

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

João Pedro Moura Gómez

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR PREPONDERANTE NA
LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO DE INFANTARIA**

**Resende
2023**

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

**TÍTULO DO TRABALHO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR
PREPONDERANTE NA LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO DE
INFANTARIA**

AUTOR: JOÃO PEDRO MOURA GÓMEZ

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


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

A AMAN poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se necessária a 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 vigente sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com autorização do autor ou do Diretor de Ensino da AMAN.

Resende, 6 de junho de 2023


Assinatura do Cadete

Dados internacionais de catalogação na fonte

G633i GÓMEZ, João Pedro Moura

A inteligência emocional como fator preponderante na liderança do comandante de pelotão de infantaria / João Pedro Moura Gómez – Resende; 2023. 34 p. : il. color. ; 30 cm.

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

1. Inteligência emocional. 2. Liderança. 3. Comandante. I. Título.

CDD: 355

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

João Pedro Moura Gómez

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR PREPONDERANTE NA
LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO DE INFANTARIA**

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 QCO Alexandre Rigo Motta

**Resende
2023**

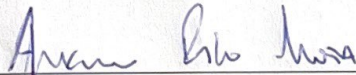
João Pedro Moura Gómez

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR PREPONDERANTE NA
LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO DE INFANTARIA**

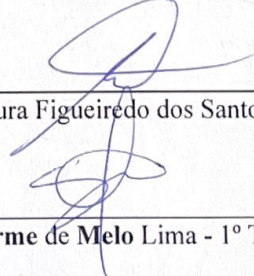
Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN, RJ), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Ciências Militares**.

Aprovado em 16 de junho de 2023:

Banca examinadora:



Alexandre Rigo **Motta** - Tenente-Coronel (Presidente/Orientador)



Antony Pablo Moura Figueiredo dos Santos - Capitão



Filipe **Guilherme** de Melo Lima - 1º Tenente

Resende-RJ
2023

Dedico este trabalho aos meus pais, ao meu irmão e aos meus tios, que sempre me apoiaram, ajudaram-me e me aconselharam, mesmo que de longe durante esses longos anos de formação nesta querida Academia Militar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e ao meu irmão, por toda sua dedicação e apoio que, mesmo de muito longe, fizeram a diferença nos incontáveis dias nessa Academia. Agradeço aos meus familiares que ora ou outra também me ajudaram, aos meus tios de consideração e camaradas de turma que ombrearam comigo nessa caminhada.

RESUMO

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FATOR PREPONDERANTE NA LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO DE INFANTARIA

AUTOR: João Pedro Moura Gómez
ORIENTADOR: Alexandre Rigo Motta

O presente estudo tem por objetivo analisar o papel da inteligência emocional no contexto profissional no Exército Brasileiro, mais especificamente para o oficial comandante de pelotão de Infantaria. Além disso, busca reunir subsídios e ampliar as reflexões sobre a influência da inteligência emocional no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao oficial, além de servir como meio para atenuar significativamente problemas que seriam melhor resolvidos através da utilização da inteligência emocional. Como metodologia, optou-se pela pesquisa bibliográfica e documental, buscando uma maior verificação e compreensão sobre o tema em artigos, trabalhos acadêmicos e livros sobre o assunto nas plataformas Google Acadêmico, SciELO e BDEx. Estudos mais detalhados, conduzidos por pesquisadores como Gardner, verificaram que não existe uma única inteligência e que cada indivíduo apresenta habilidades distintas, algumas mais evidentes do que outras. Goleman embasa sua teoria sobre a inteligência emocional ao demonstrar como os sentimentos podem influenciar a vida das pessoas no sentido de contribuir para a boa convivência entre indivíduos, principalmente na liderança de outros indivíduos. Tendo em vista que a inteligência em si engloba uma multiplicidade de habilidades, considera-se relevante investigar a importância da inteligência emocional na liderança militar e nas relações interpessoais dos seres humanos. Por fim, concluiu-se que a inteligência emocional contribui sobremaneira no exercício das atribuições do comandante de pelotão de Infantaria.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Liderança Militar. Desenvolvimento pessoal.

ABSTRACT

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A PREPONDERING FACTOR IN THE LEADERSHIP OF THE INFANTRY PLATOON COMMANDER

AUTHOR: João Pedro Moura Gómez

ADVISOR: Alexandre Rigo Motta

The present study aims to analyze the role of emotional intelligence in the professional context of the Brazilian Army, more specifically for the Infantry platoon commander. In addition, it seeks to gather subsidies and expand reflections on the influence of emotional intelligence in the development of skills and abilities needed to the officer, in addition to serving as a way to significantly mitigate problems that would be better resolved through the exercise of emotional intelligence. As a methodology, bibliographical and documentary research was chosen, seeking greater verification and understanding of the subject in articles, academic works and books on the subject on Google Scholar, SciElo and BDEx platforms. More detailed studies, conducted by researchers like Gardner, verified that there is not a single intelligence and that each individual has different abilities, some more evident than others. Goleman bases his theory on emotional intelligence by demonstrating how feelings can influence people's lives in the sense of contributing to good coexistence between individuals, especially in the leadership of other individuals. Considering that intelligence itself encompasses a multiplicity of abilities, it is considered necessary to investigate the relevance of emotional intelligence in military leadership and in the interpersonal relationships of human beings. Finally, it was concluded that emotional intelligence greatly contributes to the performance of duties of the infantry platoon commander.

Keywords: Emotional Intelligence. Military Leadership. Personal development.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Correlação entre as competências da inteligência emocional e da liderança militar.....	29
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formas de liderança.....	14
-------------------------------------	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
FT	Força Terrestre
IE	Inteligência Emocional
QE	Quociente Emocional
QI	Quociente de Inteligência

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 ANTECEDENTES DO PROBLEMA.....	11
1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	12
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 Objetivo geral.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	14
2.2 LIDERANÇA MILITAR.....	15
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	17
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	17
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	17
4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	19
4.1 ASPECTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	19
4.2 COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	20
5 LIDERANÇA MILITAR.....	23
5.1 ASPECTOS DA LIDERANÇA.....	23
5.2 ASPECTOS DA LIDERANÇA MILITAR.....	23
5.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR.....	25
5.3.1 Conhecimentos sobre o ser humano.....	25
5.3.2 Competências afetivas pessoais.....	26
5.3.3 Competências afetivas interpessoais:.....	27
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
6.1 CORRELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA MILITAR	29
7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS.....	34

1 INTRODUÇÃO

A liderança militar é um dos pilares que alicerça o rol de atributos do oficial combatente do Exército Brasileiro. Este atributo se mostra preponderante ao longo da carreira militar e é importante para o exercício das funções e designações inerentes à profissão militar. Por conta da sua importância, a liderança militar é estudada e desenvolvida desde o início do período da formação do oficial.

