



Ten Cel Inf Jean Ricardo Souza Cruz

DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA MILITAR NA ÁREA ADMINISTRATIVA

**Salvador
2019**

Ten Cel Inf Jean Ricardo Souza Cruz

DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA MILITAR NA ÁREA ADMINISTRATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira

**Salvador
2019**

Ten Cel Inf JEAN RICARDO SOUZA CRUZ

DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA MILITAR NA ÁREA ADMINISTRATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri - Presidente
UNIS

Prof. Me. Roger Antônio Rodrigues – Membro 1
UNIS

Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
2	O QUE É INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	07
3	GESTÃO DE PESSOAS	09
4	A LIDERANÇA MILITAR	11
5	A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL INSERIDA NA LIDERANÇA MILITAR EM UMA ÁREA ADMINISTRATIVA	14
6	MATERIAL E MÉTODO	16
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
8	REFERÊNCIAS	17

DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA MILITAR NA ÁREA ADMINISTRATIVA

Jean Ricardo Souza Cruz¹

RESUMO

O presente artigo visa identificar se é possível desenvolver a liderança militar em um ambiente administrativo sobre o enfoque da inteligência emocional. Tal abordagem justifica-se tendo em vista que o trabalho em cima de múltiplas inteligências ajudará a desenvolver a liderança na carreira militar quando se refere à área administrativa. Sua finalidade é mostrar que os aspectos doutrinários que ao longo da carreira formam o conhecimento sobre liderança militar podem e devem ser trabalhados quando a perspectiva passa a ser a administração. Para tanto, através de um levantamento bibliográfico, baseado em uma revisão literária, são apresentadas, ao longo de três tópicos, algumas definições de autores que abordam os conceitos de Inteligência Emocional, de Gestão de Pessoas e de Liderança Militar. Durante o tema, fica perceptível que há uma aproximação e alinhamento dos três assuntos, que passam a se complementar. Por fim, são colocadas algumas considerações que permitem a reflexão sobre como o inter-relacionamento desses conceitos ajuda a desenvolver potenciais líderes em um ambiente organizacional.

Palavras-chave: Habilidades socioemocionais. Gestão de Pessoas. Liderança

ABSTRACT

The current article aims to identify how to develop the military leadership in an administrative ambient focusing on emotional intelligence. Such approach is supported by taking into consideration that working on multiple intelligence areas will help to develop leadership on a military career when referring to the administrative field. Its purpose is to show the doctrinal elements learned throughout the career which moulds the knowledge about military leadership can and should be worked with an administrative perspective. For this purpose, through a bibliographical survey, based on literary revision, authors' view will be presented over three chapters which will address the concepts of Emotional Intelligence, Personnel Management and Military Leadership and, lastly, some considerations will be presented to make us reflect about how the interrelationship of these concepts help us develop potential leaders in an organizational environment.

Keywords: Emotional Intelligence. Personnel Management. Military Leadership.

DESENVOLVENDO A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA LIDERANÇA MILITAR NA ÁREA ADMINISTRATIVA

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo discutiu a possibilidade de se aproveitar o conhecimento adquirido por militares ao longo de sua carreira que culminam em uma formação de liderança típica, na aplicação em gerir pessoas em um ambiente mais burocrático e administrativo, dentro de uma estrutura organizacional. O objetivo dessa pesquisa visa identificar a possibilidade de desenvolvimento dessa liderança militar em prol da administração, usando como elo entre

¹ Ten Cel de Infantaria da turma de 1998. Especialista em Operações Militares em 2007.

esses dois assuntos, o desenvolvimento da inteligência emocional. A ênfase será dada em como poderia ser aproveitado o conteúdo da liderança militar ao longo da carreira militar, e sobretudo, utilizando da gestão emocional para desenvolver a liderança na área administrativa.

A liderança militar abrange muito além do enfoque da administração. Ela visa formar líderes para agir em qualquer situação, mas ao longo da carreira, muitos militares passam a trabalhar na área administrativa, onde se requer uma remodelagem no enfoque dado à liderança, usando-se da ferramenta de gestão de pessoas e trabalhando as múltiplas inteligências. É esta concepção que ao longo do presente trabalho será discutido e apresentado.

