

**ESCOLA DE SARGENTOS DAS ARMAS
ESCOLA SARGENTO MAX WOLF
FILHO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
COMUNICAÇÕES MILITARES**

Antônio Augusto Cavalcante de Araújo Chaves
Fabio Henrique Mendes Guimarães
Leonardo Ferrais do Nascimento
Marcelo Costa de Barros Filho
Mateus Zeferini Cardoso Barbosa
Matheus da Silva Gonçalves Jaime
Rafael Mayer Junior

**A LIDERANÇA MILITAR DO 3º SARGENTO COMBATENTE POR MEIO
DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E INTERPESSOAL**

**TRÊS CORAÇÕES – MG
2022**

Antônio Augusto Cavalcante de Araújo Chaves
Fabio Henrique Mendes Guimarães
Leonardo Ferrais do Nascimento
Marcelo Costa de Barros Filho
Mateus Zeferini Cardoso Barbosa
Matheus da Silva Gonçalves Jaime
Rafael Mayer Junior

**A LIDERANÇA MILITAR DO 3º SARGENTO COMBATENTE POR MEIO DA
INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL EEMOCIONAL**

Projeto de pesquisa do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares apresentado à Escola de Sargentos das Armas como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Ciências Militares.

Orientador: Major Sales, Tenente Israel e Tenente DéboraRocha

Área de concentração: Ciências Militares

**TRÊS CORAÇÕES – MG
2022**



**ESCOLA DE SARGENTOS DAS ARMAS
ESCOLA SARGENTO MAX WOLF
FILHO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

Antônio Augusto Cavalcante de Araújo Chaves
Fabio Henrique Mendes Guimaraes
Leonardo Ferrais do Nascimento
Marcelo Costa de Barros Filho
Mateus Zeferini Cardoso Barbosa
Matheus da Silva Gonçalves Jaime
Rafael Mayer Junior

**A LIDERANÇA MILITAR DO 3º SARGENTO COMBATENTE POR MEIO DA
INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL EEMOCIONAL**

Projeto de pesquisa do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Comunicações Militares apresentado à Escola de Sargentos das Armas como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Ciências Militares.

DATA: ____/____/____

APROVADO ()

REPROVADO ()

BANCA EXAMINADORA

Membro (Posto/Graduação) (Nome completo)

Membro (Posto/Graduação) (Nome completo)

Orientador(a) (Posto/Graduação) (Nome completo)

RESUMO

Específicos são os fatores, os quais permitem, em um meio militar, aos chefes militares desenvolverem uma boa liderança. Sejam essas influências de liderança adquiridas durante a formação, ou inatas do indivíduo, algo é inegável: o fato de que todos esses, juntos em um militar, torna-o capaz de liderar sobre seus subordinados. Tal liderança depende e é influenciada por vários fatores e princípios, dentre os quais se destaca o aspecto da inteligência interpessoal como fator determinante no ato da liderança em qualquer que seja o escalão, desde o de graduados, no caso envolvendo o Sargento Combatente, ao alto comando. Bem como, também contribuidor para a formação do líder, está o autoconhecimento, uma vez que permite ao mais antigo buscar melhorar suas faltas, o que gera um aperfeiçoamento constante e, por sua vez, os resultados efetivos nas mais variadas organizações de tropa do Exército Brasileiro, de modo que um comandante possa, por meio do bom relacionamento, mover esforços seus e, principalmente, de seus subordinados.

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

ABSTRACT

Specific are the factors that allow, in a military environment, military leaders to develop good leadership. Whether these influences are acquired during training, or innate in the individual, something is undeniable: the fact that all these, together in a military, makes him capable of leading over his subordinates. Such leadership depends on and is influenced by several factors and principles, among which the aspect of interpersonal intelligence stands out as a determining factor in the act of leadership at whatever level, from the rank of graduates, in the case involving the Sergeant Combat, to the highest level. command. As well as contributing to the formation of the leader, there is self-knowledge, since it allows the oldest to seek to improve their faults, which generates constant improvement and, in turn, effective results in the most varied troop organizations of the Army. Brazilian, so that a commander can, through good relationship, make efforts for himself and, mainly, for his subordinates.

Keywords: Leadership. Interpersonal intelligence. Emotional intelligence

LISTA DE SIGLAS

SciELO	Scientific Electronic Library Online
	ABNT
	Associação Brasileira de Normas Técnicas
OM	Organização Militar
EB	Exército Brasileiro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	Problema	
1.2	Justificativa	
1.3	Objetivo Geral e específico	
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
3	A LIDERANÇA MILITAR	15
3.1	Conceito de Liderança Militar	
3.2	Tipos e Formas do Exercício da Liderança	
3.3	Características de um Líder	
3.4	O Exercício da Liderança por parte do 3º Sargento Combatente na tropa	
4	A INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL E EMOCIONAL COMO FATOR DE LIDERANÇA	20
4.1	Conceito de Inteligência Interpessoal	
4.2	Conceito de Inteligencia Emocional	
4.3	A influencia da Inteligencia Interpessoal e Emocional no fator Liderança	
5	<u>METODOLOGIA</u>	23
6	CONCLUSÃO	24
7	REFERÊNCIAS	26

1. INTRODUÇÃO

A liderança é um tema cuja área de conhecimento e atuação envolve as formas de dominação baseada no prestígio pessoal e na interligação entre chefe e subordinado ou líder e liderado. No meio militar a liderança é um fator preponderante nos diversos escalões e é de grande importância na relação com os respectivos subordinados. Segundo Brasil (2019, p 11):

A liderança militar consiste em 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.

