

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

Júlia de Almeida Brito Santos

**A LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL NA EXPRESSÃO DA INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL: FATOR IMPRESCINDÍVEL PARA O COMANDANTE DAS
PEQUENAS FRAÇÕES**

Resende

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

**TÍTULO DO TRABALHO: A LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL NA
EXPRESSÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: FATOR IMPRESCINDÍVEL
PARA O COMANDANTE DAS PEQUENAS FRAÇÕES**

AUTOR: JÚLIA DE ALMEIDA BRITO SANTOS

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 da Direção de Ensino da AMAN.

Resende, 01 de Junho de 2015

Julia A B Santos
Assinatura do Cadete

S2371 SANTOS, Júlia de Almeida Brito

A linguagem verbal e não verbal na expressão da inteligência emocional: fator imprescindível para o comandante das pequenas frações / Júlia de Almeida Brito Santos – Resende; 2023. 42 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Heitor Fredman Ramos Frutuoso
Guimarães

TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Comunicação verbal. 2. Comunicação não verbal. 3. Liderança.
4. Inteligência emocional. I. Título.

CDD: 355

Júlia de Almeida Brito Santos

**A LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL NA EXPRESSÃO DA INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL: FATOR IMPRESCINDÍVEL PARA O COMANDANTE DAS
PEQUENAS FRAÇÕES**

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: Heitor **Fredman** Ramos Frutuoso Guimarães - TC

Resende
2023

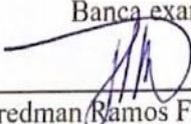
Júlia de Almeida Brito Santos

**A LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL NA EXPRESSÃO DA INTELIGÊNCIA
EMOCIONAL: FATOR IMPRESCINDÍVEL PARA O COMANDANTE DAS
PEQUENAS FRAÇÕES**

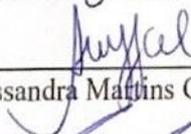
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 01 de junho de 2023:

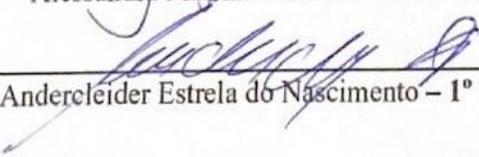
Banca examinadora:



Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães - TC



Alessandra Martins Gomes Feitosa - Cel



Anderleider Estrela do Nascimento - 1º Ten

Resende
2023

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, a Nossa Senhora e a São Jorge, que guiam e iluminam todos os meus passos diariamente, me permitindo chegar aonde estou hoje. Dedico também aos meus pais, que me deram todo suporte e a base durante essa formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar e principalmente à Deus, por ter me abençoado a cada dia, guiando os meus passos e me levado às vitórias, ao Seu modo. Agradeço à Nossa Senhora e à São Jorge, que atenderam às minhas orações e me reergueram nos momentos difíceis e de desânimo, sempre me ajudando a carregar todos os fardos. Aos espíritos de luz por me protegerem e me livrarem de todos os males.

Agradeço à minha família, a qual devo tudo. Por terem me educado e me mostrado o caminho do bem e por terem sido meu porto seguro em todas as situações. Ao meu pai por ser meu exemplo pessoal e profissional e à minha mãe por, além de ser meu exemplo de mulher forte, ter passado incontáveis noites aos pés de Nossa Senhora com uma fé inabalável.

Agradeço às minhas companheiras de turma, que tiveram papel essencial na minha formação, sendo os meus grandes exemplos de superação e força, além de dividirem momentos felizes e de dificuldade comigo.

Agradeço ao meu orientador, por ter me ajudado a concluir esta monografia, possibilitando-me a chegar cada vez mais perto da tão sonhada estrela de Aspirante a oficial.

RESUMO

A LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL NA EXPRESSÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: FATOR IMPRESCINDÍVEL PARA O COMANDANTE DAS PEQUENAS FRAÇÕES

AUTOR: Júlia Brito

ORIENTADOR: Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Tradicionalmente, acreditava-se que um teste de QI seria suficiente para definir a inteligência de um indivíduo. No entanto, tem-se observado outros fatores, além das aptidões lógicas, por exemplo, para delinear a capacidade humana. A partir disso, buscando demonstrar essa multiplicidade de tipos de inteligências, o autor Daniel Goleman propôs a definição da Inteligência Emocional (IE). Ao analisar as competências que compõem a Inteligência Emocional, pode-se observar que nela estão presentes diversos elementos considerados ferramentas do exercício da liderança. Assim, ao relacionar a IE com a figura do líder, muito presente nas organizações militares, observa-se que ao possuir uma IE desenvolvida, o comandante será capaz de exercer com maior eficiência as suas funções dentro de suas frações. Nesse contexto, saber expressar, verbalmente e não verbalmente, os atributos dessa inteligência interpessoal, proporciona uma melhor manutenção dos relacionamentos e conhecimento acerca das próprias emoções e das emoções dos outros. Dessa maneira, este trabalho buscou apresentar conceitos relevantes sobre as temáticas da IE e da figura do comandante, abordando de que formas a IE poderá ser expressa dentro dos componentes das comunicações verbal e não verbal. Para chegar a este objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, ao mesmo tempo que foi realizado um questionário âmbito os corpos de tropa do Exército Brasileiro, a fim de levantar dados para embasar essa pesquisa. Após a apuração dos dados, foi concluído que os militares, apesar de possuírem algum conhecimento acerca das características e expressões da IE e das linguagens verbal e não verbal, não possuem muito contato com essa temática durante a sua formação militar. Assim, a pesquisa foi útil no sentido de detectar essa oportunidade de melhoria, além de constatar a relação da IE com o exercício do comandante das pequenas frações e a sua expressão.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Comunicação verbal e não verbal. Liderança.

ABSTRACT

A LINGUAGEM VERBAL E NÃO VERBAL NA EXPRESSÃO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: FATOR IMPRESCINDÍVEL PARA O COMANDANTE DAS PEQUENAS FRAÇÕES

AUTHOR: Júlia Brito

ADVISOR: Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Traditionally, it was believed that an IQ test would be enough to define an individual's intelligence. However, other factors have been observed, in addition to logical aptitudes, for example, to delineate human capacity. From this, seeking to demonstrate this multiplicity of types of intelligence, the author Daniel Goleman proposed the definition of Emotional Intelligence (EI). When analyzing the competences that make up Emotional Intelligence, it can be seen that several elements are present in it that are considered tools for the exercise of leadership. Thus, when relating the EI with the figure of the leader, very present in military organizations, it is observed that by having a developed EI, the commander will be able to perform his functions more efficiently within his fractions. In this context, knowing how to express, verbally and non-verbally, the attributes of this interpersonal intelligence, provides better maintenance of relationships and knowledge about one's own emotions and the emotions of others. In this way, this work sought to present relevant concepts on the themes of EI and the figure of the commander, addressing the ways in which EI can be expressed within the components of verbal and non-verbal communication. To reach this objective, a bibliographical and documental research was carried out, at the same time that a questionnaire was carried out within the troop corps of the Brazilian Army, in order to collect data to support this research. After collecting the data, it was concluded that the military, despite having some knowledge about the characteristics and expressions of EI and verbal and non-verbal languages, do not have much contact with this theme during their military training. Thus, the research was useful in the sense of detecting this opportunity for improvement, in addition to verifying the relationship between EI and the exercise of the commander of small fractions and its expression.

Key-words: Emotional Intelligence. Verbal and non-verbal communication. Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo circular das quatro divisões da IE.....	22
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Universal amostral.	33
Gráfico 2 - Abordagem da IE na formação militar.	34
Gráfico 3 - Identificação da IE.	35
Gráfico 4 - Qual das linguagens expressa IE.	36
Gráfico 5 - Características relacionadas a IE.	37
Gráfico 6 - Importância da IE.	38
Gráfico 7 - Atitudes relacionadas a IE.	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
EB	Exército Brasileiro
EsPCEX	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
IE	Inteligência Emocional
Oms	Organizações Militares
PLADIS	Plano de Disciplina
QI	Quociente de Inteligência
Sr(a)	Senhor(a)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo geral.....	16
1.1.2	Objetivos específicos	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	18
2.1.1	Domínios e competências da Inteligência Emocional	18
2.1.2	As quatro divisões da IE.....	21
2.2	COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	22
2.2.1	A comunicação verbal e a IE	23
2.2.2	A Comunicação Não Verbal e a IE	25
2.3	A EMPATIA.....	27
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	30
3.1	TIPO DE PESQUISA	30
3.2	MÉTODOS	30
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, acreditava-se que um teste de QI seria suficiente para definir a inteligência de um indivíduo. No entanto, tem-se observado outros fatores, além das aptidões lógicas, por exemplo, para delinear a capacidade humana. Partindo disso, o psicólogo norte americano Daniel Goleman busca mostrar a multiplicidade das formas de inteligência, propondo a definição da inteligência emocional, composta pelos seguintes pilares: conhecer as próprias emoções; controlar as emoções; automotivação; empatia; relacionar-se interpessoalmente (GOLEMAN, 2015).

Os autores Seymor e Shervington (2001) citam que a inteligência emocional é, primeiro a sua aptidão em controlar situações de maneira efetiva, e, segundo, seu grau de sensibilidade, o que contribui para o desempenho dos outros. Isso afeta diretamente em um ambiente de estresse físico e mental, de grandes responsabilidades e caracterizado por relações interpessoais necessárias para o cumprimento das funções, como é evidenciado no contexto militar.