Os estudos em gestão de pessoas e liderança têm ganhado importância nos últimos tempos. Por isso, este trabalho se justifica ao contribuir para um direcionamento do entendimento da liderança militar na área administrativa, acelerando a adaptação e potencializando esse tipo de possibilidade. O assunto também apresenta grande importância para a melhoria da gestão de pessoas no ambiente de trabalho, culminando em um reflexo na qualidade de vida de todos os envolvidos.

Além disso, todos os órgãos governamentais e empresas privadas vivem uma busca focada em novas formas de gerenciar as pessoas que fazem parte de sua organização. No setor público, o fenômeno *accountability* pressiona o governo para que os recursos públicos sejam mais bem administrados e que a sociedade participe desse processo, seja opinando em seu desenvolvimento estratégico, seja acompanhando os seus gastos com a devida transparência das ações. Neste aspecto, avulta-se de importância um desenvolvimento da administração militar.

Para desenvolver tal pensamento, foi realizado um levantamento bibliográfico, baseado em uma revisão literária, onde foram percorridos em capítulos a conceituação, importância e desenvolvimento histórico da inteligência emocional, das gestões de pessoas e de liderança, além de definições do que representa uma liderança militar.

Ao longo do trabalho o que se constata é que estes três assuntos principais, quais sejam, inteligência emocional, gestão de pessoas e liderança, vão se aproximando e moldando-se em uma interdependência a fim de conseguir melhores resultados na administração gerencial de resultados. Percebe-se também que a liderança militar tem como contribuir em muito na evolução deste modelo de gestão de pessoas por possuir pressupostos básicos que se alinham com as práticas de gestão administrativas atualmente executadas.

2 O QUE É INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O pensamento do que vem a ser o termo inteligência sofreu algumas variações de interpretação ao longo de sua origem. Até o Renascimento, possuía uma característica voltada para pensamentos humanísticos, porém, a partir desse movimento cultural, econômico e político, o conceito de Inteligência mudou acompanhando essa linha lógica racional da época, conforme relata Nunes (2014).

Nunes (2014) segue sua linha histórica citando que no início do século XX, surgiram os primeiros testes de medição do que era convencionado chamar de Inteligência. Nestes testes mediam-se a memória e o raciocínio lógico, além de avaliar a capacidade de resolver problemas rotineiros do dia a dia. Esses quocientes de inteligência (QI), apesar de algumas críticas, se tornaram populares e foram empregados regularmente até o início deste século.

Apesar de existirem estudos sobre o lado emocional na inteligência desde o início do século XX, foi na última parte do século que se aumentou o número de pensadores a admitir uma nova forma de observar e até medir a Inteligência Humana. Howard Gardner foi um dos primeiros deles e talvez o que melhor moldou os argumentos em torno da Inteligência Emocional (NUNES, 2014).

Sua teoria das Múltiplas Inteligências (M.I.) revolucionou o campo da psicologia cognitiva ao sair da noção comum da inteligência ao questionar que esta possa ser medida por instrumentos verbais ou escritos padronizados com testes de respostas curtas. Para Gardner (2009), há uma visão diversificada da mente humana que nos permite dizer que a inteligência não está baseada na quantificação do QI, mas sim em uma gama de capacidade cognitiva que a mente desenvolve, permitindo que as pessoas tenham variadas forças cognitivas e distintas umas das outras, diferenciando as pessoas em suas formas de obter o conhecimento.

Gardner descreveu originalmente como sendo sete inteligências múltiplas (IM) em que o ser humano poderia desenvolver, julgando ainda serem relativamente independentes umas das outras e que essas IM podem ser modeladas e combinadas de acordo com sua cultura.

Segundo Gardner (2009), essas sete inteligências abrangentes podem ser categorizadas da seguinte forma:

- a) Inteligência linguística: a capacidade de usar as palavras de forma efetiva, quer oralmente, quer escrevendo.
- b) Inteligência interpessoal: a capacidade de perceber e fazer distinções no humor, intenções, motivações e sentimentos de outras pessoas.