A pesquisa em questão tem por objetivo analisar a influência da inteligência emocional na liderança militar do comandante de pelotão de Infantaria. A busca pelo aperfeiçoamento da liderança no meio militar é constante, principalmente durante a formação do oficial. No campo de batalha, a idealização do comandante de pelotão de Infantaria é junto aos seus subordinados, liderando a sua fração nas mais diversas missões executadas.

A liderança é melhor exercida a partir do momento que se busca entender o modo de agir, pensar e se expressar dos indivíduos que fazem parte da equipe de trabalho do líder. Isso pode ser feito a partir do desenvolvimento da inteligência emocional (IE). A IE é um conceito da psicologia segundo o qual o indivíduo emocionalmente inteligente age de forma a controlar suas emoções, possui boas relações interpessoais e, por conta disso, faz decisões mais empáticas no que diz respeito ao trato com os demais, sejam subordinados, pares ou superiores. Esse tema foi estudado por psicólogos com Peter Salovey e John D. Mayer. Mais recentemente, os estudos foram complementados por Daniel Goleman. Os autores citados bem como o Manual de Liderança Militar, artigos científicos e outras dissertações serviram como embasamento para produção do referencial teórico, através de uma pesquisa bibliográfica e documental, a fim de correlacionar os assuntos descritos no trabalho.

Dentre os fatores que contribuem com o desenvolvimento da IE, é relevante citar o poder do conhecimento e controle das próprias emoções bem como o bom relacionamento interpessoal, de forma a lidar melhor com as outras pessoas.

1.1 ANTECEDENTES DO PROBLEMA

A formação do oficial combatente remonta à criação da Real Academia Militar, com a vinda da família real para o Brasil em 1808. Ao longo dos anos sofreu alterações e evoluções. Atualmente a Academia Militar das Agulhas Negras está localizada em Resende, no Rio de Janeiro, onde se instalou em 1944. Desde então, na busca de aprimorar a formação do oficial, conta com o estudo e desenvolvimento da liderança militar nas atividades do dia a dia, através do estudo e

aplicação do Manual de Liderança Militar (C 20-10) e das experiências adquiridas ao longo de cinco anos de formação. Conta também com um Centro de Desenvolvimento da Liderança (CDL), criado em 2022.

1.2 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O que busca ser investigado nesse trabalho é a correlação entre a aplicação da inteligência emocional no exercício da liderança militar como um fator de melhoria e potencializador para o comandante de pelotão de Infantaria. De que maneira a liderança pode ser melhor exercida a partir de uma postura pautada por uma boa inteligência emocional?

Tendo em vista o que foi exposto, essa busca se torna relevante pois o oficial de Infantaria formado na AMAN assume uma fração constituída com cerca de 30 a 40 liderados após se formar, tendo que lidar com várias demandas de cunho administrativo e também com esses indivíduos que, antes de subordinados, são seres humanos. Logo a sua relação com cada um é de suma importância para que exerça a liderança e os conduza.

O primeiro capítulo apresenta a introdução ao assunto e ao que será discutido no trabalho, bem como os objetivos que se buscam alcançar.

O segundo capítulo deste trabalho trata do referencial teórico, abordando, sem contudo esgotar, o conteúdo que existe acerca dos conceitos principais (IE e Liderança Militar).

O capítulo seguinte trata dos procedimentos metodológicos, apresentando os métodos utilizados e o tipo da pesquisa, o seu faseamento e instrumentos de pesquisa utilizados.

No quarto e quinto capítulos são abordados com mais detalhamento os tópicos principais do trabalho (IE e Liderança Militar).

No penúltimo capítulo são apresentados os resultados e discussões do trabalho. Por fim, são apresentadas as conclusões extraídas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar a relação entre o desenvolvimento da inteligência emocional e a liderança militar do comandante de pelotão de Infantaria.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever aspectos gerais e competências da liderança militar;
- Descrever aspectos gerais e competências da inteligência emocional;
- Associar os aspectos da inteligência emocional aos fatores da liderança militar; e
- Apontar a importância da liderança militar pautada na inteligência emocional para o oficial de Infantaria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Os primeiros a definirem de fato inteligência emocional foram Peter Salovey e John D. Mayer, ambos psicólogos estadunidenses, que afirmaram se tratar da habilidade de perceber com precisão, avaliar, e expressar emoções; a habilidade de acessar e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a habilidade de entender emoções e conhecimento emocional; e a habilidade de regular emoções para promover inteligência emocional e crescimento intelectual (SALOVEY E MAYER, 1997). Essa capacidade é medida pelo Quociente Emocional (QE).

Posteriormente Daniel Goleman, psicólogo também estadunidense, definiu IE como a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos (GOLEMAN, 1998). Segundo o autor, a IE é um dos fatores responsáveis pelo sucesso de indivíduos em posição de liderança ou que a almejam. Isso se dá pois ao agir de forma compreensiva, ativa e empática ajuda muito ao lidar com pessoas para resolver problemas cotidianos.

Logo se percebeu o quanto se pode aplicar a IE no local de trabalho. Quando se utiliza as emoções de maneira produtiva, é possível manter um relacionamento saudável com os colegas de trabalho, resolver problemas complicados do dia a dia.

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 2001, p 14).

Para Goleman a inteligência emocional é sustentada por cinco pilares ou habilidades, sendo elas o autoconhecimento pessoal, controle emocional, automotivação, empatia e habilidades interpessoais. O autoconhecimento diz respeito a conhecer a si próprio e suas emoções, quando se sente alguma coisa e o que ocorre; o controle emocional é relativo a saber lidar com os sentimentos e agir conforme a situação; a automotivação é a capacidade de canalizar as emoções de maneira que se possa cumprir uma aspiração individual ou do grupo; a empatia é conseguir se colocar no lugar do outro e melhor assessorar ou orientar aquela pessoa; já a habilidade interpessoal é a gama de competências de interagir com outros indivíduos.