Dentro das organizações militares temos a figura do comandante. Este é responsável pelo grupo na execução das diversas missões. No entanto, tem-se a percepção que um líder, diferentemente, de um chefe que está acima pelo vínculo de sua posição hierárquica sob os demais, torna-se muito mais eficiente na coesão de um grupo e no cumprimento das atividades.

O manual C 20-10, Manual de Liderança Militar, Brasil (2013, p. 2-1), conceitua a liderança, a partir de quatro elementos presentes: a situação; o líder propriamente dito; os liderados e a interação entre estes e aquele, definida como “o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo”.

Portanto, interpretando esses elementos que compõem as relações em que a liderança está presente, observa-se que, para que esse evento ocorra, é necessário ao grupo constituir boas relações. A consonância dentro da coletividade pode ser adquirida de várias formas, dentre elas, pela demonstração de empatia do chefe com os demais, pela expressão de sua inteligência emocional, visto que esta é associada com habilidades de relacionamento, pela comunicabilidade, pela cooperação e pela persuasão.

Segundo o Regulamento Interno dos Serviços Gerais (2003), a principal engrenagem que move o sistema Exército Brasileiro é a sua força de pessoal. Desse modo, a comunicação, como o meio de estabelecer as relações pessoais, em sua expressão verbal e não verbal torna-se veículo da expressão da inteligência emocional. Essa modalidade de inteligência mostra-se

uma habilidade exigida na carreira militar do oficial, tendo em vista atividades inerentes à profissão relacionadas ao risco de vida, às missões de combate, à responsabilidade pela vida dos subordinados e à liderança. Um comandante que possui a ciência do efeito de um chefe que expressa bem essa competência sob os seus subordinados está mais apto a criar um grupo coeso capaz de cumprir missões complexas nas quais o Exército está inserido.

Assim sendo questiona-se: qual a importância da linguagem verbal e não verbal na expressão da inteligência emocional para o comandante de pequenas frações?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a expressão da inteligência emocional, observando seus componentes na comunicação verbal e não verbal, enfatizando a importância desse atributo para o comandante das pequenas frações dentro do Exército Brasileiro.

1.1.2 Objetivos específicos

Descrever inteligência emocional, abordando suas competências e áreas;

Identificar os componentes da linguagem verbal e não verbal;

Relacionar os aspectos da IE às linguagens já citadas;

Analisar a empatia, que compõe a IE, que pode ser expressa de uma forma evidente na linguagem corporal e oral;

Analisar o efeito da figura de um líder que expressa os elementos que compõem a Inteligência Emocional dentro de um ambiente coletivo, tanto nas missões cotidianas, como nas complexas, nas quais o Exército Brasileiro está inserido.

Para atingir os objetivos supracitados, este trabalho foi dividido da seguinte forma:

O primeiro capítulo faz a relação dos atributos inerentes ao líder com a IE, mostrando a importância dessa capacidade com a figura do comandante das pequenas frações do EB e, portanto, a necessidade de saber expressá-la através das linguagens verbal e não verbal.

Já o segundo capítulo, introduzindo o referencial teórico, aborda a IE, destacando a importância da sua inserção no estudo sobre a inteligência dos indivíduos. Além disso, dentro desse contexto, aborda as competências da IE e as subdivisões. Ainda no referencial teórico, traz a relação das comunicações verbal e não verbal com a IE, apontando a importância da

comunicação para o exercício da liderança. Assim, esse capítulo discorre separadamente sobre as comunicações, apontando de que forma os atributos da IE podem ser expressos.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados na presente pesquisa. Refere-se à abordagem, aos tipos de pesquisa e métodos utilizados para levantar informações e dados.

O quarto capítulo apresenta os resultados das pesquisas e a discussão obtida através destes, apontando os dados estatísticos e as interpretações referentes.

Por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais, respondendo o objetivo geral do trabalho e trazendo sugestões para melhorar a expressão da IE nos tipos de comunicação existentes e, assim, aprimorar suas ferramentas para comandar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Existem diferentes modelos de inteligência emocional - IE, daí as diferentes concepções e posturas. Em particular, distinguem-se modelos mistos e modelos de competências baseados no processamento de informação. A principal, sugerida especialmente por Goleman (2015), relaciona traços de personalidade, competências socioemocionais, aspectos motivacionais e habilidades cognitivas.

Goleman (2015), em sua obra, inclui vários domínios: autoconsciência, autorregulação, gerenciamento de estresse, traços motivacionais (automotivação) ou áreas comportamentais (gestão das relações interpessoais), com o qual abrange quase todas as áreas da personalidade.

Por sua vez, o modelo aborda a IE como uma inteligência baseada no uso adaptativo das emoções e sua aplicação ao nosso pensamento, ou seja, as emoções ajudam a resolver problemas e facilitam a adaptação ao ambiente. A esse respeito, Mayer e Salovey (1997 *apud* Fernández e Extremera, 2005) consideram que a IE é uma habilidade voltada para o processamento de informação emocional que unifica emoções e raciocínio, permitindo-nos usar nossas emoções para facilitar o raciocínio mais eficaz e pensar de forma mais inteligente sobre nossa vida emocional.

Reconhece-se que pessoas emocionalmente inteligentes não serão apenas mais hábeis em perceber, entender e gerenciar suas próprias emoções, mas também serão mais capazes de extrapolar suas habilidades de percepção, compreender e gerir as emoções dos outros, o que significa que lhes fornece ferramentas de adaptação social e emocional, que ao mesmo tempo, permite que eles tenham boas relações interpessoais graças a empatia, reciprocidade e comportamentos pró-sociais (FERNÁNDEZ; EXTREMERA, 2005).

2.1.1 Domínios e competências da Inteligência Emocional

A) Autoconsciência

Ao abordar acerca dos estilos típicos que as pessoas adotam para lidar com suas emoções, Mayer (1997) define o autoconsciente como: “Consciente de seus estados de espírito no momento em que ocorrem, essas pessoas, compreensivelmente, têm uma certa

sofisticação em relação a suas vidas emocionais.”. Assim, são capazes de enxergar com clareza as situações, sem deixar que as emoções interfiram totalmente nas decisões, além de serem capazes de se afastar de um estado negativo de espírito, favorecendo à saúde psicológica.

Diante dessa definição, observa-se a importância dessa competência na personalidade do líder, emerso, diversas vezes, em situações críticas e de estresse e que demandam a decisão imediata.

Segundo Goleman, Boyatzis e Mckee (2002), a autoconsciência de um líder divide-se em três componentes: a autoconsciência emocional, a autoavaliação precisa e a autoconfiança. A autoconsciência emocional diz respeito ao reconhecimento de suas emoções e da gestão destas. Já a autoavaliação precisa está relacionada à capacidade do líder perceber seus pontos positivos e negativos, de forma a aprimorar os seus aspectos fortes e corrigir os fracos. Está ligada, ainda, à humildade e à percepção da importância das críticas para seu ganho pessoal e profissional. Por fim, a autoconfiança, amplamente citada no ambiente militar, é definida como atributo essencial para o indivíduo que está sempre a frente, o comandante.

B) Autogestão

Lidar com as próprias emoções e saber controlá-las é uma ferramenta imprescindível para o bem-estar emocional. A má administração dos sentimentos, seja de forma a ignorá-las ou senti-las demais, gera consequências. Como exemplo, pode-se citar, o surgimento de patologias emocionais, como o transtorno de ansiedade generalizada ou a depressão, transtornos cada vez mais presente nas gerações atuais.

Nesse sentido, um comandante que não consegue gerir as suas próprias emoções não será capaz de contribuir para um bom ambiente de trabalho, gerar confiança aos seus liderados e auxiliar no desenvolvimento deles.

No meio militar, o comandante de pelotão é visto como um gestor de problemas, lidando constantemente com outros militares subordinados que possuem problemas pessoais e necessitam de orientação. Portanto, a habilidade de lidar com as próprias emoções, além de auxiliar a si mesmo para um bem-estar mental, deixa o militar em melhores condições para tomar decisões e orientar seus comandados.

C) Automotivação

Pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para prestar atenção, para a automotivação e a maestria, e para a criatividade. O autocontrole emocional adiar a satisfação e reprimir a impulsividade está por trás de todo tipo de realização. E a

capacidade de entrar em estado de "fluxo" possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ter mais alta produtividade e eficácia em qualquer atividade que empreendam (GOLEMAN, 2015).

De acordo com o fragmento supracitado, a automotivação está ligada a aptidões que configuram maior produtividade nas atividades empenhadas. Em sua obra, Goleman faz uma análise sobre o efeito das emoções negativas no funcionamento cognitivo do indivíduo, ao observar a consequência das perturbações emocionais para a “memória funcional” dos alunos prestes a realizar um exame, por exemplo. Em contrapartida, examina o papel da motivação positiva a reunião dos sentimentos de entusiasmo, zelo e confiança na conquista nesse mesmo contexto.

Perturbar-se facilmente com frustrações, perdendo a motivação, atrapalha consideravelmente o sucesso das atividades. Assim, o desenvolvimento da capacidade de conseguir se motivar sozinho dará ao comandante das pequenas frações a segurança para atuar em ambientes adversos, além de oferecer subsídio para motivar os demais e proporcionar um melhor ambiente de trabalho, com maior eficiência.

D) Empatia

Esse domínio está diretamente ligado à definição da empatia, desenvolvida a partir da autoconsciência emocional, em outras palavras, é reconhecer as emoções nos outros (Consciência Social). Segundo Goleman “A empatia alimenta-se da autoconsciência; quanto mais abertos estamos para nossas emoções, mais hábeis seremos na leitura de sentimentos.”. Para explicar essa concepção, utiliza o termo “Alexitimia”, divulgado por Peter Sfinios, em 1973, no ambiente da Psicologia e Psicanálise, que se trata da incapacidade de um indivíduo em descrever e identificar emoções. Os alexitimos apresentam um grande déficit no desenvolvimento da IE e conseqüente problema em suas relações sociais, devido à falta de empatia.

