

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

Sara Moreira

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA DO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Resende
2022**

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

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DO OFICIAL COMBATENTE DO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO
AUTOR: SARA MOREIRA

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

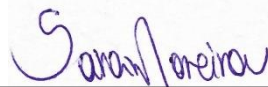
Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

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, 20 de maio de 2022.



Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

M838i MOREIRA, Sara

A influência da inteligência emocional no exercício da liderança do oficial combatente do Exército Brasileiro. / Sara Moreira – Resende; 2022. 41 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Alisson Nunes da Silva Lorenzoni
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2022.

1. Liderança 2. Inteligência emocional 3. Liderança militar I.
Título.

CDD: 355

Sara Moreira

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA DO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado 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: Cap Alisson Nunes da Silva Lorenzoni

Resende
2022

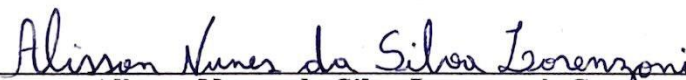
Sara Moreira

**A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA
LIDERANÇA DO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
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 20 de maio de 2022.

Banca examinadora:



Alisson Nunes da Silva Lorenzoni, Cap
(Presidente/Orientador)



Allair Colman Bogarim, Cap
(avaliador)



Luan Lisboa De Aguiar, 1º Ten
(avaliador)

Resende
2022

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me guiou por este caminho, me permitindo chegar aonde estou hoje. Também dedico a meus pais e meus irmãos, que sempre me deram todo o suporte necessário durante essa formação. Dedico também ao meu namorado, que em todo momento me deu o apoio e a motivação necessária para concluir com êxito meus desafios.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus que me mostrou o caminho desta carreira, permitindo-me concluir a formação com êxito e sempre atendendo minhas orações.

Agradeço à minha família, a qual sem dúvidas devo tudo, pelo apoio, pelos sacrifícios e pelo amor me dado durante toda minha trajetória.

Agradeço o apoio do meu namorado que sempre acreditou no meu potencial e me motivou para todas as situações.

Agradeço às minhas companheiras de turma, que tiveram um papel fundamental na minha formação, me mostrando o quão forte são as mulheres ao meu lado e por não terem me permitido fraquejar perante as dificuldades desses cinco anos de formação.

Agradeço ao meu orientador, por ter me ajudado a concluir esta monografia, possibilitando-me chegar ainda mais próxima do tão sonhado dia do Aspirantado.

RESUMO

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA DO OFICIAL COMBATENTE DO EXÉRCITO BRASILEIRO

AUTOR: Sara Moreira

ORIENTADOR: Alisson Nunes da Silva Lorenzoni

Muitos estudos, tanto da atualidade como de décadas atrás, buscam compreender melhor o que é a inteligência e quais os tipos dela existentes. A Inteligência Emocional é uma das inteligências que muitos estudiosos alegam a possibilidade de sua existência nos seres humanos e principalmente o quão importante ela é em um líder que deseja ter sucesso e eficácia. Tendo em vista que a Inteligência Emocional muito se enlaça com a liderança, no âmbito militar, no qual a liderança é essencial, pode-se fazer certa relação do líder militar com a Inteligência Emocional. Dessa maneira, o seguinte trabalho teve por finalidade analisar qual a influência que a Inteligência Emocional produz durante o exercício da liderança militar do oficial combatente do Exército Brasileiro e sua relevância para as diversas situações enfrentadas por um líder militar perante seus liderados. Essas atitudes exigem do líder militar um elevado autoconhecimento e autogestão de suas emoções, consciência social e uma boa administração de relacionamentos. Dessa maneira, este trabalho buscou, de forma objetiva, apresentar conceitos considerados relevantes de diversos autores renomados para compreender o que é liderança e liderança militar, quais os domínios da Inteligência Emocional e a relação existente entre esses assuntos, e, por fim, apresentar que a Inteligência Emocional efetivamente influencia positivamente na liderança militar. Para chegar a esses objetivos, foi realizada uma pesquisa mista, ou seja, qualitativa e quantitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica e também documental, ao mesmo tempo em que foi realizado um questionário âmbito Exército Brasileiro, a fim de coletar dados para melhor embasar essa pesquisa. Os resultados obtidos foram que existe estreita ligação entre os mais diversos conceitos considerados relevantes sobre os assuntos de liderança militar e Inteligência Emocional. Assim, constatou-se que o público alvo considera de suma importância a presença da Inteligência Emocional em um líder militar, de forma que todos seus domínios questionados - se são considerados importantes para a liderança militar - obtiveram sempre um resultado acima de 90% a favor, houve também alguns domínios exaltados como mais relevantes, como o Autoconhecimento e a Administração de Relacionamentos.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Liderança Militar.

RESUMEN

LA INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO DEL OFICIAL COMBATIENTE DEL EJÉRCITO BRASILEÑO

AUTOR: Sara Moreira

ORIENTADOR: Alisson Nunes da Silva Lorenzoni

Muchos estudios, tanto los actuales como los que se remontan a décadas atrás, tratan de comprender mejor qué es la inteligencia y qué tipos de inteligências existen. La Inteligencia Emocional es una de las inteligencias que muchos estudiosos sostienen la posibilidad de su existencia en los seres humanos y especialmente lo importante que es en un líder que desea ser exitoso y efectivo. Teniendo en cuenta que la Inteligencia Emocional está estrechamente vinculada al liderazgo en el ámbito militar, donde el liderazgo es esencial, se puede hacer una cierta relación entre el líder militar y la Inteligencia Emocional. De esta manera, el siguiente estudio tuvo como objetivo analizar la influencia que produce la Inteligencia Emocional durante el ejercicio del liderazgo militar por parte de un oficial combatiente del Ejército de Brasil y su relevancia en las diferentes situaciones que enfrenta un líder militar ante sus seguidores. Estas actitudes exigen del líder militar un alto nivel de autoconocimiento y autogestión de sus emociones, conciencia social y buena gestión de las relaciones. De este modo, este trabajo pretende, de forma objetiva, presentar conceptos considerados relevantes por varios autores de renombre para entender qué es el liderazgo y el liderazgo militar, cuáles son los dominios de la Inteligencia Emocional y la relación existente entre estos temas y, finalmente, presentar que la Inteligencia Emocional influye positivamente en el liderazgo militar. Para alcanzar estos objetivos, se realizó una investigación mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, a través de una investigación bibliográfica y documental, a la vez que se realizó un cuestionario en el Ejército Brasileño para recoger datos que fundamenten mejor esta investigación. Los resultados obtenidos fueron que existe una estrecha relación entre los más diversos conceptos considerados relevantes sobre los temas de liderazgo militar y la Inteligencia Emocional. Así, se comprobó que el público objetivo considera de suma importancia la presencia de la Inteligencia Emocional en un líder militar, de tal manera que todos los dominios cuestionados -si se consideran importantes para el liderazgo militar- obtuvieron siempre un resultado superior al 90% a favor.

Palabras clave: Liderazgo. Inteligencia Emocional. Liderazgo Militar.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo circular das quatro divisões da inteligência emocional	22
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Natureza da amostra	29
Gráfico 2 – Influência da Autoconsciência no exercício da liderança militar	29
Gráfico 3 – Influência da Autogestão na liderança militar	30
Gráfico 4 – Influência da Consciência Social na liderança militar.....	31
Gráfico 5 – Influência da Administração de Relacionamentos na liderança militar	32
Gráfico 6 – Competências da IE consideradas mais importantes em um líder militar	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Domínios e competências da Inteligência Emocional	20
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EB	Exército Brasileiro
EsPCEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
IE	Inteligência Emocional
IM	Inteligências Múltiplas
OM	Organizações Militares
PLADIS	Plano de Disciplina
QI	Quociente de Inteligência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
OBJETIVOS.....	14
Objetivo geral	14
Objetivos específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
TIPOS DE INTELIGÊNCIA	16
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	16
Domínios da Inteligência Emocional	17
Autoconsciência	17
Autogestão.....	17
Consciência Social	18
Administração de relacionamentos	18
LIDERANÇA.....	20
LIDERANÇA MILITAR	22
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA MILITAR.....	23
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	24
DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	25
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	40

1 INTRODUÇÃO

Diversos estudos, iniciados em décadas passadas até os tempos mais atuais, buscam a compreensão e a definição da inteligência humana. Howard Gardner (1983, p.22) estabelece que o conceito de inteligência é a capacidade de solucionar problemas e elaborar produtos que tenham certa relevância em um determinado ambiente cultural. Essa habilidade de resolver problemas vai além de ter aptidão a solucionar cálculos matemáticos ou problemas lógicos, vão desde a capacidade para criar teorias científicas até mesmo a composição musical. Para Gardner, a inteligência deixa de ter sua flexão no singular e passa a ser compreendida como inteligências, dando existência à Teoria das Inteligências Múltiplas (IM), na qual duas das inteligências que compõem essa teoria são a inteligência interpessoal – cuja definição é capacidade de entender os outros - e a intrapessoal – definida pela aptidão de formar um modelo preciso de si mesmo e utilizar esse modelo para agir eficazmente durante diversas situações da vida (GARDNER, 2009).

