

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF GEFERSON DAVI JERONIMO MATOS

**O EXERCÍCIO DE LIDERANÇA NA TROPA PARAQUEDISTA ATRAVÉS DA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Rio de Janeiro

2022

CAP INF GEFERSON DAVI JERONIMO MATOS

**O EXERCÍCIO DE LIDERANÇA NA TROPA PARAQUEDISTA ATRAVÉS DA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências Militares.

Orientador: Cap Inf Felipe Lopes Brandão

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Francisco José de Paula Junior
CRB7/6686

M433

Matos, Geferson Davi Jeronimo Matos.

O exercício de liderança na tropa paraquedista através da
inteligência emocional / Geferson Davi Jeronimo Matos. – 2022.

45 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2022.

Orientação: Cap. Felipe Lopes Brandão

1. Liderança. 2. Inteligência emocional. 3. Tropa
paraquedista. I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

CDD: 355

Cap Inf GEFERSON DAVI JERONIMO MATOS

**O EXERCÍCIO DE LIDERANÇA NA TROPA PARAQUEDISTA ATRAVÉS DA
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do
Grau de Especialização em Ciências
Militares.

Aprovado em ___/___/___

Comissão de Avaliação

VINÍCIUS VALVERDE ANDRIES - Maj

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Presidente

FELIPE LOPES BRANDÃO - Cap

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Membro

THIAGO HENRIQUE ALVES MACHADO DE ARÊDES - Cap

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e pela capacidade que me deu de vencer todos os obstáculos até aqui impostos.

Aos meus pais por todo o amor e carinho a mim dedicados.

À minha mulher, Julia, meu porto seguro e fonte de energia positiva. E a minha pequena Sofia, minha inspiração de todas as horas.

Aos irmãos de farda do Curso de Infantaria da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, instruendos e instrutores, pelo apoio fraternal dispensado e pela salutar convivência.

O líder é o sustentáculo do grupo: se for forte em todos os aspectos, o grupo será forte; se está defeituoso, o grupo será fraco.

(Sun Tzu)

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar as competências da Teoria da Inteligência Emocional essenciais para exercício da liderança militar na tropa paraquedista do Exército Brasileiro. Com base no objetivo geral, foi realizada uma pesquisa exploratória buscando o que já foi publicado na literatura a respeito do tema e foi utilizado os procedimentos técnicos de uma pesquisa bibliográfica. Além disso, foi realizado um estudo de campo, por meio de questionário, de militares que já serviram em Organizações Militares Paraquedistas por, pelo menos, dois anos, a fim de verificar quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são essenciais para o exercício da liderança na tropa paraquedista. Foram identificadas treze competências da teoria da inteligência emocional que são fundamentais ao líder militar paraquedista do Exército Brasileiro. Por fim, os resultados desse trabalho podem servir de subsídios para futuros pesquisadores em seus estudos, para militares que desejam ser melhores líderes, além de ser instrumento de consulta para atualização/ revisão do Manual de Liderança Militar C 20-10 (2011) e implementação de tais competências/ atributos no Sistema de Gestão do Pessoal (SGD) para avaliação.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Tropa paraquedista.

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo presentar las competencias de la teoría de la inteligencia emocional para el ejercicio del liderazgo militar en la tropa paracaidista del Ejército Brasileño. A partir del objetivo general, se realizó una investigación exploratoria buscando artículos publicados sobre el tema y se utilizaron los procedimientos técnicos de una investigación bibliográfica. Además, se realizó un estudio de campo, con militares que han servido durante dos años, en organizaciones militares paracaidistas, para verificar cuales competencias de la Teoría de la Inteligencia Emocional son fundamentales para el ejercicio del liderazgo militar. Se identificaron trece competencias de la teoría de la inteligencia emocional que son fundamentales para el líder militar paracaidista del Ejército Brasileño. Finalmente, los resultados de este trabajo pueden servir como estudios adicionales para los líderes militares en busca de actualización, y como herramienta de actualización y revisión del Manual del Liderazgo Militar (C 20-10) e implementación de dichas competencias/atributos en el Sistema de Gestión de Personal (SGD) para una evaluación.

Palabras clave: Liderazgo. Inteligencia emocional. Tropa Paracaidista.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Liderança Direta e Indireta	16
Figura 2 – Distintivo da Escola de Paraquedistas usado na boina	25
Figura 3 – Distintivo da Escola de Paraquedistas usado na túnica	26
Quadro 1 – Capacidades da IE segundo os principais pesquisadores	24
Quadro 2 – Capacidades e Competências Pessoais do Líder	27
Quadro 3 – Capacidades e Competências Sociais do Líder	28
Gráfico 1 – Posto e Graduação dos militares que responderam o questionário	34
Gráfico 2 – Quantidade de anos que os militares que responderam o questionário serviram em uma unidade Pqdt.	34
Gráfico 3 – Resposta dos militares ao questionário sobre liderança na tropa paraquedista	35

LISTA DE ABREVIATURAS

Aet	Aeroterrestre
Anv	Aeronave
Atv	Atividade
Bda	Brigada
EB	Exército Brasileiro
IE	Inteligência Emocional
Inf	Infantaria
MMPC	Manual de Metodologia da Pesquisa Científica
MS	Mestre de Salto
OM	Organização Militar
Pqdt	Paraquedista

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	PROBLEMA	10
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	QUESTÕES DE ESTUDO	13
1.4	JUSTIFICATIVA	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	LIDERANÇA	15
2.2	LIDERANÇA MILITAR	18
2.3	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	20
2.4	LIDERANÇA NA TROPA PARAQUEDISTA	24
2.5	COMPETÊNCIAS DA TEORIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA TROPA PARAQUEDISTA	27
3	METODOLOGIA	29
3.1	OBJETO FORMAL DE ESTUDO	29
3.2	AMOSTRA	30
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.4	PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DA LITERATURA	31
3.5	INSTRUMENTOS	33
3.6	ANÁLISE DE DADOS	33
4	RESULTADOS	34
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
6	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	41
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	45

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade descrever os conceitos relativos à liderança e, particularmente, à liderança militar, apresentar as competências da Teoria da Inteligência Emocional desejáveis ao líder e apresentar as peculiaridades da tropa paraquedista do Exército Brasileiro, bem como especificar quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são essenciais para o exercício de liderança na tropa paraquedista.

No início da década de 1980, o psicólogo Howard Gardner propôs a Teoria das Inteligências Múltiplas, definindo sete inteligências a partir do conceito de que o ser humano possui um conjunto de diferentes capacidades (BRASIL, 2011).

Posteriormente, Peter Salovey e Daniel Goleman, focaram em duas inteligências já estudadas por Howard: intrapessoal e interpessoal. Dessa forma, deu-se origem a Teoria da Inteligência Emocional, focada no campo social e que tem relevante importância para o exercício da liderança (BRASIL, 2011).

Outro expoente no assunto foi o psicólogo israelense Reuven Bar-On que foi o autor do modelo misto de inteligência emocional, onde ele estabelece uma ligação entre inteligência emocional e inteligência social, temas tão importantes para o exercício da liderança (BAR-ON; PARKER, 2002).

A fim de melhor elucidar tais questões, será abordado o assunto de maneira a apresentar as competências da Teoria da Inteligência Emocional e como elas se relacionam com a liderança militar. Além disso, serão abordadas as peculiaridades da tropa paraquedista e como as competências da Teoria da Inteligência Emocional auxiliam no exercício da liderança neste tipo de tropa.

1.1 PROBLEMA

Com o objetivo de fazer uma análise bem fundamentada e capaz de trazer contribuições ao Exército Brasileiro (EB), calcada na metodologia científica, faz-se necessário definir o problema para o qual será buscada uma das possíveis soluções.

Dessa forma, será apresentado, a seguir, como se chegou à definição deste problema.

A liderança é fundamental em todas as organizações, no meio militar, ela é essencial, uma vez que neste meio trabalha-se com o fator risco rotineiramente, sendo necessário ser um bom líder para conduzir homens em combate.

Benevides (2018), em seu estudo, apresenta uma forma de atingir a liderança militar por meio de competências da Inteligência Emocional, relacionando-a com atributos tipicamente militares. Porém, o trabalho é meramente documental, sem ter consulta a líderes e liderados no processo.