A alta consciência social de um líder produz no grupo a sintonia dos sentimentos entre cada integrante, dando ao líder a capacidade de ouvir o grupo e compreender as emoções alheias, e, por conseguinte, dizer e agir de maneira apropriada.

E) Habilidades sociais

As pessoas que causam uma excelente impressão social, por exemplo, são hábeis no controle de suas expressões de emoção, finamente sintonizadas com a maneira como os outros reagem, e assim capazes de continuamente sintonizar sua atuação social,

ajustando-a para assegurar-se de que estão tendo o efeito desejado (GOLEMAN, 2015).

Segundo o autor Goleman (2015), lidar com as próprias emoções e a forma de expressá-las está diretamente ligada a capacidade de administrar as relações sociais. Assim, relaciona essa competência a inteligência interpessoal com as seguintes aptidões:

1. Organizar grupos: envolve a coordenação de redes de pessoas.

É o talento que se vê em diretores ou produtores de teatro, oficiais militares e chefes efetivos de organizações e grupos de toda espécie. Nas brincadeiras, é a criança que toma a dianteira ao decidir o que todas vão fazer, ou se torna capitão da equipe.

2. Negociar soluções: “o talento do mediador”. Evita conflitos e os soluciona quando ocorrem.

As pessoas que têm essa aptidão são excelentes para fazer acordos, arbitrar ou mediar disputas; podem fazer carreira na diplomacia, arbitragem ou lei, ou como intermediários ou gerentes de incorporações. São as crianças que resolvem as brigas nas brincadeiras.

3. Ligação pessoal – É o “talento da empatia e ligação”

Isso facilita entrar num encontro ou reconhecer e reagir adequadamente aos sentimentos e preocupações das pessoas a arte do relacionamento. Essas pessoas dão bons "jogadores de equipe", cônjuges confiáveis, bons amigos ou parceiros comerciais.

Para um comandante, a função de liderar demanda exatamente o conhecimento e a aplicação dessas aptidões sempre na perspectiva de melhor gerir seus subordinados, influenciando, aprimorando ou corrigindo rumos das diversas missões.

2.1.2 As quatro divisões da IE

Outra abordagem sobre a IE parte de Bar-On e Parker (2002), definindo-a como uma “gama de aptidões, competências e habilidades não-cognitivas que influenciam a capacidade do indivíduo de lidar com as demandas e pressões do ambiente”. Dentro dessa concepção, ela é dividida em quatro tópicos: a Percepção Emocional, que diz respeito ao modo como as emoções são expressas a partir de sua percepção; a Integração Emocional, quando as emoções sofrem interferências automáticas da cognição; o Entendimento Emocional, caracterizado pela capacidade de compreender a emoção e raciociná-la; a Administração Emocional, por fim, que promove a gestão dos sentimentos e encoraja a abertura destes.

Figura 1 - Modelo circular das quatro divisões da IE.



Fonte: ADAPTADO DE BAR-ON (2002).

2.2 COMUNICAÇÃO VERBAL E NÃO VERBAL E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O manual C 20-10 Manual de Instrução de liderança define liderança como:

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).

Nesse contexto, dentre as competências afetivas interpessoais listadas inerentes ao líder militar, está a comunicabilidade, definida como uma

Competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder militar não precisa ser necessariamente um excelente orador, porém deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível, seja por linguagem verbal, seja por linguagem não verbal. Ao considerar a interação como um dos fatores da liderança, a comunicabilidade torna-se uma competência de grande importância, pois é por meio dela que o líder interagirá com seus liderados (BRASIL, 2011).

Assim, a capacidade de se comunicar é importante para a construção da relação líder-liderado, para a transmissão de ordens, para gerir conflitos e para a transmissão de valores cultuados na instituição.

2.2.1 A comunicação verbal e a IE

A expressão oral é um processo interativo de construção de significado, que envolve a produção, a recepção e o processamento de informação (BROWN, 1994; BURNS; JOYCE, 1977). Segundo Neto (2014), o poder das palavras é o poder de afetar o coração e a cabeça, ideias e ideais, revelar a verdade, mudar vidas. Esta frase também se refere ao poder de influenciar os outros, seja para o bem ou para o mal, através da linguagem.

Em “Como fazer amigos e influenciar pessoas” Dale Carnegie (2003), o autor traz sugestões para modificar o comportamento das pessoas de forma a melhorar o clima organizacional e fortalecer sua liderança. Dentre elas, estão:

Princípio 1: Comece com um elogio e uma apreciação sincera. Princípio 2: Chame indiretamente a atenção sobre os erros alheios. Princípio 3: Fale de seus próprios erros antes de criticar os das outras pessoas. Princípio 4: Faça perguntas em vez de dar ordens. Princípio 5: Não envergonhe as outras pessoas. Princípio 6: Elogie o menor progresso e cada novo progresso. Seja "caloroso na sua aprovação e generoso no seu elogio". Princípio 7: Atribua a outra pessoa uma boa reputação para que ela se interesse em mantê-la. Princípio 8: Incentive a outra pessoa. Faça que os erros pareçam fácil de corrigir. Princípio 9: Faça a outra pessoa sentir-se satisfeita fazendo o que você sugere (CARNEGIE, 2003).

Analisando esses princípios, observamos que, para executá-los, devemos utilizar da nossa comunicação verbal, em sua maior parte. Um indivíduo que possui a sua Inteligência Emocional desenvolvida obtém maior êxito nesses princípios porque, de forma natural, consegue motivar-se e assim, motivar os demais, por possuir consciência social e lidar bem com relacionamentos. Corrobora com essa assertiva, ANDERSON (2016), ao dizer que

Passar emoção é importante, e nesse aspecto o tom de voz e a linguagem corporal do palestrante tem enorme valor. Analisaremos isso em detalhes mais adiante. No entanto a essência de uma palestra depende fundamentalmente das palavras. São elas que narram uma história, constroem uma ideia, explicam o que é complicado, apresentam argumentos lógicos ou fazem um apelo convincente para a ação. Por isso, se alguém lhe diz que, ao falar em público, a linguagem corporal é mais importante do que a linguagem verbal, lembre-se por favor, de que a pessoa está interpretando mal as pesquisas científicas. Cada pergunta que possuía opções de resposta passou por uma análise estatística mínima (apenas verificação dos percentuais de resposta) para chegar a um resultado acerca da predominância das respostas obtidas, também relevantes para a conclusão final. Todas elas foram acompanhadas de gráfico. Esses, por sua vez, foram seguidos de explicações da análise qualitativa dos dados (ANDERSON, 2016, p.24).

Além disso, a comunicação verbal está relacionada com o “sereno rigor”. “Sereno”, que significa a demonstração da serenidade, tranquilidade e mansidão e “rigor”, definido como o excesso de força. O termo, muito utilizado dentro da caserna, principalmente na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), refere-se ao equilíbrio entre a tranquilidade e a dureza necessária para os comandantes de frações no Exército Brasileiro (EB).

Isso se dá porque o comandante deve forjar os militares subordinados, incutindo-lhes atributos essenciais para o indivíduo que é treinado para o ambiente de guerra e não guerra, ambos caracterizados pelas adversidades. De mesmo modo, o excesso de rigidez, a falta de tato e empatia, geram um ambiente desagradável e sem confiança. O tato define-se como

O tato corresponde à: competência para se relacionar com as pessoas, sem ferir suscetibilidades, compreendendo a dinâmica das relações interpessoais e a natureza emocional dos seus superiores, pares e subordinados, a fim de interagir com todos da forma mais eficaz possível. O tato é a expressão da inteligência emocional, pois o líder que detém essa competência age nos locais e nos momentos certos, e deixa de agir no lugar e nos momentos inadequados, obtendo, assim, êxito em seus relacionamentos. O líder com essa competência emprega, quando necessário, o chamado sereno rigor, para orientar e corrigir os seus subordinados (BRASIL, 2013).

Dessa forma, há a necessidade da proporcionalidade dessa competência, que é a expressão da IE, com a rigidez, que forja e ensina o combatente a suportar situações adversas. Essa capacidade de dosar o sereno-rigor pode ser percebida na oralidade do indivíduo. O tom, a escolha das palavras e o vocabulário são fatores que influenciam de que forma a informação será transmitida e qual o propósito a ser entendido pelo receptor do canal de comunicação. A habilidade de selecionar o modo como se fala, independente da situação, está diretamente relacionada com a Inteligência Emocional.

De acordo com Navarro e Carlins (2021), a mente emocional é usada quando queremos tomar decisões instantaneamente, você costuma ser ilógico, pois é impulsivo. A inteligência emocional é um dos pilares de qualquer organização, pois todo administrador, supervisor, pessoas, diretores, têm tarefas gerais mais interpessoais do que executivas, por exemplo: a tomada de decisão, a liderança, a comunicação aberta, as relações de confiança e no trabalho, a lealdade, a criatividade e a inovação.

Ao possuir a capacidade de filtrar o que deve ser dito, sem deixar com o que o lado puramente emotivo domine as suas atitudes, o indivíduo demonstra a capacidade de reconhecer as suas emoções, gerenciá-las e, além disso, levar em conta os sentimentos dos outros, demonstrando sua consciência social e facilidade em lidar com relacionamentos. Assim, observa-se a expressão das competências da IE (GOLEMAN, 2002).

