

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

Pedro Paulo Stopa

O CONCEITO DE EMPATIA E SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR

**Resende
2023**

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

**TÍTULO DO TRABALHO: O CONCEITO DE EMPATIA E SUA APLICAÇÃO NA VIDA
MILITAR**

AUTOR: PEDRO PAULO STOPA

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

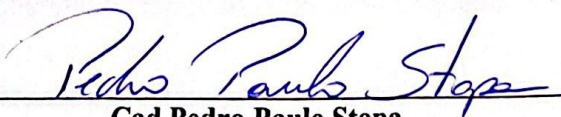
Autorizo o Exército Brasileiro (EB) a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em periódico da Instituição ou outro veículo de comunicação do Exército.

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, 16 de junho 2023


Cad Pedro Paulo Stopa

Dados internacionais de catalogação na fonte

S883c STOPA, Pedro Paulo

O conceito de empatia e sua aplicação na vida militar / Pedro Paulo Stopa – Resende; 2023. 55 p. : il. color. ; 30 cm.

Orientador: Heitor Fredman Ramos Frutuoso
Guimarães

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

1. Empatia. 2. Vida militar. 3. Relacionamento interpessoal. I.
Título.

CDD: 355

Ficha catalográfica elaborada por Mônica Izabele de Jesus CRB-7/7231

Pedro Paulo Stopa

O CONCEITO DE EMPATIA E SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR

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: Tc Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Resende
2023

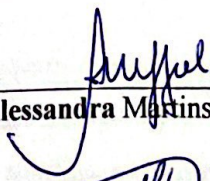
Pedro Paulo Stopa

O CONCEITO DE EMPATIA E SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR

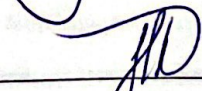
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 16 de junho de 2023.

Banca examinadora:



Cel Alessandra Martins Gomes Feitosa



Tc Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães



Maj Luiz Felipe Pessanha da Silva

Resende
2023

Dedico esse trabalho a todos familiares e amigos que me apoiaram, fizeram e fazem parte da minha trajetória desde o início dos estudos até a conquista da estrela de Oficial do Exército Brasileiro. Mais do que isso, me auxiliam na caminhada da vida em busca de, a cada dia, ser uma pessoa melhor e com capacidade de poder contribuir para a construção de pessoas mais fortes. Minha família, que me educou no caminho do bem e dos valores mais puros, me ensinou sobre persistência, fé e sempre me incentivou a ir atrás dos meus sonhos.

Por fim, dedico este trabalho a todos aqueles que servem corajosamente em defesa de nossa nação. Que as descobertas e conclusões apresentadas aqui possam contribuir, de alguma forma, para a melhoria contínua das relações interpessoais nas Forças Armadas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e toda minha espiritualidade que tem guiado meu caminho até aqui, me fornecendo a graça da vida, estruturando minha caminhada e me livrando de todo mal presente.

Agradeço a meus pais Paulo e Eli, base da nossa família, por terem nos percalços da vida, conseguido criar 4 filhos, todos muito bem orientados em valores e exemplo. A sua dedicação e trabalho até os 70 anos para que nos fosse possível fornecer a oportunidade de estudar é, sem dúvidas, prova do mais puro amor. Obrigado por terem sido meus pilares durante esses 5 anos de formação, fonte de inspiração e segurança. Meu irmão, Coronel Stopa, que hoje quando me formo está indo para a reserva, obrigado por me apresentar esse caminho, orientar e incentivar para que eu sempre buscasse extrair o melhor de onde estou naquele momento. Minha irmã Erika, obrigado pelos incentivos nos estudos e auxílio na rotina. Minha irmã Roberta, muito obrigado por ser sempre a mais presente, me incentivando e apoiando nas mais diferentes frentes pelas quais já passei. Nada disso seria possível sem vocês.

À minha família como um todo, em especial Tia Roseli, Glaziele, Hugo, Diego e Nicole, por terem me cedido espaço na casa de vocês para que eu conseguisse estudar. Certamente, sem isso, seria ainda mais difícil estarmos aqui hoje. Vocês acreditaram em mim e serei eternamente grato a isso.

Meus grandes amigos de infância, Felipe e Eric que, prontamente, quando decidi estudar para estar aqui, apoiaram minha escolha e compartilharam comigo todas as incertezas, frustrações e momentos difíceis naqueles anos de estudo. Cada mensagem de apoio, cada noite que alguns minutos de conversa eram desprendidos me fortaleciam naquele momento e me fizeram continuar. Esse sonho é compartilhado com vocês e parte dessa história também.

Agradeço meu orientador e professor desde o primeiro ano de Academia, pessoa ímpar na nossa profissão. Sua dedicação no nosso desenvolvimento é fonte de inspiração para esse trabalho. Obrigado por todos os momentos compartilhados nesses anos e pelas orientações de vida.

Por fim, agradeço a todos meus instrutores e amigos de turma. Obrigado aos que estenderam a mão nos momentos de dificuldade e por terem me ensinado tantas lições, alguns dos quais certamente vão além da nossa profissão e formação. Agradeço a todos por terem acreditado em mim quando eu mesmo duvidei do meu potencial. Muito obrigado.

RESUMO

O CONCEITO DE EMPATIA E SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR

AUTOR: Pedro Paulo Stopa

ORIENTADOR: TC Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Dentre as tantas ferramentas para o desenvolvimento atitudinal do cadete da AMAN, tendo como princípio formar um líder militar, existe uma e não é trabalhada diretamente no ensino acadêmico: a empatia. É uma ferramenta que tem ganhado cada vez mais repercussão no cenário atual e que, considerado as relações militares no contexto de superior e subordinado ou mesmo entre os pares, é complexa e por vezes controversas. Quando bem utilizada, pode trazer uma série de benefícios como melhora do ambiente significativa do ambiente de trabalho e do clima organizacional, estreitamento dos laços interpessoais, espírito de corpo e principalmente o estreitamento de laços potencializando situações pessoais. Observando as dificuldades momentâneas passadas por alguns militares durante a formação na Academia Militar das Agulhas Negras, aliado a potencialidade da empatia surge então o objetivo desse trabalho: trazer uma outra perspectiva das relações pessoais na Academia e a percepção dos cadetes quanto a esse tema. Para isso é realizado uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, seus conceitos e comparações, tanto no meio militar como fora, nacional e internacional. Além disso foi elaborado um questionário a ser respondidos por cadetes de todos os anos e oficiais formados na AMAN que, através de perguntas simples, tinha a intenção de avaliar as percepções em de diferentes pessoas acerca do tema, ademais o espaço aberto para a possibilidade de acréscimo de experiências e outras percepções que agreguem às ideias iniciais. Após a apuração dos dados obtidos na pesquisa, é possível perceber que o Corpo de Cadetes é simpático ao tema, porém com conhecimento superficial acerca dos conceitos, de maneira não genérica. A pesquisa foi útil uma vez que detectou casos que são paralelos ao intuito dessa pesquisa e traz oportunidades de melhorias e sugere algumas mudanças que podem ser realizadas com o intuito de melhorar a sensibilidade do Corpo de Cadetes sobre esse tema.

Palavras-chave: Empatia. Liderança. Relação interpessoal. Corpo de Cadetes. Meio militar.

ABSTRACT

O CONCEITO DE EMPATIA E SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR

AUTHOR: Pedro Paulo Stopa

ADVISOR: TC Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Among the many tools for the attitudinal development of the AMAN cadet, with the principle of forming a military leader, there is one that is not worked on directly in academic teaching: empathy. It is a tool that has been gaining more and more repercussions in the current scenario and which, considering military relations in the context of superior and subordinate or even between peers, is complex and sometimes controversial. When well used, it can bring a series of benefits such as improvement of the significant environment of the work environment and of the organizational climate, strengthening of interpersonal ties, spirit of teamwork and mainly the strengthening of ties enhancing personal situations. Observing the momentary difficulties experienced by some military personnel during their training at the Academia Militar das Agulhas Negras (Black Needles Military Academy), together with the potentiality of empathy, the objective of this work arises: to bring another perspective of personal relationships at the Academy and the cadets' perception of this theme. For that, a bibliographical research about the theme, its concepts and comparisons, both in the military and outside, national and international, is carried out. Moreover it was prepared a questionnaire to be answered by cadets of all years and officers trained in the AMAN that, through simple questions, had the intention to assess the perceptions of different people about the topic, in addition to the open space for the possibility of adding experiences and other perceptions that add to the initial ideas. After ascertaining the data obtained in the survey, it is possible to perceive that the Corps of Cadets is sympathetic to the theme, but with superficial knowledge about the concepts, in a non-generic way. The research was useful once it detected cases that are parallel to the intent of this research and brings opportunities for improvement and suggests some changes that can be made in order to improve the sensitivity of the Corps of Cadets on this theme.

Keywords: Empathy. Leadership. Interpersonal Relationship. Corps of Cadets. Military environment.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Posto e Graduação dos militares que responderam às perguntas.....	31
Gráfico 2 - Curso que o militar pertence ou pertenceu na AMAN.....	32
Gráfico 3 - Conhecimento dos participantes sobre empatia.	33
Gráfico 4 - Preocupação com seus subordinados e pares.	35
Gráfico 5 - Preocupação dos pares com relação ao entrevistado.	36
Gráfico 6 - Preocupação dos superiores com relação ao entrevistado.	39
Gráfico 7 - Espera de apoio por parte dos pares e superiores.....	41
Gráfico 8 - O apoio de superiores e pares ajudou o militar a se recompor?.....	43
Gráfico 9 - Importância da empatia relacionado a influência dos subordinados.....	44
Gráfico 10 - A empatia está presente no Corpo de Cadetes.	45
Gráfico 11 - A empatia pode melhorar o ambiente de trabalho e convivência.	46
Gráfico 12 - Sentiu distanciamento dos pares e superiores.	46
Gráfico 13 - Empatia pode tornar a pessoa desmotivada e comprometer a produtividade.	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
Asp	Aspirante
EB	Exército Brasileiro
ESPCEX	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
Cad	Cadete
SIEsp	Seção de Instrução Especial
Sr(a)	Senhor/Senhora
TFM	Treinamento Físico Militar
%	Porcentagem

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivo Específico	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	EMPATIA	15
2.2	DIFERENÇA ENTRE SIMPATIA E EMPATIA.....	16
2.3	EMPATIA FIRME	18
2.4	RELACIONANDO A EMPATIA COM A SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR	19
2.5	RELACIONANDO EMPATIA COM O APRIMORAMENTO DA MOTIVAÇÃO E DA PRODUTIVIDADE	23
2.6	RELACIONANDO EMPATIA COM CONFIANÇA	24
2.7	RELACIONANDO EMPATIA COM MELHORA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	25
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	27
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2	MÉTODOS.....	27
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	30
3.4	ANÁLISE QUALITATIVA.....	30
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICE A – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO DA PESQUISA.	54

1 INTRODUÇÃO

A formação do militar da Linha Combatente do Exército Brasileiro, em especial a do Oficial, apresenta características únicas se comparada a qualquer outra formação, militar ou não, em âmbito nacional. A finalidade dessa formação visa, como o próprio nome já diz, preparar o militar para o combate. Além do desenvolvimento técnico profissional necessário para um Oficial liderar suas frações, passando pelo desenvolvimento físico e psicológico, outros atributos da área cognitiva e comportamental, que são poucos citados durante a formação, também são de fundamental importância para a manutenção da liderança e equilíbrio psicológico das frações. Grande parte dos acontecimentos na Academia, sequer são vistos ou comentados além das alas. O futuro Oficial tem de possuir um pensamento crítico, trazendo experiências e valores individuais para a Instituição de modo a garantir que valores como a empatia estejam presentes, proporcionando conforto e amparo aos subordinados e pares, garantindo a perpetuação dos valores dos mais puros. A Academia Militar das Agulhas Negras, berço de líderes e tradições, é uma referência no que promete e entrega à sociedade muito mais do que oficiais, homens e mulheres inestimáveis e íntegros.

Dessa forma, é muito importante tecer considerações acerca do conceito de empatia, uma vez que, por conta do processo de formação do Oficial, durante os anos que compreendem o curso serem realizados no regime de internato, onde o militar que passa pela formação permanece morando na guarnição esse mesmo período e convivendo quase ininterruptamente com os outros militares da turma. Assim sendo, a falta de contato com o ambiente externo e os fatores estressores da formação, são notórios com a mudança de comportamento de cada militar, afetando diretamente as interações e refletindo em comportamentos psicológicos pessimistas.

