


**ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS  
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)  
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES**

**Hugo Micali Bellodi**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM A PERCEPÇÃO DE  
LIDERANÇA ENTRE OS CADETES DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA AMAN**

**Resende  
2022**

	<b>APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA NA AMAN</b>  <b>TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL</b>	<b>AMAN 2022</b>
---	---	----------------------

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL**

<b>TÍTULO DO TRABALHO:</b> A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA ENTRE OS CADETES DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA AMAN.
<b>AUTOR:</b> HUGO MICALI BELLODI.

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 25 de Agosto de 2022

  
 Cad Hugo Micali Bellodi

Dados internacionais de catalogação na fonte

B446i BELLODI, Hugo Micali

A inteligência emocional e sua relação com a percepção de liderança entre os cadetes do curso de comunicações da AMAN. / Hugo Micali Bellodi – Resende; 2022. 29 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Atílio Sozzi Nogueira  
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1.Academia Militar das Agulhas Negras 2.Educação Superior Militar 3.Inteligência Emocional 4.Liderança I. Título.

CDD: 355

**Hugo Micali Bellodi**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM A PERCEPÇÃO DE  
LIDERANÇA ENTRE OS CADETES DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA AMAN**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Orientador: Maj Art Atílio Sozzi Nogueira

Resende  
2022

**Hugo Micali Bellodi**

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM A PERCEPÇÃO DE  
LIDERANÇA ENTRE OS CADETES DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA AMAN**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 1º de junho de 2022

Banca examinadora:

  
Atílio Sozzi Nogueira - Maj  
(Presidente/orientador)

  
Fabiano Patricio Albane - Maj

  
Diego Peixoto dos Santos - Cap

Resende  
2022

Dedico este trabalho à minha família e amigos que tanto me apoiaram durante minha vida e que, de alguma forma, me ajudaram a conquistar meus objetivos até o presente momento.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente à Deus, que sempre me abençoou em minha caminhada.

Agradeço à minha família, que sempre fizeram de tudo por mim, me proporcionando as melhores condições e me dando a segurança necessária para conquistar meus objetivos.

Agradeço à minha namorada, por me apoiar durante os árduos anos de formação.

Agradeço ao meu mestre de Aikido, que através da arte marcial e de seus ensinamentos, mostrou-me o caminho da disciplina e da sabedoria.

Agradeço ao Major Sozzi, por ter me orientado da melhor forma possível, sempre deixando o canal de comunicação aberto e atendendo a meus pedidos da forma mais solícita possível.

Agradeço aos meus instrutores, responsáveis por passar todo o conhecimento técnico e moldar meu caráter militar.

## RESUMO

### A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E SUA RELAÇÃO COM A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA ENTRE OS CADETES DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA AMAN

AUTOR: Hugo Micali Bellodi

ORIENTADOR: Maj Art Atílio Sozzi Nogueira

A Inteligência Emocional é um assunto extremamente importante e amplamente difundido em ambientes corporativos, local onde o trabalho em equipe é imprescindível e a figura do líder é essencial para o bom cumprimento da atividade. Obteve-se registro a respeito de Inteligência Emocional (IE) no trabalho realizado por Salovey e Mayer (1990), sendo esta, uma área de estudo em evolução até os dias atuais. O Exército Brasileiro possui como um de seus princípios a hierarquia, ou seja, em todos os momentos haverá a relação entre comandante e comandado. Para que seja cumprida da melhor forma a missão, o comandante deve saber lidar com seus subordinados exercendo sua liderança sobre eles. Este trabalho de conclusão de curso possui como objetivo estabelecer possíveis relações entre Inteligência Emocional e a percepção de liderança entre os cadetes do Curso de Comunicações da Academia Militar das Agulhas Negras. Para isso utilizamos a Escala de Inteligência Emocional de Schutte (1998) para mensurar a IE de cadetes do Curso de Comunicações e então correlacionamos com os resultados do teste sociométrico acerca de percepções de liderança entre os pares no âmbito de sua turma. Participaram dessa pesquisa 66 cadetes. Foi feita uma análise de cada domínio da IE: Percepção das Emoções, Manejo das Próprias Emoções, Manejo das Emoções dos Outros e Utilização das Emoções. Como resultados, foram comparados os escores de IE obtidos por dois grupos: aqueles que não receberam votos e os que receberam quatro ou mais votos de liderança em teste sociométrico. Verificou-se que embora pequena, houve diferença entre os escores de IE dos dois grupos, especialmente no Manejo das Emoções dos Outros. Dessa forma, segundo este estudo, sugere-se que a IE é importante para aqueles que almejam exercer a liderança entre os pares no contexto da educação superior militar da AMAN.

**Palavras-chave:** Academia Militar das Agulhas Negras, Educação Superior Militar, Inteligência Emocional, Liderança.



## **ABSTRACT**

### **EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ITS RELATION WITH THE PERCEPTION OF LEADERSHIP BETWEEN CADETS OF SIGNALS COURSE**

