

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

Lucas Gonçalves Rodrigues da Silva

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA RELACIONADA À INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL DO CADETE DA AMAN**

**Resende
2023**

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

**TÍTULO DO TRABALHO: O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA RELACIONADA À INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL DO CADETE DA AMAN**

AUTOR: LUCAS GONÇALVES RODRIGUES DA SILVA

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

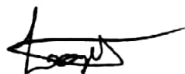
Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em periódico da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

A AMAN 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 do Diretor de Ensino da AMAN.

Resende, 8 de maio de 2023



Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

S586d SILVA, Lucas Gonçalves Rodrigues da
O desenvolvimento da liderança relacionada à
inteligência emocional do Cadete da AMAN / Lucas
Gonçalves Rodrigues da Silva
– Resende; 2023. 31 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Alexandre Rigo Motta
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia
Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Liderança. 2. Inteligência emocional. 3. Cadetes da
AMAN. I. Título.

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA RELACIONADA À INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL DO CADETE DA AMAN**

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

Orientador: Alexandre Rigo Motta

Resende
2023

Lucas Gonçalves Rodrigues da Silva

**O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA RELACIONADA À INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL DO CADETE DA AMAN**

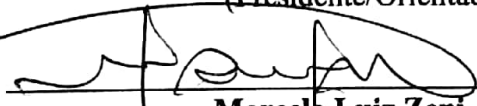
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 14 de JUNHO de 2023.

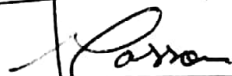
Banca examinadora:



Alexandre Rigo Motta, TC
(Presidente/Orientador)



Marcelo Luiz Zeni, Cel



Rafael Masson Soares, Cap

Resende
2023

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que permitiu-me chegar onde estou. Aos meus pais, irmã e cunhado, que desde pequeno me criaram e me incentivaram ao estudo. Dedico também a minha noiva, que sempre me apoiou e esteve comigo nos momentos mais difíceis da formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter-me concedido a vida e o desejo de seguir na carreira de oficial do Exército. Somente pela Tua graça consegui a aprovação no concurso de admissão à EsPCEX e hoje chego ao último ano de formação da AMAN, superando obstáculos que somente nós sabemos. A ti seja a honra e a glória.

A minha família, que me criou e não mediu esforços para me proporcionar as melhores condições de educação e poder correr atrás do meu objetivo, se privando de muitas coisas para isso. O esforço de vocês não será esquecido.

A minha noiva, que abdicou de muito tempo comigo, me apoiando sempre, sofrendo e vibrando junto comigo todos os dias. Por me entender e me motivar em todas as situações, sempre acreditando em meu potencial. Tudo vai valer a pena.

Aos meus camaradas de turma, por terem sido verdadeiros irmãos, sendo fundamentais para que eu conseguisse vencer a pesada rotina durante esses 5 anos.

Ao meu orientador, que sempre me ajudou com prontidão, me guiando pelo caminho para que eu pudesse entregar o melhor trabalho possível e estar mais perto do tão sonhado dia do aspirantado.

RESUMO

O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA RELACIONADA À INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO CADETE DA AMAN

AUTOR: Lucas Gonçalves Rodrigues da Silva

ORIENTADOR: Alexandre Rigo Motta

Este estudo tem por objetivo analisar o desenvolvimento da liderança vinculada à inteligência emocional em militares formados na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). É fundamental que o Cadete, durante a formação, consiga desenvolver bem sua liderança, já que a profissão exige tal atributo para o cumprimento de diversas missões que o Oficial tem durante a carreira, além de ser imprescindível para o manejo da coesão e motivação de uma tropa. Nesse sentido, o estudo da inteligência emocional (IE), vista como um aspecto inerente à capacidade de lidar com pessoas e desenvolver vínculos favoráveis à liderança, assume uma importância crucial para a formação militar da AMAN. O presente trabalho foi feito através de pesquisas envolvendo artigos científicos, livros, revistas e manuais que envolvem o assunto, além de ter sido feito um estudo de campo com 25 Cadetes do 4º ano da AMAN. Por fim, fica evidenciado que o desenvolvimento da liderança relacionada à IE é muito importante aos futuros oficiais do Exército Brasileiro e deve ser enfatizada e desenvolvida durante sua formação.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência emocional. Cadetes da AMAN.

ABSTRACT

THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP RELATED TO THE EMOTIONAL INTELLIGENCE OF THE AMAN CADET

AUTHOR: Lucas Gonçalves Rodrigues da Silva

ADVISOR: Alexandre Rigo Motta

This study aims to analyze the development of leadership linked to emotional intelligence in military personnel trained at the Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). It is essential for the Cadet, during their training, to effectively develop their leadership skills since the profession demands such attributes for the fulfillment of various missions that the Officer will encounter throughout their career, in addition to being indispensable for managing cohesion and motivation within a troop. In this regard, the study of emotional intelligence (EI), seen as an inherent aspect of the ability to deal with people and develop favorable relationships for leadership, assumes crucial importance in the military education at AMAN. This research was conducted through the analysis of scientific articles, books, magazines, and manuals related to the subject, as well as a field study involving 25 Cadets from the 4th year at AMAN. In conclusion, it is evident that the development of leadership related to EI is highly important for future officers of the Brazilian Army and should be emphasized and nurtured during their education.