A oralidade mostra-se também um instrumento que desenvolve confiança entre os interlocutores, ao serem consideradas, em uma simples conversa, as ideias e sentimentos do outro, como exposto abaixo:

Em seu livro *Getting Through to People*, o Dr. Gerald S. Nirenberg, fez o seguinte comentário: "A cooperação numa conversa só se alcança quando você demonstra considerar as ideias e os sentimentos da outra pessoa como tão importantes quanto os seus próprios. Comece uma conversa dando à outra pessoa o objetivo e a direção da sua conversa, controlando o que diz através daquilo que gostaria de ouvir se fosse o ouvinte, e aceitando o ponto de vista que ela lhe apresenta - essa atitude irá encorajar o ouvinte a abrir a mente para as suas ideias (CARNEGIE, 1936).

2.2.2 A Comunicação Não Verbal e a IE

O cérebro, tendo dois hemisférios, o esquerdo e o direito, nos dá armas interessantes para conhecer todo tipo de pessoa e estar atento a qualquer mudança de humor e estar preparado. No entanto, a inteligência emocional deve começar pelo reconhecimento de nossas próprias emoções, a forma de canalizá-las, identificar os motivos, os gatilhos, e sempre expressar nossas atitudes e fazê-las compreender através da linguagem verbal e não verbal (BENATTI; BECKER, 2021).

Pesquisas mostram que mais de 70% das pessoas respondem à comunicação não verbal do que a verbal, escrita e falada. Envolve tudo o que tem a ver com a aparência, postura ao caminhar, modo de sentar-se. A comunicação não verbal aplicada corretamente é um suporte para a linguagem verbal e pode enviar mensagens positivas, negativas ou persuasivas (NAVARRO; CARLINS, 2021).

Segundo Sampaio (1991, *apud* Silva, 2002), o processo de comunicação verbal e não verbal diferenciam-se no fato de que a interação verbal está relacionada ao ser social. Já o processo não verbal é a exteriorização do ser psicológico. Dessa forma, a leitura da linguagem corporal expressa as emoções e pensamentos não absorvidos na leitura na comunicação verbal.

Em "O Corpo fala", Silva (2002) denomina as quatro funções básicas da comunicação não verbal nas relações interpessoais. A primeira seria complementar a comunicação verbal, promovendo uma decodificação mais precisa da mensagem; a segunda, a substituição a comunicação; já a terceira, contradizer o verbal, quando ocorre a divergência entre o que está sendo dito e o que está sendo demonstrado através dos sinais do corpo. Por fim, a quarta função seria demonstrar os sentimentos, mesmo quando estes não sejam verbalizados.

A principal função da comunicação não-verbal, segundo vários autores, é a demonstração dos sentimentos da pessoa, especialmente por meio da face e do paraverbal. É fácil compreender essa afirmação quando sabemos que crianças cegas e surdas de nascimento, privadas da recepção do canal visuofacial, portando sem poder aprender sinais faciais por imitação, apresentam expressões de alegria, tristeza, cólera e vergonha semelhantes aos videntes. Ou seja, o não verbal auxilia a expressão dessas emoções, mesmo que elas não sejam, necessariamente, verbalizadas. No caso dos cegos, as diferenças residem em uma menor extensão muscular de face, o que se pode explicar pela ausência de reforço visual sobre os mecanismos inatos (SILVA, 2002).

Assim, sendo a linguagem não verbal o principal veículo de expressão das emoções do ser humano, esta demonstrará o controle que o indivíduo tem sobre elas, através de sua Inteligência Emocional. Mas de que forma podemos expressar inteligência emocional através dos sinais, gestos, expressões faciais, dentre outros componentes da linguagem corporal?

Knapp (1982), estudioso da linguagem não verbal de forma detalhada, subdividiu a linguagem corporal em sete áreas. Dentre elas, evidenciamos três: Cinésica, Proxêmica e Paralinguagem. A cinésica está relacionada à identificação e interpretação de gestos e expressões faciais; já a proxêmica, é a subdivisão da linguagem corporal que se dedica ao estudo do espaço físico que as pessoas ocupam durante uma interação, estudando as relações de proximidade e distância entre os indivíduos; por fim, a paralinguagem refere-se às modificações das características sonoras da voz.

Dentro da cinésica, podemos analisar alguns elementos. Em *O corpo fala*, ao versar sobre o tráfego da energia, ele apresenta características corporais de quando o indivíduo apresenta a “luz verde”. A luz verde é, ainda segundo Pierre (2015), quando “canalizamos nosso fluxo de energia no ramo bom. A tensão foi construtiva.”.

Os sinais do corpo nesse estado são: ausência de sinais de tensão muscular constante, posturas normais, gestos fluidos, harmônicos, expressão de repouso ou contentamento, descontração (WEIL, 2015). Ao se deparar com uma situação de tensão, conseguir canalizar nossas emoções e nos expressar da maneira harmônica citada por Pierre, estamos demonstrando domínio sobre a Inteligência Emocional.

Além disso, saber interpretar os gestos e expressões faciais, para dar prosseguimento ou não em uma atividade, conversa ou atitude, pode demonstrar a competência de identificar as emoções dos outros e empatia.

A Proxêmica, termo criado pelo antropólogo estadunidense, Edward T. Hall possui o objetivo de estudar as relações existentes entre o uso do espaço e o homem na comunicação. A teoria leva em consideração os aspectos de aproximação, consciente ou não, de outra pessoa. Para o antropólogo existem quatro distâncias:

- a) Distância Íntima: se reserva a um limite de pessoas e permite contato físico. Varia de 0 a 50cm de distância;
- b) Distância Pessoal: Aquela distância de amigos íntimos, onde podem conversar à vontade. Varia de 50cm a 1,20m de distância.
- c) Distância Social: - Aquela que é o limite do poder de um sobre o outro. Distância de contatos pessoais, comum. Varia de 1,20m a 3,6m de distância
- d) Distância Pública: Aquela considerada por personalidades oficiais. Acima de 3,6m de distância

Possuir o conhecimento de como se adequar no espaço, em qual momento se deve estar mais próximo ou mais distante do indivíduo, levando em conta o assunto, se é de caráter formal ou pessoal do outro, demonstra habilidade de manutenção de relacionamentos, sejam profissionais ou não. Expressando também, uma IE desenvolvida.

A Paralinguagem, que se refere às modificações do tom e qualidade da voz, revelando muitas vezes a situação que o falante se encontra, pode ser relacionada a habilidade de reconhecer as próprias emoções e a dos outros. Além disso, esse recurso não-verbal pode ser utilizado para modificar sentido e transmitir emoção durante a comunicação. O indivíduo que se expressa conscientemente com a administração das suas emoções bem desenvolvida, utilizará esse mecanismo para se adequar a situação e conseguir transmitir a mensagem de acordo com seu objetivo.

2.3 A EMPATIA

Segundo Benatti e Becker (2021), quando se fala em inteligência emocional, a empatia nunca é excluída, pois ao dominar os próprios sentimentos e canalizar corretamente os dos outros, implica sempre tomarmos o lugar do outro, nunca dizendo ou fazendo o que não queremos para nós. A inteligência emocional influencia muito as relações interpessoais de trabalho na forma como se trata e tenta compreender os sentimentos que surgem em nós e nas outras pessoas.

A inteligência interpessoal baseia-se em dois tipos de habilidades, as já mencionadas relações interpessoais e a empatia. A empatia nada mais é do que tomar o lugar de outra pessoa para captar emoções e compreendê-las. Tudo isso envolve trabalho em equipe, trabalhar com pessoas, ter a capacidade de responder às personalidades e sentimentos dos outros (NAVARRO; CARLINS, 2021).

O manual define empatia como:

[A empatia é uma] Competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. A empatia consiste em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e que repousa na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo. Dessa forma, a empatia que se deseja criar entre membros de um grupo é aquela que se caracteriza por dar às pessoas aquilo que elas necessitam, não o que querem. A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma competência desenvolvida que gera a confiança, melhora a comunicação e promove bons relacionamentos dentro e fora das organizações ou grupos. A empatia é a expressão da inteligência emocional (BRASIL, 2011).

Sendo a empatia a expressão da inteligência emocional, ao manifestá-la, demonstraremos uma desenvolvida IE.

Segundo Fexeus (2015), um dos métodos de se conseguir empatia é refletir o eco postural. Isso se dá ao repetir os movimentos de outra pessoa. Assim, se o outro move alguma parte do corpo, deve se mover a mesma parte de modo semelhante, alinhada ou espelhada. De acordo com este mesmo autor, esse método espelhado deve ser feito de frente para a pessoa a qual se deseja produzir empatia e os movimentos devem ser suaves e não muito evidentes e óbvios.

À exemplo disso, se uma pessoa coloca sua mão direita sobre o ombro esquerdo, o equivalente deste movimento será colocar a mão esquerda sobre o ombro direito, no espelhamento. Já no alinhamento, isso se dá quando posicionado de lado para com a pessoa que se deseja produzir empatia. Nesse caso, ao colocar a mão direita sobre o ombro esquerdo, será imitado o movimento do mesmo lado.

Ademais, ainda segundo Fexeus (2015), a adaptação à postura e comunicação de outrem deve ser gradual, de modo que no início as mudanças sejam bem pequenas, aumentando de maneira cuidadosa. Uma das maneiras mais seguras de produzir o eco postural é através da imitação das expressões faciais.

As expressões faciais de um indivíduo são um reflexo do que ele sente, uma reação imediata a acontecimentos ou como ele se sente ao tocar em determinado assunto. Quando se está dentro de uma conversa e as expressões faciais são compatíveis, há o surgimento de um sentimento de empatia, pois o indivíduo se sente correspondido ao observar reação parecida com o que sente internamente.