Por outro lado, Saraiva (2021) mostra a influência que as competências da Teoria da Inteligência Emocional têm no exercício da liderança, particularmente, no ramo empresarial. A autora conclui que líderes inteligentes emocionalmente são mais empáticos, são autoconscientes, resilientes, superam rapidamente as adversidades que surgem no exercício da sua função, são também automotivados e têm uma grande capacidade para gerir melhor os relacionamentos.

Nessa mesma direção, Cruz (2019) apresenta o desenvolvimento da inteligência emocional por parte dos militares para exercerem a liderança militar na área administrativa do Exército Brasileiro. Ele relata que é possível desenvolver a liderança militar, pois o líder militar apresenta características, como flexibilidade e capacidade de adaptação, inerentes a sua formação, que o permite adquirir atributos necessários ao exercício da liderança.

Ademais, Guimarães (2018) verificou a influência da inteligência emocional no exercício da Liderança Militar do Oficial do Quadro do Estado-Maior da Ativa do Exército Brasileiro em Operações de Garantia da Lei e da Ordem em ambiente urbano. Ele constatou que a inteligência emocional influencia significativamente o exercício da Liderança Militar do Oficial do Quadro do Estado-Maior da Ativa do Exército Brasileiro em Operações de Garantia da Lei e da Ordem em ambiente urbano. Concluindo, portanto, que os atributos da inteligência emocional servem para o exercício da Liderança Militar.

Por fim, Viana (2020) revela toda a história institucional e a cultura organizacional da tropa aeroterrestre brasileira, mais especificamente, da Brigada de Infantaria Paraquedista. O autor apresenta de que forma a cultura organizacional da tropa paraquedista se difere das demais por diversos fatores e a liderança militar também se diferencia neste meio, pois o líder deve demonstrar muito mais atributos

rotineiramente para sua fração do que nas demais tropas do Exército Brasileiro, haja vista que há muitas atividades de saltos, operações em diversos rincões do nosso país e, por vezes, ocupações de favelas na Cidade do Rio de Janeiro-RJ.

Diante do exposto, pode-se caracterizar o problema: quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são essenciais para o exercício de liderança na tropa paraquedista do Exército Brasileiro?

Tal problema visa preencher uma lacuna de conhecimento uma vez que os trabalhos até aqui publicados somente abordam a Teoria da Inteligência Emocional voltados especificamente para a Liderança Militar, sem, contudo, relacioná-la com a Tropa Paraquedista. Portanto, este trabalho visa verificar quais competências dessa Teoria podem subsidiar os militares paraquedistas para o exercício da liderança.

1.2 OBJETIVO

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar as competências da Teoria da Inteligência Emocional essenciais para o exercício da liderança militar na tropa paraquedista do Exército Brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de delimitar e alcançar o desfecho, elencou-se objetivos específicos que irão delinear a consecução do objetivo geral deste estudo, que são:

- a. Descrever os conceitos relativos à Liderança;
- b. Descrever os conceitos relativos à Liderança Militar;
- c. Apresentar as competências da Teoria da Inteligência Emocional desejáveis ao líder;
- d. Apresentar peculiaridades da tropa paraquedista do Exército Brasileiro;

e. Especificar quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são essenciais para o exercício da liderança na tropa paraquedista.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

No entorno desta problemática, foram formuladas as questões de estudo abaixo:

- a. O que é liderança?
- b. O que é liderança militar?
- c. Quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são desejáveis ao líder?
- d. Quais as peculiaridades da tropa paraquedista do Exército Brasileiro?
- e. Quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são desejáveis ao líder paraquedista?

1.4 JUSTIFICATIVA

Essa pesquisa terá vários aspectos positivos, como: serventia para uma posterior atualização do manual C 20-10 Liderança Militar, consulta por militares que desejam se tornar melhores líderes, em especial para aqueles que almejam servir na Brigada de Infantaria Paraquedista, e uma referência para civis e militares que desejam aprofundar-se no tema.

Além disso, no Plano Estratégico do Exército 2020/2023, em seu Objetivo número 12 – Aperfeiçoar o Sistema de Educação e Cultura, consta a execução da Atividade 12.2.3.1 - Intensificar a capacitação em liderança direta, organizacional e estratégica. Logo, fica evidente que o objetivo dessa pesquisa científica tem benefícios para o Exército Brasileiro e poderá auxiliar diretamente no desenvolvimento dos trabalhos estratégicos dessa instituição.

Esse trabalho possui relevância para o Exército Brasileiro, visto que na Portaria Nº 517, de 26 de setembro de 2000, em seu Artigo 1º define o termo Ciências Militares como “o conjunto de conhecimentos relativos à esfera militar, obtidos mediante a observação, a experiência dos fatos e método próprio”. E, posteriormente, vem a elencar as áreas de estudo a serem abrangidas por tal Ciência, tendo a Liderança ocupado espaço no inciso IX.

Os conceitos de liderança estão em constante evolução. A velocidade das mudanças não permite deixar de estudar e pesquisar este singular tema, cabendo ao acadêmico manter o constante aperfeiçoamento no assunto relacionado às relações humanas. Dessa maneira, meios acadêmicos e empresariais debruçam-se cada vez mais no estudo da fenomenologia da liderança. Trata-se de um assunto complexo devido a um número grande de variáveis também complexas dentro da psicologia social (BRASIL, 2011).

Assim, a serventia dessa pesquisa para as Ciências Militares se traduz em reflexões sobre liderança militar, utilizando as teorias de liderança, principalmente, a da Inteligência Emocional, para uma possível aplicabilidade em uma tropa com características especiais, como a tropa paraquedista, uma vez que os estudos anteriores são limitados por abordarem de maneira isoladas inteligência emocional, liderança e tropa paraquedista. A inovação desse trabalho visa interrelacionar as competências envolvidas em cada área de estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo abordará os seguintes temas: a liderança em sua concepção ampla, a liderança militar, a Teoria da Inteligência Emocional, as peculiaridades da tropa aeroterrestre e, por fim, as competências da inteligência emocional essenciais para o exercício de liderança na tropa paraquedista.

2.1 LIDERANÇA

Stogdill (1974) acredita que o termo liderança tenha aparecido por volta do ano 1300 da era cristã. Ademais, a preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história escrita, e isso é visto na obra *A República* de Platão onde expõe preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treinamento dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que desde essa época procuraram lidar com esse problema (FIELDLER, 1967).

Segundo Bergamini (1994), o estudo da liderança, em sequência histórica, mostra-se em três etapas. Primeiramente veio a teoria dos traços que se originou de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904 a 1948. Essa teoria conseguiu isolar 34 traços de personalidade considerados típicos de bons líderes. Posteriormente, a segunda etapa se inicia no pós-guerra, especialmente nos Estados Unidos. Nesta época, surgiram instrumentos de análise do comportamento em liderança representados por questionários. Advieram, também, os estilos de liderança. Por fim, numa etapa subsequente surgiram as teorias situacionais que possuem foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. Assim, a ênfase já não é mais colocada sobre uma variável isolada circunscrita à ação do líder sobre um tipo de atitude passiva do subordinado. De maneira geral, a principal preocupação desse novo estudo foi dirigida às características comportamentais dos liderados.

Segundo o Dicionário Online da Língua Portuguesa, Dicio, liderança é algo ou alguém que está ou vem ocupando o primeiro lugar; ofício, lugar ocupado ou

natureza do líder; autoridade; tendência para chefiar; alguém que exerce algum tipo de chefia (LIDERANÇA, 2022). Aqui cabe realizar uma distinção entre líder e chefe. Conforme a Associação Internacional dos Estudantes de Ciências Econômicas e Comerciais, enquanto o chefe impõe pelo medo, o líder contagia a equipe por meio de atitudes inspiradoras. O chefe é autoritário e dá as ordens, além de ter uma tendência centralizadora. Já o líder, motiva sua equipe, mostra a direção a ser seguida e caminha junto a ela. Ele também inspira os subordinados e é respeitado (AIESEC, 2022).

De acordo com Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. O autor afirma que a real capacidade de liderança não fala da personalidade do líder, de suas posses ou carisma, mas fala muito de quem ele é como pessoa, isto é, do seu caráter. Tal definição é acompanhada por gurus no estudo da liderança como: Blanchard e Maxwell que a definem como o processo de influenciar (Hunter, 2004).