**AUTHOR:** Hugo Micali Bellodi

**ADVISOR:** Maj Art Atílio Sozzi Nogueira

Emotional Intelligence is an extremely important and widespread subject in corporate environments, where teamwork is essential, and the figure of the leader is essential for the good performance of the activity. Emotional Intelligence (EI) was registered in the work done by Salovey and Mayer in 1990, which is an area of study in evolution until today. The Brazilian Army has hierarchy as one of its principles, that is, always there will be a relationship between commander and commanded. For the mission to be accomplished in the best way possible, the commander must know how to deal with his subordinates, exercising leadership over them. This final paper aims to establish possible relationships between Emotional Intelligence and the perception of leadership among the cadets of the Signals Course of the Agulhas Negras Military Academy (AMAN). To this end we used Schutte's Emotional Intelligence Scale (1998) to measure the Emotional Intelligence of Signals Course cadets and then correlated it with the results of the sociometric test on leadership perceptions among peers within their class. Sixty-six cadets participated in this research. Each domain of EI was analyzed: Emotion Perception, Self-Emotion Management, Emotion of Others Management, and Emotion Utilization. As results, the EI scores obtained by two groups were compared: those who did not receive votes and those who received four or more leadership votes in a sociometric test. It was found that although small, there was a difference between the EI scores of the two groups, especially in the Management of Emotions of Others. Thus, according to this study, it is suggested that EI is important for those who aim to exercise leadership with their peers in the context of military higher education at AMAN.

**KEYWORDS:** Agulhas Negras Military Academy, Military Higher Education, Emotional Intelligence, Leadership.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Resultados obtidos através da aplicação do questionário.....	23
---	----

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Formas de liderança .....19

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Diferença entre os domínios da IE .....	24
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>AMAN</b>	Academia Militar de Agulhas Negras
<b>DECEx</b>	Diretoria de Educação e Cultura do Exército
<b>IE</b>	Inteligência Emocional
<b>MEOMed</b>	Manejo das Emoções dos Outros Média
<b>MPEMed</b>	Manejo das Próprias Emoções Média
<b>PEEX</b>	Plano Estratégico do Exército
<b>PEMed</b>	Percepção das Emoções Média
<b>QE</b>	Quociente Emocional
<b>QI</b>	Quociente de Inteligência
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Science
<b>UEMed</b>	Utilização das Emoções Média

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1	OBJETIVOS .....	13
<b>1.1.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL .....	14
<b>2.1.1</b>	<b>Conceito .....</b>	<b>14</b>
2.2	EMOÇÕES .....	15
2.3	LIDERANÇA .....	16
<b>2.3.1</b>	<b>Estilos de liderança .....</b>	<b>16</b>
2.3.1.1	Visionário .....	16
2.3.1.2	Treinador .....	17
2.3.1.3	Afetivo .....	17
2.3.1.4	Democrático.....	17
2.3.1.5	Modelador.....	18
2.3.1.6	Coercitivo .....	18
<b>2.3.2</b>	<b>Formas de Liderança .....</b>	<b>18</b>
2.3.2.1	Liderança Direta .....	19
2.3.2.2	Liderança Indireta .....	19
2.4	RELAÇÃO ENTRE IE E LIDERANÇA .....	20
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO.....</b>	<b>21</b>
3.1	TIPOS DE PESQUISA .....	21
3.2	PARTICIPANTES.....	21
3.3	INSTRUMENTOS.....	21
3.4	PROCEDIMENTOS .....	22
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
4.1	ANÁLISE DAS POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE IE E LIDERANÇA .....	25
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>28</b>
	<b>ANEXO .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Durante os anos de formação na Academia Militar das Agulhas Negras, os cadetes passam por situações, as quais tem por finalidade o desenvolvimento de diversos atributos inerentes ao bom desempenho da atividade militar. Seja na Divisão de Ensino, local em que se prioriza o conhecimento teórico, seja nas atividades em campo, onde não só há a aplicação prática dos conhecimentos como também o elevado desenvolvimento de conteúdos atitudinais, que se constitui de valores e atitudes aperfeiçoados pelo militar durante a situação escolar (BRASIL, 2019a).

Os cadetes estão sempre sendo desafiados, tendo que responder a altura da cobrança realizada pelo instrutor. Porém é fato que cada militar responde aos estímulos externos de uma forma diferente. Enquanto alguns conseguem desempenhar suas funções, de acordo com o esperado por seus comandantes, atingindo os objetivos previstos, outros, passam por maiores desafios, se levarmos em conta a Inteligência Emocional como um fator preponderante que, além de ser variável entre os indivíduos, extrapola o conhecimento técnico sobre a atividade em questão.

Segundo Salovey e Mayer (1990), Inteligência Emocional é a capacidade de monitorar seus próprios sentimentos e emoções, assim como os dos outros, discriminá-los e, então, utilizar essas informações para orientar seus próprios pensamentos e ações. Portanto, pode-se perceber a grande importância desse fator para o desenvolvimento de atributos que estão intimamente ligados à área afetiva.

Dessa forma, coloca-se como objeto de estudo o conceito de Inteligência Emocional e seu papel no desenvolvimento da habilidade mais importante para o oficial do Exército Brasileiro: a liderança. No meio militar, a liderança se configura um processo de influência interpessoal do líder sobre seus liderados, conforme estabelece vínculos afetivos entre os indivíduos, tendo em vista o cumprimento dos objetivos da organização militar (BRASIL, 2011).

O cadete, futuro oficial do Exército Brasileiro, terá que cumprir as mais diversas missões impostas pelo escalão superior e para isso terá seus subordinados como elementos fundamentais para o bom cumprimento delas. Portanto, não basta apenas o comandante ter um bom conhecimento técnico, é necessário que seja bom na arte de comandar, que tenha um bom relacionamento com seus comandados, para que dessa forma as missões sejam cumpridas da

maneira mais plausível e é nesse momento que se problematiza a importância da Inteligência Emocional.