Os líderes sempre exerceram um papel emocional primordial. Não há dúvida de que os primeiros líderes da humanidade — fossem chefes de clã ou líderes espirituais — conquistaram seu lugar em grande parte porque sua liderança era emocionalmente

irresistível. Ao longo da história e em todas as culturas, o líder de qualquer grupo tem sido aquele para quem os outros se voltam em busca de segurança e clareza diante de uma incerteza ou de uma ameaça, ou quando há um trabalho a ser feito. O líder age como guia emocional do grupo. (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002, p.19)

Ainda de acordo com pesquisas, a IE é responsável por cerca de 80% das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos, ou seja, aqueles que transcendem na sua função, ganhando a confiança e respeito daqueles com quem trabalha (GOLEMAN, *et al.*, 2002).

2.2 LIDERANÇA MILITAR

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação (BRASIL, 2011).

Enquanto profissão que lida com a atividade da violência controlada, seu desempenho na sociedade exige uma formação específica que considera o escopo da organização castrense rigidamente estratificada e autoritária em virtude das necessidades de comando e das possibilidades de guerra (OLIVEIRA, 2004).

É ainda apoiada em três pilares: proficiência profissional, senso moral e traços de personalidade inerentes ao líder e atitudes adequadas. De acordo com o Manual de Liderança Militar (C 20-10), a proficiência profissional indica a capacidade, conhecimento, cultura. É condição *sine qua non* para o exercício da liderança, pois é a primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce uma função de comando. Abrange, além dos conhecimentos peculiares à profissão, a capacitação física para estar à frente dos trabalhos a serem realizados, a habilidade para se comunicar de modo eficaz com o grupo, o conhecimento de seus liderados e, sobretudo, o cuidado para interagir com pessoas, respeitando-as em suas deficiências e dificuldades.

O senso moral diferencia os que usam o poder que determinado cargo lhes confere para fazer o bem e agir em prol da coletividade e da missão, dos que se aproveitam do cargo para auferir vantagens pessoais.

A atitude adequada, fator preponderante para capacitá-lo ao exercício da liderança (o fazer), deve ser evidenciada na forma como o homem emprega os valores e as competências de sua personalidade com as ferramentas que seus conhecimentos lhe oferecem (BRASIL, 2011).

Ainda de acordo com o Manual de Liderança C 20-10, uma das competências do líder militar é a inteligência emocional, pois dessa maneira é possível estabelecer um bom clima de trabalho,

persistir nos objetivos e controlar os impulsos. Sendo possível ainda estabelecer laços de liderança com os subordinados.

A liderança tem demonstrado progressivamente a sua importância no meio militar, sendo diretamente ligada ao fator humano, que por sua vez reúne particularidades individuais e especificidades da atividade militar. Para conduzir homens nesse sentido, os quais levam consigo diuturnamente virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, torna-se indispensável a figura do líder (BRASIL, 2011).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Para a realização do presente trabalho, foi adotado o método dedutivo, que consiste em um recurso metodológico em que a racionalização ou combinação de ideias em sentido interpretativo vale mais do que a experimentação de caso por caso. O modo de pensar parte da generalidade do fenômeno para a particularidade de suas partes menores. Nesse processo de análise, o método dedutivo tem o propósito de explicitar o conteúdo das afirmações, pois parte do geral para se chegar às particularidades (CRUZ; RIBEIRO, 2003).

Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 35), o processo dedutivo “[...] é de alcance limitado, pois a conclusão não pode assumir conteúdos que excedam o das premissas”. A restrição imposta pelos termos das premissas conduz a um elevado grau de certeza do conhecimento (CRUZ; RIBEIRO, 2003).

3.2 TIPO DE PESQUISA

Foi adotado o tipo de pesquisa qualitativa. No que se refere aos meios de investigação, a pesquisa foi classificada como bibliográfica e documental, uma vez que se utilizou de consultas à bibliografia de inúmeros tipos e diversos autores. A pesquisa bibliográfica foi feita em livros, trabalhos acadêmicos, artigos científicos e revistas especializadas acerca dos temas norteadores da pesquisa, Inteligência Emocional e Liderança Militar, de forma que esses foram os instrumentos usados na pesquisa. Essa modalidade de pesquisa se caracteriza a partir do registro disponível, que decorre de pesquisas já realizadas, em livros, artigos, teses e documentos impressos. Dessa forma, os textos tornam-se fontes dos temas que serão trabalhados e pesquisados (SEVERINO, 2007). A pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas.

Primeiramente, foi feita uma busca em livros, artigos e teses acerca dos conceitos e definições de inteligência emocional. Dessa maneira foram extraídas para incluir no trabalho as características, competências e atitudes acerca da inteligência emocional. Os principais autores que embasaram essa etapa foram Peter Salovey, John D. Mayer, Daniel Goleman, Annie McKee e Richard Boyatzis.

Após isso, foram definidos os conceitos de liderança, levando em conta também a obra de Daniel Goleman; e liderança militar, através do Manual de Liderança Militar. Foram identificados o

conceito, as características e as competências da liderança militar, constantes também no Caderno de Instrução de Liderança Militar.

Por fim, foi feita uma comparação e correlação entre o que foi encontrado sobre os dois conceitos, inteligência emocional e liderança militar. As competências de ambos foram comparadas e correlacionadas, com a finalidade de evidenciar as semelhanças entre si e a sua consequente ligação.

4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

4.1 ASPECTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A competência para lidar com as próprias emoções, conhecida como inteligência emocional (IE), está se tornando cada vez mais significativa na sociedade contemporânea. No ambiente organizacional ela passou a ser um elemento necessário para todos os colaboradores, uma vez que precisa estar presente na maioria dos aspectos da vida organizacional, desde a liderança efetiva, a formação de equipes, o estabelecimento de uma rede de comunicação interna e externa, desenvolvimento de potencial, desempenho humano, habilidades sociais e vida econômica e política (CHOPRA; KANJI, 2010; GOLEMAN *et al.*, 2002; JIMÉNEZ, 2018; LEITE; DA SILVA; DE AGUIAR PONTES, 2019; LONE; LONE, 2018).

A IE começou a ser estudada recentemente, ainda na década de 90 e, por conta disso, é um assunto que ainda tem muito a ser compreendido. Ao longo do tempo, a pesquisa desse tema foi sendo aprimorada por estudiosos da área da psicologia, como Peter Salovey, John D. Mayer e Daniel Goleman.