Atualmente, em toda a sociedade, se tem discutido muito sobre valores, saúde mental e comportamentos psicológicos específicos que, em sua raiz, estão diretamente relacionados a um conceito: a empatia. A inclusão e o debate desse tema na Academia Militar e, principalmente, a prática diária por parte dos cadetes, é de extrema relevância não apenas para a formação do militar quanto aos atributos necessários, mas para inculcar e forjar os valores e fornecer ferramentas e experiências que permitirão a eles, quando formados aspirantes a oficial, possuírem uma bagagem para lidar com aquilo que o Exército trata como mais caro: o próprio militar.

Dessa forma, o aspirante a oficial, estando agora no cenário de tropa, aplica e dissemina os conhecimentos obtidos na caserna, porém em um cenário diferente do conhecido na

Academia. A realidade vivida em Resende pelos cadetes é bastante distinta da realidade vivida por um jovem de 18 anos que se alista no Exército e que, por vezes, está ali de maneira involuntária, e se torna parte dessa grande engrenagem. Cabe a esse militar recém egresso da Academia praticar uma abordagem distinta e por vezes mais didática do que aquela que foi outrora aplicada com ele, tendo de exemplo a própria empatia e o reforço positivo. Durante o Período de Estágio Preparatório para o Corpo de Tropa, realizado todos os anos pelos cadetes durante duas semanas em guarnições de todo o país, ficou evidenciado o que é defendido e coube o questionamento de que se, de fato, a forma como nos é ensinado, vivido e cobrado é realmente como deveremos aplicar nos corpos de tropa em pouco tempo, uma vez que o trato com o soldado acima citado não deve ser igual ao realizado com os cadetes da AMAN.

O valor empatia sem sombra de dúvidas pode se relacionar direto com o fator liderança e que não se confunde com imprudência, negligência ou injustiça. O intuito desse trabalho não é, de qualquer forma, alterar os modelos de liderança ensinados na AMAN ou questionar a metodologia de ensino, mas sim estudar criticamente o conceito de empatia aplicado à vida militar, em específico na Academia, de modo a garantir ao cadete uma correta avaliação e utilização desse valor quando oficial com seus subordinados, bem como durante o próprio período de formação garantir uma melhor convivência e relação entre os pares além de um melhor robustez psicológica.

Mais especificamente, o objetivo é analisar os conceitos de empatia e a aplicação deles na vida militar, iniciando pela relação entre os pares na Academia Militar, através de comparações entre os conceitos, experiências vividas por militares que se aplicaram o conceito de empatia ou ao menos deveria ser aplicado durante o período de formação bem como a presença desse elemento no dia a dia. Por ser um assunto pouco difundido na AMAN, faz com que a percepção do cadete sobre esse tema seja pessoal, empírica e heterogênea. Essa análise crítica pode ser um trabalho de grande valia que tende a melhorar as relações interpessoais diárias, trazer ao cadete um maior bem-estar e equilíbrio psicológico considerando o Corpo de Cadetes como um todo.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

A partir de informações bibliográficas de estudiosos acerca do conceito de empatia somado com a vivência e experiências próprias e de outros militares durante a formação na Academia Militar das Agulhas Negras, mostrar os impactos que esse valor possui tanto na liderança do subordinado como na robustez psicológica do militar em formação.

1.1.2 Objetivo Específico

Percebendo diariamente a convivência entre os cadetes, em especial aqueles que passam por alguma dificuldade específica ou momentânea, despertar a consciência sobre a importância de um melhor tratamento interpessoal, apresentar a convivência diária entre os cadetes em especial aqueles que passam por dificuldade específica ou momentânea, identificar a percepção da consciência sobre a importância das relações interpessoais e apresentar exemplos sobre como isso poderá ser aplicado, visando um melhor ambiente de trabalho e convivência, fortalecendo o espírito de corpo, a hombridade, confiança e lealdade e, em um futuro próximo, uma ferramenta a mais para a coordenação e liderança de suas frações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPATIA

Para um bom desenvolvimento desse trabalho e ideal entendimento com relação ao tema proposto, torna-se fundamental mapear e definir os conceitos que serão abordados, uma vez que possui diferentes concepções e peculiaridades.

Partindo inicialmente pela definição mais elementar, de acordo com o dicionário Oxford Languages Empatia é descrito como: “Capacidade de se identificar com outra pessoa, de sentir o que ela sente, de querer o que ela quer, de apreender do modo como ela apreende etc” (OXFORD LANGUAGES, 2023). Dessa forma, já fica latente a ideia de um componente emocional inerente à definição desse conceito.

Dessa forma, Jaime Ribeiro descreve essa habilidade em seu livro como: “a empatia é a capacidade de ver o mundo através dos olhos de outra pessoa, entendendo e dividindo os sentimentos e pensamentos dessa pessoa” (RIBEIRO, 2019). A partir dessa definição, além do sentido emocional, tem-se uma conexão racional entre as ideias apresentadas e uma vivência situacional que é o que torna ainda mais forte e basilar para esse conceito, além disso, já mostrar uma ligação com a ideia de liderança. Ribeiro ainda cita Carl Rogers, simplificando a definição como: “ser empático é ver o mundo com os olhos do outro e não ver o nosso mundo refletido nos olhos dele” (RIBEIRO, 2019 *apud* ROGERS, 2019).

Aproximando da realidade da caserna e olhando para o futuro já como oficial do Exército Brasileiro, Garner define “Empatia: habilidade de um verdadeiro líder” a aproximação com sentimentos do tipo “Compaixão”, “pena” e “simpatia” (GARNER, 2010). Somado a isso, Voss conceitua como “prestar atenção em outro ser humano, perguntar o que está sentindo e assumir o compromisso de entender o mundo dele” (VOSS, 2019).

Aqui começamos a estruturar a empatia por um estado ou sentimento empático. Isso, basicamente, consiste em entender corretamente o marco de referência interno do outro com seus significados e componentes emocionais, como se fosse a outra pessoa. De maneira simplificada, seria o mesmo que se colocando no lugar do outro, porém sem nunca perder a condição de “como se”, na ideia de ter consciência de que aquilo se trata da dor ou do prazer do outro e não seu. Assim sendo, com essa condição de “como se” estando presente, ocorre uma identificação entre as pessoas e, necessariamente, só poderá acontecer se o indivíduo que se aproximou tenha vivido experiências semelhantes a essa no passado. Tudo isso, além de um facilitador do contato, torna ainda mais fortes os laços emocionais.

Outros Exércitos do mundo, como o Norte Americano, possuem definições em manuais que incentivam abertamente a compreensão e uso dessa habilidade que se define por: “[Empatia é] demonstrar entendimento com relação ao ponto de vista de outra pessoa. Identificar-se com os sentimentos e emoções de outrem. Importar-se efetivamente com soldados, funcionários civis que atuam no exército ou mesmo qualquer outro ser humano” (US GOVERNMENT PRINTING OFFICE, 2006). A partir disso, percebe-se que grandes potências tidas como referência em muitos quesitos já observam e possuem internalizadas a importância do tema aqui defendido.

Garner cita a metodologia de Rogers (2010), fornecendo mais uma definição de empatia:

A empatia significa entrar no mundo perceptivo privado do outro e ficar completamente à vontade nele... Estar com o outro dessa forma significa que, por um momento, você deixa de lado as próprias opiniões e valores para entrar no mundo do outro sem preconceitos. De certa forma, significa que você se coloca de lado (GARNER *apud* ROGERS, 2010).

Perceptivelmente essas definições abrangem um grande componente emocional. Por fim, empatia não necessariamente pode trazer consequências positivas, inclusive contrariando o que foi apresentado até agora, em especial a concepção de vínculo emocional na sua conceituação. Sobre isso, Kellet dissertou:

Embora acreditemos que a habilidade de expressar emoções e compreender os sentimentos dos outros sejam altamente relacionadas com a empatia, também percebemos que tais habilidades são conceitualmente distintas. Primeiramente, a habilidade de identificar emoções não necessariamente infere que quem a detenha se relacionará com outros indivíduos de um jeito melhor. Alguém pode possuir esse dom e assim mesmo permanecer passivo e não ser afetado emocionalmente. Além disso, uma pessoa que consegue ser altamente expressiva emocionalmente pode usar esse conhecimento para explorar ou intimidar ao invés de auxiliar em uma situação particular (KELLETT *et al.*, 2006).

2.2 DIFERENÇA ENTRE SIMPATIA E EMPATIA

Algumas outras definições se aproximam e podem se confundir com a conceituação de empatia. Dessa forma, buscando detalhar ainda mais a real definição de empatia, faz-se necessário diferenciá-los do senso comum e principalmente em relação à simpatia.

A priori, partindo novamente da conceituação de dicionário, sendo dessa vez o Dicionário Michaelis, simpatia se define por: “afinidade entre duas ou mais pessoas pela semelhança e proximidade de sentimentos e pensamentos; relação estabelecida entre duas

peessoas que, por sentimentos afins, sentem atração mútua e espontânea [...]” (MICHAELLIS, 2020). Vale ressaltar que, por ser também um conceito amplo, será utilizada apenas essa definição.

Desse modo, nota-se que simpatia, diferentemente de empatia, está necessariamente relacionado a um conceito afetivo, tendo em vista que é marcado por uma relação de conexão com algo ou alguém, aflorando em uma aceitação ou conexão afetiva. Desse modo, Voss afirma que “empatia não é ser simpático ou concordar com o outro. É entendê-lo” (VOSS, 2019) e já correlacionando sobre uma das implicações práticas da empatia, onde nos ajuda a entender a posição do outro, “por que as ações dele fazem sentido (para ele) e o que pode motivá-lo” (VOSS, 2019).

Dessa maneira, Valério relaciona ambos os conceitos:

Demonstrar simpatia por alguém, isto é, gentiliza [sic] e amabilidade, sendo-se amistoso, agradável e educado, não implica necessariamente que também se seja empático. Muitas vezes, a simpatia pode até esconder uma empatia diminuta, nos casos em que a simpatia é utilizada para agradar e estimular nos outros sentimentos positivos em relação a nós, com o intuito de se obter algum tipo de aprovação e valorização narcísica (VALÉRIO, 2018).

Sobre empatia, Valério salienta que:

Quando somos empáticos, posicionamo-nos no lugar do outro para nos sentirmos em sintonia com as suas emoções e acedermos [sic] à compreensão do seu funcionamento. Este movimento empático implica olhar o outro com isenção, isto é, um olhar despojado dos próprios valores e preconceitos, reconhecendo e aceitando que há diferentes maneiras de operar (VALÉRIO, 2018).

Dessa forma, empatia e simpatia se diferenciam de maneira que a aquela se limita à compreensão do outro, sua aceitação, no respeito a ele enquanto pessoa distinta vivendo uma realidade também distinta, podendo ou não haver interiorização dessa ideia ou pensamento, enquanto essa se concretiza quando existe essa internalização ou convencimento, conexão mental e emocional. Simplificadamente, a empatia é se colocar no lugar do outro, “esquecendo” de si próprio, enquanto simpatia é quando ambas as personalidades são convergidas em um ponto comum. Dessa maneira, pode-se perceber que esses conceitos são complementares de forma que um pode proporcionar o outro, porém, também podem ser tratados de maneira independentes, afinal é possível haver empatia sem que haja qualquer tipo de conexão emocional que possa pressupor a simpatia, de mesma forma é possível ser simpático sem que haja uma compreensão empática

Ribeiro, novamente, também relaciona os dois conceitos. “Apesar de ser influenciada pela simpatia, a empatia é neutra. A sua essência é praticada somente quando o autoconhecimento se transforma em ação espontânea para entender e sentir o outro” (RIBEIRO, 2019). Sendo assim, mais uma vez, afirma a neutralidade do conceito de empatia e o componente emocional essencial na habilidade simpática. Somado a isso, a confirmação de relação entre as duas apesar da diferença na conceituação de que embora empatia não seja dependente de simpatia, esta, por causar uma sensação de familiaridade e por desenvolver um envolvimento emocional, pode influenciar na empatia, facilitando-a, direcionando-a e simplificando-a.

2.3 EMPATIA FIRME

Já tendo uma base a respeito do conceito de empatia, sua ligação com o componente emocional e sua diferenciação do que comumente é confundido, agora será apresentado seu componente racional, denominado empatia firme.

Martinuzzi diferencia a parte emocional do racional sobre empatia da seguinte forma:

A empatia é uma ferramenta tanto racional quanto emocional: precisamos da nossa habilidade racional para entendermos os pensamentos, sentimentos, preocupações, motivos do outro. Isso significa verdadeiramente fazer um esforço para parar e pensar por um momento através da perspectiva da pessoa a fim de começar a entender a origem dos elementos citados acima: e então a habilidade emocional é necessária para se importar com essa perspectiva alheia. Importar-se não significa sempre concordar, mudar nosso próprio posicionamento, mas sim que estaremos em sintonia com o que se passa com esse ser humano, para que criemos uma maneira capaz de conciliar seus pensamentos, sentimentos ou preocupações (MARTINUZZI, 2006).