O presente trabalho situa-se na linha de pesquisa sobre liderança em contextos militares. Sua interdisciplinaridade é caracterizada pela correlação entre Inteligência Emocional, um assunto que compõe o universo de estudo da psicologia e liderança, que está presente rotineiramente na vida do militar e é um tema amplamente estudado. O desenvolvimento dessa pesquisa é relevante para o Exército Brasileiro, na medida em que oferece uma ferramenta útil para o desenvolvimento da liderança de cada militar. Compreendendo, portanto, como a IE afeta o desempenho de um indivíduo, podemos ampliar as nossas capacidades emocionais com o objetivo de aprimorar a habilidade de liderança no âmbito militar.

Segundo Brasil (2019b), o Plano Estratégico do Exército (PEEx) possui como um dos objetivos da força o aperfeiçoamento do sistema de educação e cultura do militar, tendo como ação estratégica a implementação de programas com a finalidade de proporcionar o desenvolvimento da liderança e a internalização dos valores nos diversos níveis, e para atingir esses objetivos o Plano prevê como atividade a intensificação da capacitação em liderança direta, organizacional e estratégica. E é nessa atividade que este trabalho visa proporcionar melhorias, auxiliando a força a cumprir seus objetivos estratégicos.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Levantar possíveis relações entre Inteligência Emocional e liderança de acordo com a percepção dos cadetes do Curso de Comunicações.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Apresentar conceitos relacionados a liderança.

Apresentar conceitos relacionados a Inteligência Emocional.

Mensurar por meio da escala de Schutte (1998) o nível de Inteligência Emocional de cada cadete do Curso de Comunicações.

Levantar, por meio da aplicação da sociometria, os indivíduos que exercem mais liderança no âmbito de sua turma.

Apresentar os benefícios da Inteligência Emocional para o exercício da liderança.



## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

O conceito de Inteligência Emocional traz uma discussão que não se costuma dar a devida atenção: o fato de que nossas emoções podem ser controladas e que essa habilidade pode ser aprendida. O nosso QE (Quociente Emocional), pode ser desenvolvido, assim como o QI (Quociente de Inteligência) e para cargos de chefia, nos quais o profissional está constantemente lidando com seus recursos humanos, um QE bem desenvolvido pode ser o diferencial para o bom cumprimento de suas atribuições (GOLEMAN, 2015).

A partir da caracterização da Inteligência Emocional e os efeitos dela sobre nossas vidas, pode-se determinar como ela pode influenciar nosso comportamento, nossas relações interpessoais e como isso pode afetar nossa liderança.

#### **2.1.1 Conceito**

De acordo com Aurélio (2009) a palavra inteligência significa ter capacidade de aprender, compreender ou adaptar-se facilmente e ter destreza mental. Segundo Aurélio (2009), a palavra emoção significa o ato de perturbar o espírito por consequência de várias situações, tendo como manifestação dessa perturbação o sentimento de alegria, raiva, tristeza, entre outros.

Segundo Brasil (2011) A Inteligência Emocional é composta por quatro habilidades fundamentais: o autoconhecimento, capacidade de identificar as próprias emoções; o autocontrole ou equilíbrio emocional, capacidade de controlar essas emoções; a empatia, capacidade de reconhecer as emoções de outras pessoas; e o uso correto da autoridade, paciência e tato, que culmina na administração de relacionamentos com pessoas ou grupos.

Como disseram os autores Júnior, Duca e Coury (2018), com o desenvolvimento da Inteligência Emocional, a avaliação e expressão das emoções tornam-se mais precisas. O melhor manejo da vida emocional, isto é, a compreensão das próprias emoções e sentimentos, facilitam o pensamento e, portanto, a tomada de decisões.

Assim, Salovey e Mayer (1990) referem que a Inteligência Emocional pode se subdividir em cinco habilidades principais, a saber: conhecer as próprias emoções, ou seja, conseguir identificar um sentimento quando ele ocorre; lidar com as emoções, evitando que invadam sua vida e o escravizem; utilizar as emoções para resolver seus problemas,

principalmente quando se fala em motivar-se com o intuito de atingir seus objetivos; reconhecer as emoções nos outros, também chamada de empatia; e, por fim, lidar com relacionamentos, pois quem consegue desenvolver todas as habilidades interpessoais e intrapessoais, conseqüentemente conseguirá obter bons relacionamentos.

Segundo Goleman (2011) homens e mulheres diferem seu comportamento dependendo do seu nível de QI ou QE. O homem com alto QI é visto como alguém com grande área de interesses e capacidades. Possui como característica a ambição, produtividade, previsibilidade, obstinação e a despreocupação sobre si, inexpressivo e emocionalmente frio. Porém aqueles com alto grau de inteligência emocional, são socialmente equilibrados, comunicativos, sem receios ou preocupações com questões alheias, possui comprometimento, capacidade de assumir responsabilidades, são solidários e atenciosos em seus relacionamentos, sentem-se à vontade consigo e com outros indivíduos na sociedade.

## 2.2 EMOÇÕES

Compreender as emoções é essencial para que possamos desenvolver nossa Inteligência Emocional. Para conseguirmos identificar as nossas próprias emoções e as dos outros, temos que conseguir defini-las, e saber exatamente as alterações causadas em nosso organismo, pois a partir disso poderemos tomar as medidas posteriores.