Vinculado à ideia de Gardner, Goleman (1995, p. 59) ressalta a existência de duas inteligências: a Inteligência Racional e a Inteligência Emocional (IE), as quais advêm da atividade de diferentes zonas do cérebro.

Segundo ele, ser inteligente emocionalmente é ser capaz de se automotivar e de ser persistente em um objetivo, apesar das adversidades, e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar. Conceitua IE como a capacidade de ter empatia e ser autoconfiante. Dessa maneira, Goleman (1998a) conclui que as competências emocionais são mais importantes que o puro intelecto. Ademais, em seu artigo intitulado “*What Makes a Leader?*” (1998b), afirma que a IE é condição essencial da liderança, constatando que os líderes mais eficazes são semelhantes em um aspecto: possuem um alto grau de Inteligência Emocional.

Concomitante a esse tema, pode-se acrescentar a definição de liderança, a qual é definida como um fenômeno no qual o líder tem a capacidade de exercer influência de natureza motivacional em seus liderados, de modo que consiga estimular e habilitar os seus seguidores a empregar todo o seu potencial na busca de objetivos comuns ao grupo (CALDER, 1977). Desse modo, a liderança é um conjunto de comportamentos que asseguram ao líder essa influência no grupo. Esses comportamentos possibilitam uma relação de confiança entre todos os membros do grupo, assim como permitem a eficácia para o cumprimento de objetivos e metas (FONSECA *et al.*, 2015). Já a liderança exercida por um militar, segundo Brasil (2011), é gradativamente construída, surge do relacionamento

interpessoal estabelecido nas diversas situações ocorrentes na rotina de um líder com seu liderado.

Diante do apresentado surgiram os seguintes questionamentos: a Inteligência Emocional produz alguma influência no exercício da liderança militar do oficial combatente do Exército Brasileiro? Quais os principais componentes da IE que podem auxiliar no desenvolvimento da liderança do oficial combatente?

O oficial da linha combatente do Exército Brasileiro é, desde o início de sua formação, na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), até o último ano na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), ensinado e orientado a exercer a liderança. O militar é constantemente exigido, por toda sua carreira, em incontáveis situações, seja por seus superiores, pares ou subordinados, a ser um exemplo de comandante e a desempenhar de forma plena sua liderança.

No contexto atual do Exército Brasileiro (EB), no qual existem inúmeros cenários e de diversas naturezas, tais como de paz, de normalidade, de crises ou de guerra e conflito, ou até mesmo esses cenários combinados (BRASIL, 2011), o militar, principalmente exercendo funções de comando, necessita do controle de suas emoções. Deve, sobretudo, priorizar o uso da racionalidade, a fim de obter o sucesso no cumprimento de todas as missões. Com isso, cresce a importância do oficial combatente do EB, como figura de líder diante de suas frações, em conhecer e controlar suas próprias emoções, habilidades ditas como autoconhecimento e autocontrole, respectivamente (BRASIL, 2011). Da mesma forma, deve conseguir reconhecer as emoções de seus subordinados, de maneira que seja possível estabelecer uma relação de confiança dentro do grupo e exercer plenamente sua liderança. Assim, surge a influência que a Inteligência Emocional desempenha no exercício da liderança do militar,

Por conseguinte, existem competências que são pertinentes a um líder militar e influenciam diretamente no exercício da liderança, de forma que se torna imprescindível o desenvolvimento de tais competências no oficial combatente, principalmente durante sua formação. Segundo Brasil (2011), as competências fundamentais que devem ser desenvolvidas no indivíduo que irá exercer a liderança no âmbito do Exército Brasileiro, são o autoconhecimento, o conhecimento e a compreensão da natureza humana e o conhecimento dos subordinados. Essas três competências estão intimamente relacionadas com a Inteligência Emocional, que proporcionam ao líder o estabelecimento de fortes laços com seus liderados, permitindo também a eficácia de sua liderança (BRASIL, 2011).

OBJETIVOS

Objetivo geral

Analisar qual a influência da Inteligência Emocional no exercício da liderança do oficial combatente do Exército Brasileiro.

Objetivos específicos

Identificar os principais componentes da Inteligência Emocional.

Apresentar conceitos e compreensões relevantes sobre liderança.

Apresentar em que a Inteligência Emocional, por meio de seus domínios e competências, pode influenciar positivamente no exercício da liderança militar de um oficial combatente do EB.

Este trabalho justifica-se pela necessidade e fundamental importância em responder se realmente existe influência da Inteligência Emocional no exercício da liderança militar do oficial combatente do EB, para que assim possa haver maior difusão do tema na Força e seja possível aprimorar, cada vez mais, a capacidade de liderança dos oficiais da linha bélica diante das exigências de possuir as competências comportamentais desenvolvidas e de gerenciar suas próprias emoções para melhor liderar seus comandados.

Além disso, destaca-se a relevância científica desta monografia devido à reunião de conhecimentos sobre a Liderança Militar e sua relação com a IE, servindo como base para o aprimoramento da capacidade de Liderança Militar dos oficiais da linha bélica.

Para atingir os objetivos já citados, esta pesquisa foi estruturada da seguinte forma:

No primeiro capítulo mostrou-se a relação existente entre a Inteligência Emocional e a liderança militar, expondo o foco desta pesquisa. Foram apresentados os aspectos gerais relativos ao trabalho, como o tema, os antecedentes, o problema, os objetivos, a relevância e a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo refere-se ao referencial teórico, no qual buscou-se apresentar o que existe na literatura acerca do tema. Nesse capítulo, foram explicitados diversos conceitos sobre tipos de inteligência, Inteligência Emocional, liderança e liderança militar, para, assim, ser possível compreender melhor a existência da relação entre a Inteligência Emocional e a liderança militar.

No terceiro capítulo foram abordados os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa, qual a abordagem, o tipo de pesquisa e método utilizados.

O quarto capítulo retrata os resultados e discussão obtidos durante o questionário realizado. Dessa forma, foram expostos os dados estatísticos e as interpretações realizadas referentes aos dados obtidos.

Por fim, no quinto capítulo foram realizadas considerações finais, respondendo ao objetivo geral deste trabalho e trazendo sugestões que podem contribuir para a solução do problema em trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

TIPOS DE INTELIGÊNCIA

O conceito tradicional de inteligência, segundo Travassos (2001), a define como a capacidade de responder a testes de inteligência, o Quociente de Inteligência (QI). Esses testes demonstraram que a inteligência geral não muda muito com o passar do tempo ou com treinamento ou experiência. Nesse mesmo conceito de Travassos, a inteligência é um atributo ou uma faculdade inata do homem. Howard Gardner (1995) propôs um conceito diferente de inteligência. Segundo ele, a inteligência é definida como a capacidade de solucionar problemas, sugerindo opções ao indivíduo e o guiando a fazer a melhor escolha. Além disso, auxilia a criar produtos válidos para a cultura na qual o indivíduo está inserido, atingi objetivos e alocalizar caminhos adequados a esse objetivo. Desse modo, na década de 80, Howard Gardner propôs a Teoria das Inteligências Múltiplas (IM).

A Teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner alega que existem diversas inteligências, as quais os seres humanos possuem todas, no entanto, algumas são mais desenvolvidas que outras. Conforme seus estudos, Gardner (1993) definiu inicialmente sete tipos de inteligências, as quais são, segundo a compreensão de Panisset Travassos e Luiz Carlos (2001) em seus estudos feitos sobre a Teoria das IM de Gardner: inteligência linguística, inteligência lógico-matemática, inteligência musical, inteligência espacial, inteligência corporal-cinestésica, inteligência intrapessoal e inteligência interpessoal.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A primeira definição de Inteligência Emocional abordada será segundo Daniel Goleman (1999), o qual a define como “a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”. Goleman (1997) refere-se à definição de duas inteligências, segundo o conceito de Gardner, as inteligências interpessoal e intrapessoal, as quais podem ter auxiliado Goleman como base para a criação do que é hoje a Inteligência Emocional. Ele define a inteligência interpessoal ou competência social como a capacidade de entender outros indivíduos, compreender a motivação das pessoas e como funcionam; é saber trabalhar cooperativamente com elas. Já a inteligência intrapessoal ou competência pessoal, Goleman a entende como uma capacidade voltada para o interior do indivíduo, ou seja, como ele lida consigo mesmo.

