

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

**Leonardo Alves Santos**

**O ESTUDO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL NA CONSTRUÇÃO DO  
PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO ASPIRANTE A OFICIAL DE  
ENGENHARIA DA AMAN**

**Resende**

**2023**

	<b>APÊNDICE II AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA E EXTENSÃO ACADÊMICAS NA AMAN</b>	<b>AMAN 2023</b>
<b>TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL</b>		

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

<b>TÍTULO DO TRABALHO:</b>
<b>O ESTUDO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL NA CONSTRUÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO ASPIRANTE A OFICIAL DE ENGENHARIA DA AMAN</b>
<b>AUTOR:</b>
<b>LEONARDO ALVES SANTOS</b>

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

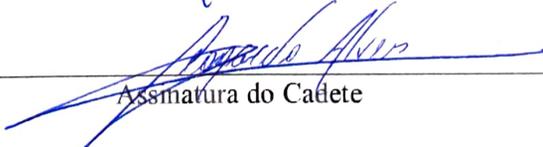
Autorizo o Exército Brasileiro (EB) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em periódico da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras (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, 29 de maio de 2023

  
Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

S237e SANTOS, Leonardo Alves

O estudo da competência interpessoal na construção do perfil profissional do futuro Aspirante a Oficial de Engenharia da AMAN / Leonardo Alves Santos – Resende; 2023. 25 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Fabiano Patrício Aliane  
TCC (Graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende, 2023.

1. Competência interpessoal. 2. Inteligência emocional. 3. Habilidades sociais. 4. Soft Skills. I. Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Aline Viegas da Costa CRB-7/7409

Leonardo Alves Santos

**O ESTUDO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL NA CONSTRUÇÃO DO  
PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO ASPIRANTE A OFICIAL DE  
ENGENHARIA DA AMAN**

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

Orientador: Fabiano Patrício Aliane - TC

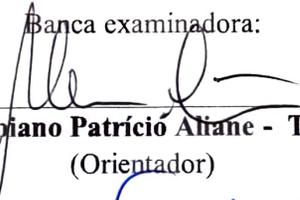
Resende  
2023

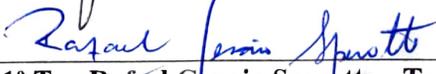
**O ESTUDO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL NA CONSTRUÇÃO DO  
PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO ASPIRANTE A OFICIAL DE  
ENGENHARIA DA AMAN**

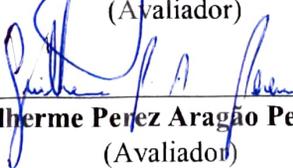
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 02 de junho de 2023:

Banca examinadora:

  
\_\_\_\_\_  
**TC Fabiano Patrício Aliane - TC Inf**  
(Orientador)

  
\_\_\_\_\_  
**1º Ten Rafael Genáio Sperotto - Ten OTT**  
(Avaliador)

  
\_\_\_\_\_  
**1º Ten Guilherme Perez Aragão Pereira – Ten Eng**  
(Avaliador)

Resende  
2023

Dedico este trabalho a minha família que me apoiou inteiramente, servindo de base nos desafios enfrentados, àqueles que me estimularam a seguir a carreira militar e a todos que, de alguma forma, me forneceram suporte e sabedoria nesse período de formação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais, Elane e Milton, também às minhas duas irmãs, Ana e Maria, bem como a minha parceira Marcela, pessoas sem as quais eu jamais teria chegado onde cheguei, sempre servindo de apoio e conforto nos momentos difíceis.

Agradeço aos amigos que fiz durante a formação, dos que entraram comigo na Preparatória aos que agora sairão comigo pelo portão da Academia.

Agradeço aos instrutores e monitores que, com seus ensinamentos, me ajudaram a ser, não somente um militar melhor, como também uma pessoa melhor.

Agrdecimento especial ao meu orientador, sem o qual este trabalho não seria possível de ser executado.

Agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram com a minha formação e meu desenvolvimento, permitindo que agora eu alcance meu sonho de ser Oficial do Exército Brasileiro.

## RESUMO

### O ESTUDO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL NA CONSTRUÇÃO DO PERFIL PROFISSIONAL DO FUTURO ASPIRANTE A OFICIAL DE ENGENHARIA DA AMAN