Keywords: Leadership. Emotional intelligence. AMAN cadets.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento em IE	21
Gráfico 2 – IE para o meio militar.	21
Gráfico 3 – IE impacta capacidade de liderança	22
Gráfico 4 – Grau de impacto.	22
Gráfico 5 – IE afeta o desempenho da equipe	23
Gráfico 6 – Grau em que a IE afeta o desempenho.	23
Gráfico 7 – AMAN utiliza a IE para melhorar desempenho.....	24
Gráfico 8 – Instrutores desenvolvem liderança relacionada à IE	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral.....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	13
2.1.1 Metacognição.....	16
2.1.2 Pensamento crítico e criativo	16
2.2 ASPECTOS DA LIDERANÇA NO MEIO MILITAR	17
2.2.1 Inteligência emocional e liderança.....	18
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO	20
3.1 TIPOS DE PESQUISA	20
3.2 MÉTODOS	20
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS.....	28
ANEXO 1 – ENTREVISTA.....	30
ANEXO 2 – 5 PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	31

1 INTRODUÇÃO

A definição da palavra liderança em si, é a capacidade de liderar, espírito de chefia baseado no prestígio pessoal, o que influencia sua aceitação pelos liderados (FERREIRA, 1999, p. 1211).

De acordo com o Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar (2011), a liderança militar apresenta grande importância para o Oficial do Exército Brasileiro, visto que a liderança “está intimamente ligada a coesão do grupo e conseqüentemente ao seu bom desempenho” (SILVA, 2019).

Por esse motivo, para que as missões do exército possam ser realizadas de forma satisfatória, é de suma importância que os laços de liderança entre comandantes e subordinados sejam bem delimitados e estabelecidos (SILVA, 2019; BRASIL, 2011).

O conceito de liderança militar trazido pelo Manual C 20-10 define que:

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 (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Dado esse fato, o preceito de todo comandante de fração é ser revestido de autoridade, a fim de ser capaz de exercer liderança sobre seus subordinados, visto que eles criam expectativas acerca de seu líder e os utilizam como exemplo. Por conseguinte, os Cadetes devem estar mais cientes da sua responsabilidade como futuros líderes militares e devem buscar desenvolver melhor a liderança.

Em síntese, este trabalho visa a encontrar formas de fazer que o Cadete da AMAN desenvolva melhor o atributo liderança durante sua formação, apoiando-se da inteligência emocional para tal, a fim de que esteja apto a conduzir subordinados no cumprimento de diversas tarefas inerentes ao oficial combatente de carreira do Exército Brasileiro.

Haja vista a complexidade das relações e conflitos interpessoais, juntamente com a necessidade de manter o ambiente organizacional adequado, competências como autoconhecimento, autogestão, empatia e habilidades sociais são imprescindíveis no que é classificado como inteligência emocional (OLIVEIRA, 2021).

Há uma preocupação do Exército Brasileiro com o desenvolvimento da liderança dos oficiais de carreira. Isso se dá por conta das responsabilidades que eles assumem no corpo de tropa. Em operações de garantia da lei e da ordem (GLO), por exemplo, podem ocorrer danos muito grandes à imagem da força, caso haja erros de procedimentos que poderiam ser

evitados com a atuação de um líder no comando de sua tropa. Assim, também, o oficial, em faixas de fronteira, muitas vezes representa o próprio Estado em uma operação, o que faz crescer, ainda mais, sua responsabilidade e necessidade de atuar com liderança.

Diante do exposto, os Cadetes necessitam compreender a importância de gerir suas emoções para terem habilidade em exercer uma liderança eficaz. Fatores relacionados à autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social são apenas alguns exemplos de aptidões necessárias, e, dessa maneira, a inteligência emocional se torna uma ferramenta fundamental para a liderança de todo militar (OLIVEIRA, 2021; BRASIL, 2011).

Nesse contexto, a Academia é considerada uma escola que constrói líderes e, para que a liderança dos cadetes em formação seja bem desenvolvida, a inteligência emocional deve ser utilizada como base fundamental para a manifestação das características da liderança (LOBATO, 2020).

Sendo assim, o seguinte questionamento pode ser levantado: O conceito de inteligência emocional pode servir como ferramenta para que seja desenvolvida a liderança nos Cadetes da AMAN?

O seguinte trabalho está assim estruturado:

No primeiro capítulo, é feita uma introdução ao assunto a ser tratado, apresentando os objetivos de estudo e fazendo que o leitor entre no contexto em questão.

O segundo capítulo inclui o referencial teórico, em que é feita a revisão de algumas publicações científicas que servem para explicar a inteligência emocional, uma abordagem de como se dá o desenvolvimento da mesma e da liderança no Cadete da AMAN, explica-se a metacognição e o pensamento crítico e criativo, como formas de melhorar o desenvolvimento da liderança decorrente da IE do Cadete da AMAN e termina com os aspectos da liderança no meio militar, em que são apresentados motivos para se desenvolver a IE como ferramenta para o desenvolvimento da liderança.

O terceiro capítulo fala sobre a metodologia utilizada neste trabalho, falando sobre os tipos de pesquisa, as técnicas e procedimentos de análises e a amostra utilizada para realizar a pesquisa.

No quarto capítulo, são obtidos os resultados e a discussão sobre o questionário feito com os Cadetes, mostrando gráficos de respostas a fim de elucidar o leitor a respeito.

Por fim, no quinto capítulo, é feita uma conclusão sobre o trabalho, em que é respondido o seu objetivo geral, confirmando a importância da inteligência emocional para o Cadete da AMAN e apresentando sugestões para novos estudos.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar as características da liderança vinculadas à inteligência emocional, necessária para o Oficial formado na AMAN, encontrando formas de melhorar o desenvolvimento da liderança do Cadete.