Ao assumir determinada posição, no meio militar, seja ele dirigente ou guia, qualquer que seja o nível hierárquico, o militar terá que lidar com pessoas diferentes umas das outras e, por isso, não há meio ou forma pré-definida para liderar. Mesmo não existindo fórmula pré- estabelecida para tal, há atitudes e alguns princípios que auxiliam quem está no comando a exercer o papel de líder sobre aqueles subordinados.

Segundo o Manual de Liderança Militar, a execução dessa, tanto no meio militar quanto no civil, é guiada por quatro princípios destaques: situação; líder; liderados; e interação entre líder e liderados. Nesse sentido, destaca-se a inteligência emocional e interpessoal como fator de liderança militar, no caso deste trabalho, envolve a liderança que o Terceiro Sargento Combatente desempenha nos corpos de tropa. (BRASIL, 2011)

A inteligência interpessoal, um dos elementos preponderantes para a liderança militar, refere-se à capacidade de relação entre as pessoas. O desenvolvimento da interação entre as pessoas depende da habilidade e da capacidade de saber entender e interpretar os gestos, gostos, intenções e pretensões do ser humano. (BEATRIZ PACHECO, 2021)

Nesse aspecto, a atuação do Sargento Combatente como líder abrange desde a formação básica de militares do serviço obrigatório do Exército Brasileiro até as relações diversas entre os líderes com os seus subalternos. Desta forma, é notável que os subordinados são influenciados diretamente pelos exemplos, atitudes e pela análise dos diversos comportamentos de seus superiores hierárquicos, pois como afirmava Santo Agostinho no século IV: “A palavra converte, mas o testemunho arrasta multidões”.

Tendo em vista a questão da relação direta entre líder e liderado, ou sargento e subordinado, o que é o caso presente, percebe-se que há diversas pesquisas e opiniões que estabelecem duas frentes que se contrapõe: Um líder já nasce pronto ou é formado com o tempo?

Tal questionamento é existente em todo ambiente corporativo, pois um líder possui atributos e personalidades muito específicas que podem ou não ser inatas.

Recentemente, pesquisas feitas pela University College em Londres, mostraram que há um gene relacionado à capacidade de liderança e que os indivíduos que o possuem têm uma predisposição ou maior facilidade de persuadir, convencer e liderar pessoas. Esses elementos, que na teoria já nascem com tal gene, possuem uma maior capacidade de controlar suas emoções e de se manter equilibrado diante de situações de pressão ou nervosismo. Sendo assim, possuem uma inteligência emocional e interpessoal muito boa, o que os favorece em situações de líder ou dirigente.

Entretanto, todas as características e capacidades que essas pessoas supostamente nascem, devido ao gene, precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo. Assim, percebe-se que a liderança pode ser desenvolvida por qualquer indivíduo, desde que busque aprender e aprimorar as habilidades e técnicas de um líder. Um grande exemplo disso é a ex- primeira-Ministra do Reino Unido, que atuou e liderou brilhantemente e realizou diversos processos transformadores, mesmo não tendo o gene da liderança. (SIMUNATO, 2021)

Muitos coeficientes interferem, desde o nascimento até a vida adulta, na habilidade e no potencial que uma pessoa tem para a liderança. A criação e educação familiar, os relacionamentos e os estímulos externos ou internos das pessoas motivam e influenciam como um ser humano pode ou não se tornar um dirigente. No caso da liderança militar, além dos fatores citados, a formação do Sargento Combatente como um líder de pequenas frações, depende das particularidades de cada militar e de como este foi constituído para formar novos líderes ou torná-los mais influentes, estratégicos e habilidosos. (BRASIL, 2019)

Para o exercício da influência é fundamental que o líder, neste caso o Sargento, tenha autoconhecimento, sabendo bem os seus pontos fortes e fracos, tudo isso com o objetivo de compreender e reforçar suas capacidades e, desta forma minimizar suas dificuldades. Segundo Goleman (2007, p 63):

Inteligência Emocional é a capacidade de criar motivações para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação dos seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante.

Assim, assimilar e saber lidar com a natureza humana tanto própria quanto do próximo favorece o embasamento necessário para que este saiba lidar comumente com os respectivos liderados ou subordinados, pois o autoconhecimento é um fator de suma importância da inteligência emocional e interpessoal.

A inteligência emocional é de suma importância para saber gerir os sentimentos e emoções. Aliada a esta qualidade, está a inteligência interpessoal que envolve o saber lidar com as pessoas e entender o comportamento dos indivíduos. Conhecer esses aspectos é fundamental para a liderança do Sargento Combatente, uma vez que a relação líder e liderado envolve os estudos comportamentais e a gerência de sentimentos e emoções, tanto pessoa como dos subordinados.

1.1 PROBLEMA

Diante do exposto acima, verifica-se que há os seguintes problemas:

Como as capacidades de inteligência emocional e interpessoal podem ser usadas como auxílio no desenvolvimento e exercício da Liderança Militar?