AUTOR: Leonardo Alves Santos  
ORIENTADOR: TC Inf Fabiano Patrício Aliane

Em contexto militar saber lidar com pessoas é essencial, dada a permanente existência da relação entre comandante e comandado na rotina de uma organização militar. Partindo desta ideia, é importante que o futuro oficial tenha bom nível de habilidades sociais, de forma a facilitar as interações com superiores e subordinados e levar a uma melhor resolução dos problemas que eventualmente surgirão. Do exposto, o presente trabalho tem por objetivo dar evidência à importância da competência interpessoal para o oficial, aliada a competência cognitiva já expressa no currículo acadêmico da instituição. Procura-se delinear o perfil profissional do futuro aspirante a oficial da arma de Engenharia formado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), identificando as competências atitudinais evidenciadas ao longo da formação militar e sugerir um modelo do que seria o mais próximo ao ideal, no que se refere à competências e habilidades sociais. Será feita uma análise qualitativa das informações recolhidas, de forma a compreender os fatores de personalidade que incidem no Cadete em formação e no oficial já formado, esclarecendo a construção do perfil profissional da arma de Engenharia. Os dados de pesquisa serão compilados por meio de material digital, primordialmente. Artigos científicos, endereços eletrônicos, trabalhos acadêmicos e bases de dados compõem o grupo de informações. Não se excluem, porém, outras fontes como publicações periódicas, teses, dissertações, livros de referência e de leitura corrente, assim como outros impressos relacionados ao assunto. Os resultados mostram que a competência interpessoal se constitui de um conjunto de ferramentas importantes para o militar do século XXI, além de que expõe um largo caminho de possibilidades de estudo e aprimoramento em pessoal para a força terrestre.

**Palavras-chave:** Competência interpessoal; Inteligência emocional; Habilidades sociais; *Soft Skills*.

## ABSTRACT

### THE STUDY OF INTERPERSONAL COMPETENCE IN THE CONSTRUCTION OF PROFESSIONAL PROFILE OF THE ENGINEERING OFFICER AT AMAN

AUTHOR: Leonardo Alves Santos  
ADVISOR: TC Inf Fabiano Patrício Aliane

In a military context, knowing how to deal with people is essential, given the permanent relationship between commander and commanded in the routine of a military organization. Based on this idea, it is important that the future officer has a good level of social skills development, in order to facilitate interactions with superiors and subordinates and lead to a better resolution of problems that may eventually arise. From the above, the present work aims to give evidence to the importance of interpersonal competence for the officer, allied to the cognitive competence already expressed in the academic curriculum of the institution. It seeks to delineate the professional profile of the future Engineering officer trained at Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), identifying the attitudinal competencies evidenced throughout the military training and suggesting a model of what would be the closest to the ideal, with regard to competencies and social skills. A qualitative analysis will be made of the information collected, in order to understand the personality factors that affect the cadet in training and the officer already trained, clarifying the construction of the professional profile of the Engineering weapon. The research data will be compiled through digital material, primarily. Scientific articles, electronic addresses, academic papers, and databases will compose the group of information. However, other sources such as periodicals, theses, dissertations, reference and current reading books, as well as other printed material related to the subject are not excluded. The results show that interpersonal competence is an important set of tools for the 21st century military, and that it exposes a wide range of possibilities for study and improvement in personnel for the army.

**Keywords:** Interpersonal competence; Emotional intelligence; Social Skills; Soft Skills.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	9
1.1	PROBLEMA	10
1.2	JUSTIFICATIVA	11
2	<b>OBJETIVOS</b>	12
2.1	OBJETIVO GERAL	12
2.1.1	<b>Objetivos específicos</b>	12
3	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	13
3.1	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	13
3.2	<i>HARD SKILLS X SOFT SKILLS</i>	15
3.3	MISSÃO DE PAZ BRASILEIRA NO HAITI	16
4	<b>REFERENCIAL METODOLÓGICO</b>	18
4.1	TIPO DE PESQUISA	18
4.1.2	MÉTODOS	18
5	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	19
5.1	COMPETÊNCIA INTERPESSOAL E O TENENTE DE ENGENHARIA	19
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	21
	<b>REFERÊNCIAS</b>	22

## 1 INTRODUÇÃO

Com o objetivo de ser bem sucedido dentro do ambiente de trabalho, o profissional precisa desenvolver uma série de habilidades técnicas, de acordo com a sua área de atuação e especialidade, para que bem exerça suas funções. No entanto, o cenário atual do mercado de trabalho exige também o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Uma breve definição do termo por Valle (2006) é a habilidade de mediar eficazmente as necessidades relacionais e situacionais; isto é, levar em conta as necessidades pessoais (ou interpessoais) de forma que estas cumpram com as exigências do contexto em que estão inseridas.

Vários estudos e discussões sobre o assunto podem ser encontrados com diferentes sinônimos para as habilidades interpessoais, como “habilidades socioemocionais”, “inteligência social”, “soft skills”, “inteligência socioemocional”, dentre outros. Neste trabalho, usaremos preferencialmente o termo “competência interpessoal”.

Do exposto, surge o questionamento: qual o perfil profissional ideal do trabalhador do século XXI? Indivíduos com grande conhecimento teórico e prático, aliados a uma boa capacidade de comunicação, liderança, disposição a assumir riscos, criatividade, adaptabilidade e energia, com foco em resultados. Não há uma resposta correta ou pré-fixada para essa pergunta, o profissional ideal é composto por uma série de habilidades complexas de serem mensuráveis, porém percebe-se a necessidade do conhecimento técnico aliado à habilidade social.