Diante do exposto, a liderança pode ser exercida basicamente de duas formas:

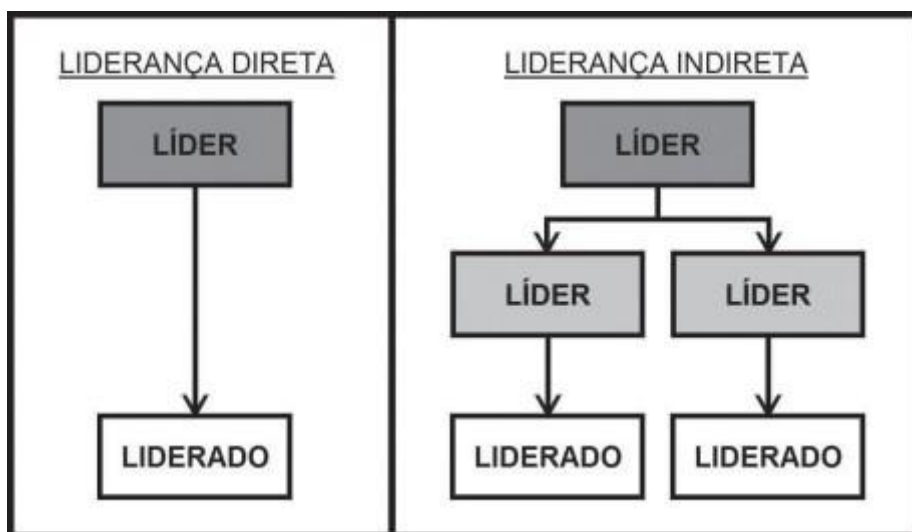


Figura 1: Liderança Direta e Indireta.
Fonte: adaptado do C 20-10. (BRASIL, 2011, p. 2-6).

Conforme Souza Terceiro (2012), a liderança direta é caracterizada pelo contato pessoal entre o líder e seus liderados e acontece todas as vezes que o líder se relaciona pessoalmente com seus liderados. Esse contato pessoal é a principal característica dessa forma de liderança e proporciona as melhores condições para que o líder exerça influência sobre seus subordinados. Trata-se da forma mais comumente praticada nos pequenos escalões de uma Organização Militar. Ela é

exercida face a face, exigindo habilidades específicas e objetivando o conhecimento mais detalhado do ser humano.

O manual de campanha C 20-10 esclarece as ideias de liderança direta como sendo situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega. O líder, nesse tipo de liderança, estará na linha de frente, interagindo frequentemente com seu grupo. É por intermédio da liderança direta que laços de confiança sólidos e duradouros são estabelecidos entre indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com os seus liderados (BRASIL, 2011).

Ainda segundo BRASIL (2011), na atualidade, exercem a liderança direta aqueles comandantes que têm oportunidade de interagir diariamente com os subordinados, observando e sendo observados de perto. Nesse nível, o líder estará sempre junto aos seus liderados, fornecendo bons exemplos pessoais. Por essa proximidade, o líder deverá estar atento aos detalhes, uma vez que as falhas ou erros, porventura cometidos, serão identificados com facilidade pelo grupo.

O manual de campanha C 20- 10 explica que na liderança indireta o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados. Nesse interim, para conseguir influenciar os liderados nos escalões abaixo, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Ou seja, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados como se fossem suas, evitando quaisquer distorções de entendimento da mensagem (BRASIL, 2011).

Há, ainda, o conceito de liderança formal e informal. De acordo com Silva (2004), a liderança formal é executada por pessoas escolhidas para ocupar cargos de autoridade designados formalmente nas organizações. Já a informal se caracteriza através da espontaneidade por habilidades presente nas pessoas e assim tornando-se influentes nas organizações, podendo ou não ocupar um cargo.

Também classifica-se liderança como ressonante e dissonante. De acordo com Goleman (2018), a origem da palavra ressonância vem do latim *ressonare*, ressoar. Em inglês, a palavra é definida no Oxford English Dictionary como “o reforço ou prolongamento do som por reflexão”. O autor faz um paralelo como uma orquestra

que está sempre com seus instrumentos em sintonia. E, de acordo com seu sentido original, a sincronia “ressoa”, intensificando o pico emocional positivo.

Por outro lado, conforme Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), “a liderança dissonante produz nos grupos em que reina a discrepância emocional, cujos membros têm a sensação de estar o tempo todo fora de tom”.

2.2 LIDERANÇA MILITAR

O Manual Dicionário Militar do Exército do Chile faz a distinção entre liderança e liderança militar. A primeira como sendo a capacidade de comandar e seguir determinada direção para atingir objetivos. A segunda faz o uso da arte de persuadir, motivar e preparar seus subordinados para o combate de maneira coesa e disciplinada. Assim, liderança é a capacidade de comandar e dirigir, enquanto que liderança militar é a arte de persuadir os subordinados para lograr adesão leal a um ideal, de maneira que tendo um propósito, direção e motivação possam desenvolver uma tarefa, cumprir uma missão e melhorar a organização, sentindo-se ao mesmo tempo parte de uma unidade coesa, disciplinada e preparada para o combate (CHILE, 2011, p. 131).

Ademais, corroborando com a definição anterior, a Portaria Geral do Exército do Chile acrescenta ao termo liderança o sentimento de satisfação e realização, afirmando que ela é a arte de persuadir os subordinados, lograr deles adesão a um ideal para que, provido de um propósito, direção e motivação, desenvolvam uma tarefa, cumpram uma missão e melhorem a organização, sentindo-se ao mesmo tempo satisfeitos e realizados (CHILE, 2006, p. 58).

E, por fim, o Modelo Integral de Liderança do Exército (MILE) do Chile define liderança militar como a arte de influenciar os demais de forma que através de um propósito eles cumpram uma tarefa ou uma missão (CHILE, 2014, p. 10).

Já o manual de liderança militar do Exército Brasileiro C-20-10, traz esse conceito explícito com sendo 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 a conquista dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011).

Entretanto, somente ter a capacidade de liderança e motivação para exercê-la não assegura que o militar venha a ser um bom líder. O processo de influência do líder sobre os liderados dependerá de como se relacionarão os quatro fatores da liderança (situação – líder – liderados – interação entre líder e liderados) em determinado evento. Por exemplo, é possível que haja um comandante que se tornou um excelente líder em situação de combate e que não foi, necessariamente, um bom líder frente a uma organização militar de natureza administrativa (BRASIL, 2011).

Conforme Brasil (2013), Operações de Amplo Espectro adotado pelo Exército Brasileiro, envolve a realização simultânea ou sucessiva de operações ofensivas, defensivas, de cooperação e coordenação entre agências, entre outras. Dessa forma, os comandantes em geral devem possuir alto grau de iniciativa e liderança. Nesse prisma, liderança militar pode ser definida como uma competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo. Atualmente, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem dos Comandantes e líderes adaptabilidade, capacidade de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e 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. Assim, 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.

A Força Aérea Espanhola afirma, por sua vez, que para o indivíduo ser líder ele deve adquirir e desenvolver determinadas competências baseadas em valores da instituição. Além disso, todos devem estar preparados para comandar, ou seja, ser líderes, independentemente da situação. Dessa maneira, independentemente do cenário, situação e escalão hierárquico que ocuparem, deve-se exercer autoridade baseada em prestígio, talento, dotes de comando, experiência, modo que aprecia os valores institucionais e, sobretudo, capacidade de liderança. Esta sendo definida como a arte de inspirar os outros a trabalharem com entusiasmo para conquistar objetivos comuns (ESPANHA, 2015).

O conceito de liderança militar para o Exército Norte-Americano conforme o manual ADP 6-22 “Army Leadership And The Profession”, é muito similar da

definição do Exército Chileno, entretanto, aquele adiciona a liderança como um poder de combate, onde juntamente com a informação apoia as Funções de Combate para a guerra. Acrescenta que liderança é a atividade de influenciar pessoas com um propósito, direção e motivação, acompanhado de uma missão. Ainda afirma que liderança é um elemento do poder de combate que junto com a informação unificam as funções de combate (movimento e manobra, inteligência, fogos, logística, proteção e comando e controle) (EUA, 2019).

2.3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Salovey pesquisou sobre a origem da Inteligência Emocional afirmando que foi a partir da década de 1930 que o psicometrista Robert Thorndike mencionou a possibilidade das pessoas terem uma “inteligência social” como a capacidade de perceber seus próprios estados e comportamentos. O autor afirma ainda que, em 1934, David Wechsler, psicólogo romeno-estadunidense, escreveu sobre os aspectos não intelectuais de uma pessoa que contribui para a inteligência geral. No entanto, tais declarações foram vistas como especulações por Thorndike que, por sua vez, admitiu que essa ideia acarretava pouca evidência científica. É a partir da década de 1980 que surge um novo interesse em expandir a definição de inteligência, e a partir de 1983, Gardner divulga a sua teoria ao publicar no livro *Frames of Mind* as sete formas de caracterizar a inteligência e as denominou por inteligência múltipla (SALOVEY, 2005).