Assim, Goleman (2011, p. 340), define as emoções da seguinte forma:

- Ira: fúria, revolta, ressentimento, raiva, exasperação, indignação, vexame, acrimônia, animosidade, aborrecimento, irritabilidade, hostilidade e, talvez no extremo, ódio e violência patológicos.
- Tristeza: sofrimento, mágoa, desânimo, desalento, melancolia, autopiedade, solidão, desamparo, desespero e, quando patológica, severa depressão.
- Medo: ansiedade, apreensão, nervosismo, preocupação, consternação, cautela, escrúpulo, inquietação, pavor, susto, terror e, como psicopatologia, fobia e pânico.
- Prazer: felicidade, alegria, alívio, contentamento, deleite, diversão, orgulho, prazer sensual, emoção, arrebatamento, gratificação, satisfação, bom humor, euforia, êxtase e, no extremo, mania.
- Amor: aceitação, amizade, confiança, afinidade, dedicação, adoração, paixão, ágape.
- Surpresa: choque, espanto, pasmo, maravilha.
- Nojo: desprezo, desdém, antipatia, aversão, repugnância, repulsa.
- Vergonha: culpa, vexame, mágoa, remorso, humilhação, arrependimento, mortificação e contrição.

## 2.3 LIDERANÇA

Segundo BRASIL (2011), a liderança consiste em uma forma de poder baseada no prestígio pessoal, que é aceita pelos liderados, entre elas está a capacidade de liderar, espírito de chefia, função de líder. O conceito de liderança não pode ser confundido com gerência, administração ou chefia. Existem quatro fatores que estão sempre presentes: uma situação, o líder, os liderados e a interação entre líder e liderados.

De acordo com Brasil (2011) a situação é constituída de elementos internos e externos que exercem influência sobre o grupo, a sociedade ou a instituição. Esses elementos podem surgir de ações ou reações nos diversos campos do poder, sejam eles político, econômico, psicossocial, militar e científico, o que afetam diretamente a motivação do grupo e o cumprimento das tarefas. O líder é quem influencia o comportamento dos liderados, quaisquer sejam suas vontades.

Para Brasil (2011) os liderados são influenciados pelo líder, há uma interação direta entre eles. É importante o líder ter conhecimento sobre os liderados, principalmente sobre sua natureza humana, suas necessidades, emoções e motivações. Deve haver interação para que ocorra a liderança entre os sujeitos de um grupo e, então, a partir desse processo realizar a transmissão de informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções entre os membros do grupo, permitindo que se relacionem.

### 2.3.1 Estilos de liderança

#### 2.3.1.1 Visionário

Segundo Goleman (2015) a liderança visionária propicia um maior comprometimento com as metas e a estratégia da corporação. Visto que se tem sempre em mente uma visão maior, todas as tarefas realizadas possuem padrões que visam a atingir o objetivo final. Todo *feedback* dado tem como finalidade informar ao indivíduo se aquela tarefa realizada contribuiu ou não para o progresso da visão. Possui como característica principal a liberdade para seus subordinados inovarem e correrem riscos calculados. Porém não é eficaz em todas as situações, como quando possui uma equipe de especialistas ou pessoas mais experientes, pois corre o risco de que sua equipe o veja como pretensioso ou fora de sintonia.

### 2.3.1.2 Treinador

Goleman (2015) afirma que o estilo treinador se caracteriza pela capacidade de delegar tarefas a sua equipe que por vezes são desafiadoras, demonstrando que estão dispostos a investir em tarefas cujos resultados podem não ser imediatos, mas que buscam o aprendizado a longo prazo. Esse estilo é usado com menos frequência pois as corporações não tem tempo de ensinar, devido as altas demandas. Possui efeito positivo pois estimula o desenvolvimento pessoal e o diálogo constante, fazendo com que o subordinado sempre espere um retorno rápido e positivo. Porém este estilo deve ser aplicado a funcionários que estão dispostos a serem orientados. Caso possua uma equipe resistente a aprendizado, não obterá grandes sucessos.

### 2.3.1.3 Afetivo

Segundo Goleman (2015), o estilo afetivo tem como foco os indivíduos e suas emoções, deixando de importar-se apenas com metas e tarefas a serem cumpridas. Existe um esforço para garantir que os liderados estejam contentes e que exista uma harmonia entre eles. Cria-se fortes vínculos emocionais para que se garanta fidelidade extrema de seus subordinados. É dada grande importância às comunicações, visto que aqueles que tem um apreço entre si conversam com grande frequência. Possui o *feedback* positivo como característica primordial, para que proporcione reconhecimento e recompensa. Porém este estilo de liderança deve ser utilizado com cautela, pois o foco no elogio pode impedir a correção do mau comportamento passando a ideia aos subordinados de que é tolerada a mediocridade.

### 2.3.1.4 Democrático

Para Goleman (2015) o estilo democrático permite o desenvolvimento de confiança, respeito e compromisso dos liderados em relação a seu líder, pois todos podem influenciar nas decisões, consequentemente afetando as metas e forma de trabalhar. Existe um aumento da flexibilidade e responsabilidade. O canal de comunicação está sempre aberto para que o chefe possa ouvir as preocupações de seus subordinados e dessa forma estar em condições de manter a autoestima sempre elevado.

### 2.3.1.5 Modelador

Segundo Goleman (2015) o estilo de liderança modelador tem como característica a fixação de padrões extremamente altos e para isso os exemplifica pessoalmente. O líder modelador visa a realizar as tarefas sempre em melhores condições e mais rápido. Quando observa mau comportamento o aponta e exige que seus subordinados melhorem, substituindo-os caso isso não aconteça. Dada essas características a expectativa seria a melhora dos resultados, porém essas exigências acabam destruindo o clima e a confiança dos subordinados cai. Não existe flexibilidade, não dá *feedback* e se o líder se afastar todos sentem-se perdidos. Esse estilo se encaixa bem quando todos estão motivados, são competentes e necessitam de pouca orientação ou coordenação, são altamente qualificados e talentosos. Nesse caso o modelador garante o cumprimento de prazos.