Assim sendo, percebe-se que a empatia está relacionada a mostrar-se disposto a conhecer versões distintas a partir das diferentes vivências e considerações de acordo com cada pessoa tem daquela situação. Somado a isso, não significa necessariamente concordar com o outro ou deixar de fazer algo por conta de opiniões alheias. De acordo com Voss: “concordar com os valores e crenças da outra pessoa nem sobre distribuir abraços. Isso é compaixão. Estou falando de tentar entender uma situação da perspectiva da outra pessoa” (VOSS, 2019).

Garner argumenta que “a empatia firme significa dar às pessoas aquilo que necessitam, não o que querem” (GARNER, 2010). Aqui é explicitada uma das ideias defendidas nesse trabalho: “O conceito de empatia e sua aplicação na vida militar”, onde se mostra necessário compreender a realidade do outro buscando uma melhor relação que impactará diretamente na produtividade, satisfação, robustez psicológica e outros objetivos possíveis, uma vez que as

relações pessoais na Academia permeiam a todos momentos desde a divisão dos alojamentos, avaliações sociométricas e até mesmo dos cuidados próximos aos daquele presente no ambiente familiar no que tange a saúde física e psicológica. De maneira parecida, após a formação, no ambiente de tropa, o aspirante a oficial será tido como referência por seus subordinados e deverá se apresentar como um exemplo em todas as situações “[Empatia] pode desenvolver relacionamentos positivos e melhorar a capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões e levar ao cumprimento de metas pessoais e a um maior desenvolvimento da organização” (KELLETT *et al.*, 2006).

2.4 RELACIONANDO A EMPATIA COM A SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR

Embora seja um conceito que deveria estar, diariamente, presente na vida de uma pessoa, tendo em vista os bons resultados que uma atitude empática pode proporcionar, no meio militar, há poucas obras que falam sobre o tema e o relacionam com a liderança, a principal atitude desenvolvida nos militares, em especial o comandante, é uma habilidade também muito valorizada.

Esse pequeno número de obras que relacionam a empatia com a vida militar pode ser uma consequência de uma crença antiga e bastante comum no meio de que essa habilidade e o ato de se preocupar em demasia com seus subordinados e pares pode demonstrar certa fraqueza e falta de decisão, contrariando as atitudes necessárias a um líder militar. Este trabalho, em último caso, tem o intuito de verificar a veracidade dessa crença, no qual já existe uma grande preocupação com o tema uma vez que o subordinado é um elo fundamental para a engrenagem do Exército Brasileiro.

Certamente, o excesso de empatia também é algo negativo que pode dificultar a liderança e comprometer a tomada de decisão do militar. É necessário ter cautela, equilíbrio e saber que decisões contrárias às expectativas esperadas, em ambos os sentidos do comando, poderão ocorrer. É que consiste o sereno rigor, citado no Manual de Liderança Militar do Exército como uma das ferramentas de liderança mais fortes.

A ideal combinação entre tato, empatia e sereno rigor permite saber o momento certo e a intensidade que deva ser ríspido bem como a necessidade daquilo em determinada situação. Afinal, “o líder empático não tem obrigação de agradar a todos querendo se fazer amar a qualquer preço” (RIBEIRO, 2019).

No manual de liderança militar do Exército Americano, que inspirou o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, a empatia é citada como uma necessidade e uma habilidade do líder militar como se pode ser observado na passagem: “Líderes de caráter aderem aos valores do exército, praticam a empatia [...] e a boa disciplina” (US GOVERNMENT PRINTING OFFICE, 2006).

Observando o manual brasileiro, empatia é caracterizada como uma competência ligada às habilidades de relacionamento, bem como comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, persuasão e tato. Inclusive reforçando a Garner, o manual caracteriza essa habilidade e deixa clara prevalência da empatia firme no ambiente militar:

[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).

Bastante ligado a empatia, recentemente se tem falado muito também sobre inteligência emocional e, novamente, Ribeiro faz algumas observações sobre equilíbrio emocional:

Desde que o mundo foi apresentado aos conceitos da inteligência emocional, pelo psicólogo Daniel Goleman, existe uma euforia sobre a vantagem daqueles que conseguem identificar as emoções com facilidade, transformando esse conhecimento em um dos principais trunfos do sucesso profissional e pessoal. Após o estudo disruptivo de Goleman, o autoconhecimento, o controle [equilíbrio] emocional, a empatia, e a habilidade de desenvolver relacionamentos interpessoais – características presentes na teoria das inteligências múltiplas – passaram a ser consideradas, por muitos especialistas, mais importantes do que a inteligência mental, o conhecido QI, para alcançar satisfação na vida em termos gerais (RIBEIRO, 2019).

Ainda sobre Ribeiro: “além de ajudar a canalizar as emoções para situações adequadas e motivar as pessoas, a inteligência emocional promove a prática da gratidão e desenvolve a empatia, deslocando o ser humano para uma ação mais positiva diante da sociedade” (RIBEIRO, 2019). Isso relaciona empatia com a inteligência emocional, na realidade, a empatia é derivada de uma inteligência emocional de modo que uma pessoa equilibrada é capaz de controlar, e direcionar suas emoções em seus relacionamentos com outras pessoas: “os melhores líderes são aqueles que possuem alta inteligência emocional e uma abordagem orientada por valores: humildade, compaixão, confiabilidade e empatia” (RIBEIRO, 2019 *apud* SEPPALA, 2019).

A maneira de se relacionar demonstrando empatia é diretamente ligada ao tato, como se observa em:

[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, 2011).

Assim sendo, empatia e tato possuem forte aproximação e tornam-se ferramentas complementares, onde o desenvolvimento de um auxílio no desenvolvimento da outra, sendo o ideal a presença das duas no militar e o emprego conjunto.

O mesmo autor trata novamente sobre a empatia, porém dessa vez abordando os componentes da inteligência emocional. Nessa mesma abordagem, faz-se presente também o tato, relacionado nesse caso indiretamente com um dos resultados práticos. São os componentes da inteligência emocional:

- (1) o conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento);
- (2) a capacidade de controlar essas emoções (autocontrole ou equilíbrio emocional);
- (3) o reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia); e
- 4) a administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade, da paciência e do tato) (BRASIL, 2011).

No manual de liderança do Exército Brasileiro existe uma passagem sobre o exame de liderança do comandante que diz: “o modo como o comandante emprega a autoridade da qual foi investido e como esse uso é entendido pelos subordinados são importantes para o surgimento da confiança e da credibilidade em relação àquele indivíduo (BRASIL, 2011). Aqui percebemos que as constantes ações tomadas por um militar mais antigo repercutem nos seus subordinados e devem ser sempre alinhadas para que esse se mantenha como um líder, confirmando a importância de se fazer uma análise das emoções dos subordinados com relação às decisões tomadas por ele.

Com isso, temos que esse próprio manual reconhece novamente a importância da empatia para uma liderança ideal, afirmando que ela fortalece a confiança e a credibilidade do líder. Mais importante que isso, ela relaciona o correto emprego da empatia com o surgimento da confiança.

Os conceitos citados até agora, em sua grande maioria falam da relação entre comandado e comandantes. Pouco se falou na relação entre os pares, mas que, certamente, é tão importante quanto esse senão mais, uma vez que o maior tempo do militar da academia é cercado por seus pares e esses possuem forte influência em sua vida.

Podendo ser considerado o trecho mais importante para esse estudo, uma vez que mostra que a empatia não é contrária a negação de autoridade ou firmeza nas decisões, tão presentes no meio militar. Pelo contrário, ela pode ser uma poderosa aliada. Ela é necessária e não deve ser deixada em segundo plano mesmo sem somado a paciência e tato a empatia equilibra esse conceito. Dessa forma, o militar não deverá deixar de tomar decisões difíceis desde que sejam necessárias mesmo que comprometa ou degrade sua tropa:

No trato com seu pessoal, o líder militar será decidido e usará de firme autoridade, sem esquecer que é necessário temperar a firmeza com paciência, empatia e tato. Não é preciso gritar ou ofender as pessoas, perdendo o equilíbrio emocional. Deve agir com sereno rigor (BRASIL, 2011).

A inteligência emocional é um fator muito relevante em situações que ocorre negociação entre o líder e seu subordinado. Sobre isso, Voss diz:

A relação entre o negociador emocionalmente inteligente e seu interlocutor é, em essência, terapêutica. Reproduz a do psicoterapeuta com um paciente. O psicoterapeuta cutuca e incita para entender os problemas de seu paciente e depois lhe devolve as respostas para fazê-lo ir mais fundo e mudar seu comportamento. É exatamente o que os negociadores fazem. Chegar a esse nível de inteligência emocional exige abrir os sentidos, falar menos e escutar mais [em outras palavras, aplicar a empatia] (VOSS, 2019).

Assim percebemos que a empatia pode ser uma poderosa ferramenta de persuasão e conciliação.

Mantendo nesse contexto, o próprio manual brasileiro ressalta que, com as grandes e constantes mudanças pelo qual o mundo passou atualmente, torna-se necessário um novo tipo de liderança, mais paciente, empática e capaz de argumentar e não coagir. Essas mudanças contextuais trouxeram consigo problemas das mais diferentes frentes e complexidades, cuja soluções transcende as Forças Armadas. Assim, fica claro a lida com agentes externos.

Por fim, percebemos que a empatia é uma forte aliada na vida militar. Seja tanto na relação de subordinação, fazendo aquilo que é necessário e sempre levando em conta o outro, seja em relações de paridade, onde um militar se apoia no outro buscando ajuda para determinadas situações pessoais pela qual está passando. Dessa forma, a empatia é uma forte

ferramenta para liderança e da inteligência emocional, que pode agregar muito no Exército Brasileiro e, principalmente em naquilo que temos de mais importante, nossos recursos humanos, trazendo e mantendo em nossa Força pessoas motivadas, com alto nível de desempenho, produtividade e motivação.

2.5 RELACIONANDO EMPATIA COM O APRIMORAMENTO DA MOTIVAÇÃO E DA PRODUTIVIDADE

De fato, o uso da empatia na liderança traz um impacto nítido de melhora na produtividade. Martins argumenta que: “a empresa se insere na comunidade de forma participativa. São políticas simples como as remunerações por desempenho e benefícios como preocupação com a saúde e a qualidade de vida dos funcionários, que as organizações alcançam resultados expressivos, duradouros e solidificados” (MARTINS *et al.*, 2015). Aqui podemos destacar a preocupação com a saúde e a qualidade de vida, uma vez que os outros fatores não se alteram.

A saúde e a qualidade de vida, durante a formação, podem ser muito instáveis. A facilidade em se lesionar devido ao risco inerente da profissão é algo presente todos os dias na vida militar e que, dependendo do caso, poderá retirá-lo de atividade por um longo período. É aqui o momento ideal para a aplicação da empatia uma vez que poucos sabem a situação daquela pessoa e menos ainda estendem a mão para ajudar enquanto uma outra parcela pode tratar o fato como algo relacionado a falta de vontade ou omissão.

Muitas empresas, o que não difere do meio militar uma vez que a pessoa é o bem mais precioso da instituição, possuem um setor só para isso, é a Gestão de Pessoas. Esse termo pode ser definido como “a junção de atitudes e métodos, técnicas e práticas bem-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas” (MONTEIRO *et al.*, *apud* CHIAVENATTO, 2015). Resumidamente é gerenciar uma equipe buscando extrair o melhor de cada membro, de acordo com suas habilidades, visando uma otimização das tarefas, objetivos e, no meio militar, principalmente durante a formação, fornecendo artifícios e ajudando aqueles que necessitam em determinado momento de modo a mantê-los juntos com o restante da tropa e cumprir os objetivos. Nesse contexto, é de suma importância conhecer com quem se trabalha sendo assim, colocar-se no lugar do outro é uma ferramenta bastante útil.

Nesse sentido, mais que um conciliador de interesses, o militar é responsável pela convivência em grupo e a realização das metas possíveis, passando a entender esses mecanismos em cada membro do grupo. Resumidamente, de acordo com a empatia objetiva de Garner, ele se tornará apto a compreender o que motiva cada um, como esses reagem aos acontecimentos no geral, suas afinidades, habilidades e aptidão, dando a cada um aquilo que necessita para estar junto ao grupo, se sentirem incluídos, saírem das situações que se encontram e por fim estarem motivados.

Dessa forma, o militar terá também a possibilidade de colocar cada membro do grupo em funções que esses tenham melhor desempenho e com quem possuam mais afinidade, bem como saberá como atingir pessoa por pessoa.