Conforme Brasil (2011), o psicólogo, Howard Gardner, propôs a teoria das inteligências múltiplas, definindo sete inteligências a partir do conceito de que o ser humano possui um conjunto de diferentes capacidades. São elas: a lógica-matemática, que está associada diretamente ao pensamento científico e ao raciocínio lógico e dedutivo; a linguística, que está associada à habilidade de se expressar por meio da linguagem verbal, escrita e oral; a espacial, que está associada ao sentimento de direção, à capacidade de formar um modelo mental e utilizá-lo para se orientar; a musical, que está associada à capacidade de se expressar por meio da música, ou seja, dos sons, organizando-os de forma criativa a

partir dos tons e timbres; a corporal-sinestésica, que está associada aos movimentos do corpo, que pode ser um instrumento de expressão; a interpessoal, que está associada à habilidade de notar e interpretar o humor, o temperamento, as motivações e as intenções das pessoas, relacionando-se bem com elas; e a intrapessoal, que está associada à capacidade de estar bem consigo mesmo, de conseguir controlar os próprios sentimentos, de conhecer-se e de usar as informações pessoais para alcançar os seus próprios objetivos.

De acordo com Lima (2019), Gardner, cientista norte-americano, acreditava que o termo inteligência não se limitava apenas como sendo a capacidade para resolver problemas, defende que raras são as vezes que um indivíduo apresenta mais do que duas inteligências, fruto de que, geralmente a genética determina a inteligência que cada um terá, a outra adquirida através das experiências de vida provenientes do contexto social em que o indivíduo foi socializado. Portanto, o autor enfatiza que o ser humano é dotado de uma vasta capacidade de habilidades cognitivas não se retendo apenas na definição de inteligência apresentada pelos testes de Quociente de Inteligência (QI).

Santos (2018) descreve Mayer, Salovey e Caruso como os precursores da Inteligência Emocional (IE), depois do surgimento da Teoria das Inteligências Múltiplas, pois criaram a perspectiva da IE a partir do modelo de Gardner na literatura científica, propuseram a determinar uma forma de inteligência social, diferente da inteligência geral, que faria a intersecção da cognição e da emoção.

Dessa maneira, Salovey e Mayer (2000) conceituam a IE como a capacidade que o indivíduo tem para perceber as próprias emoções e as dos outros, tendo discernimento para melhor gerir as reações, escolher a forma mais adequada e coerente para resolver os conflitos. Portanto, o autoconhecimento, a compreensão e o controle emocional promovem tanto o crescimento emocional como o racional. Assim, a inteligência emocional torna-se capacidade indispensável para o sucesso do indivíduo nas suas relações pessoais, sociais e laborais.

Na visão de Goleman, Boyatzis e Mckee (2018), inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos e os dos outros, e gerir bem as emoções e relações.

Lima (2019) afirma que o pensamento do Dr. Hendrie Weisinger considera a inteligência emocional como uma habilidade que permite com que deliberadamente as emoções trabalhem a nosso favor, permitindo assim, que nos ajude a gerir melhor

as reações comportamentais. Tal afirmação vai na mesma direção da ideia de Goleman (2006) que entende que as pessoas com a inteligência emocional bem desenvolvida têm maior probabilidade de sentirem-se bem com elas mesmas, com os outros e conseqüentemente apresentam melhores resultados de produtividade em suas vidas.

Por sua vez, Brasil (2011) afirma que 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.

Goleman, Salovey e Grewal e Bar-on foram os expoentes no estudo da inteligência emocional. Cada um apresenta um rol de competências necessárias para realizar a aplicabilidade da inteligência emocional que por vezes convergem e outras divergem das competências apresentadas pelo Manual de Liderança Militar C 20-10.

Salovey (2005) apresenta o modelo de IE em quatro domínios: 1- Autoconsciência: conhecer as emoções. Quando se reconhece um sentimento, um pensamento na altura que estiver a decorrer é um alto índice de Inteligência Emocional, essa habilidade permite a identificação de emoções em rosto, vozes, imagem, música e outros estímulos. As pessoas que percebem os seus sentimentos e os dos outros governam melhor as suas vidas; 2- Autoconhecimento: gerir as emoções. Perceber o sentimento, ser capaz de controlar cada sensação, discernir se traz benefício ou não, certos humores podem criar aberturas mais adequadas para certos tipos de tarefas. Esta capacidade desenvolve a empatia; 3- Autocontrole: motivar a si mesmo. Capacidade de saber lidar com as emoções, saber reconhecer o que sente, se vem de situações boas ou não, para que isso não seja motivo de se prender à situações ruins, porque podem abalar a estabilidade emocional da pessoa no momento. Esta habilidade alavanca a criatividade e; 4- Empatia: reconhecer as emoções dos outros. A capacidade de se colocar no lugar do outro, ser empático permite gerir melhor os relacionamentos com os outros.

Para Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), uma das maneiras de compreender a importância da IE na liderança é analisando as competências emocionais e sociais básicas. Tais competências encontram-se, a seguir, em sete itens: 1- Autoconsciência emocional: líderes emocionalmente autoconscientes podem ser

francos e autênticos, capazes de falar abertamente sobre suas emoções ou com convicção das metas a que visam; 2- Autocontrole: os líderes dotados de autocontrole permanecem calmos e continuam com a cabeça no lugar mesmo sob grande pressão ou durante uma crise; 3- Adaptabilidade: líderes podem ser flexíveis na adaptação aos novos desafios, ágeis na adequação à mudança contínua e maleável em suas ideias de novas informações ou realidades; 4- Otimismo: vê os demais sob um prisma positivo, esperando deles o melhor; 5- Empatia: esses líderes escutam com atenção e são capazes de colocar-se no lugar do outro; 6- Gerenciamento de conflitos: os líderes que melhor gerenciam conflitos são os que sabem fazer com que todas as partes se manifestem e compreendem as diferentes perspectivas, para então encontrar um ideal comum que conte com o endosso geral; 7- Trabalho em equipe e colaboração: os líderes que trabalham bem em grupo produzem uma atmosfera de solidariedade amistosa e constituem, eles mesmos, modelos de respeito, prestimosidade e cooperação.

Ainda segundo eles, o líder possui o poder máximo de controlar as emoções de todos. Se quando estas foram impelidas para o lado do entusiasmo, o desempenho pode se elevar; porém se as pessoas forem incitadas ao rancor e à ansiedade, perderão o rumo (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

Outro notório autor sobre o assunto da IE foi o psicologista israelense Reuven Bar-On. Ele foi responsável por criar um modelo misto de IE, o qual pessoas socialmente e emocionalmente inteligentes expressam-se bem, compreendem as emoções e reações dos outros. Bar-On e Parker (2002) descrevem o modelo como uma ligação entre a inteligência emocional e inteligência social. E este modelo serve para clarificar o entendimento dos sentimentos, como se reconhece os pontos fortes e fracos, como se dialoga, e como se entende os outros. Ainda elencaram cinco pressupostos: 1- A capacidade de reconhecer e entender a expressão das emoções – para este modelo o indivíduo precisa ser capaz de perceber o que sente e o que os outros sentem por intermédios do seu semblante; 2- Capacidade de perceber como os outros se sentem; 3- A capacidade de gerir e controlar as emoções - o indivíduo que reconhece o que sente tem maior habilidade de controlar as suas reações; 4- Capacidade de gerir a mudança e adaptar-se. É importante que haja flexibilidade para a mudança e; 5- Capacidade de automatizar-se e gerar ações e reações positivas.