Outro veículo da comunicação que pode ser utilizado para conseguir empatia é a voz (FEXEUS, 2015). Nesse contexto, segue-se o mesmo princípio de adaptação e imitação citado anteriormente. Apesar de não conseguirmos imitar exatamente a voz, devido às particularidades de cada um, podemos utilizar a velocidade e volume da fala para se assemelhar ao outro.

Sendo a oralidade uma ferramenta muito importante para o Oficial, visto que esta é o seu meio de trabalho durante as instruções e emissão de ordens, possuir a capacidade de adequar a voz, aprendendo a cadenciar e usar a tonalidade correta, torna-se imprescindível para o militar comandante de frações.

Além disso, segundo Fexeus (2015), outra maneira muito efetiva de gerar empatia é a coerência nas palavras e atitudes. Para gerar o efeito que se deseja com as suas palavras, é importante projetar a emoção condizente com essa intenção. À exemplo, podemos analisar uma situação em que deseja demonstrar que, em uma situação difícil que a pessoa esteja passando, você está disponível para ajudá-la, deve-se projetar o sentimento acolhedor através das palavras, do jeito que as entoa e nas atitudes.

Podemos relacionar a empatia com a competência da motivação nesse aspecto. No ato de motivar a sua tropa, muito comum no militarismo, através das palavras, o comandante deve se demonstrar motivado também, falando de maneira segura, clara e objetiva, apresentando uma postura corporal confiante, de cabeça erguida. Assim, a sua atitude corporal estará condizente com o efeito motivador que se deseja obter nos comandados.

Henrik Fexeus (2015) também relaciona a empatia com o ato de concordar. Essa ação refere-se inclusive ao poder das palavras de afirmação na construção de uma empatia entre os interlocutores. Ao utilizar palavras positivas, não contradizer e concordar, utilizando o gesto corporal e as palavras para isso, haverá um sentimento de concordância que gerará empatia e deixará um canal mais aberto para sugestões, conselhos e ideias.

É importante ressaltar que a empatia constrói uma confiança e uma aproximação na relação comandante-subordinado, gerando um ambiente organizacional mais coeso e muito mais produtivo, visto que trabalharão com os objetivos comuns e o subordinado se sentirá mais valorizado, num ambiente empático, como observou Garner:

Há cada vez mais indícios de que os indivíduos respondem ao líder se as demonstrações de empatia dele fazem com que se sintam compreendidos e valorizados. O comportamento empático do forte líder encoraja os seguidores, inculcando maior afiliação. O seguidor percebe, então, uma forte identidade coletiva e exibe um comportamento de cidadania organizacional [isto é, espírito de corpo] em relação ao líder e aos colegas de trabalho. Os novos relacionamentos derivados da empatia costumam melhorar a percepção de integridade e credibilidade do líder e tendem a gerar a cooperação e a confiança (GARNER, 2010).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Foi feito em um primeiro momento, pesquisa bibliográfica acerca da IE, abordando suas competências, relacionando-a com a liderança do comandante das pequenas frações. Assim, pôde ser estudada a expressão da IE por intermédio dos tipos de linguagem do indivíduo, abordando sobre componentes destes tipos de comunicação

Além da pesquisa descrita no Referencial Teórico, foi confeccionado um questionário com resposta múltipla escolha/resposta simples, visando a obter dados sobre a percepção da expressão da IE pelos militares dos corpos de tropa, de variados postos e graduações, buscando compreender também se essa temática já foi referenciada durante a formação militar.

A pesquisa realizada teve como objetivo perceber de que forma da IE é vista por militares de diversas OMs e observar à qual competência ela é habitualmente ligada. Além disso, por meio dos resultados é possível notar em qual tipo de comunicação, verbal ou não verbal, essa modalidade de inteligência é mais evidente.

Ademais, tratando-se de uma pesquisa acadêmica, foi objetivo desse questionário observar se há a abordagem desse tema durante as formações militares, visto que a inteligência emocional não é um atributo comumente discutido na formação militar, como rusticidade, equilíbrio emocional e dedicação, por exemplo.

Dessa forma, se a IE não é geralmente tratada na formação, o militar não possui subsídios para desenvolvê-la e aprender expressá-la, além de não possuir a capacidade de identificar militares que a possuem, também.

3.2 MÉTODOS

A pesquisa realizada possui fundamento qualitativa e quantitativa. Para a análise estatística, foram empregados métodos dedutivo e indutivo. Assim, procurou-se observar as informações do referencial teórico nos dados e tirar conclusões a partir deles.

O questionário aplicado foi de caráter voluntário, através da plataforma digital *Google Forms*, contendo 8 questões. O público destinado a este levantamento foram militares dos variados postos e graduações (General, Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, Tenente, Aspirante, Subtenente, Sargento e Soldado), dos corpos de tropa espalhados pelo Brasil.

Assim, pôde se obter um universo de pesquisa amplo e heterogêneo, abrangendo variados perfis, com idades e experiências distintas.

As questões foram as seguintes:

- 1) Qual é o posto/graduação do sr(a)? (Respostas possíveis: General, Coronel, Tenente-Coronel, Major, Capitão, Tenente, Aspirante, Subtenente, Sargento, Cabo, Soldado)
- 2) Em algum momento, na sua formação militar, foi abordado o tema5tj Inteligência Emocional? Obs: Não se trata de Equilíbrio Emocional (Respostas possíveis: sim e não)
- 3) O sr(a) sabe do que se trata Inteligência Emocional? Caso positivo, aponte uma característica desse atributo. (Resposta aberta)
- 4) O sr(a) consegue identificar quando um indivíduo possui uma Inteligência Emocional desenvolvida? (Respostas possíveis: sim e não)
- 5) Em sua opinião, qual dos tipos de comunicação abaixo expressa melhor a Inteligência Emocional de um indivíduo? (Respostas possíveis: Comunicação verbal e Comunicação não verbal)
- 6) Qual das características abaixo representa melhor o termo Inteligência Emocional, na sua concepção? (Respostas possíveis: Consegue identificar as próprias emoções, definir metas a longo prazo; consegue pensar claramente quando está sob pressão; ler as emoções dos outros com facilidade; ser um bom ouvinte)
- 7) O quão importante o sr(a) considera a abordagem da Inteligência Emocional na formação do militar, futuro comandante das pequenas frações? (Respostas possíveis: muito importante; importante; razoavelmente importante; pouco importante; sem importância)
- 8) Qual das atitudes abaixo expressa Inteligência Emocional, em sua concepção? (Respostas possíveis: Demonstrar interesse no que o outro tem a dizer; motivar os demais através das palavras; manter postura apesar das situações adversas; conseguir emitir ordens claras e objetivas; elogiar as atitudes positivas)

3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

As perguntas que possuíam opções de resposta de múltipla escolha passaram por uma análise estatística, a fim de verificar percentuais de respostas, para chegar à predominância

das alternativas. Assim, delas foram gerados gráficos para melhor observação desse predomínio, e, por fim, passar por uma análise qualitativa desses dados levantados.

No questionamento com resposta simples (aberta), a análise foi realizada resposta a resposta, a fim de observar se há repetição de dados e, a partir daí, poder levantar dados estatísticos e qualificar esses dados sob a visão do referencial teórico.

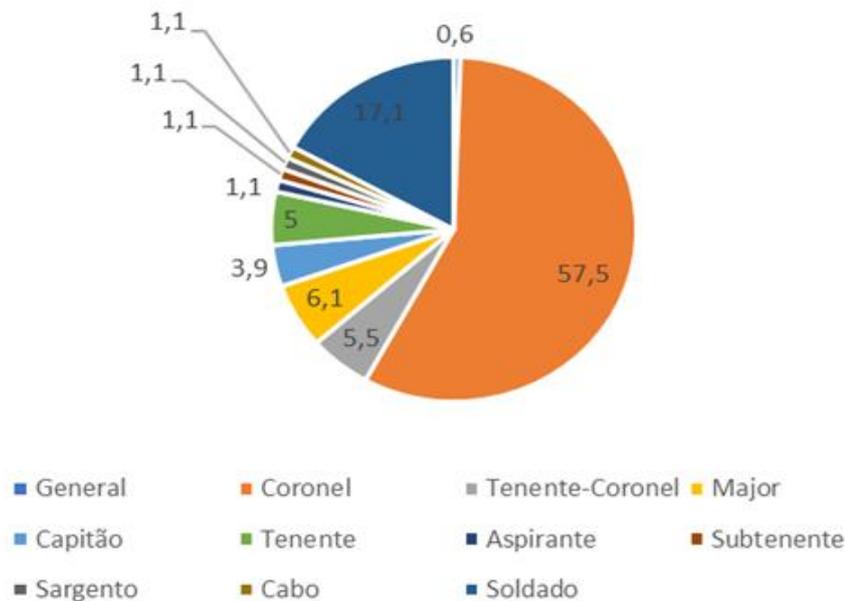
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo da pesquisa será apresentado o resultado de cada item do questionário, propriamente dito. A partir de cada mostra obtida, serão feitas as considerações e discussões parciais. As parciais culminarão em uma conclusão final.

Dentro do universo amostral delimitado anteriormente no Método, o total de respostas obtido foi 181.