Um líder nasce pronto ou é formado? E como esse líder, o Sargento Combatente, exerce sua influência?

1.2 OBJETIVOS

Tendo como base o problema apresentado, são apresentados os seguintes objetivos:

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Apresentar a influência e importância da inteligência interpessoal e emocional para o exercício da liderança do sargento combatente como líder e exemplo para os seus subordinados.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conceituar inteligência interpessoal.
- Conceituar Inteligência Emocional
- Conceituar liderança militar.
- Demonstrar como se dá o exercício da liderança do 3º sargento combatente no corpo de tropa.
- Como influenciar os liderados no meio de liderança militar.
- Como utilizar inteligência interpessoal e emocional para liderar.

1.3 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se pelo motivo de a liderança ser um fator que está intrínseco no dia a dia de qualquer pessoa, sendo um dos principais fatores em uma relação interpessoal, seja na hierarquia, na família ou emprego sempre haverá a figura de um líder. Diante dos diferentes tipos de liderança, é preciso saber lidar com subordinados e saber personificar sua equipe, a fim de realmente liderá-los ao invés de apenas fazer com que suas ordens sejam cumpridas.

O fator credibilidade é essencial para a relação entre líder e subordinado. Paulo Freire (2003, p 61), um pensador contemporâneo, conhecido como patrono da educação brasileira, tem uma frase que vai ao encontro dessa linha de pensamento: “É preciso diminuir a distância entre o que se diz e o que se faz, até que, em um dado momento, a tua fala seja a tua própria prática”. Uma instituição que evidencia a importância do fator liderança é o Exército Brasileiro, a qual tem como sua base a disciplina e a hierarquia, e através dela, são divididas diferentes patentes entre os militares, tornando assim, ciclos de líderes e subordinados.

O sargento é um dos principais líderes de pequenas frações, por isso, é de suma importância saber ser um líder para em diversos momentos conseguir resolver eventuais problemas e sempre ter soluções junto a si. Segundo Passarinho (1987, p 20):

A necessidade de incluir a liderança entre as disciplinas dos currículos nas escolas de formação de chefes, desde o curso para graduados até o do mais elevado comando, é atualmente uma decorrência natural e impositiva da vida moderna.

Desta forma, a presente pesquisa visa a ampliar os conhecimentos de todos sobre a inteligência interpessoal e emocional e como esta é preponderante para a liderança militar no escalão considerado. Tudo isso pois a capacidade de colocar em exercício essas duas inteligências mostra a preparação e a desenvoltura de um líder, uma vez que saber gerir as próprias emoções e sentimentos auxiliam na inteligência interpessoal e em como conhecer e liderar os subordinados.

Sendo assim, utilizou-se de diversas teorias e conhecimentos de pensadores e pesquisadores acerca do assunto. Então, percebeu-se deste modo, que o sargento é exemplo para os seus subordinados diretos e indiretos, pois sua figura é vista como a de um líder, logo, somente através de estudos, aperfeiçoamento emocional e intelectual com base em conhecimentos teóricos da liderança, moral e ética militar, se desenvolverá um líder, sendo necessário tempo para essa transformação

2. REFERENCIAL TEÓRICO

- A liderança e a inteligência interpessoal

Nos últimos anos, a ideia de liderança e a inteligência interpessoal tem sido objeto de discussões acadêmicas e empresariais, com vários níveis de entendimento. Segundo o Dicionário Aurélio da língua portuguesa, a primeira é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos, é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder. Paralelamente, a segunda é definida como algo que ocorre entre duas pessoas ou mais, bem como, a capacidade de colocar-se no lugar do outro. Nas Forças Armadas, conceitos como estes são significativos em muitas escalas e tem um fator positivo nas relações com os subordinados. No contexto militar, Brasil (2013, p 32) diz que a liderança:

“...é definida como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo. Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem que Comandantes e líderes da F Ter sejam extremamente adaptáveis, capazes de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade. Ao mesmo tempo, essa adaptabilidade e o domínio das competências citadas só lhes serão úteis se eles forem capazes de transmitir com clareza e em tempo hábil sua intenção e diretrizes aos subordinados. Comandantes competentes, informados e dotados de iniciativa, coragem física e moral são capazes de extrair o melhor resultado do pessoal e dos sistemas de combate colocados sob seu comando”.

Desta forma, percebe-se que qualquer pessoa, exercendo posição de comando ou direção, sem levar em consideração sua graduação, estará sujeita a lidar com pessoas em diversas situações. Sendo assim, independentes do conceito a adotar, quatro fatores estarão sempre presentes: uma situação, o líder, os liderados e a interação ou comunicação entre líder e liderados. Assim, não existe forma extremamente correta de exercê-la diante de outras pessoas, as quais se encontram em posição de liderados.

O conceito de liderança é baseado na inteligência interpessoal, a qual, segundo a teoria do psicólogo norte americano Howard Gardner (1995, p 27):

...está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais.

Sendo assim, no aspecto militar, segundo Brasil (2019):

O processo de liderança militar está inserido num contexto social, isto é, configura uma relação interpessoal na qual o indivíduo investido de autoridade legal, predicados de caráter e competência profissional influencia o comportamento de outros indivíduos para cumprir determinadas metas.