- c) Inteligência intrapessoal: o autoconhecimento e a capacidade de agir adaptativamente com base neste conhecimento.
- d) Inteligência lógico-matemática: a capacidade de usar os números de forma efetiva e de racionar bem.
- e) Inteligência musical: a capacidade de perceber (por exemplo, como aficionado por música), discriminar (como um crítico de música), transformar (como compositor) e expressar (como musicista) formas musicais. Esta inteligência inclui sensibilidade ao ritmo, tom ou melodia e timbre de uma peça musical.
- f) Inteligência espacial: a capacidade de perceber com precisão o mundo visuo-espacial (por exemplo, como caçador, escoteiro ou guia) e de realizar transformações sobre essas percepções (por exemplo, como decorador de interiores, arquiteto, artista ou inventor). Esta inteligência envolve sensibilidade à cor, linha, forma, configuração e espaço.
- g) Inteligência corporal-cinestésica: perícia no uso do corpo todo para expressar ideias e sentimentos (por exemplo, como ator, mímico, atleta ou dançarino) e facilidade no uso das mãos para produzir ou transformar coisas (por exemplo, como artesão, escultor, mecânico ou cirurgião). Esta inteligência inclui habilidades físicas específicas, tais como coordenação, equilíbrio, destreza, força, flexibilidade e velocidade, assim como capacidades proprioceptivas, táteis e hápticas.
(ARMSTRONG, 2001, p 14-15)

Em 1999, Gardner lança mais um livro intitulado *Inteligência: um conceito reformulado*, onde reavalia alguns conceitos sobre IM e propõe a Inteligência Naturalista como mais uma Inteligência emocional na qual é baseada a sensibilidade para compreender, organizar e categorizar os objetos, fenômenos e padrões da natureza, bem como reconhecer e classificar plantas, animais, minerais, incluindo toda a variedade de fauna, flora, meio-ambiente e seus componentes.

Neste estudo, concentra-se esforços no entendimento e características das inteligências intrapessoal e interpessoal, pois o conhecimento de ambas fornecerão os aspectos necessários para o desenvolvimento dos próximos tópicos deste trabalho.

O conceito de Inteligência Emocional (IE) foi solidificado à comunidade científica por Salovey e Mayer (1990, p.189), sendo definido como “a capacidade do indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”.

Neste sentido, Daniel Goleman abarca os mesmos conceitos estudados por Gardner. Podemos dizer que enquanto Howard Gardner difundiu os preceitos da teoria das múltiplas inteligências no meio acadêmico-científico, Daniel Goleman difundiu seus preceitos sobre inteligência emocional no meio leigo.

Para Goleman (2001, p.337), a inteligência emocional refere-se à habilidade de reconhecer e regular as emoções pessoais assim como a dos outros. Ele ainda acrescenta que a inteligência emocional é “a capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e o dos outros, de motivar a nós mesmos e nossos relacionamentos”.

Goleman (2001) revela que seu papel principal como teórico de inteligência emocional foi propor uma teoria que predissesse o desempenho, adaptando-a de forma que pudesse prever a efetividade pessoal no trabalho em liderança. Ele afirma que “as capacidades implícitas da inteligência emocional são vitais para que as pessoas adquiram com êxito as competências necessárias para ter sucesso no trabalho” (GOLEMAN, 2001, p.39). Esta teoria parte de uma síntese e do agrupamento de um amplo conjunto de achados e teorias psicológicas, integrando-as na estrutura de inteligência emocional. Segundo esse autor, a inteligência emocional é caracterizada pela existência de cinco habilidades básicas e interdependentes, a saber: (a) autoconsciência (reconhecer as próprias emoções); (b) automotivação; (c) autocontrole; (d) empatia (reconhecer as emoções dos outros); (e) gerenciamento de relações ou sociabilidade.

Com a apresentação desses conceitos, pretende-se relacioná-los aos próximos capítulos quando da abordagem sobre gestão de pessoas no trabalho e aos aspectos de liderança no meio militar.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2007), Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Ele argumenta ainda que este conceito foi sendo lapidado há bastante tempo e constitui, a rigor, uma evolução natural do que era tachado de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos (ARH). A expressão Gestão de Pessoas tornou-se mais usual e abrangente em contrapartida ao termo Administração de Recursos Humanos, que era mais restrito e dava o entendimento de que as pessoas trabalhavam em uma organização como se fossem apenas mais um tipo de recurso, comparando-as de importância aos recursos materiais e financeiros.

Em sua análise, Gil (2007) prossegue citando que esta modificação de conceitos teve início com o movimento da Administração Científica, representado por Frederick W. Taylor, Henri Fayol e Henry Ford, presente no início do século XX e no qual acreditavam que o funcionário rendia muito menos que podia e que para mudar isso, deveriam racionalizar o trabalho, especializando o operário, simplificando seus movimentos, tudo com a pretensão de reduzir o tempo consumido ao realizar uma tarefa.