Entende que é ser capaz de criar um modelo correto e verídico de si mesmo e de usar esse modelo para trabalhar de forma eficaz na vida.

Além disso, Daniel Goleman (2002) conceitua a inteligência emocional como uma habilidade que possui quatro domínios e suas respectivas competências, as quais não são talentos inatos, mas sim habilidades que o indivíduo aprende e auxiliam na eficácia da atuação de líderes. Estes domínios são: Autoconsciência, Autogestão, Consciência Social e Administração de Relacionamentos.

Domínios da Inteligência Emocional

Autoconsciência

A autoconsciência de um líder, segundo Daniel Goleman (2002), se divide em três competências: a autoconsciência emocional, a autoavaliação precisa e a autoconfiança. A autoconsciência emocional diz respeito à capacidade de reconhecimento que um líder possui de seus sentimentos, principalmente aqueles que podem afetar seu desempenho profissional. Auxilia um líder a permanecer fiel a seus preceitos, tornando-os mais capazes de tomarem as melhores decisões. A autoavaliação precisa permitir aos líderes conhecerem bem suas fragilidades, limites e em que pontos são necessários aprimorar-se e em que momento necessita pedir ajuda, assim como torna um líder mais adepto e receptivo a críticas. Por fim, a autoconfiança elevada em um líder diz respeito ao conhecimento preciso de suas potencialidades, não recusam missões difíceis e se destacam dentro de um grupo por ser confiante em si mesmo.

Autogestão

A autogestão de um líder o possibilita de estar sempre no controle de si mesmo, seria o “agir com a razão e não com a emoção”. Com o autocontrole, os líderes administram seus impulsos e emoções, independentemente da situação estressante em que se encontram. A transparência é a segunda competência presente na autogestão. Com ela, pessoas que possuem liderança se expõem de forma franca perante seus subordinados, agem conforme seus preceitos, assumem suas falhas, e não são coniventes. Outra competência presente na autogestão é a adaptabilidade. Aqueles que a possuem são capazes de lidar com imprevistos e novos desafios, assim como possuem a agilidade de mudança se necessário for. A superação, a

iniciativa e o otimismo também são competências presentes na autogestão e elas dão a capacidade do líder de aprimorar-se continuamente, aproveitar as oportunidades mais valiosas e suportar as adversidades, e vendo-as de maneira positiva (GOLEMAN, 2002).

Consciência Social

O significado de Consciência Social, conforme Goleman (2002), está diretamente ligado à empatia. A alta Consciência Social de um líder produz no grupo a sintonia dos sentimentos de cada integrante, dando ao líder a capacidade de ouvir o grupo e compreender as emoções alheias, e, por conseguinte, dizer e agir de maneira apropriada. A empatia, a consciência organizacional – que diz respeito à habilidade de criar fortes redes sociais, aumentando sua relação de poder – e o serviço – competência compreendida como a capacidade do líder de se preocupar com a necessidade do subordinado – são as três competências de liderança presentes no domínio da Consciência Social da IE.

Administração de relacionamentos

A administração de relacionamentos agrega todas as competências dos três domínios já citados da IE. Administrar relacionamentos resume-se na habilidade em lidar com as emoções alheias. Portanto, a fim de alcançar esse domínio, torna-se fundamental que um líder consiga ser consciente de suas próprias emoções, saber gerenciá-las e, não menos importante, compreender as emoções dos liderados. As competências de um líder que sabe bem administrar relacionamentos são a inspiração, influência, desenvolvimento dos demais, catalisação de mudanças, gerenciamento de conflitos, trabalho em equipe e colaboração (GOLEMAN, 2002, p. 51).

Quadro 1– Domínios e competências da Inteligência Emocional

Competência Pessoal	Competência Social
<p>Autoconsciência:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autoconsciência emocional 2. Auto-avaliação precisa 3. Autoconfiança 	<p>Consciência Social:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empatia 2. Consciência Organizacional 3. Serviço

<p>Autogestão:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autocontrole 2. Transparência 3. Adaptabilidade 4. Superação 5. Iniciativa 6. Otimismo 	<p>Administração de relacionamentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inspiração 2. Influência 3. Desenvolvimento dos demais 4. Catalisação de mudanças 5. Gerenciamento de conflitos 6. Trabalho em equipe e colaboração
--	---

Fonte: AUTORA (2022)

Outros estudos existentes sobre o tema são os de Pinto (2001), cujos conceitos referem-se à IE conforme a definição de Salovey e Mayer (1990), afirmando que Inteligência Emocional é a habilidade para identificar e controlar os próprios sentimentos e emoções, utilizando-se da informação obtida para guiar o pensamento e a ação. Diz também que a identificação e a compreensão das emoções no próprio e nos outros, a expressão e a regulação das emoções, e o uso das expressões emocionais de forma adaptativa são algumas das habilidades incluídas na IE.

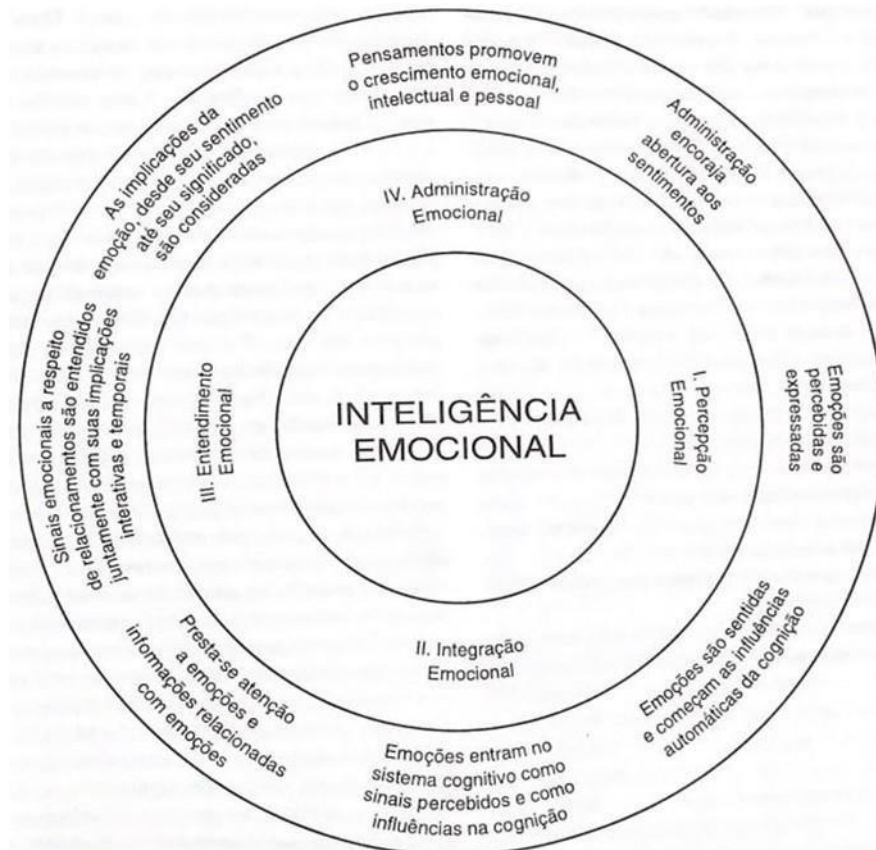
Entretanto, Salovey e Mayer (1997) apresentaram uma nova interpretação, corrigindo a anterior, cujo enfoque maior era para o controle de emoção, mas não dava relevância para o pensamento sobre sentimento. Dessa forma, segundo a análise de Bar-On e Parker (2000), Salovey e Mayer passaram a definir inteligência emocional como a capacidade de compreender o significado das emoções e utilizar esse conhecimento para raciocinar e resolver situações problemáticas. Conforme os autores, essa nova definição afirma:

Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

Outra definição relevante de inteligência emocional, conforme Reuven Bar-On, é a caracterização de uma “gama de aptidões, competências e habilidades não-cognitivas que influenciam a capacidade do indivíduo de lidar com as demandas e pressões do ambiente” (BAR-ON, 1997, p. 14). Além do mais, segundo a percepção de Bar-On e Parker (2002), a IE opera por meio dos sistemas cognitivo e emocional, e trabalha de maneira unitária, porém, é dividida em quatro.

A primeira divisão é a Percepção Emocional, a qual envolve a capacidade de perceber e expressar sentimentos. A segunda divisão é a Integração Emocional, a qual diz respeito a como as emoções adentram no sistema cognitivo e alteram a cognição e, dessa forma, como podem auxiliar o pensamento, auxiliando a cognição em vez de atrapalhá-la. A terceira divisão é chamada de Entendimento Emocional e é caracterizada como a capacidade de entender e raciocinar com emoção. Por fim, chega-se à quarta divisão, a Administração Emocional, somente após adquirir a capacidade das divisões anteriores. O ser humano consegue alcançar a quarta divisão e ter amplitude de conhecimento necessário para realizar a administração de seus sentimentos e saber lidar plenamente com eles (BAR-ON e PARKER, 2002, p.93 e 94).