Desse modo, observa-se que o indivíduo que possui inteligência interpessoal desenvolvida pode facilmente praticar a empatia, colocando-se no lugar dos outros, da mesma forma como consegue ouvir e entender as pessoas ao seu redor. Assim tem a capacidade de atuar ativamente, solucionando problemas e dificuldades.

3.A LIDERANÇA MILITAR

3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA MILITAR

A liderança militar é alicerçada em seus quatro fatores, a situação, o líder, o liderado e a interação entre eles. Em nosso ambiente de trabalho, é levada em conta a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, baseando assim esse tipo de liderança no conceito de hierarquia e disciplina, os dois pilares do Exército Brasileiro. Segundo Brasil (2019, p 11):

De acordo com [...] a liderança militar consiste em 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.

Por ser uma ciência tão importante, passou a ser estudada em escolas de formação militar, como forma de melhorar o aperfeiçoamento do militar no fator liderança e aprimorar a chefia ou comando em qualquer nível. Afim de atingir os objetivos de pesquisa sobre esse tema, também é necessário o estudo da importância da inteligência emocional como fator de desenvolvimento da liderança.

A liderança militar se diferencia das demais principalmente pelo fato de promover um maior comprometimento por parte dos liderados, potencializar suas capacidades e competências e motivá-los no sentido de objetivos traçados pela instituição, além de ser exemplo diante de modelos de liderança aplicados em várias empresas privadas ou até mesmo em outros órgãos públicos. Diante disso, evidencia-se a necessidade de novas pesquisas para ampliar esses saberes e achar novas estratégias e ensinamentos para aprimorar o fator liderança.

No ambiente militar, o respeito à hierarquia sobrepõem qualquer valor material, visando sempre a importância do serviço à pátria, para isso, é essencial um estilo de líder que contribua para o alcance dos objetivos e considere a missão dos militares.

3.2 TIPOS E FORMAS DO EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

A liderança pode surgir de ações ou reações ocorridas em diversos campos, sendo eles político, econômico, psicossocial, militar e científico tecnológico, assim relacionando-se com a motivação e a capacidade do grupo de cumprir suas tarefas. Assim, o líder atua como um fator decisivo, o qual influencia as atitudes dos liderados, mesmo independente de suas vontades. Os liderados são os indivíduos, os quais o líder exerce sua influência e com quem irá interagir. Devendo-se conhecer seus liderados, sendo um fator de vital importância para exercer a liderança, como também possuir o entendimento claro dos anseios de natureza humana. A interação é outro fator de extrema importância para que ocorra a liderança de forma efetiva. Sendo o processo o qual os indivíduos podem expressar suas ideias, pensamentos, intenções e emoções para os demais integrantes de um grupo.

Por outro lado, confere-se a credibilidade que o líder conquista perante os liderados. Desta forma, a liderança seria uma qualidade de poucos, não podendo ser aprendida ou ser fruto de ações comuns de quem se propõe a aprender. Assim, algumas teorias complementam este assunto como a Teoria Inatista a qual defende que o líder é um indivíduo predestinado ou abençoado pela “Providência Divina” ou é o destino do mesmo que o lhe proporcionou a exercer de forma correta a liderança de grupos e povos.

Da mesma forma, a Teoria do Grande Homem é muito influenciada por uma visão messiânica e carismática da liderança. Assim, o homem é tido como herói que surge em um momento para definir ou transformar o percurso dos acontecimentos. Bem como, a Teoria de Traços, a qual defende que determinados traços de personalidade concede a aqueles os quais possuam o acesso ao poder de liderar.

A Corrente Centrada nos Seguidores, o destaque do líder em relação as suas qualidades superiores, assim, ele é produto do grupo. Desta forma, procura-se o líder emergente, aquele que mostra destaque perante o meio social.

O profissional seria levado a situações pelas suas experiências ou crenças e valores sobre como um líder deve ser e não em virtude de competências maiores. Paralelamente, os adeptos dessa corrente não se expressam com convicção o real motivo que apenas algumas pessoas possuem prestígio e ascende a liderança dos demais grupos, por outro lado, outras o desejam e se empenham, mas não conseguem.

Sendo assim, destaca-se nessa corrente, a Teoria da Atribuição de Liderança, a mesma que é atribuída pelo grupo que demonstrar a real capacidade de resolver os diversos problemas e resolve-los com eficiência. A Teoria Sócio-Histórica coloca este fato como um processo histórico de formação de vínculos e de mentalidades, entre um determinado grupo. Outra forma de liderança muito discutida é a direta e indireta, sendo conceitos distintos que definem estas formas.

Assim, a liderança direta é a qual ocorre quando o líder influencia diretamente os seus liderados, estando presente com frequência e fornecendo motivações para demonstrar aquilo que

acredita, estando na linha de frente e interagindo com seu grupo. Sendo por meio da liderança direta, laços concisos e duradouros são estabelecidos com os demais indivíduos, assim o líder oferecendo, também, melhores condições a seus liderados.