Até então, considerava-se o Quociente de Inteligência (QI) como a única forma de se mensurar o desempenho intelectual humano. A inteligência emocional veio como um outro fator de desempenho a ser analisado e estudado, por isso foi criticada e enfrentou alguma resistência para ser aceita. Gardner (1995) apresentou em seu livro *A Teoria das Inteligências Múltiplas* que há variadas formas de inteligência, não apenas a tradicional inteligência lógico-matemática, segundo a qual são realizados os testes de QI. Dentre as oito inteligências apresentadas por Gardner, ainda há as inteligências interpessoal e intrapessoal, relacionadas com a inteligência emocional.

Os conceitos dos psicólogos sobre o QI trouxeram uma nova forma de pensar sobre possibilidades de desenvolvimento sobre a vida, assim como outros estudos científicos também trouxeram contribuições sobre a neurociência afetiva. A amplitude de estudos sobre a inteligência emocional teve muitas críticas daqueles que encaravam o QI como a única forma de habilidade humana. Entretanto, a teoria se sustentou por meios de estudos e pesquisas. (GOLEMAN, 1995).

A inteligência emocional é a capacidade de auto motivar-se e de resistir às adversidades, envolve também saber controlar os desejos, os impulsos, a parte mais primitiva, em detrimento da capacidade da racionalização de uma situação. Maximiano (2011, p. 171) sobre inteligência emocional afirma que “essa é uma ideia com grande potencial de aplicação no campo da administração das organizações”.

4.2 COMPETÊNCIAS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Goleman *et al.* (2002), a fim de facilitar a compreensão da temática, definiram as competências pessoais e sociais da IE. A seguir estão listadas as competências pessoais, sua caracterização e a descrição dos líderes que as possuem:

- a) Autoconsciência emocional: líder de elevada autoconsciência emocional mantém-se em sintonia com seus sinais internos, reconhecendo como seus sentimentos os afetam e ao seu desempenho profissional;
- b) Autoavaliação precisa: líder que reconhece suas limitações e seus pontos fortes, percebe com facilidade sob quais aspectos precisa se aprimorar e é receptivo a críticas e feedbacks;
- c) Autoconfiança: o conhecimento exato de suas capacidades permite que o líder aja dentro dos seus limites e aceite de bom grado uma missão difícil;
- d) Autocontrole: líder dotado de bom autocontrole emocional encontra maneiras de administrar seus impulsos e emoções mais perturbadores, até canalizá-los de forma mais proveitosa;
- e) Transparência: líder transparente que põe em prática seus valores e assume abertamente seus erros ou falhas;
- f) Adaptabilidade: líder capaz de lidar com várias demandas simultâneas sem perder o foco ou energia;
- g) Superação: líder pragmático, estabelece metas mensuráveis e desafiadoras. Consegue calcular riscos de modo que seus objetivos sejam de grande valia;
- h) Iniciativa: líder dotado de um senso de efetividade. Aproveita as oportunidades ou às cria, não hesitando em ultrapassar limites; e
- i) Otimismo: líder que suporta as adversidades de cabeça erguida, enxergando nos reveses oportunidades e não ameaças.

As competências sociais são as seguintes:

- a) Empatia: líderes que conseguem entrar em sintonia com uma ampla variedade de sinais emocionais, o que lhe permite perceber emoções sentidas, mas não ditas, por uma pessoa ou grupo;
- b) Consciência organizacional: líder dotado de uma aguda consciência social tende a compreender as forças políticas em atividades na organização;
- c) Serviço: líder que monitora cuidadosamente a satisfação dos clientes, certificando-se de que estejam obtendo tudo de que precisam;
- d) Inspiração: líder que cria ressonância e instiga as pessoas com uma visão empolgante ou uma missão compartilhada;

- e) Influência: líder persuasivo que busca encontrar o apelo correto para determinado ouvinte até saber como conquistar adesão de pessoas fundamentais;
- f) Desenvolvimento dos demais: líder que sabe como dar um *feedback* oportuno e construtivo, sendo mentores ou *coaches* naturais;
- g) Gerenciamento de conflitos: líder com competência de ler sentimentos e ponto de vista de todos os lados e em seguida redirecionam a energia para um ideal comum;
- h) Catalisação de mudança: líder que reconhece a necessidade de transformação e encontra maneiras práticas de superar os obstáculos à mudança; e
- i) Trabalho em equipe e colaboração: líder que inspira os demais em um compromisso ativo e entusiástico com o esforço coletivo.

Caruso e Salovey (2007) reforçam as colocações de Goleman et al. (2002) de que os líderes que desenvolvem as competências relacionadas a IE compreendem e expressam suas próprias emoções, reconhecem as emoções dos outros, regulam o afeto e usam o humor e as emoções para motivar e adaptar seus comportamentos. Para os autores um líder emocionalmente inteligente se prepara e faz planos para interações sociais importantes, fazendo uso de quatro habilidades essenciais: a) Identificar como se sentem todos os participantes-chave, inclusive ele próprio; b) Utilizar os sentimentos para orientar o pensamento e o raciocínio das pessoas envolvidas; c) Compreender como os sentimentos podem mudar e se desenvolver com o desenrolar dos acontecimentos; d) Administrar os sentimentos de modo a estar aberto aos dados que eles contêm, incorporando-os a suas decisões e atitudes.

Goleman, Boyatzis e McKee (2018) destacam que o líder que obtém mais resultados, consegue lidar muito bem com as diversidades de eventos que ocorrem na organização, colaborando com sua equipe, tendo flexibilidade e autocontrole emocional. Todos estes pontos fizeram com que o interesse pela IE no ambiente organizacional aumentasse nos últimos anos, com maior ênfase para entender os benefícios das emoções e como utilizá-las para melhor gerenciar os liderados. Diante disso, o papel das competências da IE relacionadas a liderança passou a ser pesquisado para aumentar a efetividade e o desempenho do líder (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2018; HANSEN *et al.*, 2018; PANDEY; RATHORE, 2015).