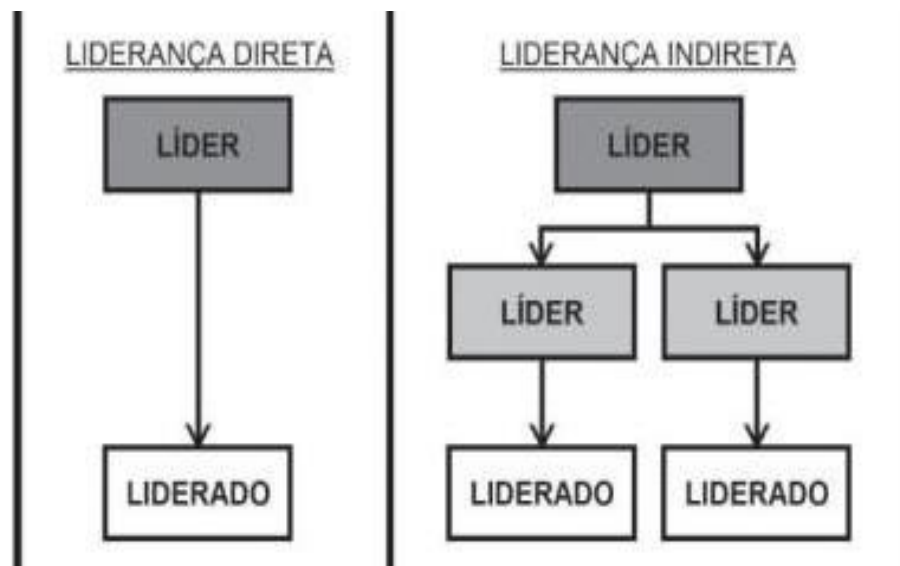
### 2.3.1.6 Coercitivo

Conforme Goleman (2015), o estilo coercitivo mostra-se o menos eficaz na maioria das situações, pois afeta diretamente o equilíbrio da corporação. A flexibilidade fica comprometida, não permite que haja novas ideias, os indivíduos sentem-se desrespeitados, o senso de responsabilidade fica comprometido, pois os indivíduos ficam incapazes de agir por conta própria além de perderem o espírito de participação. O sistema de recompensas fica prejudicado pois ocorre o desgaste do orgulho do subordinado em fazer um trabalho bem-feito. O liderado não consegue perceber como seu trabalho auxilia na missão final, deixando-o alienado. Portanto esse estilo deve ser usado com cautela, em emergência, onde torna-se imprescindível a ação de comando do líder. Pode ser útil com subordinados problemáticos. Findada a crise, caso utilize esse estilo por muito tempo, pode ser prejudicial à equipe.

## 2.3.2 Formas de Liderança

De acordo com Brasil (2011), a liderança militar pode ser exercida de duas formas: direta ou indiretamente.

Figura 1 – Formas de Liderança



Fonte: BRASIL, 2011.

### 2.3.2.1 Liderança Direta

Segundo Brasil (2011) a liderança direta exercida quando o comandante está pessoalmente emanando ordens e realizando as atividades com seus subordinados. Fala com frequência e realiza aquilo que prega, sempre na linha de frente, aumentando sua interação. Com isso ele é capaz de criar laços de confiança sólidos e duradouros e satisfazer todas as necessidades de interação com sua tropa. Porém, devido à grande proximidade com o subordinado, as chances de identificarem falhas ou erros cometidos será maior, desta forma o líder deve estar atento aos detalhes.

### 2.3.2.2 Liderança Indireta

De acordo com Brasil (2011) a liderança indireta consiste no líder exercer sua liderança por intermédio de outros líderes que estão subordinados a ele. É fundamental estabelecer uma cadeia de lideranças para que ela atinja todos os indivíduos do grupo, ou seja, os líderes intermediários devem aceitar as ideias e repassam aos seus subordinados como se fossem suas. Em organizações complexas os líderes devem buscar o contato aproximado com os escalões mais baixos, exercendo também a liderança direta. É preciso que os comandantes exerçam, sobre os colaboradores mais próximos, a liderança direta, para que eles possam identificar suas

virtudes e fraquezas e assim expor aos subordinados mais afastados. Fechar-se completamente em uma redoma, prejudica sua imagem como líder.

#### 2.4 RELAÇÃO ENTRE IE E LIDERANÇA

Segundo Goleman (2015), existem algumas habilidades exigidas para um bom líder que estão intimamente ligadas à IE, entre elas estão: trabalhar bem em equipe; comunicações claras e eficazes, o que necessita de uma forte empatia cognitiva, além da capacidade de entender a outra pessoa e boas habilidades de escuta; boa adaptação à mudança, o que significa flexibilidade e boa autogestão; boa interação com grande variedade de pessoas, o que inclui as pessoas para quem se presta o serviço, seus superiores, pares e subordinados; pensar claramente e resolver problemas sob pressão, que caracteriza uma combinação de autoconsciência, foco e rápida recuperação do estresse, colocando o cérebro em um estado de prontidão para quaisquer habilidades cognitivas que sejam necessárias.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, de natureza descritiva e aplicada, que busca definir os objetos de estudo a partir de obras pré-existentes, além de, realizar uma coleta de dados, visando mensurar o grau de Inteligência Emocional dos integrantes do Curso de Comunicações segundo a escala de Escala de Inteligência Emocional de Schutte (1998) e, apontar os militares que exercem mais liderança âmbito pelotão. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever certas características de alguma população ou fenômeno, simplesmente estabelecer relações entre variáveis ou determinar qual a natureza dessa relação.