Figura 1–Modelo circular das quatro divisões da IE



Fonte: REUVEN BAR-ON (2002)

LIDERANÇA

A liderança é um tema que atualmente é abordado com frequência por diversos estudiosos, os quais buscam entendê-la, principalmente, qual sua origem e se pode ser

desenvolvida, assim como de quais maneiras é possível desenvolvê-la. Sendo assim, existem diversos conceitos de liderança, os quais a definem de diferentes formas e tipos, além de teorias que buscam definir qual sua verdadeira origem nos seres humanos. Mesmo havendo diferentes definições sobre a liderança, grande parte dos estudiosos converge em alguns pontos de seus conceitos.

Liderar, segundo Khoury (2019), significa exercer influência sobre o que acontece ao redor do indivíduo, seja construindo a própria vida ou influenciando outras pessoas a caminhar na mesma direção. Para isso, é necessário ao líder atitude, ou seja, ações diárias que podem influenciar positivamente as pessoas ao redor. Algumas dessas atitudes, segundo o conceito de Khoury, são as transmissões de conhecimento por meio da comunicação, ter iniciativa, respeito a qualquer pessoa, ser capaz de resolver problemas, entre outras.

De acordo com Robbins (2005), liderança é ter a capacidade de influenciar pessoas na busca de objetivos. Dessa forma, o líder tem a capacidade de influenciar as pessoas a trabalharem visando atingir os objetivos identificados pelo grupo como sendo para o bem comum, assim como a eficácia da liderança depende do grau de confiança, do respeito e da credibilidade existente entre o líder e seus liderados. Esse mesmo conceito de liderança é feito por Rech (2001), o qual a define como um processo interpessoal complexo, no qual uma pessoa influencia um grupo e estabelece uma relação de poder em relação a essas pessoas, para que, dessa maneira, o grupo possa alcançar objetivos em comum.

Em outra definição, Volpato (1998) afirma que um líder de sucesso dispõe de conhecimento e habilidade para ter o domínio das responsabilidades inerentes à sua posição. Segundo Sombrio (2007), o perfil de líder deve ser composto por características como respeito, responsabilidade e reconhecimento da importância no tratamento humano.

Segundo Goleman *et al.* (2018), quando se busca explicar o porquê de grandes líderes serem tão eficientes, se pensa logo em estratégia, visão ou ideias poderosas, mas, na verdade, o real motivo é a capacidade com que os líderes lidam com as emoções, próprias e alheias. Além do mais, é citado pelos autores que na história da humanidade, em diferentes culturas, o líder é aquele para quem os outros se voltam em busca de segurança e clareza diante de uma situação incerta ou na qual existe alguma ameaça, ou até mesmo um trabalho a ser feito. Dessa maneira, o líder ocupa uma posição de guia emocional do grupo.

LIDERANÇA MILITAR

Aprofundando mais o conceito de liderança, segundo Rech (2001), é uma capacidade na qual o líder influencia pessoas a conquistar objetivos em comum preestabelecidos, visando o bem de todo o grupo. No âmbito militar, faz-se essencial, devido às características inerentes à profissão, que os militares, principalmente os que estão em funções de comandante, possuam essa capacidade de liderar, a qual exige atitudes e posturas específicas como interesse genuíno por seus subordinados e dedicação a conduzi-los com profissionalismo e senso de justiça, iniciando, assim, um vínculo com os subordinados e, conseqüentemente, a emersão da liderança (BRASIL, 2011, p.3).

Na história do Exército Brasileiro, pode-se destacar diversas personalidades nas quais se consegue facilmente identificar as características de um verdadeiro líder, como Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, Patrono do Exército Brasileiro, o qual por meio de sua liderança e valores tornou-se um dos maiores símbolos de honra militar. Desse modo, o Exército Brasileiro, possuindo diversos exemplos de liderança militar, a define como:

“(...) um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação” (BRASIL, 2011, p.3)

Sendo assim, segundo Brasil (2011), os militares que estão em função de comando possuem autoridade legal para mandar em seus subordinados, ou seja, os militares que estão submetidos a algum comandante têm a obrigação de cumprir suas ordens. No entanto, ter autoridade legal não significa que um comandante será considerado um líder para seus subordinados. Dessa maneira, conforme o manual de campanha C20-10, o líder militar deve desenvolver em si diversas competências, tanto afetivas quanto cognitivas, as quais se referem respectivamente ao domínio afetivo no âmbito individual ou interpessoal e ao conjunto de conhecimentos e habilidades relativos à profissão militar.

Algumas dessas competências que auxiliam o militar a ser reconhecido como líder diante de suas frações, dentre elas as consideradas mais relevantes para a realização deste trabalho são, segundo Brasil (2011), os conhecimentos sobre o ser humano - os quais englobam competências do autoconhecimento, conhecimento e compreensão da natureza humana e conhecimento dos subordinados – e as competências relacionadas às habilidades de relacionamento - dentre as quais se tem como mais relevante para este trabalho a empatia.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E A LIDERANÇA MILITAR

Visto no capítulo anterior, no qual se abordou a Inteligência Emocional como uma das competências essenciais a ser desenvolvida por um líder militar, o conceito de Inteligência Emocional no âmbito da liderança militar vem sendo uma crescente e, conseqüentemente, vem se dando maior relevância a esse tema.

Conforme Brasil (2011), a Inteligência Emocional já é abordada como uma competência que deve ser desenvolvida pelos militares que buscam ser líderes mais eficazes.

Entende-se que a Inteligência Emocional, sob a ótica de Goleman (2015), é a capacidade que dá ao líder militar condições de tomar as melhores decisões, por ocasião de uma situação de estresse, sem envolver motivos particulares, visando o melhor para os seus liderados e, principalmente, obtendo melhor desempenho possível nas missões que lhe forem atribuídas.

Analisando novamente o conceito de IE, o qual pode ser interpretado como a capacidade de ter autopercepção e a habilidade de gerir as próprias emoções e de outras pessoas, determina-se que o domínio dessas habilidades pode dar a um indivíduo o poder de influenciar não só o desempenho pessoal, mas também o desempenho coletivo (DOMINGUES, 2009, apud SCHUTTE et al, 2001).

Brasil (2011) traz também alguns conceitos das habilidades fundamentais atinentes à Inteligência Emocional, e que devem ser buscadas pelos líderes militares, a qual é composta por quatro habilidades:

- (1) o conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento);
- (2) a capacidade de controlar essas emoções (autocontrole ou equilíbrio emocional);
- (3) o reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia); e
- (4) a administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade, da paciência e do tato).

Além disso, a Inteligência Emocional, possuindo uma crescente importância para a liderança militar, permite também ao comandante agir com sereno rigor, conseguindo incentivar e persuadir os seus subordinados (BRASIL, 2011, p. 5-9).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para este trabalho, o método de pesquisa utilizado foi o dedutivo, no qual o raciocínio lógico em questão foi: já que a Inteligência Emocional possui forte relação com a liderança e o oficial combatente do Exército Brasileiro necessita ter aprimorado em si a liderança, logo, a IE deve ser desenvolvida nos oficiais combatentes do EB para alcançarem a plenitude na função de líderes.

Em um primeiro momento, foi realizada uma pesquisa documental, com foco dado ao Manual de Liderança Militar, C 20-10 (BRASIL, 2011) e uma pesquisa bibliográfica, com o levantamento de informações sobre o tema, baseando-se em livros, artigos e revistas científicas de diversos autores especialistas nas áreas de Inteligências Múltiplas, da IE, da liderança e liderança militar. Após a compilação bibliográfica do que foi considerado mais relevante, foi realizada uma análise detalhada para estabelecer uma possível relação entre a Inteligência Emocional e a liderança militar.

Visando ratificar as proposições expostas pela revisão de literatura e para melhor embasar a hipótese da influência que a Inteligência Emocional exerce sobre a liderança militar de oficiais combatentes do EB, foi realizado um levantamento de dados do tipo questionário, por meio da plataforma digital *Google Forms*, com militares servindo nas mais diversas unidades do Brasil, de diversos postos ou graduações, a fim de coletar dados a respeito dos principais componentes da Inteligência Emocional que são observados e, assim, considerados por eles, mais relevantes durante o exercício da liderança de oficiais combatentes do Exército Brasileiro.