Um exemplo prático de aplicação das competências interpessoais (ou a falta delas) é a Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão no Sistema Único de Saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2004) criada pelo Ministério da Saúde no reconhecimento da falta de preparo dos profissionais para lidar com toda a dimensão subjetiva que a prática da saúde supõe. A política, existente desde 2003, tem como uma das atribuições apoiar a construção de redes de saúde cooperativas, solidárias e comprometidas com a produção de saúde. Isso mostra a preocupação quanto a um processo de humanização no sistema de saúde.

Se, no ambiente civil, existe a preocupação de um profissional possuir características que englobem não somente as competências técnicas mas também habilidades interpessoais, por que no meio militar seria diferente? O Exército Brasileiro (EB), como instituição secular e permanente do Estado, precisa adaptar-se as novas exigências, não somente do período em que vivemos, mas também aos novos tipos de combates e situações de estresse aos quais estão sujeitos os exércitos de hoje.

No decorrer da pesquisa, será apresentado o referencial teórico, parte do trabalho responsável por situar o leitor e explicar conceitos importantes para que ele compreenda a situação geral. Nessa fase, serão abordados os conceitos de “soft skills”, inteligência emocional e um exemplo da missão de paz no Haiti. Em seguida, o referencial metodológico esclarecerá sobre a maneira que a pesquisa foi desenvolvida. Logo após, os resultados obtidos evidenciarão a importância da competência interpessoal para os ambiente militar, e, por último, será feita uma breve conclusão sobre a pesquisa.

## 1.1 PROBLEMA

Diante da breve discussão a respeito das habilidades sociais, surgem alguns questionamentos: o EB, como uma instituição de prestígio no país, consegue extrair de seu soldado (militares em geral) o melhor desempenho e eficácia no desempenho de suas respectivas funções? Somente o conhecimento técnico-profissional é suficiente para que um oficial consiga liderar sua tropa? Até que ponto o fator social influencia o ambiente de trabalho militar (organizações militares pelo país, exercícios de campo, conflitos reais, apoio a população, ações subsidiárias, entre outras)? A competência interpessoal é uma ferramenta importante ou dispensável na atuação das Forças Armadas (FFAA) no período histórico atual?

A Força Terrestre possui uma série de estabelecimentos de formação e ensino espalhados pelo país, além da formação básicas de milhares de jovens brasileiros através do serviço militar obrigatório anualmente. Face a isso, os métodos de formação, ensino e aprendizagem empregados levam em conta a capacidade interpessoal do militar frente as diversas situações passíveis de ocorrerem durante o trabalho?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As habilidades não cognitivas são habilidades que compreendem conceitos de diferentes espécies, tais como qualidades emocionais e sociais, valores, atitudes, crenças e traços de personalidade (Lipnevich & Roberts, 2012).

Tais categorias englobam habilidades e competências que, frequentemente, estão associadas ao item “competência socioemocional”. (Durlak, Weissberg, Dymnicki, Taylor, & Schellinger, 2011).

Atualmente, este constructo tem sido relacionado a qualidade de desenvolvimento e ajustamento social e emocional de crianças e adolescentes, contribuindo tanto para a promoção quanto para a avaliação do nível de prazer e bem-estar das pessoas ao longo da vida (Guerra & Bradshaw, 2008; Lipnevich & Roberts, 2012; Major & Seabra-Santos, 2013; Santos, Nakano, & Silva, 2015).

Diante do exposto, esta produção acadêmica se justifica por buscar apresentar a importância que a competência interpessoal exerce também no meio militar, expor a necessidade do desenvolvimento de habilidades dessa natureza nos profissionais dos dias de hoje para que se obtenha o melhor rendimento possível do meio mais nobre ao qual dispõe uma força armada: o seus recursos humanos.

## 2 OBJETIVOS

Frente ao potencial abrangente do assunto, este trabalho tem como objetivo principal expor e destacar a relevância da competência interpessoal para os militares da Força Terrestre, sobretudo os oficiais formados na AMAN, ressaltando o uso das habilidades sociais aliadas ao conhecimento técnico-profissional presente no currículo de formação do oficial da Linha de Ensino Superior Militar Bélica, tudo isso como forma de aprimorar o desempenho da intuição na resolução dos problemas da atualidade.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Agir de forma assertiva na identificação das necessidades do outro visando o resultado final requer um conjunto de “ferramentas” que serão abordadas posteriormente. Esses conhecimentos servem de base para o bom desempenho quando se trata de interagir positivamente com o próximo, obedecendo a uns e, sobretudo, comandando outros. Esse é o princípio para o qual é voltada a formação da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), expresso na assertiva “Cadete: Ides comandar, aprendei a obedecer”, fixada em um dos pátios de formatura dessa instituição de ensino militar.

Este trabalho tem como objetivo geral, apresentar as competências interpessoais, destacando a influência destas na formação do perfil profissional do oficial de engenharia formado na AMAN e as implicações de tais habilidades durante e após a formação.