Por fim, temos os ensinamentos de Garner, citando Goleman:

As pessoas empáticas são excelentes em reconhecer e atender às necessidades de clientes e subordinados. Parecem ser acessíveis e querer escutar o que as pessoas têm a dizer. Escutam atentamente, notando o que de fato preocupa as pessoas, e respondem com precisão. Os líderes alienados e desanimados são um dos principais motivos pelos quais as pessoas talentosas deixam uma organização, levando consigo o conhecimento da empresa (GARNER, 2010 *apud* GOLEMAN *et al.*, 2010).

2.6 RELACIONANDO EMPATIA COM CONFIANÇA

A partir do momento em que uma pessoa se insere em um grupo, outro atributo de grande importância surge, a confiança. Afinal, para que uma relação empática seja completa, há a necessidade de ter confiança no outro lado da relação, uma vez que os assuntos ali presentes podem ser pessoais e sensíveis.

Como citado no próprio manual, a forma como um militar emprega sua autoridade e como isso é entendido por seus subordinados é muito importante para o surgimento da confiança em relação a aquele indivíduo.

Garner disse: “uma análise cuidadosa do desenvolvimento pessoal e profissional demonstrará como a empatia é essencial para criar relacionamentos de confiança entre subordinados e líderes” (GARNER, 2010). Ele, que também é um Oficial do Exército dos Estados Unidos, ainda finaliza com: “A confiança entre o líder e os liderados começa, muitas vezes, com a orientação. [...] Uma vez que confie em um subordinado, o líder lhe confere mais responsabilidade e poder” (GARNER, 2010). Aqui fica evidente que a confiança é uma via de mão dupla e, certamente, o alicerce para o surgimento de outras relações e abertura para tratativas necessárias ao desenvolvimento dos subordinados. Não obstante, a aplicação do conceito de confiança é presente na relação de paridade, como citado já algumas vezes, o militar

na academia passa a maior parte do seu tempo com outros militares da turma que podem ser o principal meio para chegar a uma relação de confiança e empatia. A falta dessa naqueles que passam diuturnamente pelas mesmas situações e por vezes tem uma oportunidade maior de abertura do que um oficial mais antigo pode, certamente, levar a pessoa necessitada a situações ainda mais negativas ao invés de ajudá-la a se recuperar de seu quadro.

Ao demonstrar que se importa com o bem estar do outro e que considera suas opiniões e visões de mundo, por mais que sejam distintas, em momentos de decidir ou de motivar uma pessoa em questão, estes perceberão que existe uma relação de confiança e se sentirão incentivados a confiar também no outro, firmando ainda mais essa relação.

É importante ressaltar o lado humano do militar nesses momentos que, apesar de parecer muito distante das exigências feitas pela profissão militar, deve sim estar presente. A firmeza faz ligação a uma personalidade forte, correta e justa, enquanto o lado humano é responsável pelas relações afetivas, onde a confiança não pode ser compreendida de forma independente. A combinação das duas, em proporções adequadas com a situação é o ideal. O excesso de firmeza causa nos subordinados uma pressão não desejada e uma sensação de desamparo, tornando ainda mais lento seu processo de melhora.

2.7 RELACIONANDO EMPATIA COM MELHORA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A partir do momento em que se tem um ambiente banhado na confiança, surge a coesão. A proximidade que se possui durante os anos de formação são muito propícias ao surgimento um forte espírito de corpo e um bom clima organizacional. Diferentes grupos nascem ao longo do processo, o que é natural. Esses mesmos grupos que nascem acabam também por diferenciar militar que se machucam, passam por situações psicológicas específicas e se encontram em uma particularidade naquele momento. Esses, por vezes, fazem a necessidade de tratamentos específicos e muito deles demorados se comparado ao ano letivo militar. Dessa forma, a falta em algumas atividades e o espaçamento daqueles que seguem a rotina normal tendem a caracterizá-los, muitas vezes, através de pessoas que sequer sabem o que está acontecendo e sem ao menos haver abordagem para compreensão da situação, como pessoas que estão se utilizando daquilo para não cumprirem com suas atribuições, sendo que o objetivo de todos é, se formarem.

Isso fica muito caracterizado nas avaliações sociométricas realizadas, onde esses militares citados tendem a receber mais votos negativos e, a partir disso, pela diferenciação dos grupos como citado acima, tendem a guardar para si o que estão passando, uma vez que não

possuem confiança em compartilhar a situação sabendo que isso ocorre com frequência e poucos ao seu redor demonstram interesse em ajudar.

Muitas vezes as pessoas tendem a esconder os próprios sentimentos com medo de reprovação coletiva. É interessante que cada militar por si só seja capaz de investigar e sentir que o outro pode estar precisando de ajuda, uma vez que, o longo período de convivência da caserna é favorecido a conhecer o outro, saber quando algo está positivo ou não. Essa proximidade e tentativa de ajuda pode, inclusive, evitar problemas psicológicos futuros e até mesmo o ápice disso, que seria o suicídio. A manutenção de um bom ambiente de trabalho é muito importante, ainda mais quando este se confunde com o nosso próprio lar, afinal:

O bom ambiente de trabalho gerado pelo líder diz respeito à aplicação de sua inteligência emocional em relação ao grupo que lhe foi dado a comandar. Na geração desse ambiente, são importantes as três primeiras habilidades estudadas [autoconhecimento, equilíbrio emocional e empatia]. Porém, a quarta, a administração dos relacionamentos, é que contém as ações que devem ser desenvolvidas para que se crie um clima de confiança entre o comandante e o grupo (BRASIL, 2011).

A figura do Comandante é fundamental nesses momentos, uma vez que a tropa segue o seu guia. O uso correto da empatia por parte dele cria um círculo virtuoso no que tange liderança e estão intimamente relacionados entre si. Garner também descreve a consequência disso como:

À medida que o líder cultiva um clima de empatia, a organização se torna mais coesa e atenciosa. Os seguidores desejam imitar o líder, e um clima de empatia passa a permear a organização. Ele se manifesta por meio de um melhor desempenho da unidade; um menor número de medidas disciplinares, problemas e incidentes relacionados com o estresse; e maior lealdade para com a organização (GARNER, 2010).

Por fim, Ribeiro afirma: “ser empático é aprender que a grandeza criada pela leitura dos sentimentos dos outros nos aproxima de nós mesmos e pode diminuir a distância entre as pessoas.” (RIBEIRO, 2019). Assim vemos que a empatia como ferramenta de liderança, com tato, humanidade e justiça, uma pessoa promove um forte espírito de corpo, banhado por confiança e lealdade, características fundamentais à nossa instituição e de suma importância devido à maneira como ocorre a formação dos militares na Academia e, posteriormente, dos soldados no corpo de tropa promovida por esses formados na AMAN.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Além de pesquisas bibliográficas, detalhadas no tópico Referencial Teórico, também foi confeccionado um questionário com respostas simples e diretas, com o objetivo de verificar âmbito corpo de cadetes e oficiais formados nessa academia acerca dos conhecimentos sobre o tema e suas experiências pessoais que possam agregar nesse trabalho.

Foi acrescido também nessa pesquisa um espaço aberto a sugestões, experiências e visões que certamente irão enriquecer esse trabalho.

A pesquisa teve como princípio identificar no Corpo de Cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras a percepção do conceito de empatia tendo em vista importância que esse tema possui quanto a prática da liderança uma vez que esse tema não é abordado diretamente nas aulas ministradas pela Divisão de Ensino ou em instruções militares específicas.

Como forma de conhecimento, o universo do Corpo de Cadetes está inserido em uma instituição de ensino superior militar, que forma Oficiais Combatentes do Exército Brasileiro. Constituído por 7 cursos diferentes, que compõem as Armas, Quadros e Serviços: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações, Intendência e Material Bélico, além do Curso Básico. O primeiro ano de formação é chamado Curso Básico e toda grade curricular é idêntica. A partir do segundo até o quarto ano, os cadetes são distribuídos nas suas especialidades (armas, quadros e serviços).

A formação é realizada em cinco anos. O primeiro em Campinas-SP, na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (ESPCEEx) e os demais na AMAN. As turmas são compostas, inicialmente, por 450 militares, sendo aproximadamente 10% do segmento feminino. Na AMAN, somadas as quatro turmas contemporâneas, totalizam em torno de 1800 cadetes.

3.2 METODOS

A pesquisa realizada é qualitativa e quantitativa e o principal método utilizado é o fenomenológico, que se preocupa em buscar a realidade dos fatos e exprimi-la cientificamente. Na análise estatística, foram utilizados métodos indutivos e dedutivos, observando tanto o referencial teórico nos fatos quanto o estabelecimento de conclusões a partir deles. Somado a

isso, a abertura das perguntas para a livre resposta por parte do entrevistado, agrega sobremaneira nas conclusões desse trabalho.

Assim sendo, o questionário realizado teve caráter voluntário de cadetes de todas as Armas, Quadros e Serviços da AMAN e de todos os anos. Alguns oficiais já formados também responderam às perguntas. Tornando, dessa maneira, um universo amplo, heterogêneo, complexo e sem qualquer tipo de indução às respostas. As diferenças de gerações e perfis, de acordo com seus cursos torna imprecisa sua avaliação quantitativa, o que significa que calcular uma amostragem quantitativa tendo como embasamento o nível de confiabilidade não faz sentido nesses termos.

As questões levantadas e perguntadas foram, em ordem, as seguintes:

- 1) Primeiramente, qual posto/graduação do Sr(a)?;
- 2) Qual o curso do Sr(a) na AMAN? (Respostas possíveis: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações, Material Bélico, Básico);
- 3) O Sr(a) sabe o que é empatia? (Respostas possíveis: Sim, Não);
- 4) Escreva o que o Sr(a) entende como Empatia. Essa resposta é importante para algumas conceituações do trabalho. Sua resposta é muito importante. Essa resposta é importante para algumas conceituações do trabalho. Sua resposta é muito importante. (Resposta aberta e não obrigatória);
- 5) O Sr(a) se preocupa com seus subordinados e pares em relação a aspectos ligados a sua individualidade? (Respostas possíveis: Sempre, Quase sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca);
- 6) O Sr(a) sente a mesma preocupação dos seus pares no que tange a situações individuais do Sr(a)? (Respostas possíveis: Sempre, Quase sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca);
- 7) Caso o Sr(a) se sinta à vontade o espaço abaixo está aberto para que seja relatado um acontecimento, impressões e sentimentos tanto positivo como negativo no que tange à falta ou presença de empatia nesse caso. **ESSA INFORMAÇÃO É DE GRANDE VALIA PARA ESSE TRABALHO.** (Resposta aberta e não obrigatória);
- 8) O Sr(a) sente a mesma preocupação dos seus superiores no que tange a situações individuais do Sr(a)? (Respostas possíveis: Sempre, Quase sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca);
- 9) Caso o Sr(a) se sinta à vontade o espaço abaixo está aberto para que seja relatado um acontecimento, impressões e sentimentos tanto positivo como negativo no que

- tange à falta ou presença de empatia nesse caso. ESSA INFORMAÇÃO É DE GRANDE VALIA PARA ESSE TRABALHO. (Resposta aberta e não obrigatória);
- 10) O Sr(a) espera de seus pares e superiores apoio quando está passando por uma situação particular? (Respostas possíveis: Sim, dos meus superiores e pares; Sim, dos meus superiores; Sim, dos meus pares; Não);
- 11) Caso o Sr(a) se sinta à vontade o espaço abaixo está aberto para que seja relatado um acontecimento, impressões e sentimentos tanto positivo como negativo no que tange à falta ou presença de empatia nesse caso. ESSA INFORMAÇÃO É DE GRANDE VALIA PARA ESSE TRABALHO. (Resposta aberta e não obrigatória);
- 12) Caso o Sr(a) tenha se sentido desmotivado por outro motivo alheio à empatia, o apoio de seus superiores e/ou pares o ajudou a se recompor? (Respostas possíveis: Sim, dos meus superiores e pares; Sim, dos meus superiores; Sim, dos meus pares; Não recebi apoio, Nunca passei por essa situação);
- 13) O Sr(a) consegue compreender a importância desse tema de modo que suas ações servirão de influência sobre vários aspectos na vida dos seus subordinados e a responsabilidade decorrente disso? (Respostas possíveis: Sim; Não; Nunca pensei sobre isso, Não acredito que haja uma influência considerável; Não sei opinar);
- 14) O Sr(a) considera que no universo do Corpo de Cadetes, em sua maioria, está presente a aplicação da empatia? (Respostas possíveis: Sim, Percebo em mim mas não nos outros; Percebo nos outros mas não em mim; Não; Não sei opinar);
- 15) O Sr(a) considera que a empatia pode melhorar o ambiente de trabalho e a convivência entre os cadetes nas alas? (Respostas possíveis: Sim, Não, Não sei opinar);
- 16) O Sr(a) já passou por algum momento de dificuldade e sentiu certo distanciamento dos seus pares e superiores? (Respostas possíveis: Sim, dos meus superiores e pares; Sim, dos meus superiores; Sim, dos meus pares; Não senti distanciamento, Nunca passei por essa situação);
- 17) Caso o Sr(a) se sinta à vontade o espaço abaixo está aberto para que seja relatado um acontecimento, impressões e sentimentos tanto positivo como negativo no que tange à falta ou presença de empatia nesse caso. ESSA INFORMAÇÃO É DE GRANDE VALIA PARA ESSE TRABALHO. (Resposta aberta e não obrigatória);
- 18) O Sr(a) acredita que a falta de empatia pode tornar a pessoa desmotivada e comprometer sua produtividade? (Respostas possíveis: Sim, Não)

19) O Sr(a) possui algo a acrescentar nesse trabalho? Leituras, abordagens, depoimentos... (Resposta aberta e não obrigatória).