Diante do exposto, faz-se o seguinte resumo:

Estudiosos	Salovey e Grewal	Goleman	Bar-On
CAPACIDADES	Autoconsciência	Autoconsciência emocional	Aptidão intrapessoais
	Autoconhecimento		
	Autocontrole	Autocontrole	Controle das Emoções
		Adaptabilidade	Adaptabilidade
	Empatia	Trabalho em equipe e colaboração	Aptidão interpessoais
		Gerenciamento de conflitos	
		Otimismo	Entusiasmo e Motivação
		Empatia	

QUADRO 1 – Capacidades da IE segundo os principais pesquisadores
Fonte: O autor

2.4 LIDERANÇA NA TROPA PARAQUEDISTA

O Exército Brasileiro é uma instituição de Estado calcada na hierarquia e na disciplina, preceitos inegociáveis. Nas Unidades Paraquedistas isso não é diferente, entretanto, há algumas peculiaridades. Segundo Viana (2020), os integrantes das organizações militares paraquedistas cultuam a autoridade e a liderança, e acreditam que tais valores não devem ser exercidos somente em razão da posição hierárquica. Essa afirmativa é muito importante porque ser líder na atividade aeroterrestre independe do grau hierárquico. Ser líder está baseado em competência. E pode-se exemplificar:

O Curso de Mestre de Salto é um divisor de águas na Brigada de Infantaria Paraquedista, pois a partir dele o militar se torna apto a realizar lançamentos de tropa em Anv Militar em pleno voo. Concorrem para seleção desse curso Oficiais e Praças, porém nem todos conseguem sua vaga. Desde 1949, o critério de seleção é tempo de boot, ou seja, o tempo em que o militar está servindo em uma unidade paraquedista.

Na prática, ocorre que, por vezes, um Sargento é Mestre de Salto (MS) de Avião ou de Equipe e tem um saltador Oficial que é fardo, ou seja, militar que não é possuidor do curso de Mestre de Salto. Dessa maneira, para a atividade aeroterrestre e por ocasião do salto o Oficial está subordinado ao Sargento MS, invertendo a rígida hierarquia da profissão.

Ocorre que independente de posto ou graduação, o Mestre de Salto exerce uma posição de liderança. Por ocasião do salto, ele é o líder e todos os saltadores devem confiar que ele realizará o lançamento correto.

Essa questão de liderança através de competência é muito importante, porque, em que pese haja a ascensão hierárquica de um Oficial sobre uma Praça, na execução do salto, uma Praça com curso de MS liderará uma equipe que poderá ser composta por um Oficial.

Ademais, de acordo com Viana (2020), a liderança na Brigada de Infantaria Paraquedista é caracterizada pelo uso de símbolos, imagens e retórica.

O simbolismo está presente em diversos produtos: de novos uniformes a filmetes institucionais; de novos distintivos a planos estratégicos; do julgamento de hinos e canções à organização de formaturas e cerimônias. Tal cultura cria uma distinção da tropa paraquedista sobre as demais. Ainda como simbolismo, tem-se o uniforme específico da tropa paraquedista, pode-se notar o uso exclusivo para paraquedistas da boina grenat, boot marrom e brevê de asas prateadas, de maneira que do soldado ao general todos usem idêntico brevê, dando a ideia de paridade entre todos os paraquedistas. A “gratificação monetária especial” aos militares por exercerem a Atv de paraquedismo também é uma forma de distinção da Atv Pqdt das demais. Conforme Viana (2020), muitas ocasiões o exército utilizou recompensa para recrutar pessoas mais qualificadas para a atividade Aet.

Como imagens, utilizavam o distintivo de boina da Escola de Paraquedistas até a década de 1990 (Figura 2). Havia ainda o distintivo para ser usado na manga esquerda da túnica (Figura 3).



FIGURA 2 - Distintivo da Escola de Paraquedistas usado na boina
Fonte: VIANA (2020)



FIGURA 3 - Distintivo da Escola de Paraquedistas usado na túnica
Fonte: VIANA (2020)

Já a retórica é expressa no conjunto de práticas de discurso que enaltece o militar paraquedista. Tal fato é bem notório em uma entrevista concedida pelo Coronel Fabiano Vianna Braga ao Maj QMB Vandré:

“O que diferencia é o que você diz para ele, você vai mandar o camarada saltar de uma aeronave militar em voo, você vai, em última análise, é isso, colocar o cara atrás das linhas inimigas para durar 72 horas e vai dizer que ele é igual ao outro, ele não vai! Vem cá, então você tem de dizer para o cara o seguinte, você é melhor que o outro, você sofreu um processo, eu vejo exatamente isso, porque se a gente for analisar, se você for, qualquer, vamos falar em uma comunidade, um cara que mora em uma casa e o outro na outra, um foi servir ali no “Rei” e o outro foi para “Brigada”, jogaram bola juntos, alimentação semelhante, por que que um é melhor que o outro? Não é melhor, mas você diz para ele que ele é melhor e cria condições para que ele seja melhor” (MACHADO, 2016).

É válido destacar também, que, na atualidade, uma grande quantidade de estudos defende a interdependência de relações entre liderança e cultura organizacional. Essas relações podem ser descritas, conforme Barreto (2013), como de um lado um líder que assume o papel de criar, de manter ou de modificar a cultura, e nesse sentido suas habilidades pessoais são fundamentais para definir a natureza, a direção e o impacto das medidas que pretende implantar; por outro,

considera-se que o líder – tanto no campo cognitivo, quanto no afetivo – também é moldado pelo padrão da cultura organizacional que o precede na instituição.

2.5 COMPETÊNCIAS DA TEORIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NA TROPA PARAQUEDISTA

De acordo com Goleman (2007), a habilidade de gerenciar eficazmente a si mesmo e também os relacionamentos consiste em dois conjuntos: Competências Pessoais e Competências Sociais, que, por sua vez, se englobam dentro de capacidades fundamentais. Entende-se capacidade como um conjunto específico de competências. As Competências Pessoais dizem respeito, como o próprio nome sugere, às características do líder no âmbito individual. Por outro lado, as Competências Sociais estão relacionadas com habilidades de relacionamento do líder com seus liderados.

A seguir, ver-se-ão dois quadros das capacidades, sejam elas pessoais ou sociais, e suas competências correspondentes segundo Goleman (2007):

Capacidades	Competências Pessoais	
Autoconsciência	Autoconsciência emocional	Habilidade de ler e entender suas emoções, assim como reconhecer seus impactos no desempenho do trabalho, nos relacionamentos e em similares.
	Auto-avaliação	Uma avaliação realista de suas forças e limitações.
	Autoconfiança	Um forte e positivo sentido de autovalorização.
Autogerenciamento	Autocontrole	Habilidade de manter as emoções desordenadas e impulsos sob controle.
	Confiança	Uma consistente demonstração de honestidade e integridade.
	Estado-consciente	A habilidade de conduzir a si mesmo e as suas responsabilidades.

Capacidades	Competências Pessoais	
Autogerenciamento	Adaptabilidade	Habilidade em se ajustar às situações de mudança e a superar obstáculos.
	Orientação de proezas	Direcionamento para encontrar um padrão interno de excelência.
	Iniciativa	Disposição para aproveitar oportunidades.

QUADRO 2 – Capacidades e Competências Pessoais do Líder

Fonte: Liderança – Os melhores artigos da Harvard Business Review, 2006, p. 34. (Adaptado pelo autor)

Capacidades	Competências Sociais	
Consciência Social	Empatia	Habilidade de sentir as emoções de outras pessoas, entender suas perspectivas e assumir interesse em suas preocupações.
	Consciência Organizacional	Habilidade de ler as correntes da vida organizacional, construir decisões em rede de relacionamentos e dirigir política.
	Orientação de serviço	Habilidade de reconhecer e encontrar necessidades dos clientes.
Habilidade Social	Liderança Visionária	Habilidade de assumir encargos e inspirar com uma visão convincente.
	Influência	Habilidade de utilizar uma série de táticas persuasivas.
	Desenvolver os outros	A propensão de fortificar as habilidades de outros por meio de feedback e orientação.
	Comunicação	Habilidade de ouvir e de enviar claras, convincentes e bem moduladas mensagens.
	Mudança catalisadora	Iniciar novas ideias e liderar pessoas em uma nova direção.
	Gerenciamento de conflitos	Habilidade para desfazer conflitos e orquestrar resoluções.
	Construir laços	Cultivar e manter uma rede de relacionamentos.
	Trabalho de equipe colaboração	Promover cooperação e construção de equipes.

QUADRO 3 – Capacidades e Competências Sociais do Líder

Fonte: Liderança – Os melhores artigos da Harvard Business Review, 2006, p. 34. (Adaptado pelo autor).