#### 2.1.1 Objetivos específicos

O trabalho possui os seguintes objetivos específicos:

- Destacar a importância da competência interpessoal no corpo de tropa;
- Apresentar as principais teorias sociais e constructos componentes das habilidades interpessoais aplicáveis ao profissional militar e;
- Traçar o conjunto de características a serem apresentadas pelo oficial de engenharia nas diversas atividades e funções exercidas após a formação.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O conceito de Gardner (1997) sobre as Inteligências Múltiplas mostra que o sistema cognitivo do homem é composto por diversas faces dentre as quais há uma relação de interdependência entre duas ou mais delas. A Teoria das Inteligências Múltiplas é composta pelas inteligências linguística, musical, espacial, corporal-cinestésica, interpessoal, intrapessoal e naturalista.

Vale destacar que, de início, o conceito de Inteligência Emocional (IE) foi elaborado por Salovey e Mayer (1990), partindo dos estudos de Gardner, definindo em um modelo teórico a IE como um modo de atrelar emoção à inteligência, buscando solucionar problemas. (Flores & Tovar, 2005; Mayer & Salovey, 1997).

A IE ganhou sua maior visibilidade em Goleman (1995), onde o autor destaca que este construto pode ser aprendido, permitindo a regulação emocional, a inibição dos impulsos, a motivação e a persistência frente a frustrações, além do desenvolvimento da empatia e da esperança. O autor divide a IE em cinco categorias: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, reconhecimento das emoções nos outros e habilidade em relacionamentos interpessoais.

É importante a ressalva de que, no meio acadêmico, o modelo de Inteligência Social e Emocional de Bar-On (1997) e o Modelo de Inteligência Emocional de Salovey e Mayer (1990) são mais difundidos devido ao rigor teórico e empírico de formação do conceito.

O conceito de IE e seu detalhamento pode indicar que apenas a presença dessa característica no indivíduo seja suficiente para um bom desempenho no ambiente de trabalho. No entanto, segundo Goleman (1999), nossa IE determina o potencial que temos para aprender habilidades práticas baseadas nas cinco categorias anteriormente citadas. O autor segue e afirma que a competência emocional traduz o quanto desse potencial conseguimos transformar em capacidades para o trabalho. Logo, conclui-se que possuir um alto grau de IE não garante que uma pessoa tenha obtido as competências emocionais importantes para o ambiente de trabalho.

Será exibido um paralelo entre as 5 dimensões da inteligência emocional e as 25 competências emocionais, por Goleman (1999):

### 3.1.1 MOLDURA DA COMPETÊNCIA EMOCIONAL

**COMPETÊNCIA PESSOAL:** essas competências determinam como lidamos conosco.

**Autopercepção:** conhecer os próprios estados interiores, preferências, recursos e instuições.

- Percepção Emocional: reconhecer as próprias emoções;
- Auto-avaliação Precisa: conhecer os próprios pontos fortes e limitações;
- Autoconfiança: certeza do próprio valor e capacidade.

**Auto-regulação:** lidar com os próprios estados interiores, impulsos e recursos.

- Autocontrole: lidar com emoções perturbadoras e impulsos;
- Merecer confiança: manter padrões de honestidade e integridade;
- Ser consciencioso: assumir a responsabilidade pelo desempenho pessoal;
- Adaptabilidade: flexibilidade para lidar com mudanças;
- Inovação: sentir-se à vontade e aberto diante de novas ideias, enfoques e novas informações.

**Motivação:** tendências emocionais que guiam ou facilitam o alcance de metas.

- Vontade de realização: esforçar-se para melhorar ou satisfazer um padrão de excelência;
- Dedicção: alinhar-se com as metas do grupo ou organização;
- Iniciativa: estar pronto para agir diante das oportunidades;
- Otimismo: persistência na perseguição das metas a despeito de obstáculos e reveses.

**COMPETÊNCIA SOCIAL:** essas competências determinam como lidamos com relacionamentos.

**Empatia:** percepção dos sentimentos, necessidades e preocupações dos demais.

- Compreender os outros: pressentir os sentimentos e perspectivas dos outros e assumir um interesse ativo por suas preocupações;
- Orientação para o serviço: antever, reconhecer e satisfazer as necessidades dos clientes;
- Desenvolver os outros: pressentir as necessidades de desenvolvimento dos outros e melhorar sua habilitação;
- Alavancamento da diversidade: cultivar oportunidades através de diferentes tipos de pessoas;
- Percepção política: ler as correntes emocionais e os relacionamentos de poder de um grupo.

**Aptidões Sociais:** aptidão natural para induzir nos outros as respostas desejáveis.

- Influência: implementar táticas eficazes de persuasão;
- Comunicação: emitir mensagens claras e convincentes;

- Liderança: inspirar e guiar grupos de pessoas;
- Catalisador de mudanças: iniciar ou administrar as mudanças;
- Gerenciamento de conflitos: negociar e solucionar desacordos;
- Formação de vínculos: estimular os relacionamentos produtivos;
- Colaboração e cooperação: trabalhar com outros, rumo a metas compartilhadas;
- Capacidade de equipe: criar uma sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas.