Salovey & John Mayer (1990) esquematizaram a inteligência emocional em cinco domínios principais:

- a) conhecer as próprias emoções: tem relação com a compreensão dos próprios sentimentos e emoções, é a capacidade de gerenciar os mesmos em situações adversas, compreendendo os impactos das emoções nas decisões, tanto pra si mesmo quanto para os outros;

- b) lidar com as emoções: é garantir que o fluxo de emoções e respostas ao cotidiano estejam coerentes, também está relacionado a capacidade de acolher a tristeza, a ansiedade e a raiva. Refutar essas emoções não é sinal de inteligência emocional, os inteligentes emocionais sabem lidar com as emoções, aceitando-as, vivenciando-as para assim se recuperar;
- c) motivação: é colocar as emoções a serviço dos objetivos, está relacionado a saber lidar com os prazeres em detrimento das metas de vida, isso consiste em saber esperar, “abrir mão” das satisfações e priorizar o que é essencial para o cumprimento de metas e objetivos pessoais;
- d) reconhecer as emoções nos outros: é a empatia que se refere a ser sensível às emoções nos outros e pessoas, assim acabam por estar mais sintonizadas com o mundo e as pessoas; e
- e) lidar com o relacionamento: confere a capacidade de relacionar com os outros e de lidar com as emoções de terceiros.

A IE aborda conceitos de como o indivíduo lida com questões internas e/ou externas e sua resposta para com as outras pessoas. Essas respostas influenciam suas decisões, suas escolhas e as ordens que emite, por exemplo.

5 LIDERANÇA MILITAR

5.1 ASPECTOS DA LIDERANÇA

De acordo com Violin (2004), a temática da liderança vem se concretizado como palco de discussão há muito tempo, levando a confronto opiniões de estudiosos e teóricos das mais variadas atividades e locais do mundo.

Para Hunter (2004), as palavras líder, chefe, comandante e autoridade são as primeiras que ocorrem à mente humana quando se pensa em liderança. Destaca, também, que é comum as pessoas acreditarem que existe relação entre o ato de liderar e questões como alto nível intelectual, de autoconfiança, de habilidades sociais ou de ambição. Entretanto, aponta que, na atualidade, o conceito de liderança é alicerçado, principalmente, pela capacidade que um indivíduo tem em influenciar pessoas (NETO, 2019).

5.2 ASPECTOS DA LIDERANÇA MILITAR

Em 24 de agosto de 2011, por intermédio da Portaria Nº 102, o Estado-Maior do Exército Brasileiro aprovou o manual de campanha C 20-10, que trata sobre liderança militar, sendo seus ensinamentos essenciais para nortear as definições a serem tratadas neste estudo.

Além do que se trata nas linhas do Manual C 20-10, é relevante buscar algumas fontes civis sobre a palavra “liderança” em si. Segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa (1988), liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder. Para Chopra (2000), a essência da liderança está baseada na capacidade de um indivíduo ver e ouvir com os sentidos e com a alma, de delegar poder, de conhecer a si e aos seus seguidores, de executar ações, de ter liberdade emocional e empatia para entender as necessidades das pessoas, de assumir responsabilidades e de ter sincronismo.

O Caderno de Instrução sobre Liderança Militar da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) possui a seguinte definição:

Liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada as suas missões específicas e a participar, de forma proativa, das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem. (LIDERANÇA MILITAR, 2018).

Na doutrina militar da Força Terrestre (FT), o conceito de liderança militar é alicerçado nos quatro fatores de liderança que são: a situação, o líder, o liderado e a interação entre eles, dentro os quais é definida a estrutura hierárquica de comando e subordinação entre seus membros. Logo, o militar que conduzirá seus subordinados na execução das suas tarefas sejam – operacionais ou administrativas – é denominado comandante, cabendo-lhe o papel de buscar a capacidade de liderança sobre seus subordinados nas diversas situações que se apresentarem. (BENEVIDES, 2018).

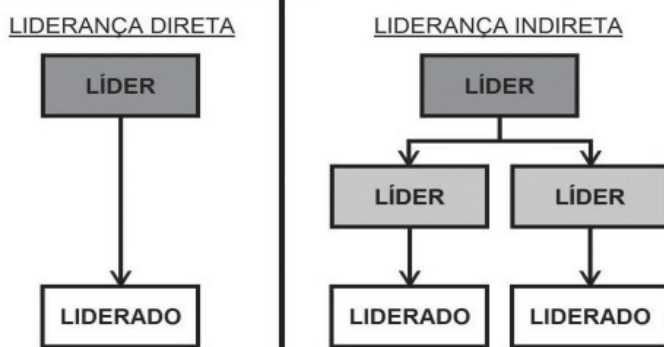
No entanto, ainda que determinado militar possua adequada capacidade de liderança e motivação para exercê-la, isso não assegura que ele venha a ser um bom líder. O processo de influência do líder sobre os liderados dependerá de como se relacionarão os quatro fatores da liderança (situação – líder – liderados – e interação entre líder e liderados) em determinado contexto. Como exemplo, é possível citar um comandante que se tornou um excelente líder em situação de combate e que não foi, necessariamente, um bom líder frente a uma organização militar de natureza administrativa (BRASIL, 2011).

O conceito de liderança militar na visão norte-americana, conforme seu manual FM 6-22 “Leader Development” (EUA, 2015), define que um líder militar é quem, por força da função assumida ou atribuída a responsabilidade, inspira e exerce influência nas pessoas para atingir objetivos organizacionais.

Um líder tem que demonstrar perante os seus subordinados que possui uma qualificação compatível com as suas responsabilidades. Tem que ser competente, não só nas operações de combate e na instrução e treino, mas também nos assuntos técnicos e administrativos correspondentes aos seus deveres. Hoje, os soldados fazem perguntas e esperam respostas. O posto e a função por si só não garantem, automaticamente, o respeito e consideração dos subordinados: o líder tem de demonstrar proficiência profissional. Perante um líder deficiente no cumprimento dos seus deveres, os subordinados perderão confiança na sua aptidão e na eficácia da unidade. (VIEIRA, 2002, p. 44).

Ainda segundo o Brasil (2011), há duas formas através das quais a liderança é exercida, conforme mostrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Formas de liderança



Fonte: BRASIL (2011)

A primeira delas é a liderança direta, evidenciada através do contato principalmente verbal do líder com seus liderados, de forma frequente e contínua. Dessa maneira há o surgimento de laços sólidos e duradouros com os indivíduos. Outra maneira usada como exemplo é a realização das mesmas atividades executadas pelos liderados, correndo os mesmos perigos, como era feito na antiguidade por comandantes de grandes exércitos.