Nas primeiras quatro perguntas do questionário, os militares avaliaram se os domínios da Inteligência Emocional influenciam no exercício da liderança militar, podendo responder se concordam totalmente, concordam parcialmente, não concordam e nem discordam, se discordam parcialmente ou se discordam totalmente. Na última pergunta, foram questionadas quais competências são consideradas mais importantes em um militar que exerce função de líder. Nessa questão, foram elencadas todas as competências pertencentes aos domínios da IE abordadas durante a revisão de literatura e não houve limite de alternativa das competências a serem escolhidas.

Quanto aos objetivos determinados, esta pesquisa se classifica como do tipo descritiva e exploratória, visto que, ao mesmo tempo em que a inteligência emocional vem sendo um tema amplamente abordado no universo acadêmico, no meio militar é um tema pouco explorado, assim como possuem poucos trabalhos práticos comprovando que o desenvolvimento da IE no militar o auxilia a exercer eficazmente sua liderança.

Ademais, utilizou-se de uma abordagem qualitativa e quantitativa, na qual foi feita uma análise dos dados coletados pelo questionário, por meio de gráficos, buscando mensurar o quão influente é a Inteligência Emocional na liderança militar por meio de seus componentes, assim como também foi adotada uma atitude de profunda análise dos diversos textos explorados na revisão bibliográfica. Por fim, foi possível realizar considerações pertinentes sobre o tema.

DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

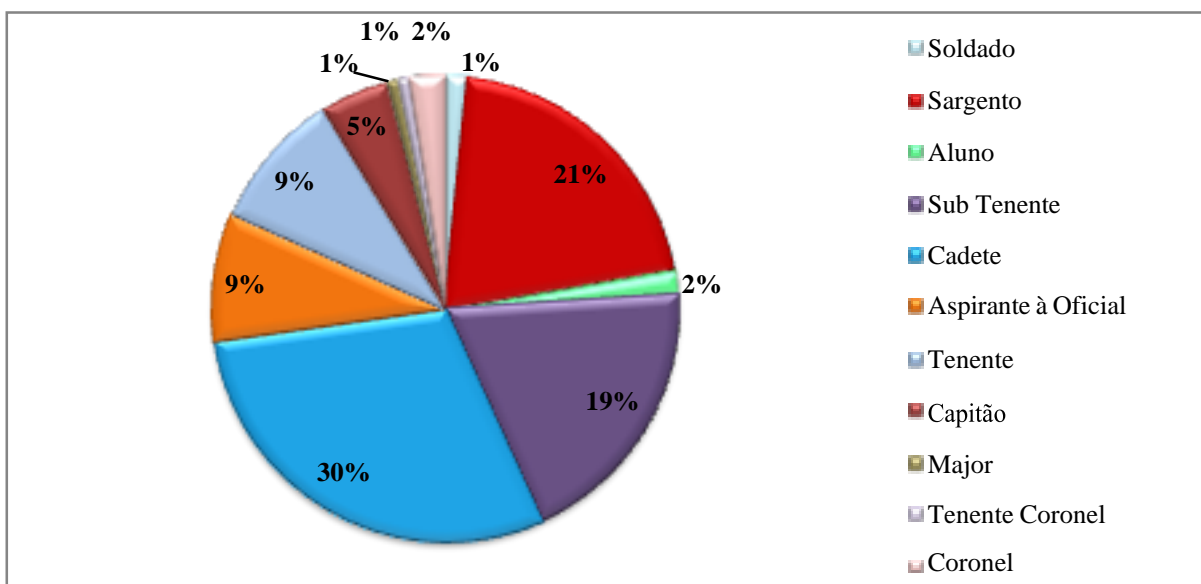
A população definida para a pesquisa foi militares do Exército Brasileiro. Desse modo, a amostra possui caráter probabilístico aleatório simples, em que militares de OM de todo o País, responderam à pesquisa. Em uma população de aproximadamente 215.000 (duzentos e quinze mil) militares da ativa no Exército Brasileiro, com grau de confiança de 95%, o tamanho da amostra foi de 125 indivíduos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com os resultados obtidos por meio do instrumento de pesquisa, cuja finalidade foi mensurar quantos militares concordam que os domínios e as competências da IE são relevantes para o exercício da liderança militar, conforme suas experiências nos corpos de tropa ou durante suas formações, tanto na posição de líder quanto como de liderado, ficou evidente que a maior parte dos militares questionados concordou com as proposições levantadas.

Primeiramente, o gráfico 1 representa o universo amostral, com o total de 125 indivíduos que responderam ao questionário e suas respectivas naturezas, ou seja, qual patente detém atualmente, apresentando a diversidade e a aleatoriedade da natureza da amostra.

Gráfico 1 – Natureza da amostra utilizada para a realização do questionário



Fonte: AUTORA (2022)

Acerca da influência do reconhecimento, por parte do oficial combatente do EB de seus pontos fortes e fracos, assim como de suas próprias emoções para melhorar seu desempenho profissional (AUTOCONSCIÊNCIA) no exercício de sua liderança, foi possível inferir que 89% da amostra concordam totalmente com a indagação e 9% concordam parcialmente. Desse modo, pode-se dizer que 98% da amostra acreditam que a Autoconsciência influi consideravelmente no exercício da liderança militar.

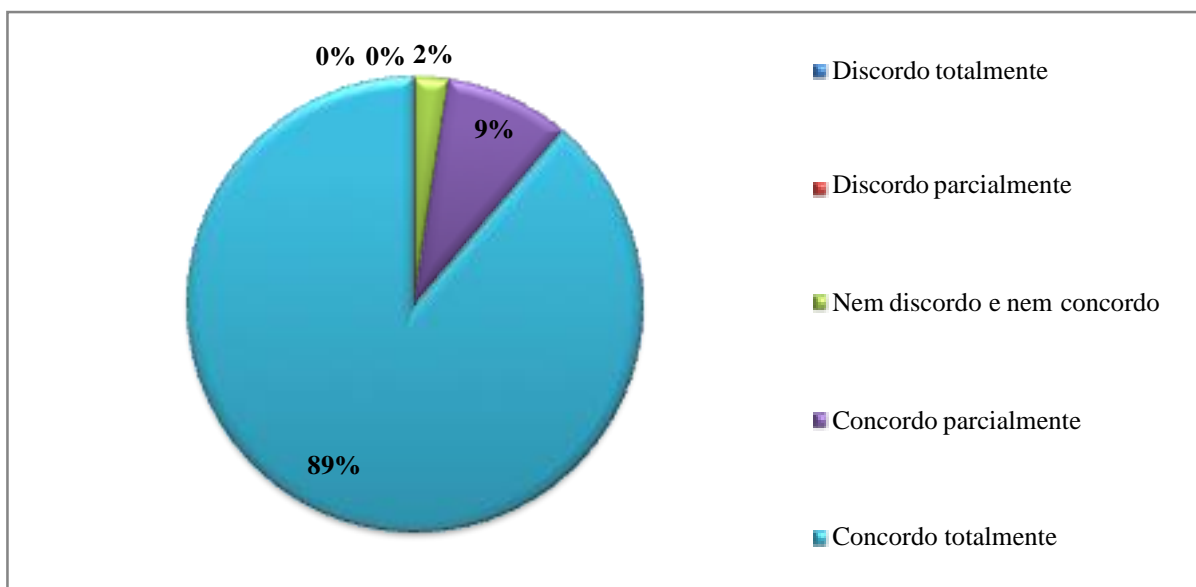
Com os resultados obtidos no questionário, percebe-se que existe forte relação das teorias de Goleman sobre os domínios da IE com o que realmente ocorre no exercício da

liderança no âmbito militar. Goleman diz que IE é a capacidade de reconhecer o que se sente, além de reconhecer os sentimentos alheios. É a capacidade de se automotivar e gerir suas próprias emoções, assim como as emoções dos outros. Para isso, a IE se divide em quatro domínios com suas respectivas competências, as quais são a Autoconsciência e a Autogestão, que se enquadram como uma competência pessoal; e a Consciência Social e a Administração de relacionamentos, que pertencem a uma competência social.

Dessa maneira, percebe-se que a Autoconsciência, uma das competências sociais de Goleman, realmente produz influência na liderança militar, já que quase a totalidade do público alvo concorda com essa alegação.

Ainda é possível realizar a análise das conceituações segundo Panisset Travassos e Luiz Carlos, os quais embasaram seus estudos em Gardner. Segundo eles, existe a inteligência intrapessoal, a qual é ser capaz de refletir de maneira sincera sobre si mesmo e utilizar essa reflexão para se tornar mais efetivo nas diversas situações da vida, conceito este que resume basicamente a Autoconsciência de Goleman, sendo possível estabelecer forte convergência entre esses autores.