Semelhante às competências emocionais elencadas acima, a AMAN possui um grupo de normas internas (Normas Internas para Avaliação dos Cursos de Formação e Graduação de Oficiais de Carreira da Linha de Ensino Militar Bélico, NIDACA/CFGOLEMB) que regulam o desenvolvimento e a avaliação do conteúdo atitudinal de seus integrantes discentes, cadetes, cumprindo às Normas para o Desenvolvimento e Avaliação do Conteúdo Atitudinal (NDACA) do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX).

Os cadetes são avaliados dentro de um grupo de características que têm por objetivo orientar o desenvolvimento e avaliação da identidade militar do discente; sintetizar, em forma de notas, o desempenho atitudinal; integrar o processo de julgamento para a concessão de recompensas e prêmios; fornecer subsídios para decisões do Conselho de Ensino; permitir que os sucessivos comandantes tenham uma visão mais completa do perfil atitudinal de seus comandados; detectar possíveis dificuldades no desenvolvimento atitudinal; orientar o domínio afetivo em relação ao resultado final do Curso e; implementar estratégias para o desenvolvimento atitudinal, tendo como principais ferramentas o Projeto de Acompanhamento e Avaliação da Área Atitudinal e o Caderno de Desenvolvimento Atitudinal. De acordo com a norma, a área atitudinal é definida como o domínio do comportamento humano que compreende todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, sentimentos e emoções. (NIDACA/CFGOLEMB, 2022).

Segundo Robbins (2005), a habilidade de gerenciar emoções no contexto organizacional pode ser imprescindível para o alcance dos objetivos de uma instituição. Afirma também que as emoções podem interferir no desempenho geral do indivíduo, positiva ou negativamente, gerando queda de desempenho ou aumento da motivação no trabalho.

### 3.2 *HARD SKILLS X SOFT SKILLS*

As *hard skills* podem ser entendidas como o conhecimento técnico-profissional, competências que, segundo Ramos e Bento (2010), dão ênfase ao “saber-fazer” e estão

associadas com a atividade profissional desenvolvida, ao contrário das competências transversais.

Para mais fácil compreensão, essas habilidades são aquelas que podemos mensurar, avaliar e comprovar com um diploma de conclusão de curso, por exemplo. São competências que podemos aprender e internalizar em uma sala de aula ou até mesmo no ambiente de trabalho, pela observação, pela tentativa e erro, pelo estudo de caso, sendo características e atributos eminentemente práticos para o exercício de uma profissão.

Por Swiatkiewicz (2014, p. 679), alguns exemplos bem simples de *hard skills*: conhecimentos/habilidades específicas, saber escrever, dominar vários idiomas, saber fazer contabilidade, gerir projetos, saber operar uma máquina, reparar um motor de um carro, ter conhecimento de informática, entre outros. Geralmente somos escolhidos em processos seletivos com base nessas habilidades, tendo assim medidos nossos índices de performance através de tais características.

As *soft skills*, em comparação com as *hard skills*, seriam as competências não técnicas como a comunicação, criação de empatia, confiança com grupos e capacidade de resiliência em um ambiente de trabalho com incerteza (Agnate, 2015). Disso, já percebe-se a primeira diferença entre ambas: conforme Fan, Wei e Zhang (2017), as *soft skills* são difíceis de serem mensuradas no ambiente de trabalho, sendo portanto, menos tangíveis que as *hard skills*.

Segundo Cunha *et al.* (2014, p. 59), “indivíduos com elevada inteligência e habilitações podem ser malsucedidos se não forem perseverantes, apaixonados e resilientes”. Isto mostra que as competências técnicas e cognitivas, isoladas, não são suficientes para que o indivíduo torne-se um bom profissional.

Cada vez mais são exigidas habilidades como gestão de pessoas, trabalho em equipe, liderança, resolução de problemas, negociação e outras que contribuam para o desempenho do indivíduo nas mais variadas atividades profissionais. (BOLSONI-SILVA *et al.*, 2010; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2013).

O mercado de trabalho que presenciamos preocupa-se cada vez mais com as *soft skills*, devido à constante evolução e mudanças pelas quais os empregados e empregadores são submetidos. Do exposto, pode-se dizer que essas competências são fruto de novas visões para com os Recursos Humanos, conhecidas como as competências do século XXI (Dabke, 2015; Gore, 2013).

### 3.3 MISSÃO DE PAZ BRASILEIRA NO HAITI

Um exemplo prático de aplicação e importância da competência interpessoal no ambiente militar é a missão de paz ocorrida no Haiti com participação de tropas brasileiras entre os anos de 2004 e 2017. Viveiros (2019), em sua produção acadêmica apresentada à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, descreve alguns fatores de êxito dessa missão de paz, com foco na área psicossocial.