Assim, através desses dados poderão ser identificadas possíveis relações, por meio da estatística descritiva e análise correlacional, entre os fenômenos estudados sobre a Inteligência Emocional e a liderança do futuro Oficial do Exército Brasileiro.

#### 3.2 PARTICPANTES

A pesquisa contou com 66 participantes voluntários, do sexo masculino, entre 20 e 33 anos, integrantes de duas turmas do Curso de Comunicações, da Academia Militar de Agulhas Negras (AMAN), localizada cidade de Resende, no Estado do Rio de Janeiro.

#### 3.3 INSTRUMENTOS

A coleta de dados foi realizada através da aplicação um questionário, em forma digital (Google Docs), composto por perguntas abertas e fechadas, no qual o participante informou suas notas de tiro (I e II), suas notas de TFM (I,II e III) e em qual quartil da turma se encontra (de acordo com a classificação). Dessa forma, foi possível determinar as médias de ano de TFM e tiro (compostas pelas suas respectivas Avaliações de Controle 1 e 2), informação obtida acessando seu contracheque de notas, na Intranet da Aman, assim como seu quartil, de acordo com a última atualização de sua classificação.

Para determinar o nível de inteligência emocional de cada participante, foi aplicado um questionário utilizando a Escala de Inteligência Emocional de Schutte (1998) traduzida e



adaptada por Júnior, Duca e Coury (2018), composta por 33 itens, os quais definem quatro domínios da IE: percepção de emoção, gerenciamento de emoções próprias, gerenciamento de emoções dos outros e utilização das emoções. As perguntas são respondidas no formato tipo Likert, que variam de 1 (nenhuma concordância) até 5 (total concordância). Ao final pudemos obter os índices de cada um dos quatro domínios, assim como o índice geral da IE, através da média de seus respectivos itens. De acordo com o questionário, quanto maior o valor respondido, maior sua IE.

Para determinar os indivíduos que possuem a maior influência no âmbito de sua turma no quesito liderança, foi solicitado aos participantes que realizassem um teste sociométrico, indicando três nomes, que, segundo sua percepção, são os que mais exercem liderança sobre sua turma, sendo dividido em primeira, segunda e terceira prioridade. A técnica sociométrica consiste em coletar informações através de questionários com perguntas objetivas. Possui como objetivo medir as relações pessoais. Além disso, é possível estabelecer relações de rejeição, indiferença e afinidade, com fatores biológicos, sociais e psicológicos observáveis (Saravalli, 2005, p. 65, apud Granjeiro e Reis, 2014).

Assim, após compilar e avaliar todos os dados, foi construída uma planilha com todas as informações. Posteriormente, foram obtidas as médias através do programa IBM SPSS.

### 3.4 PROCEDIMENTOS

O questionário descrito no item anterior foi aplicado em duas turmas do Curso de Comunicações. Os participantes responderam as questões segundo sua percepção e sua autoanálise. Tiveram como meios para responder sua pesquisa seus celulares e computadores. Após o término da pesquisa, as informações passaram por um crivo para que não houvesse nenhum erro de falta de atenção ou de interpretação por parte dos participantes que pudessem prejudicar os resultados. Então todas as informações foram tabuladas por meio do programa Microsoft Excel para que posteriormente pudessem ser analisadas pelo programa IBM SPSS.

Após a análise descritiva dos dados, foram elaboradas tabelas para a apresentação dos resultados e, a partir deles, descrever as correlações existentes entre os indivíduos que foram apontados com maior grau de liderança e seu grau de IE. Ao demonstrar os valores obtidos, foi feita a divisão entre os quatro domínios da IE - Percepção das Emoções Média (PEMed), Manejo das Próprias Emoções Média (MPEMed), Manejo das Emoções dos Outros Média (MEOMed), Utilização das Emoções Média (UEMed) - e a IE total e sua correlação entre dois

grupos: os que receberam quatro votos de liderança ou mais e os que não receberam nenhum voto de liderança.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir será exposta uma tabela construída pelo próprio autor, contendo os resultados obtidos após a aplicação do questionário, visando a apresentar os dados da IE dos participantes e seu grau de liderança no âmbito de seu pelotão.

Existem dois grupos, no primeiro será apresentado os valores dos domínios da IE de quem recebeu quatro votos ou mais de liderança, de acordo com a sociometria realizada no âmbito de sua turma. Esse grupo é formado por 18 cadetes, sendo que o mais bem votado recebeu 19 votos.

O segundo grupo é constituído pelos valores dos domínios da IE dos indivíduos que não receberam nenhum voto entre seus pares, indicando não exercer liderança sobre os integrantes de sua turma, segundo a sociometria realizada. Esse grupo possui 28 cadetes.

A tabela será dividida em duas linhas, uma com os valores da IE dos participantes que tiveram quatro votos ou mais de liderança e outra com os participantes que não tiveram votos de liderança.