3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

As perguntas que possuíam opções passaram por uma análise estatística para chegar a um resultado sobre a predominância das respostas obtidas, relevantes para a conclusão final. Todas estão acompanhadas de gráficos para facilitar a interpretação e seguidos de uma breve explicação qualitativa dos dados obtidos.

3.4 ANÁLISE QUALITATIVA

Por fim, a parte fundamental de toda essa pesquisa com o corpo de cadetes é uma análise qualitativa dos dados. Todas as perguntas, inclusive as de resposta aberta, passaram por essa análise.

As perguntas abertas a seguir das perguntas fechadas permitiram uma análise individual e ainda mais precisa de cada caso. Buscou-se entender o individual e o todo, buscando uma percepção mais real possível sobre a concepção do cadete sobre empatia e o que observa no dia a dia na Academia e a importância que esse vê sobre esse tema.

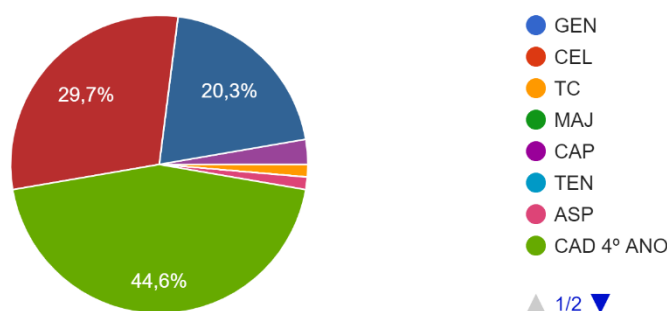
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Será apresentado agora o resultado de todas as questões e feitas as considerações particulares. Dentro do universo de cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras, foram obtidas 74 respostas.

As perguntas abertas foram, sem dúvidas, o que mais agregaram nesse trabalho. Os cadetes que se dispuseram a respondê-las, foram precisos no que foi descrito nesse trabalho acerca de tato, sentimento, humanidade e se colocar no lugar do outro. Experiências relatadas com base em casos reais observados, trazem argumentos de peso nessa pesquisa.

A primeira pergunta visava cooptar o posto e graduação de cada integrante da amostra, para que fosse traçado um perfil geracional e mostrar a amplitude da amostra. Assim, foi formado um conjunto de: 33 Cad 4º ano; 22 Cad 3º ano, 15 Cad 2º ano; 2 Cad 1º ano; 1 Tenente coronel e 1 Asp.

Gráfico 1 - Posto e Graduação dos militares que responderam às perguntas.



Fonte: AUTOR (2023).

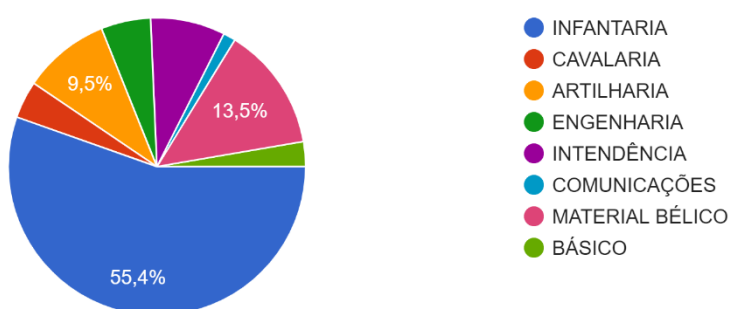
Nota-se que a maior parte dos que responderam às perguntas são cadetes. Isso se dá facilmente pelo grande número desses inseridos no ambiente que a pesquisa foi aplicada.

A segunda pergunta procurou saber qual o curso esse militar está inserido na AMAN, bem como aqueles que já são oficiais se formaram nessa casa. O intuito disso é obter uma resposta em diferentes perfis, uma vez que as diferentes Armas, Quadros e Serviços possuem, naturalmente, um perfil de militar diferente. Como o objetivo é analisar o corpo de cadetes como um todo, é interessante que seja feito dessa forma de modo a trazer mais veracidade para

os dados apresentados com base em diferentes perfis. O maior número de resposta vindos da arma de infantaria é reflexo de o curso possuir o maior efetivo com relação aos demais.

Dessa maneira, os militares que responderam à pesquisa pertencem aos respectivos cursos: 41 militares de infantaria; 10 militares de material bélico, 7 militares de artilharia; 6 militares de intendência; 4 militares de engenharia; 3 militares de cavalaria; 2 militares do curso básico e 1 militar de comunicações.

Gráfico 2 - Curso que o militar pertence ou pertenceu na AMAN.

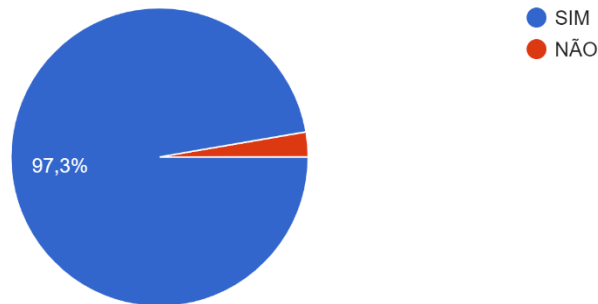


Fonte: AUTOR (2023).

A terceira questão introduz os conceitos e relação de empatia na resposta, tem o intuito de averiguar no universo pesquisado se esses militares conhecem e sabem o que é empatia. Inicialmente é uma pergunta quantitativa, mas que, associada à pergunta seguinte, apresenta um aprofundamento no conhecimento do entrevistado que, se relacionado com os conceitos apresentados no referencial teórico desse trabalho, confirma as diferentes conceituações sobre empatia e garante ao menos um direcionamento que os entrevistados possuem um conhecimento positivo acerca do tema.

O resultado foi bastante positivo, com 72 respostas afirmado conhecerem o que é empatia enquanto apenas 2 afirmaram não saber esse conceito.

Gráfico 3 - Conhecimento dos participantes sobre empatia.



Fonte: AUTOR (2023).

A pergunta seguinte tem a sua resposta aberta, onde foi pedido ao entrevistado para responder o que ele entendia por empatia. Foram um total de 68 resposta nessa questão onde, através de um filtro devido à repetição de respostas, foram compiladas em sua íntegra e, quando pertinente, comentada:

“Colocar-se no lugar do outro”

“Saber colocar -se no lugar de outrem compreendendo seus sentimentos e suas atitudes com base nas suas experiências e traumas.”

“É a capacidade de me colocar no lugar do outro e entender a situação e as emoções do próximo”

“Empatia para mim é entender os sentimentos do próximo.”

“Capacidade de se colocar no lugar do próximo, e agir de forma a tratá-lo como gostaria que te tratassem.”

“Trata-se de se colocar no lugar do outro e compreender o que ele passa ou vive.”

“Capacidade de se colocar no lugar do próximo para melhor avaliar as situações”

“Saber se colocar no lugar do outro para entender o seu comportamento e assim poder, de alguma maneira, lidar melhor em determinadas situações com tal indivíduo.”

“Empatia é a capacidade do ser humano de se colocar na situação de outro ser humano, para que assim possa compartilhar de seu sentimento em determinada situação e poder oferecer seu apoio/consolo/suporte.” Essa é uma resposta que chega muito próximo ao objetivo desse trabalho, onde se faz necessário entender a situação de cada um afim de poder ajudá-lo no momento de dificuldade, ao invés de ficar alimentando a situação de maneira desfavorável.

“Acho que empatia é um dom de se colocar no lugar dos outros, sentir o que essa outra pessoa está sentindo e como ser humano, buscar ajudar essa pessoa.”

“Ver que o companheiro está numa situação ruim e entender/respeitar o que ele está sentindo ou o momento que ele passa.”

“Entendo empatia como sendo a capacidade de entender as situações com a percepção do outro e de se solidarizar com as situações que o outro está vivendo.”

“Empatia é a capacidade de olhar com olhos de outra pessoa, de compreender a dor alheia mesmo que isso não interfira em mim. É saber se colocar na posição de outrem.” Aqui percebemos uma forte relação com os conceitos apresentados no referencial teórico de que se deve entender a situação do outro, mas de uma maneira que aquilo está no outro e não em nós mesmos, mas que podemos contribuir entendendo seu sentimento.

“Empatia é saber o que o outro está sentindo, passando naquele momento e ter respeito”

“Empatia é a capacidade de compreender a situação/problema de um terceiro e agir conforme a própria pessoa gostaria que fizessem com ela”

“Se colocar na situação do outro para enxergar alguma situação específica com a bagagem cultural da pessoa.”

“Me colocar no lugar do outro. Tem simpatia pelo outro.” Uma forte analogia com a diferenciação apresentada no referencial teórico de simpatia e empatia.

“Capacidade de se colocar no lugar do próximo diante de uma determinada situação e sentir o que essa pessoa sentiria caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela”

“Entender o ponto de vista do terceiro, saber sua dificuldade, compreender a visão dele”

“Empatia é a virtude de quem consegue se colocar no lugar do outro.”

“A capacidade do indivíduo de compreender a situação vivida por outro ser, encarando o fato com benevolência.”

“Habilidade de se pôr no lugar do outro.”

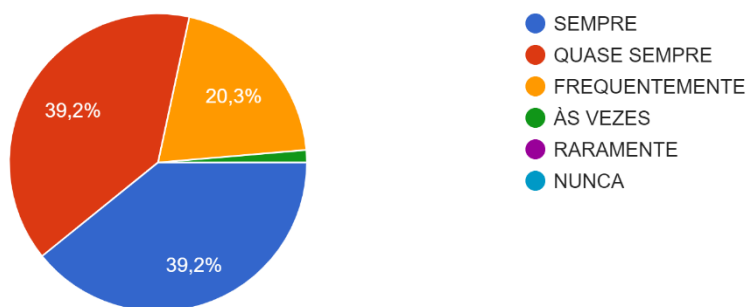
“Se sensibilizar ou ter os mesmos sentimentos que o próximo em relação a alguma situação. Amor ao próximo. Se colocar no lugar do outro.”

Muitas citações apresentadas de fato estão paralelas com os conceitos apresentados, o que mostra um bom direcionamento do Corpo de Cadetes com relação aos conceitos de empatia. É interessante ressaltar que nada foi falado a esse universo sobre os conceitos apresentados no referencial teórico antes da pesquisa e que toda informação contida ali é de livre conhecimento.

A pergunta seguinte tinha o objetivo de verificar se o militar em questão se preocupa com seus subordinados e pares com relação aos aspectos ligados à sua individualidade. O objetivo dela é saber se o militar sabe sobre esse conceito e sua aplicação na prática.

A partir disso, foi gerado o gráfico abaixo com as seguintes respostas: 29 sempre se preocupam com seus subordinados e pares; 29 quase sempre se preocupam com seus subordinados e pares; 15 frequentemente se preocupam com seus subordinados e pares e apenas 1 caracterizou como às vezes.

Gráfico 4 - Preocupação com seus subordinados e pares.



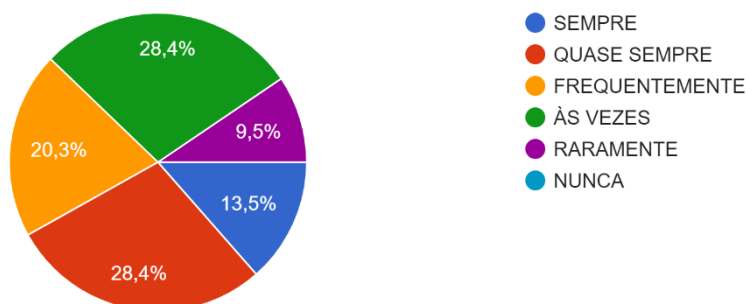
Fonte: AUTOR (2023).

Esse gráfico mostra que a empatia é um conceito que necessita de uma outra pessoa para que exista.