1.1.2 Objetivos específicos

Compreender o conjunto de habilidades e competências que caracteriza o conceito de inteligência emocional;

Abordar as características da liderança e quais são decorrentes da inteligência emocional;

Analisar a importância da inteligência emocional em momentos adversos que o militar pode enfrentar;

Abordar o desenvolvimento da liderança e da inteligência emocional no Cadete na AMAN.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman (1995) mostra que muitos líderes chegam ao topo de uma organização por meio do trabalho, da inteligência e de outros atributos e competências. Porém, atualmente muitos falham quando chegam em funções de comando, pois neste momento é exigido não só o Quociente de Inteligência (capacidade de entender, aprender e aplicar o conhecimento de forma lógica), mas também o Quociente Emocional (capacidade de identificar, avaliar e controlar as próprias emoções e ser capaz de avaliar as emoções dos outros).

De acordo com Regina (2018), ao desenvolver a inteligência emocional, os líderes motivam, trabalham e lidam positivamente com seus sentimentos e com os sentimentos dos outros, criando habilidades interpessoais e construindo sinergia para o diálogo, a colaboração e a cooperação entre as partes. Por outras palavras, é a capacidade de identificar e controlar as próprias emoções, de forma a motivar-se a si próprio e aos outros.

Uma das grandes vantagens das pessoas com inteligência emocional é a capacidade de se motivar e seguir em frente, mesmo diante de frustrações e decepções. O controle das emoções e sentimentos pode ser considerado atualmente como um dos principais trunfos para o sucesso pessoal e profissional. Dessa forma, fica fácil perceber a importância da inteligência emocional para os militares em função de comando. Para a melhor aplicação dessa habilidade, é crucial entender os conceitos e habilidades relacionados a ela (REGINA, 2018).

Goleman (1995, p. 15), renomado professor da Universidade de Harvard, ensina que a inteligência emocional é “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivar e de administrar bem as emoções dentro de nós mesmos e nos relacionamentos”.

Os oficiais que estão à frente de uma tropa devem ser capazes de compreender suas emoções, aquelas que podem levá-los a demonstrar suas fraquezas, necessidades e impulsos. Essa autoavaliação constante faz com que o indivíduo se conheça profundamente. Dessa forma, os líderes tornam-se habilidosos o suficiente para superar situações e se destacarem positivamente em momentos de estresse e conflito. Além disso, os que são autoconscientes de suas limitações também predominarão sobre sentimentos de insegurança e outros que geralmente atrapalham e dificultam a tomada de decisões e a eficácia das ações.

Isso é autoconhecimento. Quando os líderes enfrentam dificuldades, devem primeiro buscar entender suas condições físicas e emocionais. Assim, tomarão decisões para potencializar alternativas, em vez de enfrentar diretamente um determinado problema. Como resultado, os líderes podem exercer seu autocontrole, pois agora conhecem seus pontos fracos e fortes (DWECK, 2017).

Autocontrole é a capacidade de controlar as emoções e orientá-las na decisão que a pessoa acredita ser mais sábia, em uma situação específica. Para os militares em função de comando, é uma ferramenta muito poderosa, pois são constantemente colocados em situações de pressão e estresse, em que deve predominar sua capacidade de reagir rapidamente e controlar as ações. É importante ressaltar que os líderes devem se conhecer, pois muitas vezes, os resultados negativos alcançados são consequências de atos impulsivos que, uma vez realizados, são mais difíceis de corrigir. Por isso, é fundamental ser empático e dominar os instintos e impulsos, de forma a potencializar o sucesso pessoal e organizacional (DWECK, 2017).

Hoje, a sociedade está conectada como em nenhum outro momento da história. Os seres humanos estão cada vez mais focados na interação virtual e podem estar perdendo alguns sentimentos importantes relacionados à interação física. Assim, o exercício da

capacidade de compreender o outro, enfrentar e persistir em momentos de adversidade é tarefa crucial para os comandantes de fração (DWECK, 2017).

A vida moderna exige líderes adaptáveis e ágeis, aqueles que são capazes de responder aos desafios contemporâneos. Em um mundo globalizado e em constante mudança, entender as nuances da comunicação promove o entendimento, o diálogo e a colaboração. Essas são características essenciais para que os militares estejam um passo à frente na resolução de problemas. A habilidade de inteligência emocional que está diretamente relacionada a esse entendimento é a empatia. Nesse cenário, a empatia pode ser definida como a capacidade de compreender e compartilhar os pensamentos e sentimentos de outra pessoa (REGINA, 2018).

Em outras palavras, quanto mais os líderes entenderem suas próprias emoções e souberem lidar com elas, mais empáticos serão com os outros. Consequentemente, eles fornecerão uma abordagem mais eficaz para lidar com questões diárias e problemas complexos. Nesse contexto, a empatia é uma “arma” poderosa para os líderes do Exército entenderem, influenciarem, desenvolverem relacionamentos interpessoais e conduzirem suas equipes ao sucesso (REGINA, 2018).

As emoções têm um impacto direto na capacidade das pessoas de persistir, resolver problemas e superar frustrações. Diante disso, é fundamental que os líderes dominem suas próprias emoções e sejam capazes de se automotivar para superar desafios, mobilizando sentimentos positivos e afastando-se dos negativos. O sentimento de pertencimento a uma organização ao realizar seu trabalho, por exemplo, influencia diretamente na motivação dos subordinados. Os líderes também encontram motivação para continuar pressionando quando usam a inteligência emocional para ajudá-los. É sobre como eles abordam para resolver problemas, por comportamento, palavras e ações. Esses comportamentos, ações e palavras motivadoras só são possíveis se os líderes conhecerem e praticarem as habilidades de inteligência emocional (DWECK, 2017).

O exercício das habilidades de inteligência emocional promove o desenvolvimento de atributos e competências que ampliam o poder pessoal dos líderes e reforçam hábitos positivos entre seus liderados. Existem conquistas importantes para os líderes que desenvolvem inteligência emocional, como consciência situacional, metacognição e pensamento crítico e criativo (DWECK, 2017).