Em tempos passados, os comandantes de grandes exércitos criavam laços de liderança com seus comandados, por meio de exemplos e atos de coragem, em batalhas contra inimigos de difícil acesso. Nessas batalhas participavam do combate ao lado de seu soldado correndo os mesmos riscos, alimentando-se das mesmas coisas, ajudando e sendo auxiliado muitas vezes, assim exerciam a forma de liderança direta a qual mostra o contato direto entre líder e liderado. Atualmente, só exercem a liderança direta aqueles comandantes que tem a oportunidade de estar ligados diariamente com os subordinados os analisando e sendo analisados. Neste tipo de liderança o líder é capaz de atuar diretamente sobre o grupo estando perto da execução daquilo que foi planejado em níveis mais elevados de comando. Nesse nível o líder estará sempre ao lado de seus liderados, fornecendo experiências pessoais na forma de liderar, porém atentando-se a falhas ou erros, os quais serão identificados com facilidade pelo grupo.

Paralelamente, a liderança indireta é a qual o líder exerce sua influência atuando por ideias de outros líderes a ele subordinados. Neste contexto, para que consiga motivar seus liderados dos determinados escalões é fundamental que estabeleça uma cadeia de comando que chegue a todos indivíduos do grupo. É necessário que os líderes intermediários aceitem as ideias propostas pelo líder do topo da cadeia e transmitam aos respectivos liderados como se fossem próprias ideias, evitando a distorção de ideias.

Com a possibilidade de fazer o uso de diferentes meios de comunicação em massa é grande a possibilidade dos líderes interagir com todos os liderados e ser escutado e visto por eles, já que aqueles que mantêm-se enclausurados em seus gabinetes, que não demonstram suas vontades perante seu público alvo, expressando suas ideias e convencendo as pessoas, estarão isolados e toda confiança será perdida, assim como cita o Manual de Liderança Militar.(BRASIL 2019)

Não se pode esquecer que os comandantes que devem liderar nos níveis mais elevados precisam exercer, também, a liderança direta e indireta em relação aos colaboradores mais próximos. Esses indivíduos que observam o líder mais de perto identificarão suas virtudes e fraquezas e as divulgarão para os mais afastados. Ninguém poderá manter-se em uma redoma à prova de observação e, por isso, todos aqueles que estiverem em função de chefia devem adotar procedimentos adequados, que não solapem a credibilidade que precisam ter para liderar.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

Há diversos tipos de líderes e cada um contem suas características dentro dos seus devidos universos de atuação. Tratando-se do terceiro sargento em função de comando das pequenas frações, dentre suas características destacam-se : liderar pelo exemplo, vigor físico, coragem, boa comunicação, conhecimento técnico-profissional, experiência nas atividades a serem realizadas ou exigidas que seus subordinados realizem, gerir e capacitar a nível técnico e tático seus subordinados.

Os bons líderes são autoconscientes, comunicam eficazmente, delegam o trabalho, encorajam o pensamento estratégico e motivam a equipe a dar o melhor. O seu trabalho é ajudar a equipe a aprender e ter êxito. Isso começa com a motivação diária, a construção de relações, o respeito e a elaboração conjunta de soluções para os problemas que surgirem. As equipes devem- se sentir fortalecidas pela confiança de seus líderes e pelos seus conhecimentos .Um bom líder não apenas procura se aprimorar, como também dedica um tempo do seu dia para ajudar os outros a crescer. Isso pode ocorrer com treinamentos, trocas de experiência ou mesmo na elaboração de soluções para problemas com os membros da equipe.(RAEBURN, 2022)

O líder deve ser um bom comunicador e passar as informações que deseja de forma clara. Ele deve transmitir confiança no que diz, pois isso engaja e motiva. (EMPRESAS CORPORATIVAS, 2021)

Sempre a frente dos seus subordinados, como um exemplo a ser seguido, o sargento lidera auxiliando e mostrando o caminho para alcançar determinado objetivo e assim extrair o maximo de desempenho dos seus comandados. Ele é quem motiva a equipe, supervisiona o trabalho e acompanha todos os processos do seu time, ajudando-os a chegar ao objetivo esperado. O líder também inspira seus liderados por meio de suas atitudes e conselhos, motivando-os a alcançarem bons resultados. (EMPREGARE.COM, 2020)

O líder tem que praticar aquilo que exige do grupo. Nada é tão desastroso como dizer uma coisa e fazer outra, colocando em prática o oposto do que se prega. A falta de coerência agride o subordinado e destrói a confiança, sem a qual não se lidera. (JÚNIOR, 2021)

3.4 O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA POR PARTE DO SARGENTO COMBATENTE NA TROPA

A liderança militar, diferente das lideranças exercidas em outros ambientes, possui características próprias que a difere das demais. Boa parte dessa forma de liderança se relaciona as peculiaridades do combate, da realidade profissional e exigências em situações de guerra, ocasião em que a liderança do Sargento é um dos fatores fundamentais à motivação no combate.

Fatores como estar presente, ser exemplo e exercer a liderança, são características que merecem ser destacadas pelos líderes. A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. (BRASIL, 2011).

Nesse contexto, surge a importância do “estar presente”, fator de destaque na interação entre líder e liderado, já que para ao comandante de pequenas frações é necessário conhecer de forma mais sucinta os seus subordinados e entender suas realidades, limitações e o potencial de cada um, bem como

atuar na esfera informal do relacionamento interpessoal.