**Tabela 1** - Resultados obtidos através da aplicação do questionário.

<b>Votos Liderança</b>	<b>PEMed</b>	<b>MPEMed</b>	<b>MEOMed</b>	<b>UEMed</b>	<b>IEMed</b>
<b>Quatro ou mais</b>	3,48	4,19	3,76	4,10	3,86
<b>Nenhum voto recebido</b>	3,39	4,05	3,43	3,99	3,69

**Fonte:** AUTOR (2022).

Através das informações disponíveis na tabela acima, foi possível identificar que não houve diferenças extremamente altas entre os grupos, porém houve uma pequena diferença que é significativa para essa pesquisa. Uma das limitações dos estudos feitos com base em instrumentos de autorrelato é a possibilidade do viés por meio da desejabilidade social nas respostas. Dessa forma, os resultados devem ser considerados com cautela.

Além disso, o universo em que foi aplicado o questionário mostra-se consideravelmente homogêneo, visto que todos os participantes passaram por um difícil processo de seleção, que é o concurso da Escola Preparatória de Cadetes do Exército e já possuem no mínimo dois anos de formação militar, sendo assim, é lícito supor que as diferenças de escores entre os grupos tende a ser menor.

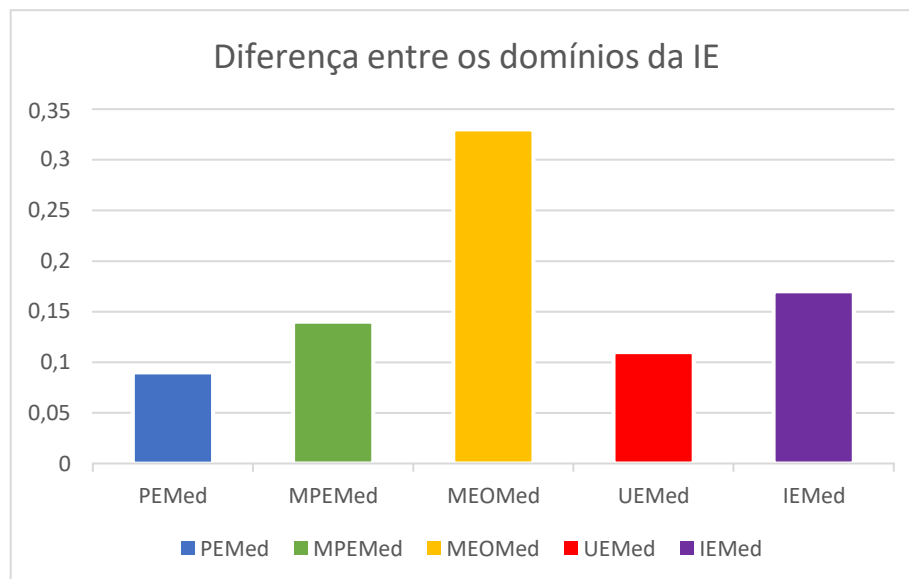
#### 4.1 ANÁLISE DAS POSSÍVEIS RELAÇÕES ENTRE IE E LIDERANÇA

Diante dos resultados observados na tabela acima, os valores obtidos foram significativos tendo em vista o universo de participantes da pesquisa. Será feita a análise de cada domínio da IE dentro dos grupos com quatro votos de liderança ou mais e com nenhum voto recebido.

Como pode-se observar, todos os domínios da IE tiveram valores mais elevados no grupo dos participantes que receberam quatro votos ou mais de liderança do que o grupo dos que não receberam votos.

A seguir, encontra-se um gráfico que ilustra a diferença entre os domínios da IE, para que o leitor possa verificar com mais facilidade aquele que houve maior diferença. Ou seja, quanto maior o valor no gráfico, maior a influência daquele no domínio na capacidade de liderança do indivíduo.

**Gráfico 1** – Diferença entre os domínios da IE.



**Fonte:** AUTOR (2022).

Houve uma diferença no domínio de PEMed de 0,09, ou seja, conhecer as próprias emoções ou autoconsciência, mostrou-se importante para o exercício da liderança, pois, como nossas emoções causam impacto em nosso comportamento, identificar qual seu estado emocional atual torna-se fundamental.

Já no MPEDMed a diferença foi de 0,14, o que demonstra a importância de, além de perceber as próprias emoções, saber como entrar em um estado emocional que será benéfico

para o momento, auxiliando dessa forma a comportar-se de maneira a exercer sua liderança com bom aproveitamento.

O domínio do MEOMed apresentou a maior discrepância de todas, com o valor de 0,33, o que indica ser o domínio da IE mais importante para o exercício da liderança, segundo essa pesquisa, visto que nossas emoções motivam nossas ações, saber gerenciar as emoções dos outros de forma que assumam um estado emocional que auxilia no cumprimento da missão, é fundamental para o bom exercício da liderança.

Por fim a UEMed demonstrou um valor de 0,11 a mais, mostrando que, mesmo sendo uma diferença inferior a dos domínios anteriores, utilizar suas próprias emoções para alcançar seus objetivos auxilia o indivíduo a desenvolver sua liderança com os outros.

De forma geral, a IEMed, que abrange todos os domínios, houve uma diferença de 0,17. Então fica explicitado que os sujeitos que mais exercem liderança no âmbito de sua turma, possuem, de acordo com a sociometria e o questionário de IE, uma pequena vantagem em relação aos demais indivíduos.

## 5 CONCLUSÃO

Foram apresentados os conceitos relacionados a liderança e a IE, o que permitiu ter plena consciência das possíveis relações entre IE e o exercício da liderança. A IE de parcela dos integrantes do Curso de Comunicações foi mensurada e podemos notar as diferenças entre o grupo dos que receberam quatro votos ou mais de liderança e o grupo dos que não receberam nenhum voto, confirmando que aqueles que receberam quatro ou mais votos no âmbito do pelotão também possuíam os maiores escores médios de IE a partir do autorrelato. Sugere-se então que há relação entre os fenômenos estudados (IE e liderança percebida pelos pares). Sendo assim, todos os objetivos propostos no início da pesquisa foram atingidos.