A inteligência emocional é uma poderosa aliada dos líderes que precisam tomar decisões difíceis. Por isso, é relevante entender, visualizar, descrever, direcionar, liderar e avaliar as ações tomadas. A consciência situacional, nesse contexto, é a habilidade que o líder deve ter ao analisar qualquer problema (DWECK, 2017).

Os líderes desenvolvem a consciência situacional exercitando constantemente a inteligência emocional. Pela aplicação da inteligência emocional e pelo ganho de consciência situacional, os líderes reduzem a ansiedade, identificam problemas com precisão e desenvolvem estratégias eficazes para abordar e resolver problemas. Alcançar a consciência situacional está fortemente relacionado à metacognição ou “pensar sobre o pensamento”. Ser capaz de analisar pensamentos e suas consequências antes de agir é fundamental para entender o ambiente operacional, otimizar processos e tomar decisões sábias (DWECK, 2017).

2.1.1 Metacognição

Segundo Nogueira e Cejudo (2019), a metacognição se apresenta como outro fator importante para quem está em função de comando no Exército e que exercita a inteligência emocional. O controle ativo sobre os processos cognitivos como planejar, abordar um determinado problema, monitorar e avaliar o andamento das ações, são algumas das oportunidades de uso da metacognição.

Tradicionalmente, conceituada como “pensar sobre o pensar”, a metacognição consiste em analisar cuidadosamente o que já foi analisado, a fim de minimizar riscos e maximizar resultados positivos. Como já observado, por meio do exercício da inteligência emocional, quem está em função de comando no Exército, em todos os níveis, desenvolve o autoconhecimento, aprende a lidar com as emoções, compreendem a importância da automotivação e busca desenvolver a empatia e o relacionamento interpessoal (NOGUERA e CEJUDO, 2019).

Diante disso, é fácil compreender que os líderes que utilizam a metacognição analisam criteriosamente, mais de uma vez, as diversas possibilidades de emprego de suas tropas. Nesse cenário, é relevante considerar a importância do pensamento crítico e criativo nesse processo. Em essência, é viável dizer que um dos legados do uso da inteligência emocional é o exercício da metacognição (NOGUERA e CEJUDO, 2019).

2.1.2 Pensamento crítico e criativo

Assim como a metacognição e a consciência situacional trabalham em conjunto com a inteligência emocional, o pensamento crítico e criativo são conquistas relevantes para os militares que desenvolvem a inteligência emocional. O pensamento crítico e o pensamento

criativo devem ser usados o tempo todo; porém, em situações de estresse e de difícil análise, não é uma tarefa fácil. Os líderes devem ser capazes de pensar de forma crítica e criativa, a fim de tomar a melhor decisão.

Segundo Portilho (2018, p. 33), o pensamento crítico e criativo é definido como “o pensamento crítico é a arte de analisar e avaliar o pensamento com o objetivo de melhorá-lo”. Por outro lado, “pensamento criativo é a capacidade de combinar, transformar ou reaplicar ideias existentes, às vezes inovando”.

A utilização do pensamento crítico e criativo está diretamente relacionada com os elementos do pensamento que, segundo Portilho (2018), são utilizados por qualquer pessoa na maioria das vezes. Esses conceitos são inerentes ao ser humano que está sempre buscando o raciocínio com o intuito de analisar uma determinada situação. Os elementos do pensamento são aqueles que são usados rotineiramente nesta análise.

De acordo com a autora, os elementos do pensamento são e podem ser considerados o resultado do pensamento com a intenção de analisar/produzir: ponto de vista; propósito, questionar um problema, informação; interpretação e inferência; conceitos; suposições; e implicações como consequências (PORTILHO, 2018).

Para os Cadetes, é fundamental entender essa dinâmica e a necessidade de seu uso, pois os desafios contemporâneos exigem que os líderes se comportem adequadamente, tenham uma comunicação assertiva e liderem com força de caráter nas adversidades. Uma forma de desenvolver o pensamento crítico e criativo é expor-se a diferentes perspectivas, expondo-se a uma variedade de ideias que servem para expandir a mente e considerar diferentes pontos de vista antes de chegar a uma conclusão.

2.2 ASPECTOS DA LIDERANÇA NO MEIO MILITAR

A palavra “líder” significa: “1. Indivíduo que chefia, comanda e/ou orienta, em qualquer tipo de ação, empresa ou linha de ideias. 2. Guia, chefe ou condutor que representa um grupo, uma corrente de opinião, etc.” (FERREIRA, 1999, p. 1211). No meio militar, a liderança é classificada como primordial, tendo em vista que a mesma definirá o sucesso profissional do militar, bem como sua relação com seus liderados, o que poderá influenciar no alcance dos objetivos das missões (SILVA, 2020).

O conceito de líder pode ser confundido com a palavra chefe, em que são usualmente utilizadas como sinônimos (BRASIL, 2011). De acordo com o Hecksher, no Caderno de Instrução de Liderança da AMAN (2013, p. 5), “entende-se que o chefe atua investido do

poder que a autoridade lhe confere, porque possui determinado grau hierárquico, tem função específica e prerrogativas consequentes da posição que ocupa”. Porém, no que tange a liderança no meio militar, é preciso que, além de sua posição hierárquica, o líder tenha atributos que um chefe, não necessariamente, possui, tais como: Tomada rápida de decisão, disciplina, adaptabilidade, coragem, responsabilidade, camaradagem, etc.

No meio militar, é possível abordar características da liderança que não são relacionadas à inteligência emocional, tais como: aperfeiçoamento técnico-profissional, visão de futuro, conhecimento técnico, etc. Elas são muito importantes pois fazem que o subordinado tenha confiança em seu superior para o cumprimento de qualquer missão, porém são as características da liderança relacionadas à inteligência emocional que mais chamam a atenção e têm capacidade de influência, tais como as citadas no parágrafo anterior.