3. METODOLOGIA

3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO

A pesquisa tem como objeto formal o estudo das competências da inteligência emocional como ferramenta para o exercício da liderança na tropa paraquedista, que serão verificadas por meio de uma pesquisa exploratória e uma pesquisa descritiva através de questionário, respondido entre 10 de abril de 2022 a 5 de junho de 2022, por militares que já serviram na Bda Inf Pqdt ou no Comando de Operações Especiais (CopEsp), por pelo menos dois anos liderando frações.

Pretende-se com a questão de estudo a. O que é liderança? Definir liderança de uma maneira abrangente, distinguir liderança direta e indireta, formal e informal e, por fim, ressonante e dissonante; com a questão de estudo b. O que é liderança militar? Definir o que é liderança militar e verificar como outros exércitos a definem; com a questão de estudo c. Quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são desejáveis ao líder? Elencar quais competências da inteligência emocional são essenciais ao líder pela visão de quatro renomados autores já explicitados no capítulo II deste trabalho; com a questão de estudo d. Quais as peculiaridades da tropa paraquedista do Exército Brasileiro? Identificar as peculiaridades da tropa paraquedista, em especial, da Brigada de Infantaria Paraquedista e; com a questão de estudo e. Quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são desejáveis ao líder paraquedista? Identificar quais competências da inteligência emocional são essenciais ao líder militar paraquedista.

As questões de estudo permitem sustentar a investigação sobre o objeto, uma vez que respondendo-as e realizando uma pesquisa de campo com militares que já serviram em uma Unidade paraquedista liderando fração, chegar-se-á a identificar quais competências da Inteligência Emocional são essenciais ao líder paraquedista.

As questões de estudo foram elaboradas de forma gradual e aprofundando cada vez mais no objeto de estudo, de forma que fosse permitido realizar conclusões parciais a respeito do tema, além de desenvolver relações entre as próprias questões de estudo.

3.2 AMOSTRA

A amostra da pesquisa é composta por oficiais e sargentos que servem ou serviram na Bda Inf Pqdt e COPEsp no ano de 2022. Cada militar foi submetido ao questionário para verificar as competências da Teoria da Inteligência Emocional essenciais ao líder paraquedista.

Até 14/05/2022, havia sido formados 6.928 militares com o Curso de Mestre de Salto. O que pode-se estimar o número de militares que exerceram liderança direta na tropa Pqdt. Visando atingir uma amostra de 0,5% desse universo, ou seja, 34 militares, foi realizado um questionário com militares que atenderam aos pré-requisitos.

Foram critérios de inclusão militares paraquedistas que tenham servido em alguma Unidade paraquedista por, pelo menos, 2 anos.

Foram critérios de exclusão: militares não paraquedistas e militares paraquedistas que não tenham servido em Unidades paraquedistas por, pelo menos, 2 anos.

Por fim, 44 (quarenta e quatro militares) que atenderam aos critérios, responderam o questionário.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Partindo do referencial metodológico apresentado no Manual de Metodologia da Pesquisa Científica (2007), o trabalho será quanto à forma de abordagem na modalidade qualitativa e quanto ao objetivo geral de forma exploratória e descritiva.

Isso se dá, pois, a pesquisa qualitativa requer uma maior aproximação do pesquisador ao campo de trabalho, particularmente nos momentos que antecedem a elaboração do projeto de pesquisa (MMPC, 2007). Neste caso, o pesquisador empregou sua experiência de ter servido por dois anos no 25º Batalhão de Infantaria Paraquedista na pesquisa.

Minayo (2004), afirma que nas abordagens qualitativas uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números.

Ademais, de acordo com GIL (2002), a pesquisa exploratória tem com objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. O autor afirma, ainda, que o objetivo principal é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Além disso, foi pesquisa descritiva, pois visou descrever quais as competências da Teoria da Inteligência Emocional são essenciais ao líder militar paraquedista por meio de um questionário.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LITERATURA

Termos descritores: Inteligência Emocional, Liderança, Paraquedista, Brigada de Infantaria Paraquedista.

a. Ações para busca de dados

Foi realizada consultas de trabalhos acadêmicos através do PERGAMUM, da Biblioteca da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército e da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Foram pesquisados artigos e outros trabalhos acadêmicos do meio civil disponíveis na rede mundial de computadores. Além disso, revistas especializadas foram consultadas. Para tanto, as bibliotecas virtuais Scielo, do site de pesquisas Google Scholar foram consultadas. Ainda, documentos e manuais da Força Terrestre Brasileira, Norte-Americana, Espanhola e Chilena que tratam do tema também foram coletados para análise, particularmente aqueles que abordam a Liderança Militar e Inteligência Emocional. Foram coletados, ainda, livros e artigos que abordassem o tema da inteligência emocional.

b. Fontes de dados

- Livros e monografias da Biblioteca da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e da Biblioteca da Escola de Comando e Estado-Maior do

Exército;

- Monografias do Sistema de Monografias e Teses do Exército Brasileiro;
- Manuais doutrinários do Exército Brasileiro, Norte Americano, Chileno e

Argentino;

- Monografias e Teses de Mestrado de Universidades renomadas brasileiras;

- Revistas Norte Americanas especializadas;
- Livros de especialistas.

c. Critérios de inclusão:

- Estudos publicados em português;
- Estudos publicados em inglês;
- Estudos publicados em espanhol;
- Estudos publicados sobre inteligência emocional;
- Estudos publicados sobre liderança militar.
- Estudos publicados entre 2017-2021.

d. Critérios de exclusão:

- Estudos publicados em outros idiomas, exceto os elencados no item c;
- Trabalhos científicos publicados em anos anteriores a 2017;
- Estudos que não abordem sobre Inteligência Emocional;
- Estudos que não abordem sobre liderança militar.

e. Procedimentos para obter e criticar os dados

Para obter os dados foi utilizada a rede mundial de computadores e para criticá-los foi feita uma leitura detalhada dos trabalhos a fim de selecionar os que mais agregariam valor a esta pesquisa.

3.5 INSTRUMENTOS

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário do tipo fechado, a fim de identificar quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são essenciais para o exercício da liderança na tropa paraquedista. Esse instrumento é mais eficiente tendo em vista que pode ser feito de maneira online e, dessa forma, submete-se a um número maior de militares que preenchem os pré-requisitos.

O questionário utilizado (APÊNDICE A) foi composto por seis perguntas fechadas e uma pergunta aberta, no qual o militar poderia acrescentar quais competências/atributos são essenciais ao líder paraquedista para o exercício da liderança.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos utilizados para análise de dados foi uma verificação da coleta de dados pela plataforma Google Forms e uma posterior avaliação desses dados. A codificação dos dados foi feita antes da coleta. Ademais, a tabulação foi eletrônica e a apresentação dos resultados foi em forma de gráfico.

Foi utilizada uma análise estatística quantitativa para tratamento dos dados.

4 RESULTADOS

Após o término da reunião de dados bibliográficos em sites de pesquisa na internet, revistas especializadas, reportagens em mídia física e eletrônica, o presente trabalho delineou as competências essenciais ao líder paraquedista, tanto pessoais quanto sociais, conforme elencado no capítulo II. E por meio de um questionário, foi verificado quais dessas competências são efetivamente essenciais, na prática, a um líder paraquedista.

Foi realizado um questionário com 44 (quarenta e quatro) militares que já serviram em Unidade Paraquedista do Exército Brasileiro conforme os postos e graduações (Gráfico 1), como também foi verificado a quantidade de anos que tais militares serviram em uma Unidade Pqdt (Gráfico 2).

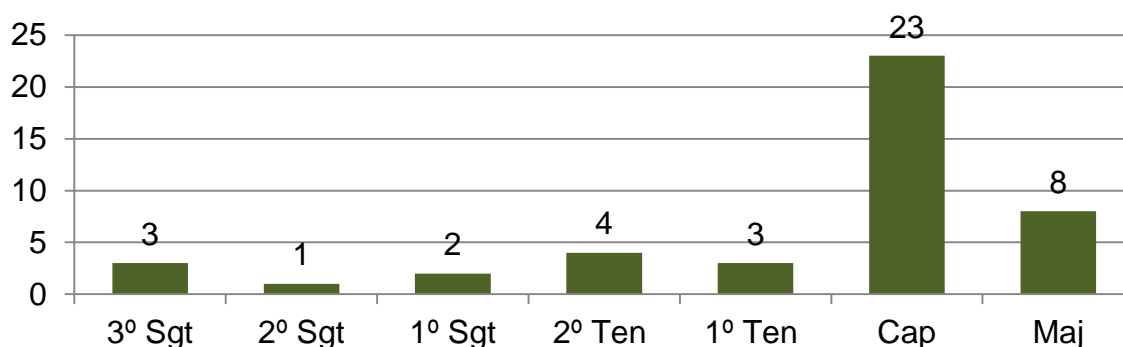


GRÁFICO 1 - Posto e Graduação dos militares que responderam o questionário
Fonte: O autor.