O primeiro questionamento visou a determinar o posto/graduação de cada integrante da amostra, para que fosse traçado o perfil dos entrevistados. Assim, o resultado obtido da amostra foi: 1 general, 104 coronéis, 10 tenente-coronel, 11 majores, 7 capitães, 9 tenentes (não especificando se 1º ou 2º tenente), 2 aspirantes, 2 subtenentes, 2 sargentos (não especificando se 1º, 2º ou 3º sargento), 2 cabos e 31 soldados. O gráfico a seguir mostrará visualmente o resultado desse universo amostral:

Gráfico 1 - Universal amostral.



AUTORA (2023).

O questionamento abrangeu todos os postos e graduações porque, apesar de relacionarmos estritamente o oficial à liderança, essa capacidade se faz presente entre oficiais e praças.

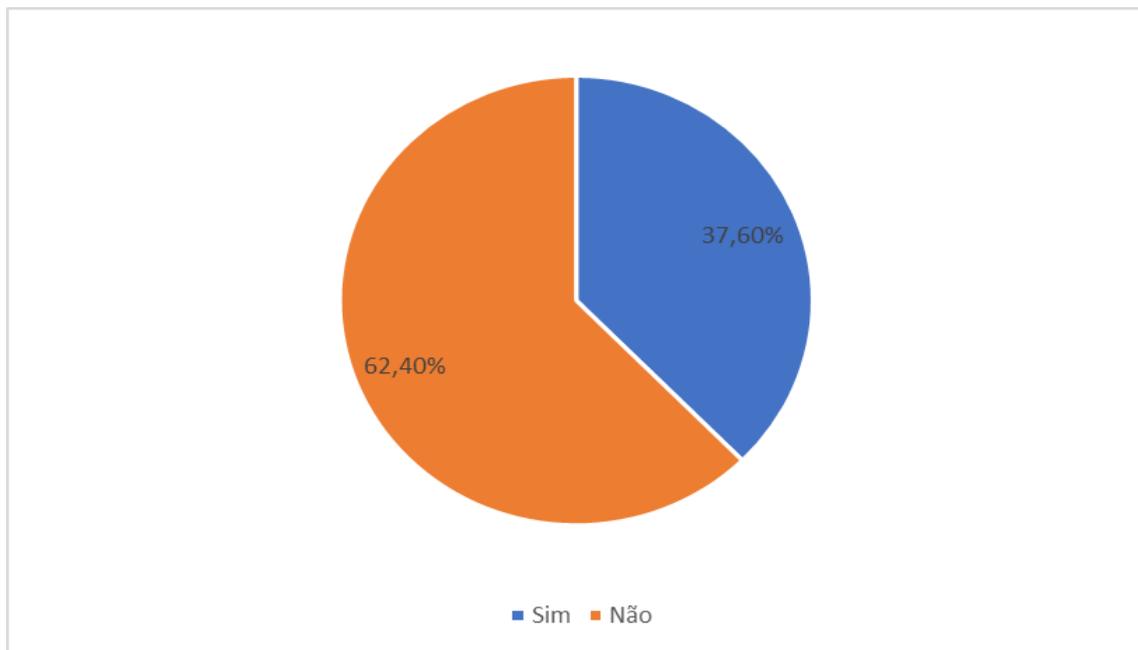
A predominância do posto de Coronel se a questão aleatória, e não necessariamente decorrente de falta de interesse por parte de outros postos/graduações.

A segunda pergunta, por sua vez, buscou saber se, em algum momento da formação militar dos indivíduos da amostra, foi abordado a respeito da inteligência emocional. O questionamento trazia uma observação sobre a IE não se tratar de equilíbrio emocional, visto que poderia haver confusão dos conceitos e influenciar no resultado da pesquisa, já que o equilíbrio emocional é um atributo da área afetiva bastante tratado na formação militar.

Esse questionamento se fundamentou na necessidade de saber se, no geral, esse assunto, que é de grande relação com o exercício da atividade militar, tem sido abordado nos ambientes militares.

A pesquisa apresentou os seguintes resultados em percentual: 68 militares (37,6 %) afirmaram que a IE foi abordada em sua formação militar e 113 militares (62,4%) negaram a abordagem desse assunto na formação. O gráfico abaixo mostra visualmente o resultado:

Gráfico 2 - Abordagem da IE na formação militar.



AUTORA (2023).

Esse resultado demonstra que a IE não é tratada como tema tão importante se comparada a outros que são mais comumente citados. À exemplo, um aluno da EsPCEx, que depois prossegue para a AMAN, facilmente conseguirá citar e caracterizar atributos como Hierarquia, Disciplina e Rusticidade, já que esse assunto é habitualmente falado, mas não

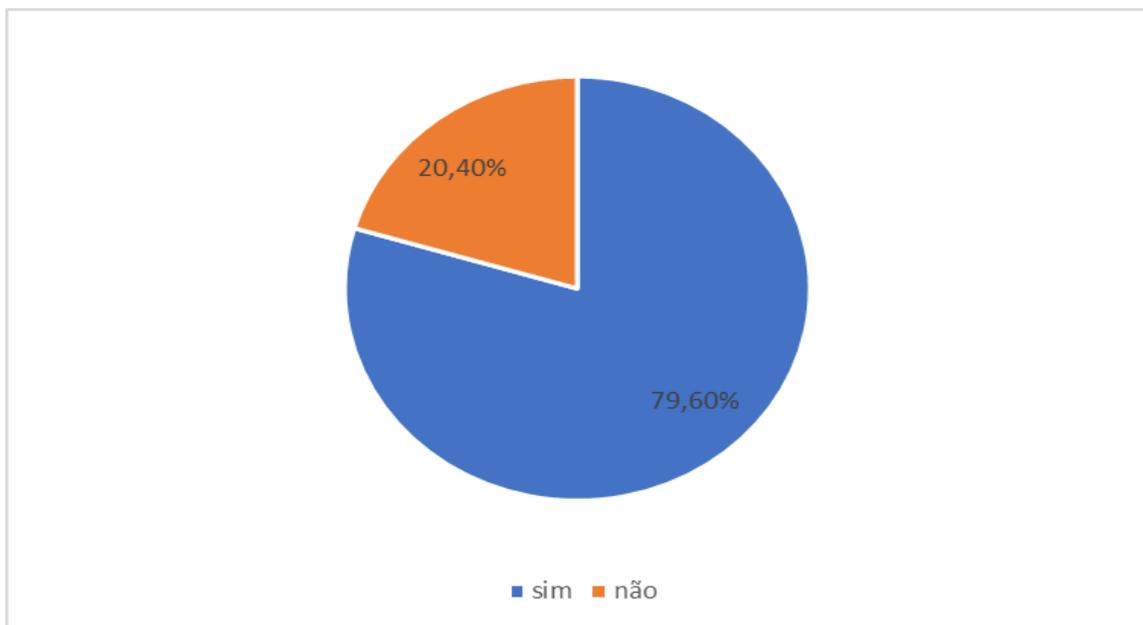
poderia definir bem a IE, talvez até se restringindo a características que esta possua em comum com o Equilíbrio Emocional.

O terceiro questionamento trouxe uma pergunta de resposta aberta simples, se o militar possui ciência do que se trata a IE e, caso positivo, aponte uma característica desse atributo.

Dentre as respostas analisadas, podem ser destacadas as seguintes repostas: “Capacidade de lidar com as próprias emoções e de outros”, “Empatia”, “Manter-se estável em situações críticas e agir sem se deixar levar pela emoção ou comoção.”

A quarta questão procura saber se o indivíduo consegue identificar se uma outra pessoa possui uma IE desenvolvida. Apresentou o seguinte resultado: 144 militares (79,6%) afirmaram saber identificar e 37 (20,4%) disseram não conseguir identificar. Os resultados estão expostos abaixo no gráfico:

Gráfico 3 - Identificação da IE.



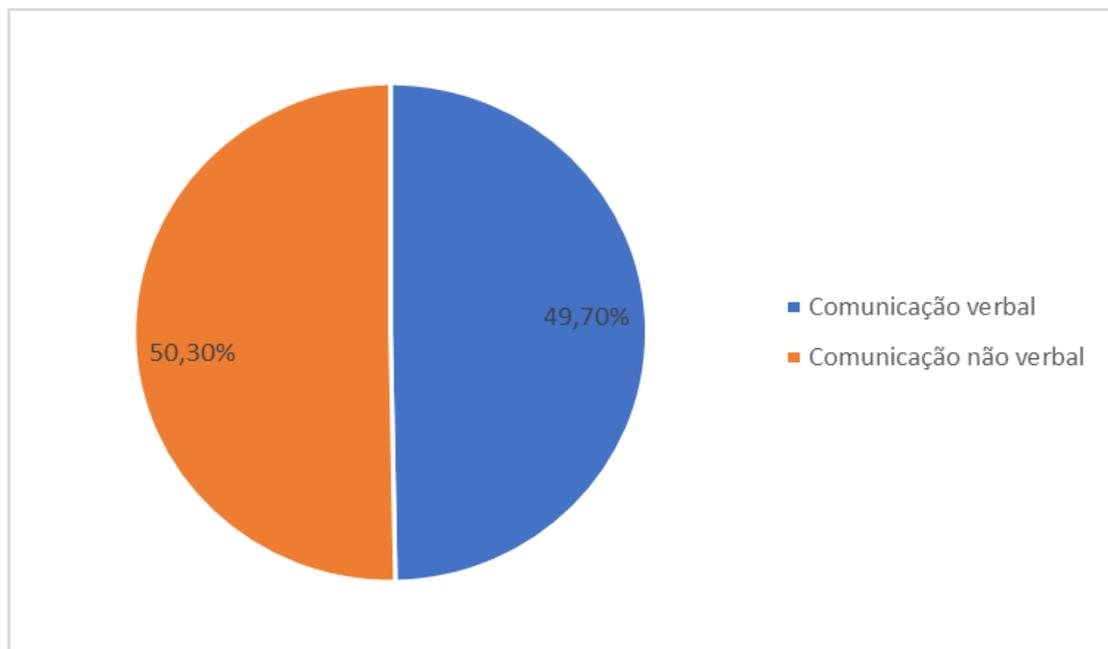
AUTORA (2023).