A outra forma de liderança é a liderança indireta:

Na liderança indireta, o líder exerce a sua influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados. Nesse caso, para que consiga influenciar os liderados nos escalões subordinados, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo. Em outras palavras, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados como se fossem suas, evitando quaisquer distorções de entendimento da mensagem (BRASIL, 2011).

Conforme Brasil (2011), mesmo exercendo a liderança indireta, o líder que comanda nos níveis mais elevados não pode deixar de exercer a liderança direta para com seus subordinados mais próximos. Dessa maneira, esses indivíduos identificarão as virtudes e fraquezas e as divulgarão para aqueles subordinados mais afastados. Ainda que se exerça a liderança indireta, é importante também procurar liderar diretamente através de visitas, inspeções e palestras.

5.3 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

Brasil (2011) define ainda uma série de competências do líder militar, considerando que as mesmas estão relacionadas com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos. O que diz respeito às competências cognitivas e psicomotoras é formado pelo conjunto de conhecimentos e habilidades relativos à prática, ao estudo, experimentação, informação, autoavaliação e vivência na caserna. Já as competências afetivas são ligadas ao domínio afetivo, obtidas através de experiências pessoais e vivência individual. As competências são divididas da seguinte maneira:

5.3.1 Conhecimentos sobre o ser humano

- a) Autoconhecimento: para o líder, isso é fundamental, pois ele deve saber os seus pontos fortes e fracos, a fim de reforçar as suas capacidades e minimizar as suas deficiências. O autoconhecimento é a expressão da inteligência emocional;
- b) Conhecimento e compreensão da natureza humana: a compreensão da natureza humana favorece o embasamento necessário para que o líder possa perceber as forças que atuam dentro de uma

situação particular e procure utilizá-las para o cumprimento da missão. Essa busca pelo entendimento do que é a natureza humana estabelece um quadro de referência por meio do qual o líder avalia, orienta, executa e motiva; e

c) Conhecimento dos subordinados: o acompanhamento e a observação constantes dos subordinados permitirão ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um. É importante ressaltar que somente a convivência direta com os comandados permitirá, na íntegra, esse conhecimento.

5.3.2 Competências afetivas pessoais

a) Coerência: competência para agir de acordo com as próprias ideias e pontos de vista em qualquer situação. É a expressão da integridade e da autenticidade. Significa firmeza, franqueza, sinceridade e honestidade em relação a si próprio e a superiores, pares e subordinados;

b) Coragem: competência para controlar o medo e continuar desempenhando com eficiência a missão. A coragem apresenta-se sob duas formas, coragem física: superação do medo de dano físico no cumprimento do dever e coragem moral: defesa dos próprios valores, princípios morais e convicções. Existe coragem moral quando o militar faz algo baseado em valores e princípios morais, sabendo que esse ato pode contrariar seus próprios interesses ou lhe trazer algum prejuízo;

c) Dedicção competência para realizar atividades com empenho. A dedicação está estreitamente relacionada com as crenças, os valores e o caráter do líder. Esse profissional é fortemente motivado para aprender e aplicar conhecimentos e habilidades com o intuito de conseguir tropas disciplinadas e coesas;

d) Imparcialidade: competência para julgar baseando-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade. Significa atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, e sanções, quando for o caso, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos comandados;

e) Responsabilidade: competência para assumir e enfrentar as consequências de suas atitudes e decisões. É a característica que leva o líder a perseguir seus objetivos, procurando superar os obstáculos e tomando decisões baseadas na razão e em princípios morais, com total honestidade;

f) Adaptabilidade: competência para se ajustar apropriadamente às mudanças de situação. A História já comprovou que nem sempre vence o mais forte, e, sim, o mais adaptável. A adaptabilidade é desejável tanto no plano das ideias e normas, como no plano do ambiente operacional;

- g) Autoconfiança: competência para reagir com segurança e convicção diante de dificuldades. É a convicção em ser bem-sucedido em tudo o que deve ser realizado. A autoconfiança é demonstrada pela aparência, pelo olhar, pela voz, pelo entusiasmo no modo de falar e de agir;
- h) Criatividade: competência para produzir novas ideias e/ou realizar combinações originais, na busca de uma solução eficiente e eficaz, principalmente diante de circunstâncias desafiadoras;
- i) Decisão: competência para posicionar-se diante de várias opções. É a habilidade para tomar medidas seguras e corretas no momento adequado. A percepção e a sensibilidade são elementos críticos para a tomada de decisões;
- j) Dinamismo: competência para atuar ativamente com intenção determinada. O líder dinâmico demonstra energia e vitalidade na consecução das missões, contagiando o grupo;
- k) Equilíbrio emocional: competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções;
- l) Flexibilidade: competência para reformular planejamentos e comportamentos, com prontidão, diante de novas exigências. O líder deve ser flexível no que diz respeito a modificar suas ações e intenções, quando avaliar como inadequada a sua conduta;
- m) Iniciativa: competência para agir face às situações inesperadas, sem depender de ordem ou decisão superior;
- n) Objetividade: competência para selecionar, dentre várias possibilidades, o essencial para atingir uma determinada meta. Os problemas de um grupo geralmente decorrem da ausência de um líder ou de seus equívocos;
- o) Organização: competência para desenvolver atividades, sistematizando tarefas. Permite que as missões sejam planejadas de forma ordenada, regulando e combinando as ações, as condições e os meios;
- p) Persistência: competência para executar uma tarefa e vencer as dificuldades encontradas até concluí-la. Depende de uma grande determinação e força de vontade; e
- q) Resistência: competência para suportar as fadigas físicas ou os infortúnios morais. A resistência apresenta-se sob duas formas, resistência física: capacidade de suportar fisicamente, pelo maior tempo possível, as condições adversas no exercício da função ou de uma determinada atividade e resistência moral ou psicológica: capacidade de suportar mentalmente, pelo maior tempo possível, as adversidades psicológicas no exercício da função ou de uma determinada atividade.