Gráfico 2 – Influência da Autoconsciência no exercício da liderança militar



Fonte: AUTORA (2022)

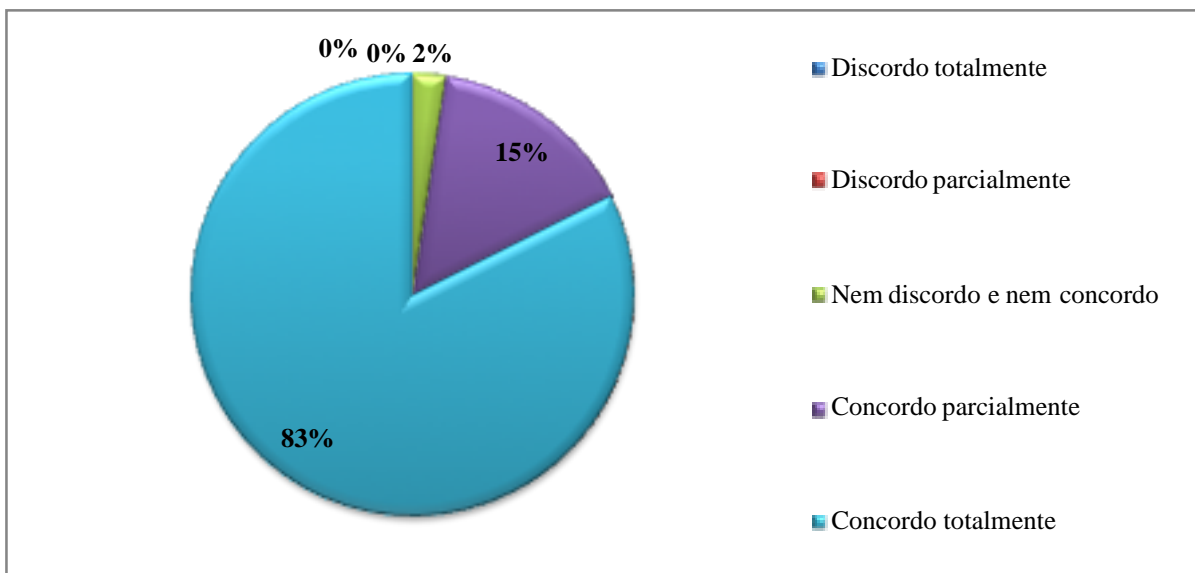
Sobre a necessidade, para o oficial combatente do EB, ter o controle sobre suas emoções (AUTOGESTÃO), após conhecê-las, para o pleno exercício de sua liderança, obteve-se que 83% dos questionados concordam totalmente e 15% concordam parcialmente.

Isso representa que 98% dos militares consideram a Autogestão influente na liderança de um oficial combatente.

Da mesma maneira que foi analisada a influência da Autoconsciência no exercício da liderança militar nos corpos de tropa e sua relação com os conceitos de Goleman, que considera um domínio fundamental para a liderança, pode-se atribuir essa mesma relação para a Autogestão, que obteve a maioria dos militares questionados concordando que há influência desse domínio da IE na liderança militar.

Além disso, a Autoconsciência se enquadra perfeitamente como uma inteligência intrapessoal, conceito pertencente aos estudos de Gardner, ratificando a ligação dos estudos de Goleman com Gardner.

Gráfico 3 – Influência da Autogestão na liderança militar



Fonte: AUTORA (2022)

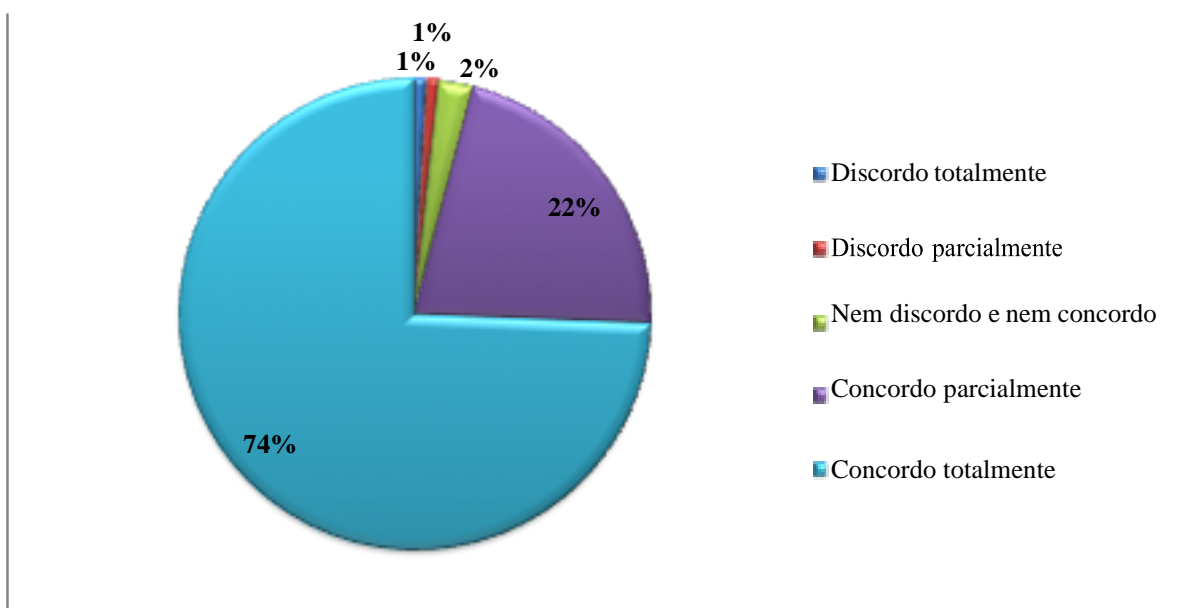
Com relação à influência, para o oficial combatente do EB, da capacidade de se colocar no lugar do outro, compreender as emoções alheias e se pôr em serviço dos outros (CONSCIÊNCIA SOCIAL) no exercício de sua liderança, foi notado que 74% da amostra concordaram totalmente e 22% concordaram parcialmente, logo, 96% da amostra compartilham da opinião de que a Consciência Social possui certa influência na liderança do militar oficial.

Analisando os resultados do gráfico 3, no qual quase toda a amostra deu respostas positivas quanto à indagação, percebe-se que efetivamente possuir um alto grau de

Consciência Social gera resultados positivos na liderança, pode-se dizer que de fato esse domínio da IE, segundo a teoria de Goleman, é relevante para um líder de sucesso.

É possível ainda fazer uma análise dos conceitos de inteligência interpessoal, conforme Gardner, que diz respeito à capacidade de compreender o outro, conseguir ser empático, compreender a motivação alheia e suas emoções, sendo assim, é possível estabelecer forte convergência nos estudos entre Goleman e Gardner.

Gráfico 4 – Influência da Consciência Social na liderança militar

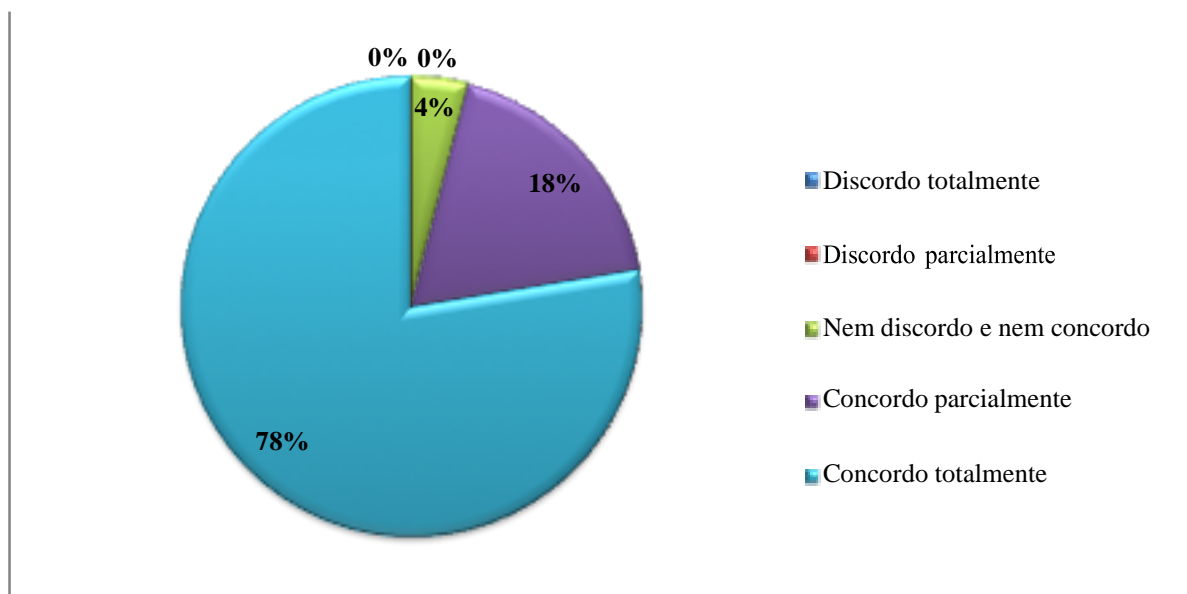


Fonte: AUTORA (2022)

A respeito da importância de um alto grau de ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS, ou seja, de um bom desempenho da habilidade de inspirar seus liderados, influenciá-los, incentivar os que possuem mais dificuldades, gerenciar conflitos e trabalhar em equipe para o exercício de sua liderança para com os subordinados, nota-se que tendo 78% dos militares concordando totalmente que a administração de relacionamentos possui influência no exercício da liderança do oficial combatente e 18% concordando parcialmente, 96% do total dos militares questionados concordam com a pergunta do questionário supracitada.