Seguindo uma linha histórica, Gil (2007, p. 19) mostra que Elton Mayo, através de suas experiências, ressaltou a importância de fatores psicológicos e sociais na produção. Como consequência, passou-se a valorizar as relações humanas no trabalho. “As Relações humanas constituem um processo de integração e indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades psicológicas”. (GIL, 2007, p.19)

A partir da década de 60, começa-se a falar em Administração de Recursos Humanos (ARH) devido à introdução de conceitos originários da Teoria Geral dos Sistemas à gestão de pessoal. Esta Teoria Geral dos Sistemas tem origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), no qual argumenta que “certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas.” (GIL, p. 20) Com esta abordagem, a ARH pôde ser entendida como Administração de Pessoal baseada em uma análise sistêmica.

O conceito fundamental para que uma empresa seja definida como um sistema é que ela seja “constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.” (GIL, 2007, p.19)

Em meados da década de 80, Gil (2007, p. 23) relata que as empresas passaram por uma série de desafios e dificuldades tanto de natureza ambiental quanto organizacional. Dentre as várias críticas que elas sofreram, uma certamente mais enfática referia-se a terminologia sobre a Administração de Recursos Humanos. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser consideradas parte do patrimônio da organização. Desta forma, os críticos propõem que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como parceiros, passariam a ser reconhecidas como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, de inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas constituiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados.

Com as concepções teóricas apresentadas, percebe-se que o ser humano passa a ser o principal ativo de uma organização e, conforme relata Gil (2007, p.60) “a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.”

A qualidade de um produto fica determinada, muitas vezes, pela qualidade das pessoas que o produtor emprega. Portanto, os gestores precisam compreender e avaliar o ser humano em todas as suas dimensões.

É oportuno lembrar neste momento alguns aspectos trabalhados no primeiro capítulo e fazer a “ponte” com a Inteligência Emocional. Desta forma, a dimensão emocional precisa ser levada em conta, pois segundo Goleman (2001) diversos indícios atestam que as pessoas emocionalmente competentes que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos e consideram os sentimentos das outras pessoas levam vantagem em qualquer campo da vida, seja nas relações amorosas e íntimas, seja assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional.

Gerir pessoas passa a significar gerir sentimentos em um sentido mais resumido.

Por fim, Gil (2007, p.220) passa o significado da segurança do trabalho afirmando que:

Mais que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas, pois se requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Com a afirmativa acima, podemos perceber que desde o início do século, já existia entendimento que os gestores de instituições não poderiam achar que somente o recebimento de um título de gerente resolveria as adversidades, com seus poderes concebidos. Haveria a necessidade de ir além, conquistando esse desígnio com o desenvolvimento da liderança.

4 A LIDERANÇA MILITAR

O conceito de liderança há muito tempo está presente na humanidade. A primeira impressão que se vem no imaginário de um leigo no assunto é a lembrança de que um líder é uma pessoa que se destacou em algum momento histórico conturbado, ou então a ideia de um grande chefe militar.

Winston Churchill, Gensis Khan, Átila (O Huno), Alexandre, O grande, são alguns exemplos dentre vários que se pode citar. Essa impressão não deixa de ser verdade, pois por muito tempo foi considerada como a teoria de grandes líderes, no qual certos indivíduos eram observados como líderes natos. Mas esse enfoque conceitual não é único, existem diversas outras concepções teóricas sobre o tema, em uma natural evolução histórica, mas que

deixam evidente a complexidade deste tópico. A liderança tem sido investigada desde há muito tempo e, como tal, é justo que apresente as mais variadas interpretações, conforme retrata EXÉRCITO BRASILEIRO (2011).

EXÉRCITO BRASILEIRO (2011, p. 2-3) também argumenta que essa corrente focava a figura do líder, o que ele é e o que ele faz. Significava dizer que o líder possui qualidades intrínsecas a ele, não levando em consideração a possibilidade de aprendizado.

Segundo MAXIMIANO (2006), liderança é a capacidade pessoal de aglutinar e influenciar pessoas para a realização de objetivos. É uma das atribuições dos gerentes nas organizações formais, uma atribuição complexa, que envolve inúmeras tarefas e habilidades. Liderar significa obter efeitos ou resultados por meio da mobilização de pessoas.