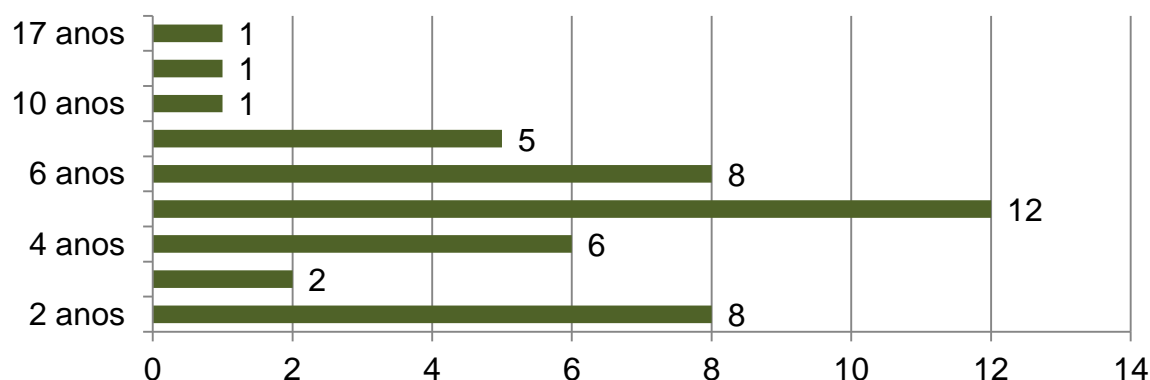


GRÁFICO 2 - Quantidade de anos que os militares serviram em uma unidade Pqdt.
Fonte: O autor.

Por fim, foi verificada as questões relativas ao tema liderança e quais competências da Teoria da Inteligência Emocional são essenciais ao líder paraquedista.

Todos os militares que responderam ao questionário afirmaram que a liderança é essencial ao comandante de frações Paraquedistas. Também elencaram outras características que julgavam ser importantes para uma boa liderança como se verá abaixo.



GRÁFICO 3 – Resposta dos militares ao questionário sobre liderança na tropa paraquedista
Fonte: O autor

As competências inseridas no gráfico 3 foram baseadas nas competências preconizadas por Daniel Goleman (2007), conforme quadros 2 e 3 apresentados no Capítulo II. Pelas respostas coletadas, pode-se verificar que:

- a. Das 20 competências desejáveis ao líder, mais de 50% dos militares responderam que 13 delas são essenciais ao líder paraquedista;
- b. Um militar acrescentou que além das competências do questionário, o

sereno rigor e senso de justiça são competências essenciais ao líder paraquedista;

c. Outro militar considerou como essencial o vigor físico, além das competências acima elencadas;

d. Um terceiro elencou as competências do Manual C 20-10 (2011) como importantes: proficiência técnica e tática, aptidão física, coragem, dinamismo, resistência e camaradagem;

e. E um quarto e último militar, pontuou que a liderança é exercida pelo exemplo, sabendo colocar a pessoa certa na função certa, além de agir com senso de justiça para correção de algumas atitudes;

f. Aproximadamente 90% dos entrevistados consideraram como essencial o trabalho em equipe para o exercício da liderança;

g. 86% dos entrevistados responderam que adaptabilidade e iniciativa são duas características muito importantes para o líder militar Pqdt;

Dessa maneira, chega-se as seguintes conclusões:

a. As competências da inteligência emocional estão correlacionadas de forma direta com o exercício da liderança militar, em especial a da paraquedista.

b. Os militares que possuem uma boa inteligência emocional tem a capacidade de liderar com maior facilidade do que os demais;

c. A inteligência emocional torna-se primordial para o líder paraquedista, uma vez que o auxiliará no exercício da liderança.

O modelo utilizado para a coleta de dados foi o Google Forms, plataforma online de coleta de dados da Empresa ALPHABET Inc. Esta plataforma permitiu a realização de um questionário fechado e, posteriormente, foi realizado o tratamento desses dados em planilhas do EXCEL.

Os resultados da pesquisa são representativos, uma vez que 65% dos militares que responderam ao questionário afirmam que a maioria das competências da inteligência emocional são essenciais ao exercício de liderança na tropa paraquedista.

Considera-se que tais resultados são suficientes porque tem-se uma amostra representativa de militares que exerceram liderança direta na tropa paraquedista que responderam ao questionário.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados da investigação, pode-se concluir que as competências da inteligência emocional, propostas por Daniel Goleman (2007) estão correlacionadas de maneira direta com o exercício de liderança na tropa paraquedista.

Dessa maneira, as seguintes competências propostas pela inteligência emocional são necessárias para o exercício da liderança: autoconsciência emocional, autoconfiança, auto controle, confiança no próximo, estado consciente (consciência situacional), adaptabilidade, iniciativa, empatia orientação do trabalho, boa comunicabilidade, gerenciamento de conflitos interno do grupo, construção de laços e trabalho em equipe são essenciais para o exercício da liderança na tropa paraquedista, segundo o grupo pesquisado.

Comparando o resultado dessa monografia com o trabalho de Benevides (2018), onde o autor apresenta uma forma de atingir a liderança militar por meio de competências da inteligência emocional. Ou seja, relaciona as competências da inteligência emocional com os atributos desejáveis ao líder preconizado no Manual de Liderança Militar (C 20-10). Dessa maneira, a presente pesquisa corrobora com o autor, pois foi verificado por meio de questionário que a maioria das competências da inteligência emocional são essenciais ao líder paraquedista.

Cabe salientar que os trabalhos até hoje publicados foram meramente documentais, não envolvendo líderes no processo de análise. Este, porém, foi diferente. Além da análise bibliográfica, foi realizado um questionário com militares que exerceram liderança na tropa paraquedista.

Comparando também o resultado dessa monografia com o trabalho de Guimarães (2018) que verificou a influência da inteligência emocional no exercício da Liderança Militar do Oficial do Quadro do Estado-Maior da Ativa do Exército Brasileiro em Operações de Garantia da Lei e da Ordem em ambiente Urbano, pode-se constatar que as competências da inteligência emocional elencadas do Quadro 2 e 3 ilustrados no Capítulo 2 são essenciais ao exercício da liderança. Portanto, ambos os trabalhos corroboram com a tese de que as competências de tal teoria servem de alicerce para o exercício da liderança militar e, em especial, como

comprovado por meio dessa pesquisa, que elas são essenciais para o exercício da liderança na tropa paraquedista.

6 CONCLUSÃO

Quanto aos objetivos propostos, pode-se concluir:

a. A liderança é a habilidade de influenciar pessoas, pelo exemplo, para cumprirem suas missões, entusiasticamente, visando atingir objetivos para o bem da instituição, neste caso, ao Exército Brasileiro;

b. A liderança militar, por sua vez, pode ser caracterizada como a arte de persuadir os subordinados, lograr deles adesão a um ideal para que, provido de um propósito, direção e motivação, desenvolvam uma tarefa, cumpram uma missão e melhorem a organização. Para tal, faz-se necessário haver um líder, liderados, uma situação e a interação entre eles para a consecussão de uma determinada missão;

c. A Teoria da Inteligência Emocional elenca vinte competências que são desejáveis ao líder de maneira geral. São elas: autoconsciência emocional, auto-avaliação, autoconfiança, autocontrole, confiança, estado-consciente, adaptabilidade, orientação de proezas, iniciativa, empatia, consciência organizacional, orientação de serviço, liderança visionária, influência, capacidade de deselvolver os outros, comunicação, mudança catalisadora, gerenciamento de conflitos, construção de laços e trabalho em equipe;

d. A tropa paraquedista do Exército Brasileiro possui diversas peculiaridades, sendo as mais marcantes, a liderança para o salto e o cumprimento de missões de alto risco. Nesse sentido, faz-se necessário o líder dispor de atributos essenciais ao exercício da liderança. Tais atributos estão calcados no manual de Liderança Militar C 20-10 (2011) e outros podem ser selecionados por meio da Teoria da Inteligência Emocional, conforme constata-se neste tabalho;

e. Treze competências dentre as vinte propostas pela Teoria da Inteligência Emocional, elencadas no capítulo II, foram selecionadas pelos entrevistados como essenciais ao líder paraquedista. São elas: autoconsciência emocional, autoconfiança, autocontrole, confiança no próximo, estado consciente (consciencia situacional), adaptabilidade, iniciativa, empatia orientação do trabalho, boa cominicabilidade, gerenciamento de conflitos interno do grupo, construção de laços e trabalho em equipe. Várias outras competências foram acrescentadas pelos citados militares como: sereno rigor e senso de justiça, vigor físico, proficiência técnica e tática, coragem, dinamismo, resistência e camaradagem, muitas dessas

competências/ atributos são elencados no C 20-10 (2011).