Assim como a Consciência Social, a qual já se classifica como uma competência social, segundo Goleman, pode-se dizer que a Administração de Relacionamentos - também uma competência social - possui forte relação com a definição de Gardner, sobre a inteligência interpessoal, que diz respeito à maneira de lidar com o liderado de forma inteligente emocionalmente.

Gráfico 5 – Influência da Administração de Relacionamentos na liderança militar



Fonte: AUTORA (2022)

No que diz respeito a quais competências são consideradas mais importantes para que um oficial combatente do Exército Brasileiro consiga exercer sua liderança, foi possível inferir que algumas delas ultrapassaram a média de 50 respostas. As principais competências que se destacaram por estarem significativamente acima da média foram o “trabalho em equipe e colaboração”, com 88 respostas, representando 10,4% do total das respostas, o “autocontrole”, com o total de 85 respostas, significando 10% das respostas, a “autoavaliação precisa”, com 76 respostas, significando 9% do total das respostas, o “gerenciamento de conflitos” com 72 respostas, representando 8,5% do total das respostas e a “empatia”, que, com um total de 71 respostas, representa 8,4% do total das respostas.

É possível depreender ainda que o domínio da IE considerado com maior relevância para o exercício da liderança de um oficial do Exército Brasileiro da linha combatente, conforme a opinião dos militares questionados foi a Autoconsciência, pois em média esse domínio possui 63 respostas. Isso representa 32% do total das médias dos domínios da IE. Já a Administração de Relacionamentos possui em média 55,6 respostas, o que representa 28% do total das médias. A Autogestão possui 46 respostas em média, representando 23% do total das médias. Por fim, a Consciência Situacional obteve em média 35 respostas, significando 18% do total das médias dos domínios da Inteligência Emocional.

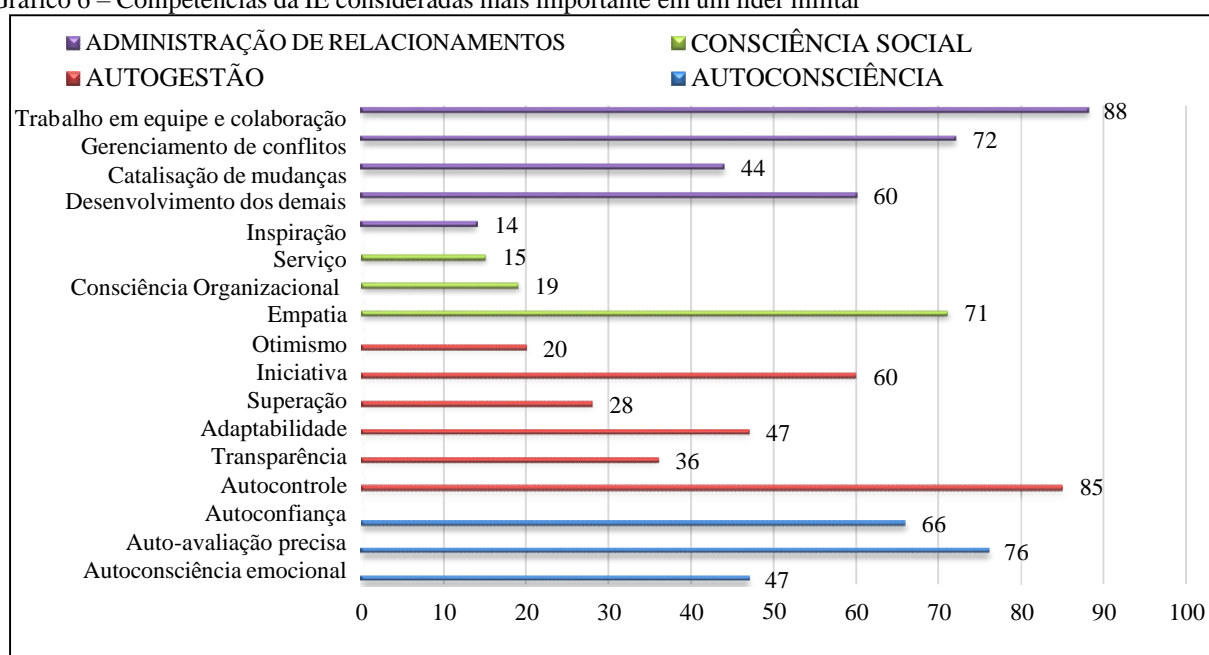
Adentrando no assunto sobre a liderança, é possível destacar que, segundo Khoury, liderar é influenciar pessoas a caminharem na mesma direção, utilizando-se de atitudes que influenciam positivamente as pessoas ao redor, e Khoury elenca algumas dessas atitudes,

como iniciativa, respeito por qualquer pessoa, resolver problemas, entre outras. Analisando essas atitudes, é possível estabelecer ligação com as competências de liderança de cada domínio da IE conforme Goleman, como exemplo, a iniciativa presente na Autogestão, da mesma maneira que a influência e o gerenciamento de conflitos são competências integrantes do domínio da Administração de Relacionamentos.

Ampliando a ligação da liderança com a IE, é possível estabelecer o mesmo vínculo com a liderança militar, o qual é nítido no Manual de Campanha C20-10 que traz exatamente os conceitos formulados por Daniel Goleman, os quais são habilidades que devem ser buscadas pelos militares que exercem a liderança, habilidades como autoconhecimento, autocontrole, empatia e administração de relacionamentos. Portanto, com todas essas definições, é notório que a Inteligência Emocional está intimamente interligada às características essenciais de um líder militar, pois esta o auxilia a estabelecer laços de confiança com seus subordinados, da mesma forma que possibilita maior eficácia no exercício da liderança.

Portanto, é possível visualizar nítida relação existente nos conceitos apresentados por Khoury sobre atitudes de líder, as competências presentes nos quatro domínios de Goleman e o que realmente acontece na prática: militares que consideram, por experiência própria, atitudes como iniciativa, autocontrole, empatia, gerenciamento de conflitos, entre outras, de extrema importância para um líder.

Gráfico 6 – Competências da IE consideradas mais importante em um líder militar



Fonte: AUTORA (2022)

Além das análises feitas sobre os dados obtidos no questionário, é possível reforçar que a inteligência humana, segundo a Teoria das IM de Howard Gardner, não é definida por somente um tipo de inteligência, mas várias delas, as quais cada indivíduo possui em si uma mais desenvolvida que a outra. Desse modo, Gardner alegou que a inteligência pode ser dividida em sete principais, as quais são a inteligência linguística, inteligência lógico- matemática, inteligência musical, inteligência espacial, inteligência corporal-cinestésica, inteligência intrapessoal e inteligência interpessoal. Dessa maneira, analisando detalhadamente a inteligência interpessoal e intrapessoal, é possível perceber que ambas possuem conceitos voltados para as emoções humanas, sendo fundamental entendê-las e dominá-las para ser inteligente emocionalmente. Além disso, é possível estabelecer uma relação muito próxima desses dois conceitos de Gardner com os conceitos de Goleman sobre a Inteligência Emocional.

Além dessa forte relação dos estudos de Goleman e Gardner, é de grande valia ser explicitada a relação também existente com o conceito exposto pelo Manual de Liderança C20-10, no qual é abordada a Inteligência Emocional, porém, com características que devem ser desenvolvidas em líderes militares.

Nele, são apresentados dois tipos de competências que um líder deve adquirir, o conhecimento sobre o ser humano, que envolve o autoconhecimento, compreender o ser humano e conhecer os liderados; a competência relacionada às habilidades individuais, como iniciativa, equilíbrio emocional, e autoconfiança; e a competência relacionada às habilidades de relacionamento, que diz respeito à empatia. Desse modo, fica evidente a correlação existente nas teorias sobre a Inteligência Emocional de cientistas civis e a Inteligência Emocional explicitada no Manual de liderança do EB, voltada especificamente para militares, em que ambas citam a inteligência intrapessoal e interpessoal.