Esse questionamento busca saber se os militares, no geral, possuem a capacidade de identificar a IE. Apesar de a maioria (79,6%) afirmar conseguir identificar, deve se levar em consideração que, para saber fazer essa análise, é necessário possuir conhecimento prévio sobre as características e competências que se referem ao conceito de IE.

Dessa forma, esse questionamento não obteve consideração conclusiva para esta pesquisa, já que não houve especificação acerca das áreas da IE.

A quinta questão foi: “Em sua opinião, qual dos tipos de comunicação abaixo expressa melhor a Inteligência Emocional de um indivíduo?” e possuía como alternativas a Comunicação Verbal e a Comunicação não verbal. Obteve o seguinte resultado, como mostrado no gráfico abaixo.

Gráfico 4 - Qual das linguagens expressa IE.



AUTORA (2023).

Houve um equilíbrio na resposta. Pode se inferir também que há, no universo amostral, conhecimento sobre a linguagem corporal (não verbal) e como esta pode expressar ideias além da linguagem oral, através de seus elementos.

A sexta questão buscou saber, segundo a perspectiva do entrevistado, qual característica ele relaciona com a IE. A pergunta possuía as seguintes alternativas: Consegue identificar as próprias emoções, definir metas a longo prazo; consegue pensar claramente quando está sob pressão; ler as emoções dos outros com facilidade; ser um bom ouvinte.

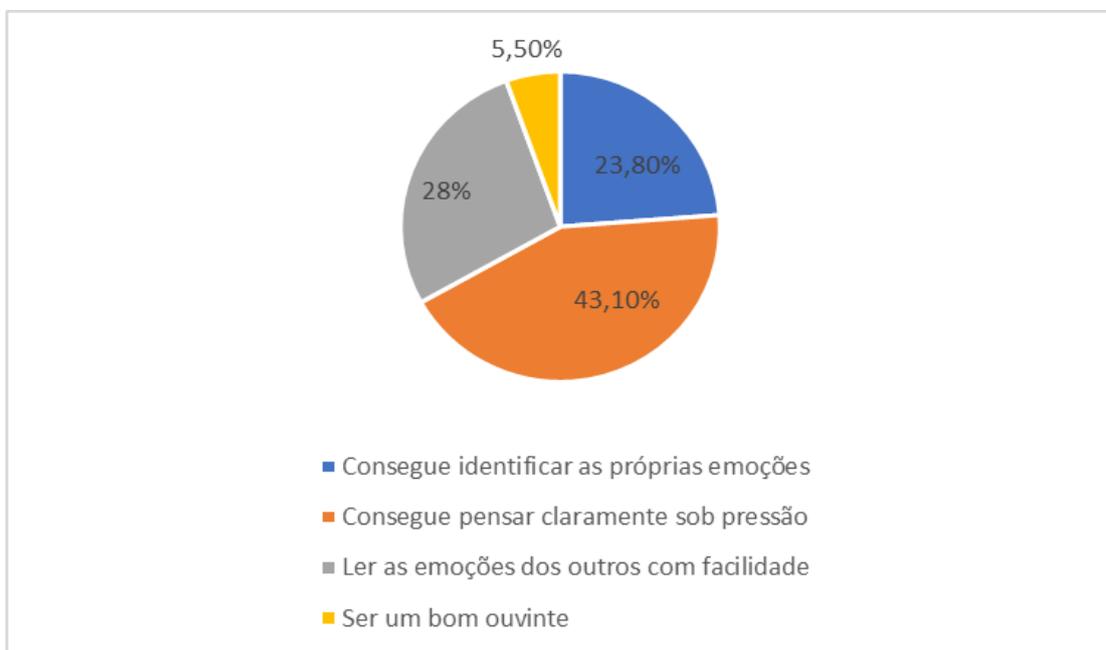
A confecção dessas alternativas baseou-se nas competências da IE, segundo a definição de Goleman, citada anteriormente neste trabalho no Referencial Teórico. Assim, a primeira alternativa (Identificar as próprias emoções) está relacionada ao domínio da autoconsciência; a segunda (definir metas a longo prazo), com a automotivação; a terceira (consegue pensar claramente quando está sob pressão) refere-se a gestão das próprias

emoções; a quarta (ler as emoções dos outros com facilidade) está ligada à consciência social e, por fim, a última alternativa relaciona-se com o gerenciamento dos relacionamentos.

O questionamento obteve os seguintes resultados: 43 militares (23,8%) optaram pela alternativa “Consegue identificar as próprias emoções”, nenhum militar assinalou a alternativa “definir metas a longo prazo”; 78 (43,1%) votou em “consegue pensar claramente quando está sob pressão”; 50 militares (24,6%) optaram por “ler as emoções dos outros com facilidade”; e 10 (5,5%) escolheram a opção “ser um bom ouvinte”.

O resultado está exposto abaixo no gráfico a seguir.

Gráfico 5 - Características relacionadas a IE.



AUTORA (2023).

A partir desse resultado, podemos afirmar que a IE, dentro da amostra, é mais relacionada a gestão das próprias emoções. Podemos analisar que esse resultado deriva fato de a IE ser ligada ao equilíbrio emocional, amplamente difundido no EB. Dessa forma, podemos avaliar que, muitas vezes, por falta de conhecimento da definição desse termo, a IE é diminuída a apenas uma de suas áreas.

Por isso, é importante a abordagem desse assunto, para que haja o conhecimento de que se trata de um conceito mais amplo, que engloba outros aspectos que não se imagina que esteja relacionada à inteligência emocional.

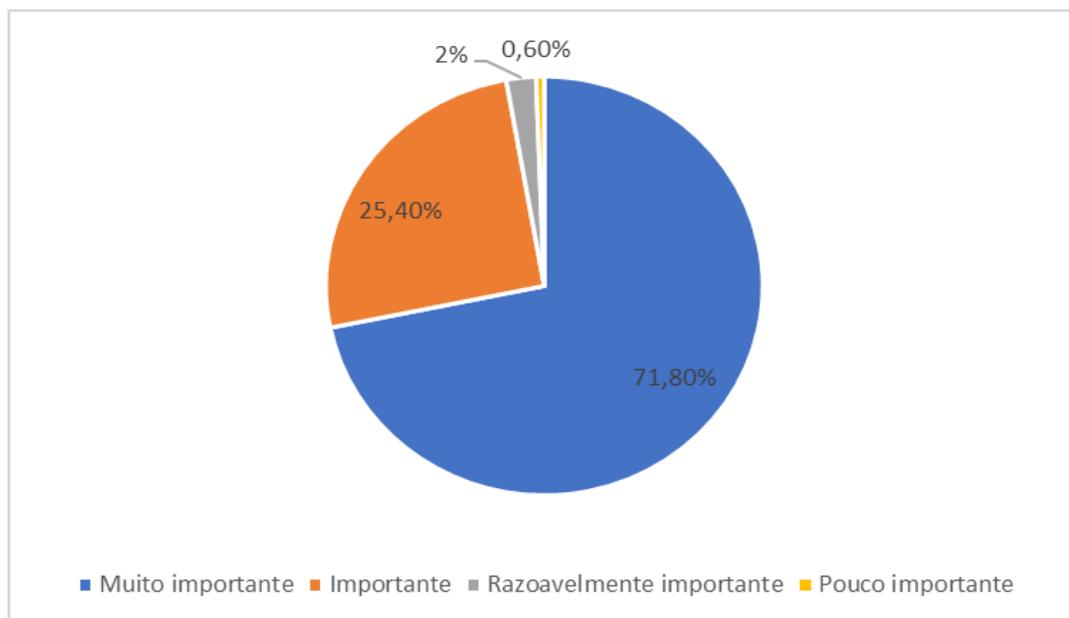
Sabe-se, com base nesta pesquisa, que esses aspectos são ferramentas de trabalho dos militares, que estão inseridos em contextos que há relacionamentos interpessoais, situações adversas e estressantes e que demandam uma IE desenvolvida.

Observa-se também, através deste resultado, que a alternativa “definir metas a longo prazo” houve baixíssima escolha, mostrando também o desconhecimento sobre esta simples ação estar relacionada à automotivação, vertente da IE.

A pergunta de número 7 foi a seguinte: “O quão importante o sr(a) considera a abordagem da Inteligência Emocional na formação do militar, futuro comandante das pequenas frações?”, sendo possível classificar numa escala de “muito importante” a “sem importância”. Obteve o resultado: 130 militares (71,8%) consideram “muito importante”; 46 (25,4%) “importante”; 4 (2,2%) “razoavelmente importante”; 1 (0,6%) “pouco importante”; e nenhum militar escolheu a alternativa “sem importância”

O gráfico abaixo expõe o resultado:

Gráfico 6 - Importância da IE.



AUTORA (2023).

Dado o exposto acima, pode ser concluído que os militares consideram a abordagem da IE na formação do militar, em específico, do futuro comandante de pequenas frações, muito importante.

Para saber a importância desse resultado, deve se ter conhecimento de que a formação deste militar em questão se inicia na Escola Preparatória de Cadetes do Exército, ao longo de

um 1 ano e prossegue por mais 4 anos na AMAN, sendo declarado aspirante à oficial ao final da formação.