Seguindo essa linha de pensamento focado nos traços das pessoas, Maximiano (2006) faz a abordagem dos estilos de liderança se referindo àquilo que o líder faz e ao seu estilo de comportamento para liderar. Ele descreve três linhas básicas de estilos de liderança:

- **Liderança autocrática:** usa da autoridade formal para incitar a participação dos subordinados no processo decisório, iniciando pela orientação ao grupo, onde o líder define antecipadamente as tarefas desempenhadas pelos subordinados e, por vezes, utiliza do abuso de autoridade para garantir seu cumprimento;
- **Liderança liberal:** o líder não utiliza de sua autoridade, delegando obrigações aos seus subordinados.
- **Liderança democrática:** pressupõe a participação dos subordinados no processo de decisão e uso da autoridade por parte do líder, aproximando-se de um processo de participação e envolvimento coletivo. A participação e a conversação são essenciais;

EXÉRCITO BRASILEIRO (2011, p.2-3) cita que existem outras correntes de pensamento sobre liderança, sendo que a corrente centrada nos seguidores contesta a qualidade do líder, e considera que o líder se destaca devido ao seu meio social, quer seja pelas contingências vividas pelo grupo, quer seja pela sua forma de pensar e agir. O líder emerge no grupo devido a um determinado momento oportuno, pois ele se torna a pessoa ideal para se fazer representar frente aos integrantes daquela coletividade.

Para Bergamini (1994), dois aspectos parecem ser comuns à grande maioria das definições de liderança existentes na atualidade. Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

É importante ressaltar também que houve uma grande diferença na pesquisa sobre liderança a partir da década de 60. Se anteriormente, os pensadores procuravam delinear as características do que um líder deve ter, a partir desta década, os estudos procuraram analisar o ambiente de trabalho no qual se encontravam o líder e os liderados, bem como as

características comportamentais destes últimos. Era a chamada Teoria da Liderança Situacional. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente (BERGAMINI, 1994). Os autores adeptos desta corrente contestam a ideia de que a liderança é um dom nato. Instala-se a partir desse novo enfoque, a crença de qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes. As palavras da moda dentro desse tópico passam a ser motivação e maturidade.

A maturidade é entendida como a capacidade e a disposição dos liderados para assumir responsabilidade e coordenar seu próprio comportamento. Cabe ressaltar que o nível de maturidade do liderado será relacionado com a tarefa específica a ser realizada. Desta forma, em relação a uma determinada tarefa, o liderado poderá ser menos maduro, mas diante de outra poderá ser mais maduro. Salienta-se ainda que, além de avaliar a maturidade de cada liderado, pode ser que o líder tenha que identificar a maturidade geral de seu grupo. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Sobre a motivação, House (*apud* Bergamini 1994, p.105) argumenta que

a função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso.

Por fim, fechando o embasamento sobre as concepções de liderança, observa-se que existe uma diferença bem delimitada entre o líder e o gerente ou chefe. Hersey e Blanchard (1986) exemplifica algumas diferenças, dentre os quais, cita que um bom gerente ou chefe não deve ser, necessariamente, um bom líder. O líder nem sempre é um gerente ou chefe. O líder passa a maior parte do tempo convencendo as pessoas a seguirem suas ideias. Já o chefe não precisa agir dessa forma, ele apenas ordena os seus subordinados a atingir os objetivos programados. O líder atua para o progresso da equipe, já o chefe trabalha para atingir suas aspirações.

Ainda segundo Covey (2003), liderança não é o mesmo que gerenciamento. Gerenciamento é uma visão dos métodos, o melhor modo de se conseguir determinadas coisas. Liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em conseguir coisas desejadas, e deve vir primeiro que o gerenciamento. Enquanto os gerentes têm foco em sistemas, processos e tecnologia, procurando dirigir os trabalhadores, os líderes estão

orientados para as pessoas, contexto e cultura, procurando servir os colaboradores da organização (Maximiliano, 2000).