Na AMAN, o desenvolvimento da liderança e da IE do Cadete se dá com o trabalho de diversas seções, sendo elas: Seção de Equitação, Seção psicopedagógica, Seção de Educação Física, Seção de Instrução Especial, Seção de Tiro e Divisão de Ensino. Cada uma visa a desenvolver o Cadete em uma área específica, porém, em síntese, servem, também, para aprimorar a sua liderança. Dentre elas, a que mais explora a inteligência emocional é a Seção de Instrução Especial, pois está sempre pondo o Cadete em uma situação em que está pressionado e precisa pensar para agir e cumprir suas missões, com desgaste físico e mental, buscando a máxima imitação do combate. A IE é muito importante nesse aspecto, pois no combate o líder irá perceber e respeitar o próximo, motivando sua equipe. (SILVA, 2020)

Sendo assim, é notória a importância da liderança para o oficial na atuação de suas funções. Frente a isso, deve ser dada atenção ao desenvolvimento da mesma nos Cadetes da AMAN porque, após se formarem, deverão conduzir subordinados para o cumprimento de diversas missões, algumas vezes, arriscando suas vidas. Além disso, é necessário ter inteligência emocional para que os outros atributos citados anteriormente sejam corretamente empregados.

2.2.1 Inteligência emocional e liderança

Diversas competências do líder militar estão relacionadas às da inteligência emocional, tais como: Autoconhecimento, equilíbrio emocional, persuasão, camaradagem etc (BENEVIDES, 2018). Elas são de suma importância, pois são basilares para que o líder consiga haver-se bem em possíveis momentos adversos. Por exemplo, quando um subordinado causa muitos problemas relacionados à indisciplina na Organização Militar

(OM), o líder usará do seu equilíbrio emocional, poder de persuasão e outras competências para lidar com essa situação e conseguir trazer de volta o subordinado à coesão da tropa como um todo.

No início da década de 1980, o psicólogo Howard Gardner trouxe consigo a chamada teoria das inteligências múltiplas, em que definiu sete inteligências “a partir do conceito de que o ser humano possui um conjunto de diferentes capacidades”. Segundo Howard Gardner, os diferentes tipos de inteligência se desenvolvem de maneira independente dos demais e o fato de desempenhar uma inteligência muito bem não significa que as demais terão o mesmo resultado (BRASIL, 2011).

Não somente, a teoria da inteligência emocional, proposta por Peter Salovey e Daniel Goleman relaciona as inteligências intrapessoal e interpessoal, a qual apresenta grande importância para a liderança. A inteligência emocional, de acordo com o manual de liderança aborda que: é a inteligência emocional que permitirá ao comandante, em qualquer escalão, agir com sereno rigor, conseguindo persuadir os seus subordinados (BRASIL, 2011).

Portanto, inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de 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 (BRASIL, 2011, p. 5-8/5-9).

Nesse contexto, a tarefa mais difícil para o líder militar, ainda de acordo com o Manual de Campanha C 20-10 Liderança Militar (2011) é “a de inspirar os subordinados e gerar neles a coragem necessária para superar a incerteza e o medo”. Para isso, o líder necessita entender a natureza humana por um todo, assim como motivos que levam determinados comportamentos a fim de conseguir atuar no grupo de seus subordinados com a necessária inteligência emocional.

O comandante de fração inteligente, no que tange o emocional, é capaz de reconhecer não somente seus próprios sentimentos, mas também os dos outros, podendo assim administrar e lidar com as emoções oriundas de si mesmo e nos seus liderados. Para exercer uma liderança eficaz, é imprescindível que o líder conheça o funcionamento e influência dos grupos para com o indivíduo liderado, bem como do indivíduo para com o grupo. Dessa maneira, o comandante deve possuir autoconhecimento e conhecer da mesma forma seu grupo e cada um de seus membros, seja no aspecto pessoal ou profissional. Além disso, deve ser flexível e estar apto a adaptar-se as diferentes situações (BRASIL, 2011; SILVA, 2019).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Foi realizada uma revisão de literatura bibliográfica do tipo descritiva, que envolveu livros, revistas, artigos científicos, pesquisas e manuais que tratam do assunto. Dessa forma, foi possível sintetizar e analisar o conteúdo de forma a comparar os achados de diversos autores.

Também foi realizado um estudo de campo com 25 cadetes do 4º ano da AMAN.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a citação das principais conclusões a que outros autores chegaram permite contribuir para a pesquisa realizada, demonstrar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes. Tanto a confirmação do que foi concluído, quanto à discrepância são muito importantes, para saber quais são as variáveis do problema em questão.

3.2 MÉTODOS

Foram realizadas buscas de manuais, livros e revistas que diziam respeito ao tema, bem como foi realizada uma busca em bancos de dados eletrônicos da internet, onde foram usados os seguintes descritores: liderança – inteligência emocional – militar.

O material encontrado foi lido e realizado o fichamento do mesmo com suas devidas referências, os quais foram utilizados no referencial teórico.

Para o estudo de campo foi feito um questionário que foi respondido via Google Forms por 25 cadetes do 4º ano da AMAN (Anexo 1).

As respostas foram tabuladas e gráficos foram realizados para melhor entendimento por parte do leitor.