A próxima pergunta inverte a situação e busca entender no entrevistado se ele sente essa mesma preocupação oferecida por ele a seus pares no que tange situações individuais dele. O objetivo disso é, perceber se não há o sentimento de uma via de mão única com relação a empatia e estabelecer já uma ligação com outras questões que serão apresentadas no que tange ao individuo sentir a necessidade de um apoio próximo daqueles que, diuturnamente, estão o acompanhando.

Assim sendo, as respostas ficaram dívidas em: 10 sempre; 21 quase sempre; 15 frequentemente; 21 às vezes e 7 raramente.

Gráfico 5 - Preocupação dos pares com relação ao entrevistado.



Fonte: AUTOR (2023).

Dessa maneira, com 28 respostas computadas entre raramente e às vezes, já começa a surgir um universo de pessoas que apresentam certa necessidade de proximidade com aqueles que estão ao seu redor. Nem sempre caracterizado por um momento de dificuldade, às vezes uma simples proximidade no dia a dia já se torna suficiente uma vez que, dentre muitos fatores e a longevidade da formação, esse contato tende a substituir uma relação familiar, que é de fundamental importância para a manutenção da saúde mental, ou o compartilhamento de experiências e vivências.

Para agregar ainda mais nessa pergunta, também foi aberto um espaço na pergunta seguinte para que o entrevistado pudesse compartilhar uma experiência, positiva ou negativa, vivenciada durante a formação. Foram obtidas 22 respostas dentre as quais serão destacadas algumas e, às que houver necessidade, serão comentadas:

“Às vezes é comum ver o efeito lúcher em baixa intensidade. Além daquela velha frase "mas também fizeram isso comigo"”

“Falta de empatia, principalmente de camaradas de turma, quando nos encontramos em função de comando.”

“Devido a uma dificuldade financeira minha fui taxado de despreparado pelos meus pares e superiores por não ter comprado todos os materiais de qualidade.” Aqui temos um forte caso de algo que, muitas vezes, está além do controle direto do militar. Algo que, facilmente, pode ser entendido com uma pergunta direta a ele e que evitará a circulação de informações erradas e que não agregam em nada na melhora da situação.

“Quando eu estava no segundo ano tive um problema pessoal muito grave que me fez entrar em um quadro depressivo que sigo até hoje. Tem dias que estou mal e não quero interagir com ninguém, mas ninguém entende, acha que eu estou de brincadeira ou algo do tipo e quase sempre ignora.” Nesse caso, a falta de empatia nessa situação pode agravar ou mesmo evoluir o caso de depressão apresentado por esse entrevistado.

“Percebo muita empatia entre os cadetes que se esforçam em levar os cadetes que moram longe para suas casas nos finais de semana.”

“Por vezes, na carreira, a falta de empatia gera situações desnecessárias de mal-entendido, constrangimento ou rispidez.” Aqui temos a caracterização, por parte de um entrevistado, de uma situação recorrente no ambiente profissional.

“Eu sempre tento manter um semblante de que estou bem e que não importa o quão difícil esteja, não estou incomodado. Mas as vezes, mesmo eu me esforçando para não mostrar que estou preocupado ou incomodado com algo, meus companheiros e aqueles em quem confio percebem e demonstram preocupação.”

“Eu acho que em alguns momentos eu ajudo demais, até me coloco em situação de “sanhaço” por ajudar, mas muitas vezes não vejo uma retribuição nem mesmo uma valorização da minha ação, não que isso seja obrigatório de acontecer, mas é bastante frustrante.” É comum no meio militar a não aplicação do reforço positivo. De fato, em algumas situações se faz necessário, porém, em outros, há a necessidade de que seja feito uma menção positiva como forma de estímulo.

“Parece que os oficiais da ala vêm servir na AMAN só pela pontuação. Poucos realmente estão preocupados com a missão de formar e procurar um bem-estar para o cadete.”

“Já houve situações em que eu vacilei por estar num dia ruim ou estar com um problema familiar e meus pares pouco se importarem com isso, taxando-me de vagabundo ou me destrutando.” Novamente a caracterização de um militar como algo negativo por estar passando por um momento delicado e que, certamente, sequer foi questionado por seus pares sobre o que de fato está acontecendo.

“As experiências negativas que tive na formação até agora são em sua maioria dos mais antigos com os mais modernos e o que mais me estranha é que muitas vezes o oficial instrutor compreende melhor o que está ocorrendo do que um cadete mais antigo, que muitas vezes vivenciou algo parecido ou viu alguém próximo vivendo algo semelhante num tempo mais próximo do que o oficial.”

“Teve um acontecimento com um cadete que ninguém da turma gostava, mas que tentou se suicidar. A maioria da turma, independente da história que vivenciou com esse cadete, se solidarizou e se voluntariaram para ser dupla no hospital, dormir e anotar as tarefas ou até mesmo só escutar.”

“Sinto que meus pares principalmente estão sempre preocupados em saber se estou bem, com perguntas e recomendações, porém quando é necessário ação deles sinto q eles pecam nisso. EXEMPLO: O cara pergunta todo dia se alguém está bem e se ela responde "não", ele pode dizer: "Não pense muito sobre isso", "Não deixe isso te afetar", " Você é mais forte que isso". Tentam mostrar a empatia de forma verbal para se sentirem melhor, mas depois só se afastam e não procuram realmente fornecer solução, não precisam resolver o mundo, mas poderiam fazer algo simples como chamar para uma atividade lúdica.” Nessa passagem ficou bem caracterizado a necessidade de chegar naquela pessoa que passa pelo momento delicado e questionar, buscar entender o real motivo daquilo e assim tentar ajudar.

“Militar está preocupado em aparecer pro superior ou até mesmo se sobressair em alguma atividade pra ganhar ponto ou algo do tipo”

“Em situações de exercícios combinados entre armas, especialmente siesp, em que algumas armas têm mais experiência e preparo para as atividades que serão desenvolvidas, sinto que a cobrança lateral é um problema; uma vez que muitos desses cadetes teoricamente mais preparados se sentem no direito de exigir e cobrar dos companheiros. Ao mesmo tempo, vejo que os cadetes dentro de suas armas se ajudam e se protegem muito diante dessas condições.”

“Sinto que em diversos momentos da formação poucos oficiais tem a empatia de pensar que o cadete também possui família, como uma vez que um cadete pediu para seu cmt cia trocar o dia da punição devido à gravidade da doença de sua mãe e ele não autorizou, infelizmente, alguns dias depois, a mãe desse cadete veio a falecer. Sabemos que alguns militares se esquivam de atividades, entretanto, nós como oficiais, devemos olhar para o nosso subordinado como uma pessoa que possui vida e sentimentos.” O entrevistado que construiu essa resposta já apresenta um grau de consciência acerca do assunto e inclusive fez uma analogia com um futuro próximo de comandante de pelotão.

“A visita dos pares e superiores quando um problema de saúde se faz presente, a falta de apoio nesse momento mostra uma grande falta de empatia e faz com o que o indivíduo veja que seu círculo social não tem ligações muito fortes” Certamente todo militar, se não passou, passará por sustações relacionadas a problemas de saúde. Esse é, sem sombra de dúvidas o

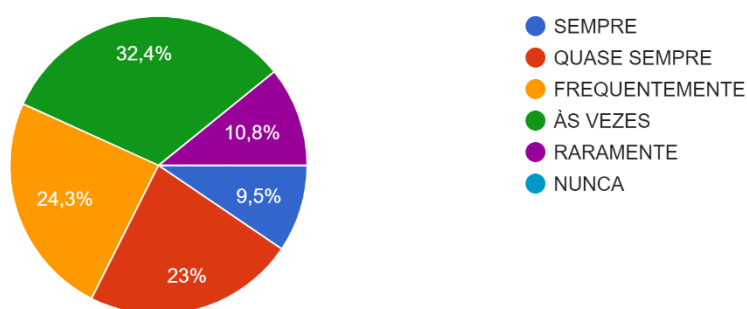
momento em que esse precisará de mais ajuda. A conversa com o intuito de entender a situação é fundamental nesse momento.

“A falta de empatia gera um certo distanciamento do subordinado”

Agora, buscando entender essa relação de preocupação advinda dos superiores, uma vez que são dois círculos de convivência bastante diferentes, foi questionado ao entrevistado se ele sente que aquela mesma preocupação que ele sente com seu subordinado ele observa dos seus superiores com relação a ele.

Dessa maneira, as respostas ficaram divididas em: 7 sempre; 17 quase sempre; 18 frequentemente; 24 às vezes, 8 raramente.

Gráfico 6 - Preocupação dos superiores com relação ao entrevistado.



Fonte: AUTOR (2023).

Um total de 32 entrevistados apresentaram as respostas às vezes e raramente. Esse número, por ser menor que a pergunta anterior com relação aos pares, apresenta um dado interessante que mostra um sentimento de preocupação menor por parte dos instrutores com relação aos cadetes. Relacionando isso a fatores apresentados no referencial teórico como, por exemplo, a liderança, que é movida pelo exemplo, temos um ponto que pode ser melhorado e trabalhado, a fim de apresentar um melhor clima organizacional, produtividade e consideração acerca dos comandados.

Novamente, à essa pergunta foi dado a oportunidade de o entrevistado escrever algo sobre uma situação vivida, impressões e sentimentos acerca do tema. Dessa maneira, 13 pessoas responderam a essa pergunta e abaixo estão algumas respostas.

“Falta de empatia em relação às condições financeiras do cadete quando são exigidos gastos com alguma atividade.”

“Volto a dizer do exemplo do segundo ano, o meu superior imediato era um dos que mais ignorou o meu problema, julgando como "vagabundagem" ou "acochambração".”

“Atentar-se ao fato da vida ter várias esferas e que geralmente estamos em alguma(as) na vida das pessoas, é importante na hora de se lidar com situações mais delicadas ou críticas.”

“Devido a máscara que os comandantes de pelotão usam, às vezes parece que eles não se importam comigo e meus problemas. Mas muitas vezes também eles me ajudam, de forma sutil, quando demonstro estar com dificuldade e busco ajuda.”

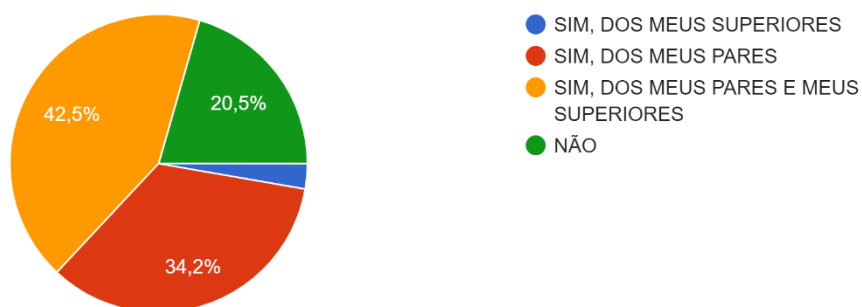
“No meu último ano na academia meu comandante de pelotão e companhia entendia melhor minhas dificuldades do que meus companheiros de pelotão. Existe também a situação que como o segmento feminino fica muitas vezes segregado do restante do pelotão, principalmente no básico, o segmento masculino em sua grande parte, logicamente existe as exceções (e graças a deus que existem), nem ao menos querem saber o que está ocorrendo, contribuindo muitas vezes para o agravamento da situação caso envolva algo relacionado ao psicológico.”

“Tendo em vista alguns traumas tidos no passado com relação a piscina, o tenente do meu pelotão passou as próximas sessões de natação ao meu lado sempre reforçando que nada aconteceria pois ele estaria olhando só pra mim naquele dia. Isso gerou uma confiança para que eu voltasse a ser como antes e até melhorasse. E me fez ver que mesmo sem a obrigação de lidar com meus problemas pessoais, ele se colocou no meu lugar e me ajudou. E até hoje ele é meu filtro de profissional que quero ser.”

A pergunta seguinte é se o entrevistado busca de seus pares e superiores apoio quando está passando por uma situação particular. O objetivo dessa é levantar informações se o militar vê em seus companheiros e comandantes uma referência tanto como alguém mais experiente que já viveu situações parecidas como pessoas que estendem a mão para buscar ajudar em diferentes situações de necessidade.

Dessa maneira, as respostas foram detalhadas como: 2 esperam dos superiores; 25 esperam dos pares; 31 esperam dos pares e superiores e 15 não esperam apoio.

Gráfico 7 - Espera de apoio por parte dos pares e superiores.



Fonte: AUTOR (2023).

Aproximadamente 80% dos entrevistados esperam em seus pares e superiores apoio para transpor dificuldades. O conhecimento de vida, a passagem por algo parecido ou mesmo um simples momento de conversa pode contribuir sobremaneira para aquele que está necessitado.