5.3.3 Competências afetivas interpessoais:

- a) Comunicabilidade: competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder militar não precisa ser necessariamente um excelente orador, porém deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível, seja por linguagem verbal, seja por linguagem não verbal;
- b) Camaradagem: competência para estabelecer relação amistosa com superiores, pares e subordinados. É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros;
- c) Cooperação: competência para contribuir espontaneamente com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe. O líder militar deve ter uma atitude cooperadora perante o grupo;
- d) Direção: competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo. Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas ideias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta;
- e) Empatia: competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros;
- f) Persuasão: competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar ações e opiniões de outros. Uma das maiores dificuldades com que um líder se defronta é encontrar a medida certa para a utilização dos recursos de persuasão que possui; e
- g) Tato: 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.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 CORRELAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA MILITAR

O ambiente militar é complexo e rodeado por diversas pressões, exigindo equilíbrio emocional e capacidade racional elevados. Por conta disso, torna-se cada vez mais importante para o comandante de pelotão de Infantaria o aprimoramento e desenvolvimento das competências relativas à inteligência emocional.

Entende-se como sendo válido que os profissionais do Exército estudem e relacionem os conceitos inteligência emocional, pessoal eficaz e liderança, na medida em que esses propósitos agregam valor ao conhecimento profissional que já possuem, fortalecendo o trabalho pessoal e, conseqüentemente, o da Instituição (REGUS, 2020).

De acordo com o que foi pesquisado no presente trabalho, é possível verificar que os conceitos das competências do líder militar, conforme o Manual de Liderança Militar, em muito se assemelham e se complementam com as competências da inteligência emocional conforme define Daniel Goleman.

A seguir é apresentada uma tabela comparativa entre as competências da inteligência emocional e da liderança militar, adaptada de Benevides (2018):

Tabela 1: Correlação entre as competências da inteligência emocional e da liderança militar

Liderança Militar (conforme C 20-10)		Inteligência Emocional (por Daniel Goleman)			
Competências Pessoais	Conhecimento sobre ser humano	Competências Pessoais	Autoconsciência emocional	1	
	Autoconhecimento		1	Autoavaliação precisa	1
	Conhecimento e compreensão da natureza humana		2	Autoconfiança	10
	Conhecimento dos subordinados		3	Autocontrole	14
	Coerência		4	Confiabilidade	4
	Coragem		5	Conscienciosidade	8
	Dedicação		6	Adaptabilidade	15
	Imparcialidade		7	Inovação	11
	Responsabilidade		8	Vontade	6
	Adaptabilidade		9	Iniciativa	16
	Autoconfiança		10	Otimismo	10
	Criatividade		11	Engajamento	6
Decisão	12	Empatia	25		

	Dinamismo	13		Compreender pessoas	3
	Equilíbrio emocional	14		Desenvolver pessoas	23
	Flexibilidade	15		Colaboração e cooperação	23
	Iniciativa	16		Capacidade de equipe	22
	Objetividade	17		Liderança	24
	Organização	18		Influência	26
	Persistência	19		Catalisador de mudanças	23
	Resistência	20		Gerenciamento de conflitos	27
Competências Interpessoais	Comunicabilidade	21		Inspiração	26
	Camaradagem	22			
	Cooperação	23			
	Direção	24			
	Empatia	25			
	Persuasão	26			
	Tato	27			

Adaptado de: BENEVIDES (2018)

Percebe-se, de acordo com as correlações estabelecidas, que diversas competências atribuídas ao líder militar estão em consonância e ligadas com as estudadas na inteligência emocional. Algumas dessas competências foram elencadas por ter uma relevância maior na ligação entre os dois conceitos. As competências estão ligadas e fazem parte da mensuração do Quociente Emocional (QE).

O atributo autoconhecimento através da ótica da liderança militar afirma que o líder deve ser consciente dos seus pontos fortes e fracos, para poder reforçar suas capacidades e minimizar deficiências. De maneira semelhante competências da inteligência emocional, como autopercepção, percepção emocional e autoavaliação precisa, evidenciam a importância do líder se conhecer internamente.

Outro ponto importante é o conhecimento do ser humano, que pode ser interpretado no meio militar como conhecimento do subordinado por parte do chefe militar. A competência equivalente na inteligência emocional é compreender pessoas. É importante saber a respeito daqueles que se comanda, para que se possa estreitar laços de liderança.

O atributo equilíbrio emocional na liderança militar está ligado ao autocontrole na inteligência emocional. É necessário e importante ao líder a busca do controle das suas próprias emoções, a fim de tomar atitudes adequadas quanto ao momento que se passa.

No tocante às habilidades interpessoais, é possível notar a correlação entre a competência tato na liderança militar com a capacidade de gerenciamento de conflito pela inteligência emocional. Ambas estão relacionadas com a capacidade de gerenciar e resolver problemas a fim de obter melhores resultados junto ao subordinado. É possível se destacar positivamente no ambiente de trabalho com um bom nível de QI, mas para coordenar atividades, gerenciar pessoas e crises, é importante um bom nível de QE também.

7 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi exposto acima, é possível inferir que a inteligência emocional é fator de suma importância para o exercício da liderança militar pelo comandante de pelotão de Infantaria. Diversas competências do líder militar de acordo com o Manual de Liderança Militar são compatíveis com as competências da inteligência emocional. As competências coincidem, de forma que fica visível a proximidade e semelhança dos dois conceitos.

Fica demonstrado que, para liderar não é necessário somente um nível adequado de QI, com o qual se resolvem problemas de ordem lógica, mas também é necessário um bom nível de QE, para resolver problemas de ordem moral e emocional.

O comandante de pelotão de Infantaria assume um papel fundamental, visto que tem que lidar com seus subordinados (questões interpessoais e individuais). O mesmo trabalha com cerca de 30 a 40 comandados, além de seus pares e superiores. Ao mesmo tempo que soluciona problemas administrativos, encargos logísticos e deve planejar a rotina daqueles que estão sob seu comando. Sendo portanto de suma importância que consiga gerenciar suas emoções e responder a pressões externas na função que venha a exercer de forma satisfatória.

As competências acima demonstradas, tanto da inteligência emocional como da liderança militar, foram descritas na forma de conceitos. Para adquiri-las é necessário tempo e prática, ao mesmo tempo que o indivíduo deve mudar alguns comportamentos incompatíveis com o equilíbrio emocional.