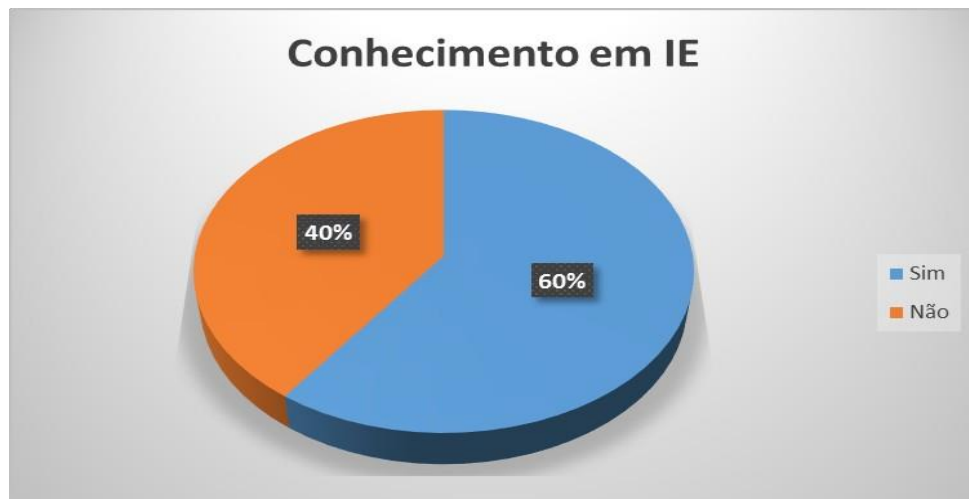
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Questionário do Google Forms respondido por 25 cadetes do 4º ano da AMAN.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foi realizado um estudo de campo com 25 cadetes do 4º ano da AMAN, tendo sido respondida uma entrevista via Google Forms, em que evidenciou-se que 60% dos entrevistados têm conhecimento a respeito de inteligência emocional.

Gráfico 1 – Conhecimento em IE (Inteligência Emocional)



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito de como o entrevistado considera a IE para o meio militar, 60% considera muito importante, 24% importante e 16% média importância.

Gráfico 2 – IE para o meio militar



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito da IE impactar as capacidade de liderança, 96% dos entrevistados respondeu que sim, impacta.

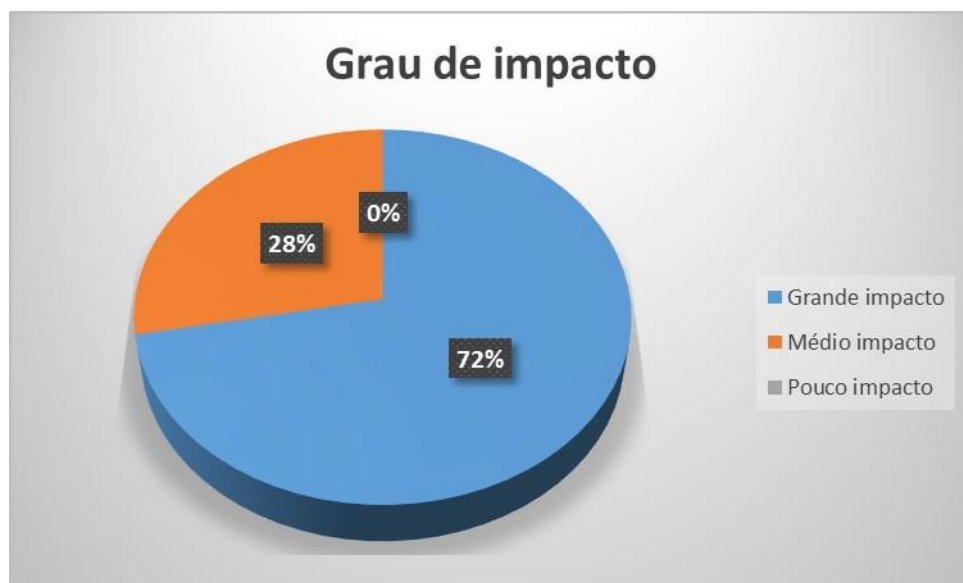
Gráfico 3 – IE impacta capacidade de liderança



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Sobre o grau desse impacto, 72% disse ser de grande impacto, 28% médio impacto.

Gráfico 4 – Grau de impacto



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Com relação à inteligência emocional afetar o desempenho da equipe, 100% dos entrevistados disse que sim, afeta.

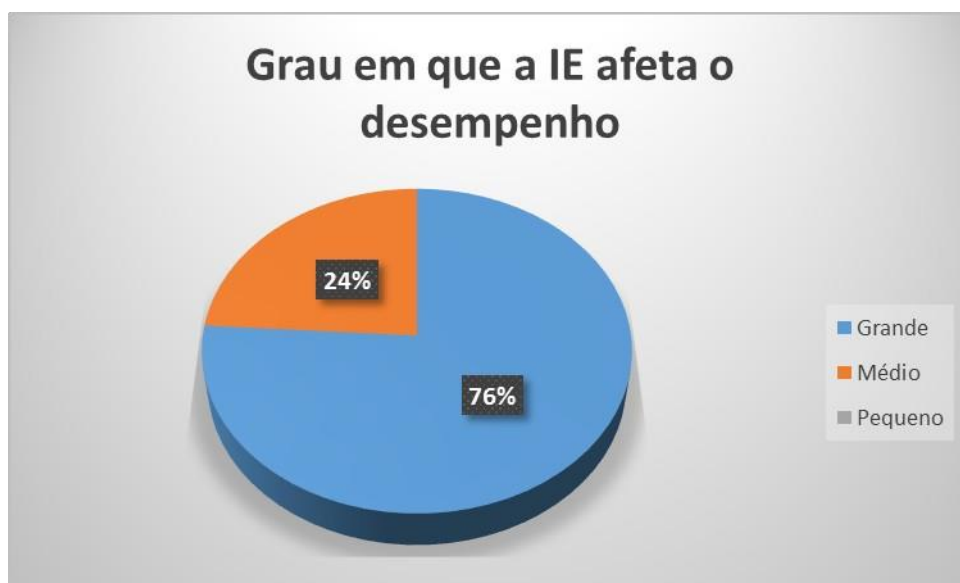
Gráfico 5 – IE afeta o desempenho da equipe



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito do grau em que a IE afeta o desempenho da equipe, 78% disse ser grande e 24% médio.

