesso em: 27 Mar. 2018.

TAYLOR-CLARCK, TANEKKIA M. **Emotional intelligence competencies and the army leadership requirements model** . 2015. 120 p. Thesis (Master of Military and Science)- Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, Kansas, 2015. Disponível em: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a623911.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2018.