Por fim, com a interpretação dos dados obtidos no questionário, percebe-se que a maioria dos militares, que certamente já esteve ou em posição de liderado ou de líder, concorda que a liderança de um militar oficial possui influência direta da Inteligência Emocional. Os domínios da IE são de extrema relevância no exercício da liderança militar, permitem que o vínculo afetivo entre líder e liderado seja estabelecido e isso promove grande diferença na confiança do grupo com seu comandante.

Vale ressaltar que, conforme o questionário, todos os domínios foram considerados relevantes para o exercício da liderança militar do oficial combatente do EB, no entanto, houve maior evidência em determinados domínios, são eles a Autoconsciência e a Administração de Relacionamentos. Por conseguinte, consegue-se interpretar o quão

necessário é considerado por um militar seu líder saber identificar com precisão seus próprios sentimentos e emoções e saber lidar com relacionamentos humanos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho pretendeu entender qual a influência da inteligência emocional no exercício da liderança do oficial combatente do Exército Brasileiro. Verificou-se que os principais componentes da IE são seus quatro domínios – autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos - juntamente com suas competências. Ficou explícito que liderar é a capacidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos comuns, e que o líder necessita de conhecimento e habilidade para ter o domínio das responsabilidades inerentes à sua posição. A pesquisa concluiu que todos os domínios da IE, incluindo suas respectivas competências, possuem expressiva influência no exercício da liderança do oficial combatente do EB.

Com isso, a hipótese deste trabalho de que a IE efetivamente possui influência no exercício da liderança militar do oficial da linha militar bélica do Exército Brasileiro se confirmou ao ser apresentada a relação existente entre os mais diversos conceitos científicos expostos no referencial teórico e ter sido possível realizar estreita ligação com os conceitos de inteligência emocional e liderança militar. Sendo assim, é fato que realmente existe notável influência da IE no exercício da liderança militar.

Dessa forma, todos os domínios da IE, com suas competências, são de elevada relevância para o exercício da liderança militar em um oficial combatente destacando-se a Autoconsciência e a Administração de Relacionamentos.

Considerando-se que a liderança, indubitavelmente, deve ser o foco de ensino das escolas de formação do Exército Brasileiro, visto que é algo complexo e envolve diversas competências e habilidades que o militar - principalmente o oficial combatente - necessita desenvolver para alcançar a figura de líder e que a IE efetivamente exerce influência positiva na liderança militar, sugere-se que, para pesquisas futuras sobre o presente tema seja analisado um possível método de melhorar o desenvolvimento da Inteligência Emocional nas escolas de formação de futuros oficiais combatentes do EB, como a realização de avaliações para mensurar qual o nível de inteligência emocional dos futuros oficiais combatentes do EB, identificando quais domínios estão deficientes e necessitam ser melhores desenvolvidos, juntamente com suas competências.

Algumas sugestões seriam, a fim de desenvolver de maneira mais efetiva a IE, durante o período de formação dos futuros oficiais da linha bélica, na AMAN, a inserção desse assunto, de maneira aprofundada, no Plano de Disciplina (PLADIS), durante as instruções ministradas para os cadetes do terceiro ano, na disciplina de Liderança Militar. Outra sugestão

seria difundir, de maneira promissora, os conceitos sobre IE no âmbito do Exército Brasileiro, a fim de que os militares exercendo funções de líderes possam entender a relevância desse assunto e buscar aplicar em suas atitudes de liderança.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, C. **Inteligências Múltiplas E Seus Estímulos**. Papirus Editora, 1998.
- BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de Inteligência Emocional**. Artmed, 2002.
- BRASIL, Ministério da Defesa. **Manual de Campanha: liderança militar**. 2. ed. 2011.
- CALDER, B. J. *An Attribution Theory of Leadership*. St. Clair Press, 1977.
- CAMPOS, G. D. S.; MASSI, M. L. G. **A inteligência emocional e social auxiliando o líder a atuar no ciclo de sucesso nas organizações de serviço**. Revista ENIAC pesquisa, v. 9, n.2, p. 331–344, 1 ago. 2020.
- DA SILVA, M. J. M. R. **A inteligência emocional como factor determinante nas relações interpessoais: Emoções, Expressões Corporais e Tomadas de Decisão**. Disponível em:
<<https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1529/1/Diserta%20a7%20a3o%20Mar%20ia%20Jo%20a3o%20Rosa%20Silva.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2021.
- FAIAD P. V.; DE SOUZA D.A.; FAJAN F. D. **Estilos de liderança: uma análise no setor decall center de uma empresa de varejo**. Disponível em:
<<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/13722131.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2021.
- FONSECA, A. M. de O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira**. Revista de Administração Contemporânea. v. 19, p. 290–310, jun. 2015.
- GARDENSWARTZ, L.; CHERBOSQUE, J.; ROWE, A. **Inteligência Emocional na Gestão de Resultados**. [s.l.] Clio Editora, 2012.
- GARDNER, H. **Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Artmed, 1983.
- GARDNER, H.; CHEN, J.-Q.; MORAN, S. **Inteligências Múltiplas**. [s.l.] Penso Editora, 2009.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência**. [s.l.] Objetiva, 2018.
- GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence*. New York: Bantam, 1995.
- _____. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. [s.l.] Objetiva, 2015.
- _____. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam, 1998.
- GOLEMAN, D. **Liderança: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. [s.l.] Objetiva, 2015.

KHOURY, K. **Liderança**: é uma questão de atitude. [s.l.] Editora Senac São Paulo, 2019.

PEIXOTO, A. A.; OMENA, M. A. M. **Inteligência Emocional X Liderança**. Olhares Plurais, v. 1, n. 2, p. 4–13, 14 out. 2010.

RODRIGUES, L. G. **Um estudo sobre a Teoria das Inteligências Múltiplas**. p. 14, [s.d.]. .Revista Intersaberes, São Paulo, v. 7, n. 14, p. 291-308, ago./dez. 2012. Disponível em: <<https://www.uninter.com/intersaberes/index.php/revista/article/view/325/197>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

SILVA, J. M. DA et al. **Inteligência emocional / Emotional intelligence**. Brazilian Journal of Development, v. 6, n. 1, p. 4152–4162, 27 jan. 2020.

TRAVASSOS, L. P. **Inteligências Múltiplas**. Revista de Biologia e Ciências da Terra, vol. 1, n. 2. 2001. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=50010205>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO**QUESTIONÁRIO DESTINADO AOS MILITARES NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO SOBRE A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA MILITAR DO OFICIAL COMBATENTE DO EB.**

Questão 1 - Posto/Graduação:

- Sd
- Cb
- Sgt
- Al
- ST
- Cad
- Asp Of
- Ten
- Cap
- Maj
- TC
- Cel

Questão 2 - Você considera que para o oficial combatente do EB, reconhecer seus pontos fortes e fracos, assim como reconhecer as suas próprias emoções para melhorar seu desempenho profissional, ou seja, ter AUTOCONSCIÊNCIA, influencia no exercício de sua liderança?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Questão 3 - Você considera que para o oficial combatente do EB, após ter o autoconhecimento de suas emoções, é necessário que ele saiba controlá-las, ou seja, ter AUTOGESTÃO para o pleno exercício de sua liderança?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Questão 4 - Você considera que para o oficial combatente do EB possuir a capacidade de colocar-se no lugar do outro, compreender as emoções alheias e se por em serviço dos outros, ou seja, possuir CONSCIÊNCIA SOCIAL influencia no exercício de sua liderança?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Questão 5 - Você considera que o oficial combatente do EB que possui um alto grau de ADMINISTRAÇÃO DE RELACIONAMENTOS, ou seja, que possui bem desenvolvido em si a habilidade de inspirar seus liderados, influenciá-los, incentivar os que possuem mais dificuldades, gerenciar conflitos e trabalhar em equipe influencia no exercício de sua liderança para com os subordinados?

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Nem discordo e nem concordo
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

Questão 6 - Quais dessas competências você considera mais importante para que um Oficial Combatente do Exército Brasileiro consiga exercer sua liderança?

- Autoconsciência emocional (reconhecer seus sentimentos)
- Autoavaliação precisa (conhecer suas limitações e pontos fortes)
- Autoconfiança
- Autocontrole (controlar as emoções)
- Transparência
- Adaptabilidade
- Superação
- Iniciativa

- Otimismo
- Empatia
- Consciência Organizacional (identificar redes sociais importantes e forças políticas)
- Serviço
- Inspiração
- Desenvolvimento dos demais (saber dar feedback oportuno e construtivo)
- Catalisação de mudanças (incentivar mudanças positivas)
- Gerenciamento de conflitos
- Trabalho em equipe e colaboração