Gráfico 6 – Grau em que a IE afeta o desempenho



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Com relação ao entrevistado observar se na AMAN os líderes utilizam a IE para melhorar o desempenho da equipe, 84% respondeu que sim, utiliza.

Gráfico 7 – AMAN utiliza IE para melhorar desempenho



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

A respeito dos instrutores da AMAN fazerem com que os cadetes desenvolvam a liderança relacionada à IE, 52% dos entrevistados disse que não desenvolvem.

Gráfico 8 – Instrutores desenvolvem liderança relacionada a IE



Fonte: ELABORADO PELO AUTOR (2023)

Os entrevistados que responderam que a liderança relacionada à IE é desenvolvida pelos instrutores disseram que ela é desenvolvida nas atividades no terreno, que os ensinam a tomar decisões em momentos de crise; por meio de fatores estressores variados constantemente; através de exemplos ou ilustrações de práticas que os mesmos podem vivenciar; por meio de pressão nos exercícios; colocando os Cadetes para tomarem decisões em situações adversas; através da Siesp; por meio de avaliações em situações de crise.

Diante do estudo de campo, pode-se concluir que a IE é de grande relevância para o meio militar, porém, apenas 60% dos entrevistados têm conhecimento sobre a mesma.

Além disso, 98% dos entrevistados concorda que a IE impacta a liderança e 72% considera que esse impacto é grande, sendo dito por 100% dos entrevistados que a IE afeta o desempenho da equipe e 76% considera que afeta em alto grau.

85% dos entrevistados observou que a AMAN utiliza a IE para melhorar o desempenho e 52% não concorda que os instrutores desenvolvem a liderança relacionada a IE.

Atualmente, ocorrem mudanças nos cenários político, econômico e social. As pessoas se adaptam cada vez mais rapidamente a novos modelos de interação. Ainda que essas interações possam trazer vantagens, elas também apresentam problemas e desafios a serem superados. Os comportamentos humanos e a complexidade dessa interação são alguns fatores que mostram como os líderes devem ser adaptativos e dinâmicos o suficiente para gerar resultados positivos. Porque a informação e o entendimento situacional mudam todos os dias, é essencial ter líderes capazes de responder ao ambiente operacional dinâmico dos dias de hoje.

Nesse contexto, a perda do equilíbrio emocional, por exemplo, em um momento de decisão, pode comprometer toda a missão. Assim, ser competente na gestão da informação, reconhecer possíveis tendências e refletir sobre os impactos e mudanças no ambiente operacional são aspectos que os militares em função de comando devem considerar. Além disso, eles precisam ter autoconsciência e integridade para permanecerem consistentes e em harmonia. Deve haver um equilíbrio entre a atenção a si e aos outros para ser eficaz em suas ações. Por esses motivos, a inteligência emocional se apresenta como um dos atributos mais importantes para os militares na atualidade, o que ficou evidenciado pelo estudo de campo realizado, entretanto, ainda é necessário difundir seu conceito para que as pessoas possam saber como desenvolvê-la.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi apresentado nesse trabalho, é possível afirmar que uma elevada inteligência emocional favorece decisivamente o exercício da liderança militar. Dentre os atributos que os líderes militares devem cultivar e exercer, a fim de fortalecer sua presença e poder pessoal, a inteligência emocional é um dos mais relevantes. Ao exercitá-la, eles assumem responsabilidades e relacionamentos baseados na confiança e no trabalho em equipe, otimizando a coesão e, conseqüentemente, obtendo um maior poder de combate.

Líderes com habilidades relacionadas à inteligência emocional bem desenvolvidas produzem melhores resultados, pois buscam combinar habilidades lógicas e emocionais, principalmente quando se trata de confiar nas pessoas e colaborar com elas na abordagem e resolução de problemas complexos.

A formação do Cadete deve dar foco à inteligência emocional desenvolvida como fator decisivo para o cumprimento das missões e desenvolvimento da liderança. Para que isso aconteça, a AMAN deve incutir nos Cadetes que eles, por si próprios, busquem o desenvolvimento da liderança, desenvolvendo a metacognição, seja pelo uso de estratégias de aprendizado, reflexão sobre a aprendizagem, entre outras formas; e o pensamento crítico e criativo, através do questionamento e da curiosidade, por exemplo, a fim de que exponham-se a uma variedade de ideias que sirvam para expandir o pensamento e facilitem as decisões. Isso pode ser reforçado com uma grade curricular de desenvolvimento da liderança desde o primeiro ano da Academia, pois assim estariam em melhores condições de receberem mais responsabilidades no decorrer dos quatro anos, agindo com mais maturidade.

Os resultados do estudo de campo realizado mostraram que os entrevistados consideram que a inteligência emocional é fator preponderante para o bom desempenho das equipes, bem como para o processo de liderança. Tais considerações corroboram as teorias previamente analisadas neste trabalho. Por outro lado, mais da metade dos entrevistados respondeu que os instrutores da AMAN não desenvolvem no Cadete a liderança relacionada à inteligência emocional, apontando para possíveis oportunidades de melhorias na formação. Todas as atividades, principalmente as que possuem fatores estressores, como exercícios no terreno, devem ser alvos de avaliação do atributo liderança e precisam gerar um feedback imediato ao Cadete sobre sua atuação.

Ademais, 40% dos entrevistados disseram não ter conhecimento sobre IE. Isso mostra que esse assunto deve ser propagado no Corpo de Cadetes, seja em formaturas, salas de aula,

nos parques dos cursos, exercícios no terreno etc. de forma que eles tenham ciência de que o propósito da AMAN é formar oficiais combatentes para serem líderes de suas frações e tal conhecimento é crucial.