Com base no que foi demonstrado, torna-se importante o estudo e análise da inteligência emocional por parte do comandante de pelotão de Infantaria, tanto na sua fase de formação acadêmica como ao longo de sua carreira. Ao desenvolver corretamente as competências da inteligência emocional, será possível liderar os subordinados com mais facilidade, cumprir melhor as missões que lhe forem atribuídas e contribuir para a melhoria do ambiente em que se trabalha, através da melhor convivência com pares e superiores.

Conforme Goleman, os seres humanos têm as mentes racional e emocional, que devem estar ligadas e em sintonia para se complementar e tomar decisões coesas. Ao utilizar-se da inteligência emocional, é possível manter uma personalidade própria, concatenar melhor as próprias ideias e trabalhar melhor em equipe.

Sugere-se, então, a aplicação na prática do que foi explicado. Através de palestras, *workshops* e divulgação do arcabouço teórico acerca do tema, tanto para aqueles que já exercem a função de comandante de pelotão de Infantaria que servem na AMAN, como para os Cadetes da

AMAN que ainda se formarão. Dessa forma, haverá uma conscientização e apresentação de ferramentas que facilitarão o exercício da função de comandante de pelotão de Infantaria.

Sugere-se também inserir na grade curricular na formação na AMAN uma parcela teórica que trate diretamente sobre inteligência emocional. Dessa forma, os discentes adquirem consciência de que competências e atitudes devem melhorar e/ou desenvolver de maneira a exercer melhor a liderança militar.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Caderno de Instrução de Liderança Militar**. Resende: Editora Acadêmica, 2011.
- ACKLEY, D. **Emotional intelligence: A practical review of models, measures, and applications**. Consulting Psychology Journal, v. 68, n. 4, p. 269-286, 2016.
- BABA, M. M.; MAKHDOOMI, U. M.; SIDDIQI, M. A. **Emotional Intelligence and Transformational Leadership Among Academic Leaders in Institutions of Higher Learning**. Global Business Review, 2019.
- BARLING, J.; SLATER, F.; KEVIN KELLOWAY, E. **Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study**. Leadership & Organization Development Journal, v. 21, n. 3, p. 157-161, 2000.
- BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura. **A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional**. Orientador: Luiz Claudio Ferreira de Araujo. 2019. 44 f. TCC (graduação) – Especialização em Ciências Militares, Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4002/1/%206026%20%20GLAYSTON.pdf. Acesso em: 10 abr. 2023.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior. **IP 20-10: liderança militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2008; BRASIL. **Manual de liderança militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2015.
- CARUSO, D. R.; MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; **Models of Emotional Intelligence. Handbook of Intelligence**. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 2000.
- CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com Inteligência Emocional. Liderando e administrado com competência e eficácia**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.
- MEDEIROS, João Bosco. Redação científica. **A prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 5. Ed. São Paulo, Atlas S.A., 2003.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica para uso de estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill del Brasil, 1999.
- CHOPRA, P. K.; KANJI, G. K. Emotional intelligence: A catalyst for inspirational leadership and management excellence. Total Quality Management and Business Excellence, v. 21, n. 10, p. 971-1004, 2010.
- CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Científica – teoria e prática**. Rio de Janeiro: Gisella Narcisi, 2003.
- FERRARI, S. R.; GHEDINE, Tatiana. Inteligência emocional e liderança: revisão sistemática da literatura. Reuna, Belo Horizonte, v.26, n.3, p. 14 – 34, 2021.

GARDNER, Howard (1995). **Inteligências múltiplas. A teoria na prática.** Porto Alegre: Artes Médicas.

GARDNER, L.; STOUGH, C. **Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers.** *Leadership organization development journal*, v. 23, n. 2, p. 68-78, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 57-63, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro, RJ, Objetiva, 1998.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro, RJ. Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente.** Tradução: Marcos S. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da inteligência emocional: Como liderar com sensibilidade e eficiência.** 2018.

GONÇALVES, R. A. **Análise comparativa da liderança exercida por pessoas que não ocupam cargo de chefia nos ambientes militar e empresarial. 2005.** Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, 2005

GUEBUR, A. Z.; POLETTO C. A.; VIEIRA D. M. S. **Inteligência Emocional no trabalho.** Revista Intersaberes, Curitiba, ano 2, n. 3, p. 71 - 96, jan/jun 2007.

HANSEN, R. *et al.* **Inteligência emocional e engajamento no ambiente de trabalho: Estudo empírico a partir de gestores e equipes.** Revista Gestão Organizacional, v. 11, n. 1, 2018.

JIMÉNEZ, M. **Leadership style, organizational performance, and change through the lens of emotional intelligence.** *Foundations of Management*, v. 10, n. 1, p. 237-250, 2018.

LEITE, E. D.; DA SILVA, M. J. P.; DE AGUIAR PONTES, P. H. **O uso da inteligência emocional como ferramenta da gestão pública na tomada de decisões.** Revista Psicologia Saberes, v. 8, n. 11, p. 305-319, 2019.

LIZ, David Fonseca. **A inteligência emocional e o desenvolvimento da liderança militar.** Orientador: Alan Dias Rossini. 2019. 35 f. TCC (Graduação) – Bacharelado em Ciências Militares, Academia Militar das Agulhas Negras, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/6350/1/6481.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2022.

LIDERANÇA MILITAR. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN.** Resende, RJ, Editora Acadêmica, 2018.

LONE, M. A.; LONE, A. H. **Does emotional intelligence predict leadership effectiveness? An exploration in non-Western Context.** South Asian Journal of Human Resources Management, v. 5, n. 1, p. 28-39, 2018.

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

SANTOS, J. V. et al. **Inteligência emocional: Revisão internacional da literatura.** Estudos Interdisciplinares em Psicologia, v. 9, n. 2, p. 78-99, 2018.

SILVA JÚNIOR, M. F. D. **Liderança militar: a eficácia dos diferentes estilos de liderança a serem utilizados por um capitão comandante de subunidade com os seus subordinados, durante um ano de instrução militar, em tempo de paz.** Giro do Horizonte, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 76-91, maio 2019. ISSN 2176-1493. Disponível em: . Acesso em: 20 maio. 2023.

UGOANI, J. N. N.; AMU, C. U.; KALU, E. O. **Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis.** Independent Journal of Management & Production, v. 6, n. 2, p. 563-584, Apr-Jun 2015.

YUKL, G. **Leadership in organizations 8.** NJ: Prentice-Hall.: Upper Saddle River, 2013

WEISINGER, H. **Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.