O domínio que houve a maior diferença entre o grupo dos que receberam quatro votos ou mais de liderança e o grupo que não recebeu nenhum voto foi o do Manejo das Emoções nos Outros. O que nos mostra ser a habilidade mais importante da Inteligência Emocional, segundo a pesquisa. Porém todos os domínios apontaram pequenas diferenças, fator importantíssimo, pois aponta que a IE como um todo aponta possíveis relações com a liderança.

O desenvolvimento da IE é extremamente importante, então fica como sugestão para a AMAN a realização de pesquisas, abordar mais sobre os assuntos com os cadetes, para que se tornem conhecedores sobre o assunto e busquem aperfeiçoar a sua própria IE, através de técnicas e treinamentos e dessa forma tornarem-se melhores oficiais.

## REFERÊNCIAS

- AURÉLIO. **Mini Aurélio**: O dicionário da língua portuguesa. 7. Ed. Curitiba: Positivo, 2009. ISBN 978-85-7472-959-6.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. NAA - EB60-N-06.004: **Normas para Avaliação da Aprendizagem**. 4. Ed. Rio de Janeiro. 2019a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. EB 10-P-01.007: **Plano Estratégico do Exército (2020 – 2023)**. Brasília- DF. 2019b.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. C20-10: **Liderança Militar**. 2. Ed. Brasília: Estabelecimento General Gustavo Cordeiro de Farias, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN 978-85-224-5142-5.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Tradução: Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011. 407 p. ISBN: 978-85-390-0191-0.
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 127 p. ISBN 978-85-390-0652-6.
- GRANJEIRO, Izabel Cristina Brambatti; REIS, Dayran Karam dos. **A técnica sociométrica e seu emprego pelo psicólogo**. Psicologia: Revista Eletrônica, [s. l.], ed. 22, 2014. Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/CPqsPpkw79aASLZ\\_2014-4-16-1-14-47.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/CPqsPpkw79aASLZ_2014-4-16-1-14-47.pdf). Acesso em: 27 mar. 2022.
- JÚNIOR, A.; DUCA, J.; COURY, M. **Tradução e Adaptação Transcultural da Versão Brasileira do Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test**. Belo Horizonte- MG. 2018.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. **Emotional intelligence**: Imagination, Cognition, and Personality. New Haven: Baywood Publishing. Co. Inc. 9. Ed. 185-211 p. 1990.
- SCHUTTE, N.; MALOUFF, J.; HALL, L.; et al. **Development and validation of a measure of emotional intelligence. Personality and Individual Differences**. 167-177 p. 1998.

**ANEXO A – Questionário sobre Inteligência Emocional (Júnior; Duca; Coury, 2018)**

1. Eu sei quando falar sobre meus problemas pessoais com outras pessoas.
2. Quando eu enfrento um problema, lembro-me das ocasiões em que enfrentei problemas semelhantes e consegui resolvê-los.
3. Eu espero me sair bem na maioria das coisas que tento fazer.
4. As pessoas acham fácil confiar em mim.
5. Eu acho difícil entender as mensagens não verbais de outras pessoas.
6. Alguns dos eventos principais de minha vida me levaram a reavaliar o que é importante e o que não é importante para mim.
7. Quando meu humor muda, eu percebo novas possibilidades.
8. Emoções são uma das coisas que fazem minha vida valer a pena.
9. Eu tenho consciência de minhas emoções quando eu as sinto.
10. Eu espero que coisas boas aconteçam.
11. Eu gosto de compartilhar minhas emoções com outras pessoas.
12. Quando eu experimento uma emoção positiva, eu sei como fazê-la durar mais.
13. Eu organizo eventos de que outras pessoas gostam.
14. Eu procuro atividades que me fazem feliz.
15. Eu tenho consciência das mensagens não verbais que transmito aos outros.
16. Eu me apresento de maneira que cause boa impressão aos outros.
17. Quando estou de bom humor, acho fácil resolver problemas.
18. Ao olhar a expressão facial das pessoas, eu consigo reconhecer as emoções que elas estão experimentando.
19. Eu sei por que minhas emoções mudam.
20. Quando eu estou de bom humor, eu sou capaz de ter novas ideias.
21. Eu tenho controle sobre minhas emoções.
22. Eu reconheço facilmente minhas emoções quando as vivencio.
23. Eu me motivo quando imagino os bons resultados nas tarefas que assumo.
24. Eu elogio os outros quando fazem algo bem feito.
25. Eu identifico as mensagens não verbais que as outras pessoas enviam.
26. Quando outra pessoa me fala sobre um evento importante em sua vida, eu quase me sinto como se eu tivesse vivido aquilo.
27. Quando sinto uma mudança nas minhas emoções, eu tenho a tendência de ter novas ideias.
28. Quando enfrento um desafio, eu desisto porque acho que vou falhar.
29. Eu sei o que outras pessoas estão sentindo só de olhar para elas.



30. Eu ajudo as pessoas a se sentirem melhor quando elas estão tristes.
31. Eu uso o bom humor para me ajudar a continuar enfrentando os obstáculos.
32. Eu posso dizer como as pessoas estão se sentindo ao ouvir o tom de sua voz.
33. É difícil para mim entender o porquê de as pessoas se sentirem como elas se sentem.