A análise do impacto da aplicação adequada da emoção na liderança apresentada neste trabalho não esgota este tópico. No entanto, identificar a importância desse atributo contribui muito para o desenvolvimento dos Cadetes, que devem ter domínio tático e técnico, mas sempre lembrar que a guerra é uma empreitada humana.

São algumas sugestões para novos estudos:

1. Análise comparativa da inteligência emocional em diferentes ramos das Forças Armadas: Realizar uma análise comparativa da inteligência emocional entre os líderes militares de diferentes ramos das Forças Armadas. O estudo pode investigar se existem diferenças significativas nas habilidades emocionais desenvolvidas e utilizadas pelos líderes da Marinha, Exército e Aeronáutica e como essas diferenças podem impactar o desempenho e a eficácia da liderança em cada ramo.

2. Desenvolvimento de programas de treinamento para o aprimoramento da inteligência emocional em militares: Propor e desenvolver programas de treinamento específicos voltados para o aprimoramento da inteligência emocional em militares. O estudo pode identificar as principais competências emocionais necessárias para a liderança militar eficaz e criar estratégias de treinamento que permitam aos líderes desenvolver e fortalecer essas competências ao longo de suas carreiras.

3. Campanha de conscientização sobre inteligência emocional na AMAN: Propor e implementar uma campanha de conscientização sobre inteligência emocional dentro da AMAN, com o objetivo de informar e educar os Cadetes sobre a importância dessa habilidade para o cumprimento das missões e o desenvolvimento da liderança.

4. Impacto da inteligência emocional na gestão de conflitos e negociações militares: Este estudo pode explorar como a inteligência emocional dos líderes militares influencia a gestão de conflitos e negociações em cenários militares. Pode-se analisar como as habilidades emocionais, como a empatia, o controle emocional e a capacidade de resolver conflitos de forma construtiva afetam a capacidade dos líderes de negociar acordos, resolver disputas e manter a estabilidade em situações de confronto.

REFERÊNCIAS

- BENEVIDES, G, C, L, M. **A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional**. Orientador: Luiz Claudio Ferreira de Araujo, 2018. 45 f. (TCC) Pós-graduação – Ciências Militares, Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Acesso em: 22 mai. 2023.
- BRASIL **Manual de Campanha: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: Exército Brasileiro, 2011.
- DWECK, C. S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Nova Fronteira, 1999.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- HECKSHER, G. M. A liderança militar na intervenção federal no Rio de Janeiro. **Doutrina Militar Terrestre em Revista**, v. 1, n. 17, p. 20-23, 2019.
- HELDER, L.; PAULO, R. **Pensamento crítico – Conceitos e ferramentas**. São Paulo: Juruá, 2008.
- LOBATO, L. F. **A influência da inteligência emocional para o desenvolvimento da liderança nos cadetes da Academia Militar Das Agulhas Negras**. Orientador: Márlon Bruno de Medeiros Muniz, 2020. 50 f. (TCC) Graduação - Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2020. Acesso em: 7 jul. 2022.
- NOGUEIRA, J. M. S.; CEJUDO, J. R. **Terapia metacognitiva: 06**. São Paulo: Síntesis, 2019.
- OLIVEIRA, W. B. C. **A inteligência emocional como ferramenta de desenvolvimento da liderança militar**. Orientador: Flávio Ferreira da Silva, 2021. 32 f. (TCC) Graduação - Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2021. Acesso em: 7 jul. 2022.
- PORTILHO, E. **Como se aprende? Estratégias, estilos e metacognição**. São Paulo: WAK, 2018.
- REGINA, C. **Inteligência emocional**. São Paulo: Viseu, 2018.
- SAFESPACE. **Inteligência emocional: Como ela pode te ajudar a combater preconceitos**. Disponível em: <<https://safe.space/conteudo/inteligencia-emocional-e-preconceito>>. Acesso em: 22 de maio de 2023
- SILVA, B. R. **Liderança, inteligência emocional e atividade militar: análise das peculiaridades da formação do oficial do EB**. Orientador: Flávio Ferreira da Silva. 2020. 34 f. (TCC) Graduação - Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2020. Acesso em: 7 fev. 2023.

SILVA, R. O. **Liderança militar:** Estilos de Liderança e coesão de pequenas frações. Orientador: Flávio Ferreira da Silva, 2019. 41 f. (TCC) Graduação - Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2019. Acesso em: 7 jul. 2022.

ANEXO 1 – ENTREVISTA

- 1) Você sabe o que é inteligência emocional?
- 2) Para o meio militar, como você considera a inteligência emocional? Muito importante – Importante – Média importância – Não tem importância.
- 3) Você considera que a Inteligência Emocional impacta as capacidades de liderança?
- 4) Se sim, em qual grau? Grande impacto – Médio impacto – Pequeno impacto
- 5) A Inteligência Emocional afeta o desempenho da equipe?
- 6) Se sim, em que grau? Grande – Médio – Pequeno
- 7) Na AMAN você observa que os líderes usam a Inteligência Emocional para melhorar o desempenho da equipe?
- 8) Você considera que os instrutores da AMAN fazem com que os cadetes desenvolvam a liderança relacionada à inteligência emocional?
- 9) Se sim, de que forma?

ANEXO 2 – 5 PILARES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

 safespace

Os 5 pilares da Inteligência Emocional:

1. Se conhecer e conhecer suas emoções
2. Ter autocontrole sobre ações e emoções
3. Trabalhar a automotivação
4. Praticar a empatia constantemente
5. Desenvolver interpessoalidade

@safespace.app

Fonte: SAFESPACE (2023)