A presença do Sargento comandando sua fração em marchas, manobras militares, formaturas, visita de autoridades ou até mesmo em confraternizações, consolida ainda mais sua influência em seus subordinados. Estar presente e realizar essas atividades estimula os liderados a concretizar os afazeres do cotidiano de forma eficaz. Para ser exemplo é preciso ser exigente consigo mesmo. Cresce de importância, diante disso, conhecer a si mesmo de forma honesta e clara. O Sargento, como líder, tem que praticar aquilo que exige de seu grupo, uma vez que a falta de coerência entre suas ações pode minimizar a relação confiança de seus subordinados.

Desde o início de sua carreira, o líder de pequenas frações deve estar preparado para comandar e deve exercer essa capacidade de liderança de forma direta com seu grupo. Segundo o Manual de Liderança Militar a liderança direta, como o próprio nome indica, ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. (BRASIL, 2011).

É através dessa forma de liderança que é possível estabelecer laços duradouros com os subordinados e verificar as melhores condições para que se tenha interação com eles. Servir de espelho e interagir de forma direta é de suma importância para o Terceiro Sargento, que deve conhecer a tropa, observando e provendo exemplos pessoais.

É notório que os subordinados possuem expectativas em relação a seu comandante e esperam dele o conhecimento profissional necessário para tomar decisões corretas e atuar de forma transparente e justa. Aplicar a justiça na medida adequada é saber punir e recompensar de forma correta, com objetivo de conquistar a confiança do grupo. Para o comandante, é indispensável a exigência de seus subordinados para completa dedicação ao serviço e ainda levar em consideração as necessidades dos liderados, aspirações e dificuldades para as decisões de comando.

4. INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL E EMOCIONAL COMO FATOR DE LIDERANÇA

4.1 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA INTERPESSOAL

A inteligência interpessoal é um fator primordial no tratamento do Sargento com o seu grupo, uma vez que o líder deve conhecer seus subordinados, com o intuito de conseguir persuadi-los e influenciá-los por intermédio da análise, interpretação e entendimento do liderado. Além disso deve-se ter uma boa capacidade de comunicação, sendo objetivo e claro, para conseguir transmitir a informação que se deseja. Segundo o trabalho de Márcio Machado Nunes (2019, p 27 e 28):

Inteligência Interpessoal – A inteligência interpessoal está envolvida com a percepção que as pessoas têm de compreender os sentimentos de outras pessoas, é a habilidade de construir uma leitura de outra pessoa para poder ajudá-la nos seus problemas ou de conseguir se relacionar com todo tipo de pessoas. Possuindo uma inteligência interpessoal apurada, estes seres tendem a possuir uma facilidade de se relacionar com todo tipo de pessoa. Uma profissão que utiliza muito esta inteligência é a psicologia, onde, o psicólogo ao ouvir seu paciente necessita compreendê-lo para assim poder diagnosticá-lo e auxiliá-lo em seus problemas e/ou insucessos. Como exemplo escolar, pode-se ser citado aqueles alunos que possuem certa facilidade em se relacionar com muitas pessoas ou aqueles alunos que ao realizar atividades em grupo, tornam-se líderes, justamente por conseguir ter essa facilidade de ouvir os demais integrantes e se colocar no lugar deles

para escolher os melhores caminhos para a solução da atividade.

Deste modo, esse conceito diz que a inteligência interpessoal se utiliza da empatia como fator primordial para conhecer o outro indivíduo. Com isso, o Sargento sabe como motivar e incentivar os seus subordinados, estabelecendo uma relação de confiança entre eles, fazendo com que cumpram as missões por ele recebidas.

Para Gardner, a inteligência interpessoal:

está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções. Em formas mais avançadas, esta inteligência permite que um adulto experiente perceba as intenções e desejos de outras pessoas, mesmo que elas os escondam. Essa capacidade aparece numa forma altamente sofisticada em líderes religiosos ou políticos, professores, terapeutas e pais. (1995, p. 27)

Assim, tal concepção afirma que é essencial a percepção das ações e sentimentos alheios, para conseguir influenciar os atos do outro.

4.2 CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Nesse contexto, outro termo importante que vem a tona no desenvolvimento dessa temática é o de inteligência emocional, que se refere, principalmente, a capacidade de uma pessoa de lidar com emoções e sentimentos, seja de si mesma ou de outros e, normalmente, é influenciada por uma combinação de traços de personalidade que ajudam a se entender e compreender os demais ao seu redor.

Segundo o jornalista Daniel Goleman (Gallardo, 2019), pai do conceito de inteligência emocional, esse processo cognitivo é desencadeado por cinco principais elementos:

- **Motivação:** É a capacidade de mover esforços para cumprir uma meta;
- **Habilidades sociais:** É a habilidade que permite o indivíduo responder com mais facilidade às exigências sociais ao seu redor;
- **Empatia:** capacidade de se colocar no estado emocional e viver a realidade de outros;
- **Autoconsciência emocional:** Capacidade de compreender os próprios processos e estados emocionais;
- **Autorregulação emocional:** Habilidade de controlar os impulsos vindos dos sentimentos, ação que garante boas relações com os meios sociais;

Em primeiro plano, na psicologia, aprende-se que todas as emoções experimentadas pelos indivíduos, sejam boas ou ruins, tem um objetivo pelo qual são sentidas. E quando não estão em harmonia com as situações, geram disfunções cognitivas que atrapalham o indivíduo em muitos aspectos da convivência e comportamento.