Em uma das passagens retiradas da Revista Verde Oliva, o Capitão cita o seguinte trecho:

A tropa confirmou a sua capacidade de tolerância e de adaptação a qualquer realidade, demonstrando o respeito ao povo e à cultura haitiana. Dessa forma, conquistou a empatia e permitiu uma convivência cordial e amistosa com os demais países integrantes da MINUSTAH. Nossos soldados conquistaram a confiança, a admiração e o respeito de toda a sociedade haitiana, atenuando a miséria por meio da solidariedade, tornando-se verdadeiros mensageiros da paz e projetando o Brasil no contexto das Nações Unidas. (PERI, 2018, p. 14)

Do fragmento, infere-se habilidades sociais já citadas anteriormente, fazendo com que o trato da tropa para com a população haitiana não fosse somente um dos fatores de sucesso, mas também um diferencial da tropa brasileira em relação aos demais contingentes militares que atuavam na região.

Por meio de questionários realizados pelo autor (Viveiros, 2019), foram evidenciados aspectos importantes a respeito das tropas brasileiras que atuavam na missão, sendo alguns deles elencados na sequência: amistosidade e proximidade da tropa brasileira com a população; humanidade e respeito à população; empatia em relação as dificuldades vividas pelo povo haitiano; educação do soldado brasileiro; melhor trato e mais atenção por parte do soldado; preocupação com o êxito da missão e profissionalismo da tropa brasileira; carisma do soldado do Brasil; vontade do soldado brasileiro de sempre querer ajudar; o brasileiro era mais atencioso e amigável e; as tropas brasileiras atuavam com muita humanidade, as outras tropas eram mais frias no trato.

Nota-se o elevado papel das competências interpessoais servindo como elo de ligação entre a população de um país marcado pela crise e violência e as tropas do Brasil que atuavam no local.

## 4 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Após a escolha do assunto, houve a identificação do problema da pesquisa, fase em que surgiram as questões citadas anteriormente no trabalho. Logo após, foi realizado o projeto de pesquisa, delimitando o planejamento do desenvolvimento e identificação das fontes de pesquisa a serem utilizadas. Em seguida os trabalhos de leitura do material obtido, tomada de apontamentos e redação foram realizados simultaneamente, até a conclusão da pesquisa.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Será realizado um estudo do tipo exploratório e descritivo, através de pesquisas bibliográficas e documentais, com uma abordagem qualitativa, visando a compilação de dados e possibilitando a construção do espaço amostral de referências.

O foco foi dado a análise das habilidades sociais e quais são as influências destas na resolução de questões correntes durante a formação e no corpo de tropa.

#### 4.1.2 MÉTODOS

Foi utilizado o método dedutivo para formação das conclusões. O procedimento para coleta de dados foi bibliográfico, com a realização de buscas em artigos da Biblioteca do Exército, em livros que tratam do assunto abordado, compondo literaturas nacionais e estrangeiras.

O instrumento para a coleta de dados foi a análise documental e fichamento das fontes de informação sob forma de fichas técnicas, documentos e relatórios.

Os dados de pesquisa foram compilados por meio de material digital, primordialmente. Artigos científicos, endereços eletrônicos, trabalhos acadêmicos e bases de dados compõem o grupo de informações. Não se excluem, porém, outras fontes como publicações periódicas, teses, dissertações, livros de referência e de leitura corrente, assim como outros impressos relacionados ao assunto.

Os dados obtidos foram avaliados de forma minuciosa, procurando relacionar os constructos sociais a sua respectiva influência no perfil do indivíduo e que tipo de benefícios são obtidos para a vida orgânica de uma Organização Militar (OM).

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 COMPETÊNCIA INTERPESSOAL E O TENENTE DE ENGENHARIA

A arma de engenharia do exército brasileiro divide-se em dois grandes grupos: o combate e a construção. No combate, é responsável por promover a mobilidade, a contramobilidade e a proteção, caracterizando-se como um fator multiplicador do poder de combate de uma tropa. Na construção, atua auxiliando no desenvolvimento nacional construindo estradas, pontes, ferrovias, barragens, poços artesianos e diversas outras obras, além de ações subsidiárias.

O oficial recém chegado ao corpo de tropa, logo após a formação, enfrentará uma série de desafios e novas experiências, principalmente nos anos em que for Aspirante a Oficial e Tenente. Salvo raras exceções, o recém formado Aspirante, ao chegar em sua primeira Organização Militar, assumirá o comando de uma fração nível pelotão, passando a ter sob sua responsabilidade um efetivo de aproximadamente 30 homens, ocupando assim uma “posição de chefia”. Como compelir um grupo de jovem de 18 anos a executarem as mais diversas tarefas (algumas delas com alto grau de exigência) da melhor forma possível, ciente de que nem todos podem ser voluntários a estarem ali? Esta questão é relativa ao serviço militar obrigatório.

O fator “liderança” será uma das ferramentas fundamentais para a resposta de questionamento acima. Segundo Hersey e Duldts (1989), liderar é um processo de influenciar grupos ou um indivíduo, traçando objetivos de maneira eficaz em uma situação. Destacam ainda que a eficácia dos líderes vem da capacidade de adaptar seu comportamento conforme as circunstâncias e necessidades de seu subordinado. Botelho e Krom (2010) destacam que o líder não só coordena as atividades, mas também têm como papel a coordenação das pessoas, sendo esse profissional o principal responsável pelos resultados obtidos por meio da influência que ele exerce sobre os demais.