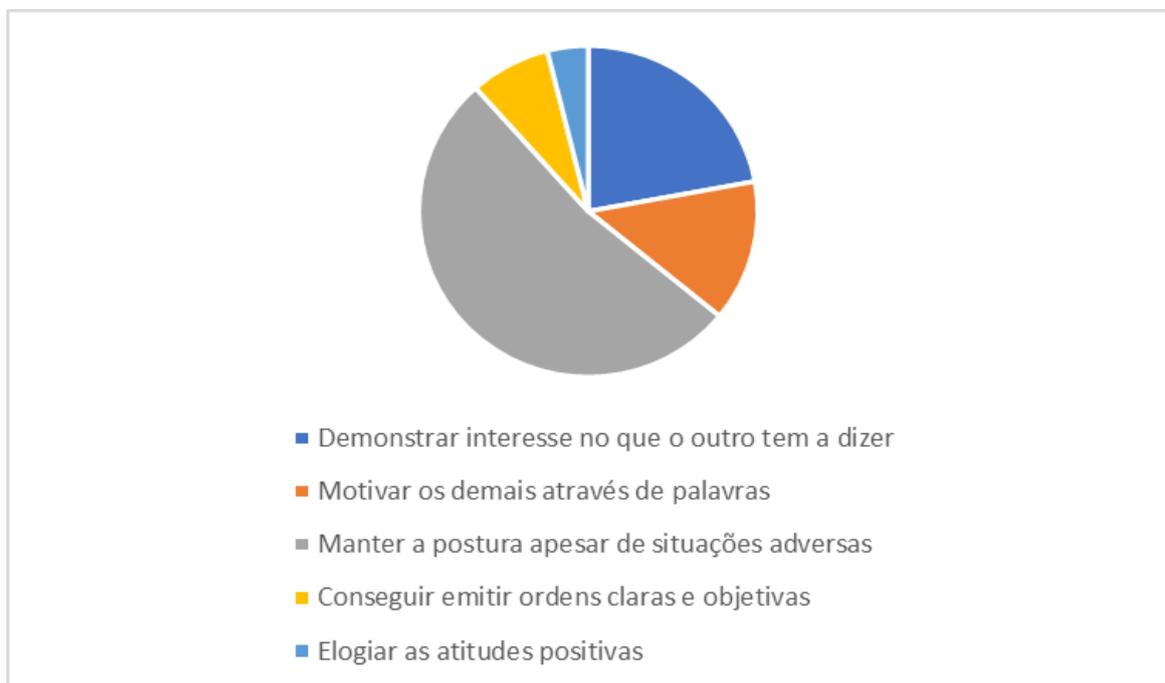
Dentro da formação desse militar da linha combatente, há diversos espaços para a inserção desta temática, visto que estes recebem ensinamentos na área de liderança e também, na área acadêmica, de Psicologia, podendo a IE ser abordada na parte comportamental.

A última pergunta trazia o questionamento de qual das atitudes (Demonstrar interesse no que o outro tem a dizer; motivar os demais através das palavras; manter postura apesar das situações adversas; conseguir emitir ordens claras e objetivas; elogiar as atitudes positivas) expressaria melhor a IE.

Demonstrou os seguintes resultados percentuais: Demonstrar interesse no que o outro tem a dizer; motivar os demais através das palavras; manter postura apesar das situações adversas; conseguir emitir ordens claras e objetivas; elogiar as atitudes positivas)

O gráfico abaixo mostra os dados acima:

Gráfico 7 - Atitudes relacionadas a IE.



AUTORA (2023).

Para a confecção das alternativas foram levantados os seguintes fatores, que fundamentaram esta pesquisa: A linguagem verbal e não verbal e as competências da IE, segundo a definição de Goleman. A primeira e a terceira alternativas (demonstrar interesse no que o outro tem a dizer e manter a postura apesar das situações adversas, respectivamente)

estão ligadas a expressão da linguagem corporal. Já a segunda, quarta e quinta alternativas (Motivar os demais através das palavras, conseguir emitir ordens claras e objetivas e elogiar as atitudes positivas, respectivamente), relacionam-se com a comunicação verbal

Este questionamento buscou saber, de acordo com a percepção do público amostral, se são as atitudes corporais ou as verbais que são mais relacionadas com a IE.

Pode ser concluído que, pela alternativa “manter a postura apesar das situações adversas”, na concepção dos entrevistados, apresenta-se melhor como exemplo de IE. Tratando-se de uma atitude da linguagem corporal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender a IE e a sua expressão nas linguagens verbal e não verbal, relacionando a importância dessa expressão e, conseqüente conhecimento sobre esse tema para o comandante das pequenas frações do Exército Brasileiro.

Conforme dito anteriormente, pode se concluir que a IE e seus domínios são uma grande ferramenta a ser utilizada pelo militar, portanto, conhecer os seus atributos e conseguir demonstrar e observar quando esta está sendo expressa influencia no exercício da liderança e na administração dos relacionamentos dentro das unidades.

Através dos resultados obtidos pelas pesquisas, é possível observar que os militares, no geral, possuem um conhecimento superficial acerca da IE e das formas que ela pode ser demonstrada. Alguns indivíduos conseguem levantar características acerca da autogestão, conhecimento das próprias emoções e empatia. No entanto, percebe-se que ela tem seu conceito confundido e limitado, muitas vezes, apenas às suas características que se assemelham ao conceito de equilíbrio emocional, relacionadas ao controle das emoções.

Além disso, podemos concluir que o militar no geral possui conhecimento sobre a comunicação verbal e não verbal, não se restringindo à oralidade para se expressar e compreender o outro. Existe um equilíbrio na percepção da IE nos tipos de comunicação, no entanto, ao exemplificar atitudes da IE expressas nas linguagens, ela foi mais relacionada com a postura, componente da linguagem corporal.

Infere-se que há, apesar de ser levantado como um assunto importante para a formação, uma deficiência na abordagem do tema. Tratando-se de uma formação rica, como a do futuro comandante das pequenas frações, com uma grade curricular que engloba assuntos acadêmicos, técnico profissionais e da área afetiva, há possibilidade de inserir essa abordagem durante os 5 anos de formação.

Uma sugestão, a fim de obter o desenvolvimento e conhecimento da expressão da IE, durante o período de formação dos oficiais da linha bélica, na AMAN, é a inserção do assunto no Plano de Disciplina (PLADIS), durante as instruções ministradas para os cadetes do terceiro ano, na disciplina da Liderança Militar. Assim, não somente abordando a área conceitual, mas demonstrando exemplos através dos tipos de comunicação.

Outra sugestão é difundir os conceitos sobre IE e a sua expressão âmbito EB, com o objetivo de que militares que exerçam funções de liderança compreendam a relevância do assunto e possam desenvolvê-la para, posteriormente, aplicarem em suas atitudes, obtendo

melhores resultados, um clima organizacional positivo, melhorar a consonância e influência no grupo, além dos resultados positivos pessoais que a Inteligência Emocional proporciona.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, C. **TED Talks: o guia oficial do TED para falar em público**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.
- BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. **Manual de Inteligência Emocional**. Artmed, 2002. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=45879>. Acesso em: 13 jan. 2023.
- BENATTI, C.; BECKER, A. **Comunicação assertiva: o que você precisa saber para melhorar suas relações pessoais**. São Paulo: Literare Books, 2021.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Manual de Campanha C 20-10. **Liderança militar**. Brasília-DF, p.87. 2013. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2023.
- BROWN, H. D. (1994), **Teaching by principles: an interactive approach to language pedagogy**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Regents.
- BURNS, A. & Joyce, H. (1997). **Focus on speaking**. Sydney: National Center for English Language Teaching and Research.
- CAMARGO, C. Z.; MIRANDA, R. N. **Empatia: uma linguagem do corpo**. In: VOLPI, J; VOLPI, S. M. (Org.) 24º Congresso Brasileiro de Psicoterapias Corporais. Anais. Curitiba: Centro Reichiano, 2019. [ISBN – 978-85-69218-04-3]. Disponível em: <http://centroreichiano.com.br/anais-dos-congressos-de-psicologia>. Acesso em: 13 jan. 2023.
- CARNEGIE, D. **Como Fazer Amigos & Influenciar Pessoas**. rev. Rio de Janeiro: Companhia Editora Nacional, 2003.
- CARNEGIE, D. **Cómo ganar amigos e influir sobre las personas**. Estados Unidos: Simon y Schuster. 1936.
- FERNÁNDEZ, B. P.; EXTREMERA, P. **El papel de la inteligencia emocional en el alumnado: evidências empíricas**. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412004000200005&lng=es&tlng=es. Acesso em: 27 jul. 2022.
- FEXEUS, P. **A arte de ler mentes**. ed 5. Rio de Janeiro, Vozes Nobilis, 2015
- GARNER, T. C. H. C., & Exército dos EUA, R. (2010). **Empatia: habilidade de um verdadeiro líder**. *Military Review*, 2, 40-49.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. São Paulo: Objetiva, 2015.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 304 p. 2002.
- KNAPP, M.L. **La comunicacion non verbal: el cuerpo y el entomo**. Barcelona, Paidós Ibérica, 1982.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** *In* SALOVEY P.;

SLUYTER, D. J. (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, p. 3–34. 1997.

NAVARRO, J.; KARLINS, M. **O que todo corpo fala.** São Paulo: Sextante, 2021.

NETO, F. O poder da oratória. São Paulo: Autografia, 2014.

SEYMOUR, J.; SHERVINGTON, M. Como usar a inteligência emocional. São Paulo: Publifolha, 2001.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. **O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não-verbal.** Editora Vozes Limitada, 2017.