Tendo isso em vista, sendo inegável que os sentimentos e emoções afetam a rotina de um indivíduo e um grupo, as organizações privadas usam do Coeficiente Emocional como importante fator para contratação e recrutamento. Já no meio militar, a inteligência emocional é mais apreciada ainda, sendo que é estimulada por meio de diversos exercícios no terreno e adestramentos. Assim, a inteligência

emocional é requisito relevante para uma formação militar de qualidade.

Portanto, essa temática é importante para o desenvolvimento de uma liderança militar e, principalmente, para o sargento recém formado nos diversos corpos de tropa exercer sua liderança de maneira eficiente, sabendo lidar com as emoções próprias e as dos seus subordinados.

4.3 A INFLUÊNCIA DA INTELIGENCIA INTERPESSOAL E EMOCIONAL NA LIDERANÇA

É inegável o fato de que tanto a inteligência emocional, quanto a interpessoal exercem notável importância para o exercício da liderança militar. No que se refere a inteligência emocional, definida como a habilidade de um indivíduo de avaliar e constatar os seus próprios sentimentos e dos outros, ela possibilita, que um líder dotado dela seja capaz de se relacionar com os demais integrantes de um grupo e saber lidar com situações adversas. Sendo esse líder capaz de equilibrar e compreender suas emoções e de seus liderados, é responsável direto pelo sucesso ou insucesso de suas missões e tarefas.

Por outro lado, a inteligência interpessoal se mostra notável para o bom exercício da liderança. O Manual de Liderança Militar (Brasil, 2011) cita que “Mais especificamente na carreira das armas ou carreira militar, o conceito de liderança se desenvolve para uma vertente chamada de Liderança Militar. Aqui se tem uma definição de cátedra no manual militar: A liderança militar consiste em 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”, sendo assim, esse conceito complementa o de inteligência emocional no que se refere a ajudar na liderança, uma vez que permite que um superior hierárquico saiba agir corretamente de acordo com as atitudes de seus subordinados. Isso possibilita uma liderança mais tranquila, uma vez que implica sobre o liderado uma certa credibilidade, o que facilita inferir que os dois termos estão intimamente relacionados e são necessários para a formação de um líder militar.

5. METODOLOGIA

O seguinte projeto tem como base metodológica a pesquisa descritiva, explicativa e bibliográfica (GIL, 2008) tendo em vista artigos e publicações de fontes verídicas relacionados ao tema abordado. Não sendo possível realizar entrevistas ou pesquisa de campo, o projeto se limita aos conhecimentos e pesquisas já realizadas encontrados em outros artigos acadêmicos, livros e manuais militares de liderança.

Na pesquisa descritiva é possível descrever as características da população ou experiência para um estudo que foi realizado, nesse modelo de pesquisa é preciso levar em conta os aspectos que direcionam a pesquisa. A pesquisa explicativa procura explicar os fenômenos estudados e identificar suas causas, pode ser a continuação da pesquisa descritiva. A pesquisa bibliográfica é o estudo baseado em conteúdos que são publicados em livros, artigos, jornais, revistas e em outros meios de fácil acesso ao público.

Diante disso, é possível evidenciar a importância desses tipos de pesquisa para mostrar o comportamento do sargento combatente como líder baseado em relatos de experiência, além de demonstrar sua relevância para seus liderados.

A pesquisa foi restrita aos universos dos militares que de algum modo exerce sua função de comando em qualquer nível do escalão militar, uma vez que a liderança militar deve ser estudada e praticada nas organizações militares.

A busca das informações e dados foi realizada através do *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), Google Acadêmico, a Biblioteca Digital do Exército (BDEX) e o Manual de Liderança Militar (2019), seguindo as principais palavras-chave "inteligência interpessoal", "inteligência emocional" e "liderança militar". Essa coleta de dados ocorreu no mês de março de 2022.

Para esta investigação foram usados os eixos de pesquisa Inteligência Interpessoal e Inteligência Emocional e Liderança Militar. Nesse sentido, os dados coletados para esse estudo tiveram como objetivo atender-se quanto a importância da inteligência interpessoal para liderança militar, bem como apresentar a notabilidade do sargento combatente para seus subordinados.

O método utilizado para a pesquisa possui limitações, tendo em vista que o tema abordado no artigo envolve o comportamento do líder e liderado no contexto militar do terceiro sargento combatente. E a base sendo a pesquisa bibliográfica e descritiva, não é o caso a realização de experimentos, questionários ou testes com outras pessoas a fim de avaliar o comportamento das mesmas.

6. CONCLUSÃO

Diante do estudo exposto ao longo deste artigo e segundo diversas pesquisas sobre o assunto, nota-se que a liderança ainda é um tema muito presente e bastante relevante nos meios corporativos, públicos e principalmente militares. Assim, destacando-se o meio militar, foi apresentada a figura do Sargento Combatente e sua atuação no quesito liderança diante de seus respectivos subordinados.

Segundo os assuntos abordados e os diversos questionamentos sobre a origem ou formação de um líder, cabe ressaltar que por mais que algumas pessoas realmente já nasçam com determinado gene da liderança, o qual os proporciona maior facilidade de influenciar ou persuadir, é necessário que essas características já intrínsecas precisem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo. Assim o que se conclui é que se tornar um líder depende, na verdade, de aprendizados e esforços direcionados.