Os jovens que, dentro de pouco tempo em aquartelamento já se tornaram soldados, possuem, normalmente, diversas origens. Este fato também gera necessidades específicas diferentes. A identificação correta de necessidades dentro de um grupo pode vir a evitar uma série de problemas de desempenho tanto individual quanto da fração como um todo. A formação militar básica do jovem que presta o serviço militar obrigatório é repleta de desafios e, após um breve período de instrução, passarão a compor equipes de trabalho responsáveis por cumprir todas as atividades atinentes ao quartel a que pertencem.

O tenente, como comandante de fração, tem a responsabilidade de identificar habilidades e aptidões em seus comandados, a fim de que se possa posicionar o homem correto na função correta. Independente de grau hierárquico, todos, dentro de uma OM, possuem um papel que, se não cumprido da melhor forma, poderá prejudicar todo o funcionamento da estrutura de trabalho presente no local.

A habilidade interpessoal não se aplica apenas ao trato com pessoas subordinadas, mas também para graus hierárquicos acima do recém formado oficial. Ao passo que comandamos, seremos igualmente comandados por militares mais “antigos”, que ocupam patentes mais elevadas e, para executar com excelência as ordens emanadas, deve-se possuir, além de responsabilidade, também empenho e iniciativa para solucionar os problemas o mais rápido e eficientemente possível.

O Exército possui, como pilares da instituição, a hierarquia e a disciplina. Esses pilares sempre trouxeram consigo, aos olhos daqueles com um pouco menos de informação, uma visão dos militares como indivíduos truculentos, sem traquejo social, ásperos e as vezes até maldosos, não somente com civis mas também com os próprios companheiros de farda. Esta imagem é bem representada em diversas produções cinematográficas, sobretudo as mais antigas. Não é inteiramente um equívoco pensar em um exército que antigamente tinha esse comportamento de seus integrantes, sobretudo com militares de patentes inferiores, como cabos e soldados.

No entanto, com os parâmetros atuais da sociedade, até o soldado de menor nível na cadeia hierárquica pode muitas vezes colaborar com soluções criativas aos revezes encontrados na rotina de trabalho, não cabendo a repreensão da iniciativa ou o tratamento ríspido sem justificado motivo, ações que podem prejudicar a coesão do grupo, influenciando negativamente em todos os outros integrantes da fração.

Na vertente de construção da engenharia, uma atividade que possui grande potencial de exigir do oficial o exercício pleno de suas competências interpessoais é ser destacado em obras de cooperação da qual o exército faz parte em locais distantes da sede de trabalho (OM responsável pela obra). Tal atividade é considerada como desgastante para o soldado, com histórico de gerar problemas disciplinares, muitas vezes pela falta de trato do comandante de fração para com sua tropa. Nessa situação, é necessário o largo emprego de *soft skills*, a fim de diminuir os problemas advindos da rotina de trabalho cansativa, aliado aos poucos dias de liberações para descanso.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após o exposto, percebe-se a importância das habilidades sociais para o ambiente militar, mas não somente a este, também ao mercado de trabalho civil e a própria vida pessoal. Dentro das Forças Armadas, foi atingido um bom nível de pesquisa e aplicação na doutrina quando nos referimos às competências interpessoais.

Como mencionado anteriormente, a Academia Militar das Agulhas Negras possui um método de avaliação conceitual do Cadete que engloba uma série de competências atitudinais, habilidades que são observadas e quantificadas em termos de notas, tanto pelos pares de círculo hierárquico, quanto pelos comandantes imediatos do Cadete em questão, gerando um grau geral que serve de componente na classificação geral durante o curso de formação.

O método avaliativo é estudado e bem estruturado, fazendo com que a maioria das atitudes sejam desenvolvidas, porém nem todas são avaliadas. Questões importantes como o tato social são citadas diretamente no Sistema de Gestão de Desempenho, que avalia oficiais e praças de carreira, porém somente após a conclusão do período de formação. As competências avaliadas são, em sua maioria, voltadas a interação com o mesmo grau hierárquico, grau hierárquico acima ou para o próprio indivíduo.

Diante de tais considerações, a discussão do tema deve ser estimulada em sala de instrução, como forma de elevar a consciência da importância do assunto, dando destaque às escolas de formação da força terrestre.

Para o militar do século XXI, é fundamental que este consiga articular ideias e pensamentos para melhor desenvolver suas funções no corpo de tropa. A comunicação figura como uma das habilidades essenciais para que a capacidade interpessoal se materialize em resultados positivos dentro do grupo de trabalho.

O assunto se estende permitindo a abordagem por diversas perspectivas, sendo um vasto campo de pesquisa com grandes oportunidades de aprimoramento na gestão de pessoal para a instituição.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Normas Internas para Avaliação dos Cursos de Formação e Graduação de Oficiais de Carreira da Linha de Ensino Militar Bélico**. Resende, 2022.