Tais conclusões respondem de maneira satisfatória as questões de estudo propostas no capítulo I, deste trabalho.

Dessa maneira, há uma correlação direta entre as competências da Teoria da Inteligência Emocional e os atributos desejáveis ao líder militar paraquedista. Isso pôde ser constatado tanto na pesquisa bibliográfica exploratória quanto na pesquisa de campo realizada neste trabalho.

Recomenda-se que este trabalho possa servir como base para outros estudos que visem aprofundar o conhecimento na teoria da inteligência emocional, bem como aos militares que desejem ser melhores líderes. Também serve de apoio para uma revisão e atualização do Manual de liderança militar C 20-10 (2011), bem como tais atributos elencados neste trabalho podem ser implementados no Sistema de Gestão do Desenvolvimento (SGD) para avaliar os militares mais aptos e capazes a serem grandes líderes.

Propõem-se que o tema liderança por meio da inteligência emocional seja estudado nas escolas de formação, seja incrementado no PIM para instrução de quadros nas diversas Unidades do Exército Brasileiro e, não menos importante, atualização no Manual de Inteligência Militar C 20-10.

REFERÊNCIAS

AIESEC. **A diferença entre chefes e líderes.** Disponível em: <<https://aiesec.org.br/diferenca-entre-chefes-e-lideres/>>. Acesso em: 16 Fev. 2022.

ALMEIDA, Ricardo Guilherme de Almeida. **Evolução histórica da Brigada de Infantaria Paraquedista no contexto da força terrestre brasileira.** Dissertação de Mestrado em Ciências Militares. Rio de Janeiro: ECEME, 2002.

BAR-ON, Reuven; PARKER, James D. A. **Manual de Inteligência Emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho.** Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, jan./fev./mar. 2013.

BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura. **A Liderança Militar conquistado por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional.** 2018. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

BERGAMINI, C.W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, maio. 1994.

BRASIL, Exército. Estado-Maior. **C 20-10: Liderança militar.** 2. ed. Brasília, DF, 2011.

_____. Exército. Estado-Maior. **Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre.** Brasília, DF. 2013.

_____. Exército. Portaria nº 517, de 26 de setembro de 2000. **Define Ciências Militares, fixa sua abrangência e estabelece a finalidade de seu estudo.** Brasília, DF. 2000.

EJÉRCITO DE CHILE. **MDO – 90906:** Diccionario Militar, Santiago, 2011.

EJÉRCITO DE CHILE. **RA (P) 110**: A “Ordenanza General del Ejército”. Santiago, 2006.

EJÉRCITO DE CHILE. **RDE – 11**: “Modelo Integral de Liderazgo del Ejército de Chile”. División Doctrina. Santiago, 2014.

CRUZ, Jean Ricardo Souza. **Desenvolvendo a inteligência emocional na liderança militar na área administrativa**. 2019. 18 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) - Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG, Salvador, 2019.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Manual de Campanha ADP 6-22 Army Leadership and the Profession**. Headquarters, Department of the US Army, 2019.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill Book Company, 1967, p. 3.

GIL, C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional, a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 10 ed. aniversário. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard.; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard.; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional**: como liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GUIMARÃES, Fabrício Avila. **A influência da Inteligência Emocional no Exercício da Liderança Militar do Oficial do Quadro do Estado-Maior da Ativa do Exército Brasileiro em Operações da Garantia da Lei e da Ordem em Ambiente Urbano**. 2018. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação *lato sensu* em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018.

HOLANDA, A. B. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 5 ed. Curitiba: Positivo, 2010.

HUNTER, James. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. **O que é inteligência emocional?** Disponível em: <<http://www.psicologi.co/OQueE.aspx>> Acesso em: 03 fev 2022.

LIDERANÇA. *In*: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/risco/>>. Acesso em: 16 fev. 2022.

LIMA, C. B. **Inteligência emocional e satisfação no trabalho**. 2019. 45f. Trabalho de conclusão do curso (Graduação em Psicologia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

MACHADO, Vandrê Rolim. **Os símbolos e rituais da Brigada de Infantaria Paraquedista: influências, permanências e rupturas**. 2016. 106 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2016.

MARSHALL, S. L. A. **Homens ou fogo?** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: CEP/ EsAO, 2007.

SALOVEY, P. **A ciência da Inteligência Emocional**. Universidade de Yale. New Haven, 2005.

SALOVEY, P.; MAYER, J. **Selecionando de uma medida da inteligência emocional**: O argumento para testar as habilidades. São Paulo: Objetiva, 2000.

SANTOS, B. **A relação dos estilos de liderança transformacional e transacional com o comprometimento organizacional estudo no setor hoteleiro.** ISEG: Lisboa, 2018.

SANTOS, Rafaela de Jesus. **A Inteligência Emocional em Empresas Familiares do Médio Tejo:** Implicações para a relação líder e liderado. 2018. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas Familiares e Empreendedorismo) - Instituto Politécnico de Tomar, Lisboa, 2018.

SARAIVA, Edvalda Changa Muquixe. **A Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da Liderança.** 2021. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Potencial Humano) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2021.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SOUSA TERCEIRO, José Bráulio de. **A Liderança do oficial de Estado-Maior das Grandes Unidades do Exército Brasileiro.** 2012. 217 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2012.

STOGDILL, R. M. **Handbook os leadership.** New York McMillan/Free Press, 1974.

VIANA, Claudius Gomes de Aragão. **A Brigada de Infantaria Paraquedista: história institucional e cultura organizacional da tropa aeroterrestre brasileira.** 2020. 377 f. Tese (Doutorado em História, Política e Bens Culturais) – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil - CPDOC. Rio de Janeiro, 2020.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho.** Rio de Janeiro, Objetiva, 1997.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

- 1) **QUAL SEU POSTO OU GRADUAÇÃO?**
- 2) **QUAL SEU NOME?**
- 3) **EM QUE OM PQDT SERVE OU SERVIU?**
- 4) **QUAL O PERÍODO SERVIU NESSA OM PQDT?**
- 5) **VOCÊ CONSIDERA LÍDERANÇA ESSENCIAL AO MILITAR CMT DE FRAÇÃO PQDT?**
- 6) **ASSINALE ABAIXO QUAIS COMPETÊNCIAS VOCÊ CONSIDERA ESSENCIAIS AO LÍDER PARAQUEDISTA:**
 - A. AUTOCONSCIÊNCIA EMOCIONAL
 - B. AUTO-AVALIAÇÃO
 - C. AUTOCONFIANÇA (CONFIANÇA EM SI MESMO)
 - D. AUTOCONTROLE
 - E. CONFIANÇA (NO QUE REALIZA)
 - F. ESTADO-CONSCIENTE (SABER SUAS RESPONSABILIDADES)
 - G. ADAPTABILIDADE
 - H. ORIENTAÇÃO DE PROEZAS (DESENVOLVIMENTO DE PADRÃO INTERNO DE EXCELÊNCIA)
 - I. INICIATIVA
 - J. EMPATIA
 - K. CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL
 - L. ORIENTAÇÃO DE TRABALHO (RECONHECER NECESSIDADES DOS SUBORDINADOS)
 - M. LIDERANÇA VISIONÁRIA
 - N. INFLUÊNCIA
 - O. DESENVOLVER OS OUTROS
 - P. BOA COMUNICAÇÃO
 - Q. MUDANÇA CATALISADORA (HABILIDADE DE TER NOVAS IDEIAS)
 - R. GERENCIAMENTO DE CONFLITOS
 - S. CONSTRUÇÃO DE LAÇOS (CULTVAR E MANTER REDE DE RELACIONAMENTOS)
 - T. TRABALHO DE EQUIPE (COOPERAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE EQUIPES)
 - U. OUTROS.