É interessante ressaltar que, 76,7% dos entrevistados esperam apoio dos seus pares enquanto apenas 45,2% esperam apoio dos seus superiores. Aqui vemos a importância do bom relacionamento diário com os demais cadetes nos alojamentos e instruções, visto que se passa o maior tempo da formação em coletividade. O distanciamento com os oficiais, tanto pela hierarquia como

Em grande parte das perguntas quantitativas foi dado a oportunidade de o entrevistado discorrer sobre essa questão, buscando entender a particularidade de cada um com relação aquele questionamento e agregar ainda mais com dados nesse trabalho. Dessa maneira, algumas respostas serão registradas a seguir:

“Geralmente, há problemas que por questões pessoais, prefiro lidar sozinha.”

“Normalmente, sinto que o que mais me motiva a continuar na AMAN são meus companheiros de pelotão e os cadetes de anos superiores que conheço. Não importa o quanto eu pense que não sou capaz e até sinta medo, eu recebo o incentivo e apoio deles.” É um caso concreto das tratativas desse trabalho, mostrando um caso separado que, caracterizado pela empatia, influencia o entrevistado a se manter na formação.

“Acredito que a formação do militar ainda está enraizada no quesito de não precisar de ajuda, buscar estar sempre bem e que mostrar quem é verdadeiramente é linkado à fraqueza. As pessoas se recusam a dizer o que pensam e na verdade são encorajados a não enfrentar situações psicológicas, buscando sempre o trabalho como forma de escape. Isso cria uma situação em cadeia de pessoas que não sabem lidar com os próprios problemas. (Mas a academia é um reflexo da sociedade - Logo esse problema não é exclusivo a ela)”

“Coloquei sim, dos meus pares. Porém até mesmo deles, é raro esse apoio. O cadete da AMAN por mais que tenha uma formação coletiva e ele vive uma vida individual.”

“Muitas vezes acredito que vai ser pior compartilhar”

“Numa situação de dificuldade de TFM, alguns camaradas de turma tiravam tempo pra treinar comigo, auxiliando no desempenho físico”

“Muitas vezes por não conhecermos a dor do outro julgamos sem entender ou saber verdadeiramente a história.”

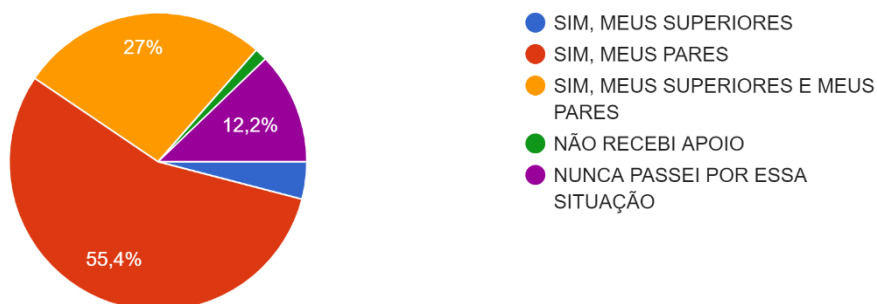
“Não costumo compartilhar problemas pessoais. Mas caso sejam de conhecimento dos pares e superiores, é essencial que haja compreensão”

Certamente, a falta de empatia pode colocar em risco a formação de um militar, com um dos casos citados acima por um próprio militar por esses se sentirem insuficientes, desvalorizados e/ou incompreendidos. São provas que concretizam o envolvimento da empatia com a produtividade, motivação e coesão do grupo.

A pergunta seguinte buscava entender se esse apoio recebido é, de fato, importante para ajudar o militar a se recompor. Além disso, é possível determinar de onde esse apoio vem com maior relevância com a análise de cada possibilidade de resposta.

Dessa forma, foram obtidas as seguintes respostas: 3 dos superiores; 41 dos pares; 20 dos superiores e pares; 1 não recebeu apoio e 9 nunca passaram por esse tipo de situação.

Gráfico 8 - O apoio de superiores e pares ajudou o militar a se recompor?



Fonte: AUTOR (2023).

Novamente vemos a importância do tratamento entre os pares, uma vez que 82,4% dos entrevistados responderam que esperam apoio em situações de necessidade. Em contrapartida, apenas 31,1% esperam dos superiores auxílio nesse momento.

A grande maioria de votos com tendência positiva, indicam e comprova uma correlação entre empatia e motivação, no que relaciona conhecer e ouvir aqueles que estão próximos, saber suas dificuldades e limitações e oferecer apoio quando necessário.

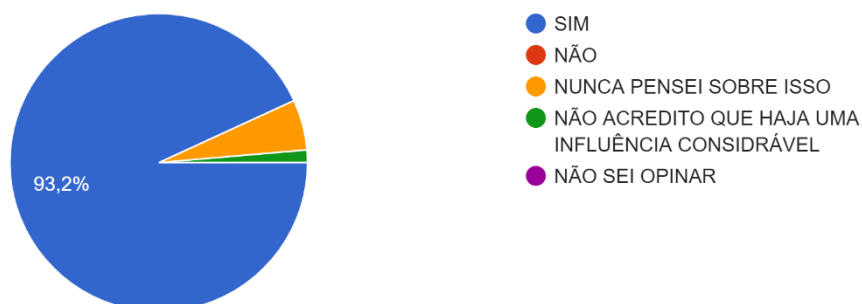
Um militar respondeu que não recebeu apoio. Apesar de ser um caso isolado, levanta ideias acerca de diferentes abordagens necessárias para inclusão dele no meio.

A pergunta seguinte é se o entrevistado compreende a importância da empatia de modo que suas ações servirão de influência sobre vários aspectos na vida de seus subordinados e a responsabilidade decorrente disso.

Durante a formação, na grade curricular da AMAN, apesar da existência da disciplina psicologia, o conteúdo empatia não é apresentado. Essa, somado a alguns temas abordados nessas aulas, ou mesmo em dinâmicas de grupo, fomentam a formação de grandes ferramentas que auxiliam na influência dos outros ao redor.

Dessa forma, as respostas se dividem em: 68 sim; 4 nunca pensaram sobre isso; 1 acredita não haver influência considerável.

Gráfico 9 - Importância da empatia relacionado a influência dos subordinados.



Fonte: AUTOR (2023).

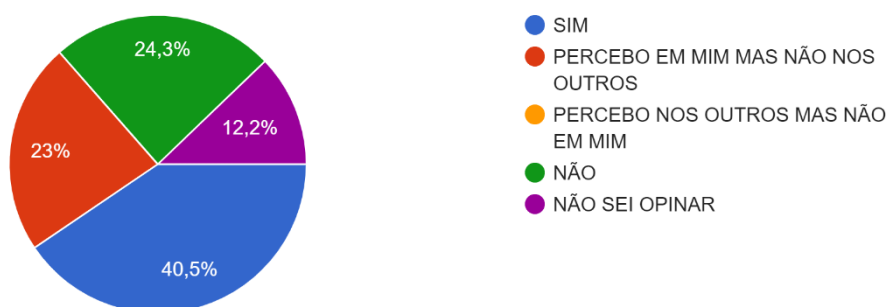
Dessa maneira, é observado que a grande maioria do Corpo de Cadetes compreende a importância da empatia em sua rotina, bem como com relação a seus futuros subordinados que terão neles uma referência a ser seguida.

A pergunta seguinte foi se o entrevistado considera que no universo do corpo de cadetes, em suma, está presente a aplicação da empatia. Tendo por objetivo perceber através daqueles que estão inseridos no meio se há a observância interna das aplicações dos conceitos aqui defendidos.

Ligado à pergunta anterior, uma vez que para a maior parcela dos entrevistados a empatia é sim importante, nessa pergunta tende a descer ainda mais o universo e buscar uma opinião sincera das observações laterais.⁷

Dessa maneira, as respostas foram: 30 sim; 17 percebo em mim, mas não nos outros; 18 não e 9 não sabem opinar.

Gráfico 10 - A empatia está presente no Corpo de Cadetes.



Fonte: AUTOR (2023).

Uma parcela considerável de 24,3% opinou que não percebem no Corpo de Cadetes a aplicação da empatia. Esses, considerados as outras perguntas, podem ter sido prejudicados em algum momento que se havia a necessidade de aplicação da empatia. O que serve de exemplo para evitar a perpetuação de casos assim.

Um grupo de 23% percebe que possuem atitudes empáticas por parte deles, mas não percebem nos outros. Aqui é interessante destacar ideias de fazer para outro aquilo que se espera que seja feito por si próprio. Por vezes, atitudes como essa acontecem onde sequer atitudes de gratidão, agradecimento ou reforço positivo acontecem. A pauta não é sobre a exclusão de reforços negativos, mas sim sobre uma maior disponibilidade de incentivos.

Buscando relacionar os conceitos de empatia com a melhora do ambiente de trabalho e convivência, a pergunte seguinte busca levantar essa opinião. De maneira unânime, todos os entrevistados confirmaram que acreditam haver essa relação, o que confirma novamente ideias apresentadas nesse trabalho de que relações melhores tendem a somar com todos os fatores da formação do militar. Seja o fortalecimento psicológico, tratamentos de saúde e peculiaridades de cada um.

Gráfico 11 - A empatia pode melhorar o ambiente de trabalho e convivência.

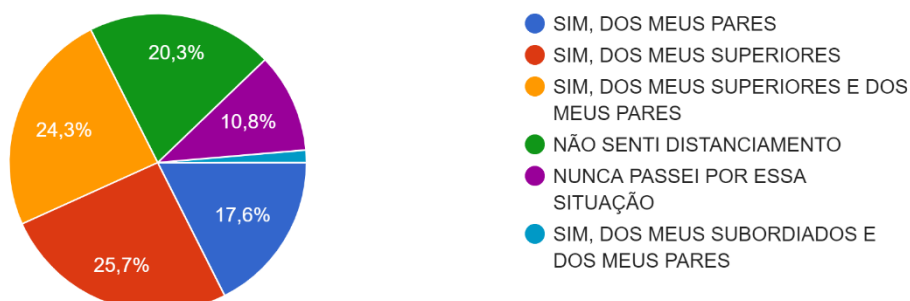


Fonte: AUTOR (2023).

Individualmente, é interessante destacar no entrevistado que já passou por dificuldades durante a formação e sentiu o distanciamento dos seus pares e superiores, fomentando algo semelhante à exclusão do grupo. Não foi destacado nenhum tipo específico de distanciamento, deixando aberto ao militar para se sentir à vontade de caracterizar sua situação na pergunta seguinte. A pergunta a seguir foi elaborada com esse objetivo de análise, bem como também foi aberto um espaço para que o militar escrevesse suas experiências.

Dessa forma, foram obtidas as seguintes respostas: 13 sentiram dos pares; 19 sentiram dos superiores; 18 dos pares e superiores; 15 não sentiram distanciamento; 8 nunca passou por essa situação.

Gráfico 12 - Sentiu distanciamento dos pares e superiores.



Fonte: AUTOR (2023).

Com 68,9% dos votos de caráter positivo, existiu sim o sentimento de distanciamento por parte de terceiros.

“É difícil, como disse, por mais que na AMAN a formação/rotina é coletiva, a empatia não se faz tão presente assim. Por vezes, vão chegar e falar: “se precisar de ajuda por contar comigo”, porém os que realmente vão além e buscam ouvir ou ajudar são poucos, muito poucos. E por vezes, não é por falta de vontade e por falta de experiência ou maturidade de ter passado por momentos ruins, momentos de desequilíbrio emocional seja por problemas internos ou externos e aprendido com aquele momento para depois ajudar outros com ele.”

“Falta de percepção dos superiores com a situação”

“Passei por um problema familiar grave em um ano da formação, meus comandantes estavam cientes da situação e ao invés de me ajudar usaram como incentivo a “marreta” para me fazer pensar menos em casa, entretanto isso ocasionou uma visão negativa dos meus pares e um desgaste emocional muito grande que me fez “espanar”.”

“Com a perda de um familiar, eu tive muito apoio da parte dos meus superiores e pares no quesito empatia, por haver sido em um momento delicado (estágio básico de montanha) esse apoio me ajudou muito.”

“Por vezes fiquei baixado, por problemas de saúde. Meus companheiros sempre se prontificaram a me ajudar.”

“Quando cometi um erro certa vez, meu comandante de pelotão não gritou comigo ou me aloprou. Ele apenas me deu um sermão, e mostrou profundo desapontamento comigo. Nessa situação, senti como se ele tivesse de mim e que eu não era digno de estar na AMAN. Fiquei bem desanimado por um tempo.”

“Quando rompi o ligamento no final do ano do curso básico, fui colocada em uma posição inferior associada a fraqueza moral. E mesmo sem pedir ajuda à ninguém o ano todo, no final é apenas isso que importa.”