AGANTE, L. **A importância das soft skills na vida profissional**. 2015. Disponível em: <<https://www.dinheirovivo.pt/gestao-rh/a-importancia-das-soft-skills-na-vida-profissional-12665712.html>>. Acesso em: 21 abril. 2023.

BAR-ON, R. **Bar-On emotional quotient inventory: A measure of emotional intelligence**. Toronto, Canada: O Multi-Health Systems. 1997.

BOLSONI-SILVA, Alessandra Turini et al. Caracterização das habilidades sociais de universitários. **Contextos Clínic**, São Leopoldo, v. 3, n. 1, p. 62-75, jun. 2010. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-34822010000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-34822010000100007&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 30 março. 2023.

BOTELHO, Júlio César; KROM, Valdevino. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino Americano de Pós-Graduação–Universidade do Vale do Paraíba**, 2010.

CUNHA, Miguel Pina et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: Editora RH. 2014.

DABKE, D. **Soft Skills as a Predictor of Perceived Internship Effectiveness and Permanent Placement Opportunity**. IUP Journal of Soft Skills, 9(4), 26–42. 2015.

DEL PRETTE, Z. A. P.; DEL PRETTE, A. Social Skills Inventory (SSI-Del-Prette): Characteristics and studies in Brazil. In F. D. L. Osório (Ed.), **Social anxiety disorder: From research to practice** (pp. 47-62). Hauppauge: Nova Science Publishers, 2013.

DOS SANTOS, Maristela Volpe et al. Competências socioemocionais: análise da produção científica nacional e internacional. **Gerais, Rev. Interinst. Psicol.**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 4-10, 2018. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1983-82202018000100002&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-82202018000100002&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em: 04 março. 2023.

DURLAK, Joseph A. et al. The impact of enhancing students' social and emotional learning: A meta-analysis of school-based universal interventions. **Child development**, v. 82, n. 1, p. 405-432, 2011.

FAN, C. S.; WEI, X.; ZHANG, J. *Soft Skills, hard skills*, and the black/white wage gap. **Economic Inquiry**, v.55, n. 2, p. 1032-1053, Apr. 2017.

GARDNER, H. Multiple intelligences as a partner in school Improvement. **Educational leadership**, 55(1), 20-21. 1997.

GUERRA, N. G., & BRADSHAW, C. P. Linking the prevention of problem behaviors and positive youth development: Core competencies for positive youth development and risk prevention. **New directions for**

**child and adolescent development**, 122, 1-17. 2008.

GOLEMAN, D. **Emotional intelligence**. New York: Bantam Books. 1995.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Objetiva, 1999.

GORE, V. 21st century skills and prospective job challenges. **IUP Journal of Soft Skills**, v. 7, n. 4, p. 7, 2013.

HERSEY, Paul; DULDT, Bonnie Weaver. **Situational leadership in nursing**. Appleton & Lange, 1989.

LIPNEVICH, Anastasiya A.; ROBERTS, Richard D. Noncognitive skills in education: Emerging research and applications in a variety of international contexts. **Learning and Individual Differences**, v. 22, n. 2, p. 173-177, 2012.

MACLACHLAN, M. Soft skills= hard results. **Training Journal**, v. 2019, p. 28-31, 2019.

MAJOR, Sofia; SEABRA-SANTOS, Maria João. Uso de inventários comportamentais para a avaliação socioemocional em idade pré-escolar. **Avaliação Psicológica**, v. 12, n. 1, p. 101-107, 2013.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria-Executiva. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. HumanizaSUS. **Política Nacional de Humanização: a humanização como eixo norteador das práticas de atenção e gestão em todas as instâncias do SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004a.

PERI, E. M. **A missão brasileira no Haiti**. Revista Verde Oliva. Nr 241, p. 8-15, maio 2018.

RAMOS, E., & BENTO, S. As competências: quando e como surgiram. Em: M. Ceitil. **Gestão e desenvolvimento de competências** (pp. 87-118). Lisboa, Portugal: Edições Sílabo. 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall. 2005.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. Emotional intelligence. **Imagination, cognition and personality**, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. What is emotional intelligence? In. P. Salovey & D. Sluyter. **Emotional development and emotional intelligence: Educational implications**, p. 3-31, 1997.

SANTOS, M. V. et al. Competências Socioemocionais: Análise da Produção Científica Nacional e Internacional. Gerais. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, n. 11, p. 04-19.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 12, p. 633-687, 2014.

VALLE, Patrícia Barroso. **Inteligência emocional no trabalho: um estudo exploratório. 48 f.** 2006. Tese de Doutorado. Dissertação-(Mestrado profissionalizante em administração)–Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro.

VIVEIROS FILHO, Marco Antônio Nobre de. **Missão de paz brasileira no Haiti (2004-2017): estratégias para o sucesso no enfoque psicossocial.** 2019.