No meio militar, esse tema é de suma relevância, uma vez que os pilares do Exército Brasileiro são a Hierarquia e a Disciplina. Nesse sentido, em todos escalões sempre há um comandante que tem de exercer o papel de liderança e responsabilidade para com os seus subordinados, influenciando e ensinando-os a todo o tempo, uma vez que os liderados comumente se espelham no seus líderes.

Nesse contexto, e diante dos diversos desafios de liderar, verificou-se a importância das competências de inteligência interpessoal e emocional como fatores que auxiliam no exercício da liderança. Percebeu-se que nas relações diversas dos vários contextos sociais, neste caso o militar, conhecer e entender a situação particular de cada indivíduo, utilizando-se assim dessas inteligências, é de alto valor para influenciar, ajudar e ser tornar o exemplo em que os subordinados se espelham.

Dessa forma, conclui-se que o Sargento Combatente como líder militar deve estar a todo tempo se aperfeiçoando tanto físico quanto psicologicamente, para que um seja exemplo a ser seguido. Ou seja, a busca pelo constante aperfeiçoamento nas relações humanas deve ser um objetivo a ser alcançado por aqueles que representam uma função de destaque, pois a influencia que estes exercem vai muito além das

condutas militares dentro do quartelamento, ela se estende à toda sociedade e ao meio ao qual estão envolvidos.

REFERÊNCIAS

- ALCÂNTARA, Ronaldo Alcântara. **A inteligência emocional nas relações interpessoais**. Alcântara Treinamentos. 2022. Disponível em: <https://alcantaratreinamentos.com.br/blog/inteligencia-emocional-trabalho#:~:text=A%20intelig%C3%Aancia%20emocional%20diz%20respeito,rela%C3%A7%C3%A3o%20de%201%C3%ADderes%20e%20li%20derados>. Acesso em: 05 junho 2022.
- APALAVRA converte, maso testemunho arrastam multidões. Diocese de barra do Pirai Volta Redonda, 2021. Disponível em: <https://diocesevr.com.br/noticia/185/a-palavra-converte-mas-o-testemunho-arrasta-multidoes>. Acesso em: 18 março 2022.
- BENNIS, Warren Gamaliel Bennis. **A Formação do Líder**. ATLAS, 1ª edição, 1 janeiro 1996.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Manual C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Ministério da Defesa. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército**. Elaboração de projetos de pesquisa na ECEME. Rio de Janeiro, RJ, 2012.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Ministério da Defesa. **Manual de Liderança Militar**. Brasília, DF, 2019.
- BRASIL. Exército. Ministério da Defesa Estado-Maior. Manual EB20-MF-10.102. **Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre**. 2ª ed. Brasília, DF. 2019.
- É FUNDAMENTAL diminuir a distância... “Pensador, 2022. Disponível em: <https://www.pensador.com/frase/Mzg0NDk5/>. Acesso em: 22 março 2022.
- GARDNER, H. **Estruturas da Mente - A teoria das inteligências múltiplas**. 1ª ed., Porto Alegre: Artes Médicas, 1994. *Inteligências Múltiplas: a teoria na prática*. Trad. Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- GLAYSTON, Maj Glayston Clay Leite Moura Benevides. **A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional**. 2018. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. 2018.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Edição de 10º aniversário. Rio de Janeiro, RJ, Objetiva, 2007.

GONZAGA, R. J. e MONTEIRO, K. **Inteligência Emocional no Brasil: Um Panoramada Pesquisa Científica**, Alessandra, Porto Alegre, RS, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Abril-Junho 2011, Vol. 27 n. 2, pp. 225-232.

MACHADO, Márcio Nunes Machado. **Exercitando as Inteligências Múltiplas a partir de atividades lúdicas sobre o sistema solar**, 2019. Bagé, RS, 2019.

PACHECO, Beatriz Pacheco. **Inteligência Interpessoal e Inteligência Intrapessoal**. Uniandrade CentroUniversitário Campos de Andrade, 2021. Disponível em: <https://uniandrade.br/blog/inteligencia-interpessoal-e-inteligencia-interpessoal-saiba-a-diferenca-entre-as-duas/#:~:text=A%20intelig%C3%Aancia%20interpessoal%20refere%2Dse,como%20a%20cria%C3%A7%C3%A3o%20de%20networkings>. Acesso em: 25 março 2022

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves, 1920. **Liderança Militar/Jarbas Gonçalves Passarinho**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

QUAIS AS CARACTERÍSTICAS de um líder. Empregar.com. Disponível em: <https://nectar.empregare.com/quais-as-caracteristicas-de-um-lider-confira-as-5-principais/#:~:text=Como%20voc%C3%AA%20viu%20as%205,bons%20resultados%20para%20a%20empresa>

SABINO, Marilei Amadeu Sabino e Araguaia S. De Souza Roque. **A Teoria das Inteligências Múltiplas e sua contribuição para o ensino de língua italiana no contexto de uma escola pública**, 2016.

SIMONATO, Marcelo Simonato. **O Líder nasce pronto ou pode ser formado?** Marcelo Simonato. 2021. Disponível em: <https://marcelosimonato.com/o-lider-nasce-pronto-ou-pode-ser-formado/>. Acesso em: 05 junho 2022.