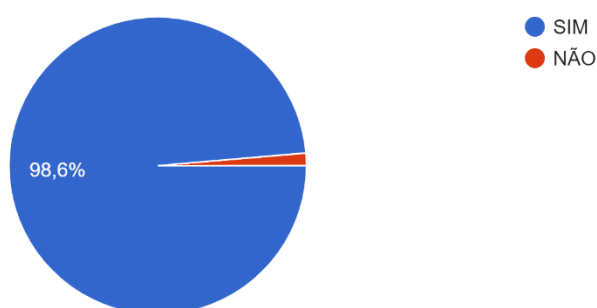
Por fim, a última pergunta busca compreender no universo entrevistado se a falta de empatia pode tornar a pessoa desmotivada e conseqüentemente comprometer sua produtividade.

Como observado em algumas respostas escritas pelos próprios entrevistados acima, a falta de empatia acaba arrastando o militar para situações ainda mais negativas ou mesmo postergando problemas que poderiam ser resolvidos de maneira mais rápida ou menos impactantes. Tais circunstâncias acabam colocado a própria formação desse militar em risco.

Cabe ressaltar que, de fato, grande parte dos problemas ocorridos não são uma causa direta do militar. Um problema de saúde, uma ocorrência com familiares são fatores que todos estão sujeitos e pode ocorrer com qualquer um e nem todos dão a devida importância a situação do outro até que passe por algo parecido.

Houve uma grande concordância dos entrevistados nesse quesito, com 72 respostas sendo “Sim” e apenas uma resposta sendo “Não”.

Gráfico 13 - Empatia pode tornar a pessoa desmotivada e comprometer a produtividade.



Fonte: AUTOR (2023).

Ao final de todo questionário foi aberto a qualquer tipo de sugestão por parte do entrevistado. Algumas foram de fato interessantes e serão citadas aqui a seguir:

“Efeito Lúcifer é bem relacionado a isso.”

O efeito Lúcifer refere-se a um fenômeno observado em estudos psicológicos e sociais que sugere que indivíduos em posições de poder ou autoridade tendem a exibir comportamentos egoístas, antiéticos e até mesmo imorais. O nome "Efeito Lúcifer" foi cunhado pelo psicólogo social Philip Zimbardo após sua famosa experiência da prisão de Stanford em 1971.

A experiência da prisão de Stanford foi projetada para investigar a dinâmica de poder entre prisioneiros e guardas em um ambiente simulado de prisão. Os resultados da experiência mostraram que os indivíduos que foram designados como guardas acabaram abusando de seu poder e infligindo sofrimento psicológico aos prisioneiros.

Desde então, o termo "Efeito Lúcifer" tem sido usado para descrever uma ampla gama de situações em que indivíduos em posições de poder mostram um comportamento antiético ou imoral. O fenômeno é frequentemente explicado por fatores como a falta de supervisão, a

despersonalização dos outros indivíduos e a percepção de que as ações de uma pessoa têm pouco impacto em um sistema maior.

“Talvez pela rigidez exigida e indispensável do tratamento na formação militar, alguns militares entendam que tratar o próximo sem empatia seja correto em algumas situações.”

“Acredito que esse tema deveria ser tratado com mais frequência e com mais seriedade na academia por ser algo que vai muito além da formação. É para vida. Em breve estaremos nas tropas e teremos homens ao nosso comando, para a formação de um verdadeiro líder é inerente ao conhecer de sua tropa, o entendimento da situação pelas quais eles estão passando e a tentativa de ajudar. Porém para isso a empatia é inerente. O soldado não passou pelo que eu passei e muito menos da forma pela que eu passei, as vezes a realidade social dele é muito longe da minha e eu preciso de empatia para compreender a realidade dele e ajudá-lo. Eu preciso de maturidade para não me exaltar diante de um problema dele achando que aquilo era "rolha".”

“A falta de empatia em relação a uma pessoa com certa dificuldade na maioria das vezes faz a pessoa se desmotivar e procurar esquivar-se de situações que possam gerar a mesma sensação”

Dessa maneira, o questionário serviu como uma conclusão os aspectos apresentados e concluídos na pesquisa apresentada no Referencial Teórico. Mais do que isso, é observado que, no geral, o Corpo de Cadetes observa com bons olhos a utilidade da empatia no dia a dia e que muitos se interessam pelo tema abordado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista todos os conceitos abordados até aqui e a validação dos dados apresentados na pesquisa que concretizou com os interesses desse trabalho, conclui-se que a empatia é uma poderosa ferramenta de trabalho que pode ser aliada com a liderança, trazendo benefícios como motivação, aumento de produtividade, confiança nos diferentes tipos de relações e aprimoramento do ambiente de trabalho e espírito de corpo.

Como já abordado, esse trabalho foi bem-sucedido quanto à relação entre as conclusões da pesquisa bibliográfica e o resultado do questionário. De modo alinhado, os pensamentos dos cadetes encontram-se em conjuntura com os estudos realizados pelos pesquisadores citados no início dessa monografia mesmo que não haja estímulos ou instruções durante o curso na Academia.

Em contrapartida, com base em algumas respostas abertas, é possível verificar deficiência com relação à percepção do tato, mesmo que esse não esteja diretamente ligado ao tema.

Por mais que a mensagem acerca da importância da empatia consiga ser repassada ao Corpo de Cadetes, há limitações. O cadete, certamente, desenvolve a empatia de modo empírico, vivenciando situações em que a empatia esteve presente e fez a diferença para si ou ao contrário percebendo a falta dela. Dessa maneira, fica evidente a deficiência empática nos demais cadetes.

De fato, a grande aceitação sobre a empatia na formação bem como indícios da presença dessa habilidade no meio apresentado no questionário é cercada por algumas lacunas. A motivação para a queda de rendimentos e a desistência do curso estão, certamente, ligados a casos que não seguem o caminho natural da empatia.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de abordar mais sobre esses temas e as possibilidades que o cercam no nosso meio. Apesar da complexidade, a introdução desse tema desde a Escola Preparatória traria mais impacto e entendimento por parte dos militares, bem como agregaria na formação e nas relações pessoais na caserna. Além disso, somaria ao futuro oficial nos corpos de tropa a compreender as diferentes realidades que irá transpor com tato e uma devida observação.

Apesar de ser uma característica pessoal, o ideal é homogeneizar os conceitos de empatia, uma vez que as diferentes armas apresentam diferentes tipos de perfis de militares. Sendo assim, uma arma pode possuir um grau maior de empatia que outra devido às

peculiaridades de sua formação. Ainda que seja uma característica pessoal, análoga à liderança, a empatia auxilia a todos, sem qualquer tipo de distinção e apenas tem a agregar ao ambiente, sendo de relevância superior e estando além de características comuns.

Além do desenvolvimento do tato, um aprimoramento da empatia seria de grande valia para o Corpo de Cadetes, formando profissionais capacitados a liderar e gerir pessoas com grande eficiência, sensíveis ao próximo, com um canal aberto para a liderança. Além disso, seres humanos melhores, não são um empecilho à hierarquia ou à disciplina e tanto outros valores cultuados pela instituição, como o sereno rigor e a coragem moral. Tudo isso pode trazer mudanças benfazejas sem perder valores e tradições além de reforçar a hierarquia e a disciplina.

A empatia não é uma ferramenta incompatível com a hierarquia, ela é uma ferramenta que pode auxiliar e muito a construir respeito, a introdução de valores e auxílio e amparo em situações particulares. Faz-se necessário o tato de acordo com o momento.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Amanda Falcão. **A empatia como ferramenta na liderança: um estudo sobre a importância do tema para o futuro oficial do exército brasileiro e sua percepção no corpo de cadetes da academia militar das agulhas negras**. 2021. 70p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras, Resende-RJ. 2021. Disponível em: COLOCAR O SITE. Acesso em: Data de acesso.
- 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.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GARNER, Harry C. Empatia: habilidade de um verdadeiro líder. **Military Review**, 2010. Disponível em: https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/militaryreview/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20100430_art007PO. Acesso em: 10 jan. 2023.
- KELLETT, Janet B.; HUMPHREY, Ronald H.; SLEETH, Randall G. Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders, **Leadership Quarterly**. 17, p. 146-62. 2006. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/68258796/j.leaqua.2005.12.00320210722-532-s1134q.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2023.
- MARTINUZZI, Bruna. What's Empathy got with it? Adaptado de The Leader as a Mensch: Become the Kind of Person Others Want to Follow. **West Vancouver, British Columbia: Clarion Enterprises Ltd**, 2006.
- MICHAELLIS, Dicionário de Língua Portuguesa. **Definição de Simpatia**. Editora Melhoramentos. 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=simpatia>. Acesso em: 20 jan. 2023.
- MONTEIRO, Samir; MARTINS, Luciana Lemos Brasil; ALVES, Raphaelly Antunes; PAULISTA, Paulo Henrique. **Gestão de Pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção, 2015, Fortaleza. Anais. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.
- RIBEIRO, Jaime. **Empatia: por que as pessoas empáticas serão as líderes do futuro?** Letramais. 6. ed. São Paulo, 159p. 2019.
- U.S.A. Department of the Army. **Manual (FM) 6-22**. Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2006. Disponível em: https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN36735-FM_6-22-000-WEB-1.pdf. Acesso em: 10 jan. 2023.

VALÉRIO, Joana Simão. **Empatia e Simpatia: qual a diferença?** Psicologia.pt, 2018.
Disponível em: https://www.psicologia.pt/artigos/ver_carreira.php?empatia-e-simpatia-quala-diferenca&id=359. Acesso em: 10 jan. 2023.

VOSS, Chris. **Negocie como se sua vida dependesse disso**. Sextante. Rio de Janeiro, 2019.

APÊNDICE A – TERMO DE LIVRE CONSENTIMENTO DA PESQUISA.

“O CONCEITO DE EMPATIA E SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR”

Olá! Eu sou o Cadete Stopa do 4º ano do Curso de Infantaria da AMAN, estou fazendo uma pesquisa com os cadetes de todos os anos da formação da Academia Militar das Agulhas Negras em 2023, gostaria de agradecer o seu apoio em estar me ajudando com essa pesquisa de fundamental importância sobre a empatia e sua aplicação na vida militar.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O senhor(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **“O CONCEITO DE EMPATIA E SUA APLICAÇÃO NA VIDA MILITAR”** sob responsabilidade do pesquisador **Pedro Paulo Stopa** e orientação de **Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães**;

Este questionário tem o objetivo de obter dados sobre empatia e relações interpessoais entre cadete da AMAN, bem como uma referência para o futuro na tropa. Sua participação é de caráter voluntário e se dará como descrita:

Coleta de dados: a pesquisa terá como instrumento utilizado a coleta de dados através da aplicação de questionário por meio da plataforma virtual Google Forms.

Destino dos dados coletados: o pesquisador será responsável pelos dados originais coletados da pesquisa por meio do questionário, esses permanecerão em posse do pesquisador por 3 anos e após serão excluídos. Os conhecimentos gerados através da pesquisa não serão utilizados de forma a prejudicar os participantes ou a instituição na qual se realizou a pesquisa. Os dados obtidos serão utilizados para a monografia a ser apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Militares.

Riscos, prevenção e benefícios para o participante da pesquisa: um possível risco que a pesquisa pode representar para os voluntários é o desconforto, insegurança e/ou relutância em fornecer uma ou mais informação que o pesquisador solicita por meio do questionário. A fim de precaver-se dos riscos que possam advir deste estudo, é garantido ao participante o direito ao anonimato; a renunciar ao estudo a qualquer momento; a não responder a quaisquer questões

que considere oportunas; e a solicitar que os dados fornecidos durante a pesquisa não sejam utilizados. O benefício esperado com o desenvolvimento da pesquisa será o fato de se apurar a relação entre os conceitos de empatia e sua aplicação na vida militar, inicialmente no cadete da AMAN.

Garantias e indenizações: o direito à indenização nos termos da lei é garantido às pessoas que sofram qualquer tipo de dano pessoal ou material em resultado de ferramentas ou técnicas de recolha de dados. Os participantes têm o direito de ser informados sobre os resultados parciais e finais do estudo, podendo, a qualquer momento do estudo, entrar em contato com o pesquisador responsável pelo estudo para esclarecer suas dúvidas; sem nenhum custo para o participante e sem participação em o estudo qualquer benefício financeiro durante o desenvolvimento do estudo ou após a conclusão do estudo; as respostas ao questionário serão realizadas em data e hora convenientes ao participante; os participantes podem se recusar a participar do estudo ou escolher abandonar o estudo a qualquer momento sem penalidade.

OS DADOS SERÃO UTILIZADOS ÚNICA E EXCLUSIVAMENTE PARA FINS DE PESQUISA, NÃO SERÃO DIVULGADOS OS NOMES DOS PARTICIPANTES

Para qualquer outra informação o contato do pesquisador é:

telefone (32) 99102-6887 ou

e-mail: ppstopa0@gmail.com