A liderança militar apresenta características únicas por sua finalidade e objetivo ímpar. Apesar disso, o seu manual basilar que trata sobre o assunto (C_20_10 Liderança Militar) fundamenta os mesmos conteúdos dos principais pensadores sobre liderança. Em Exército Brasileiro (2011) fica descrito que a influência do tipo de liderança é a da Teoria do Campo Social, desenvolvida pelo psicólogo alemão Kurt Lewin (1890-1947) e no qual propugna a liderança como fruto da interação de quatro fatores – situação, líder, liderados e interação. Para Lewin, a inter-relação entre todos estes fatores conforma um campo dinâmico, cujas partes são interdependentes e resultam em um comportamento expresso (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011).

Em termos de diferenciação para outros tipos de liderança, podemos destacar que a liderança militar possui a hierarquização como estrutura fundamental de aplicação. Essa hierarquia de cargos define a relação de comando e de subordinação entre seus integrantes.

Exército Brasileiro (2011, p. 3-3) define que

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.

É importante ressaltar o termo interpessoal presente na definição da Inteligência Militar e que dá o entendimento da influência das pesquisas sobre Inteligência Emocional relatadas no capítulo 2 deste artigo; soma-se a isto o fato de existir um capítulo inteiro do Manual C-20-10 para descrever sobre este tema e que sintetiza o que já foi abordado sobre o assunto neste trabalho.

Outro aspecto peculiar da Liderança Militar é que ela se baseia em uma série de códigos de condutas intrinsecamente militares, definidas em seu Estatuto e que falam de ética, valores, moral, crenças e normas. Segundo o manual C-20-10, para liderar o militar deve possuir essa plêiade de códigos de conduta que formam o caráter do indivíduo. Fica evidente que não basta ter o exercício legal do comando para liderar, é necessário, sobretudo, possuir os valores e crenças trabalhados neste manual para ter o crédito da liderança.

5 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL INSERIDA NA LIDERANÇA MILITAR EM UMA ÁREA ADMINISTRATIVA

Observa-se nos tópicos elencados anteriormente que os estudos sobre Inteligência Emocional estão inseridos na concepção de Liderança Militar no qual é formado o militar. Neste aspecto, percebe-se que a liderança é tratada não só como fazendo parte de um diagrama de combate de ataque e defesa, mas sobretudo, como meio de manter o equilíbrio interpessoal, com autocontrole e estabilidade, e assim, desenvolver e manter relacionamentos de sucesso com sua equipe, sejam de subordinados, pares ou superiores.

O que sintetiza o parágrafo acima é que o militar é preparado para enfrentar qualquer situação, seja em um combate, seja em uma rotina diária em trabalhos administrativos.

As estruturas das Forças Armadas possuem uma divisão clara e bem definida entre a sua parte operacional e que representa a essência de sua existência, exercendo a profissão militar propriamente dita, com os treinamentos, exercícios e atividades afins; e a sua parte administrativa, no qual dá apoio, gerenciando recursos e pessoal, conforme as leis e normas de uma instituição pública do Estado. Neste aspecto, cabe salientar que os fundamentos da formação do militar seguem a mesma estrutura de formação escolar, com os mesmos princípios de valores e ética militar e ensinamentos sobre a liderança militar. Entende-se que o militar em uma função de comando tem que possuir a capacidade de influenciar o comportamento humano em todos os escalões de comando e em todos os níveis de emprego e planejamento, tático, operacional e estratégico.

Neste contexto, pode-se considerar que o militar da área administrativa que possui uma delegação de gerência, possui em seu perfil os atributos necessários não só para gerenciar, mas também para obter a confiança e maturidade, tornando-se um líder em potencial. O arcabouço de formação de uma intrincada formação de líder militar acaba sendo aproveitado para ser utilizado em uma liderança administrativa, focada em gestão de pessoas.

Outrossim, ao observarmos o trabalho desenvolvido pela Gestão de Pessoas nas empresas, vê-se que houve uma evolução paulatina em direção à participação fundamental da gerência. Se antes cabia ao chefe administrador, ter primariamente o conhecimento teórico, hoje em dia o foco é ele possuir uma liderança organizacional. Historicamente, os conceitos de liderança foram mudando o seu enfoque ao longo do tempo; no momento que a liderança começou a levar em conta o conjunto de pessoas no processo de influência, palavras como objetivos, metas e resultados foram se alinhando em relação às diretrizes organizacionais da gerência administrativa.

Nesta concepção, o militar da área administrativa que precisa gerenciar pessoas possui vantagem por sua formação acadêmica, pois tem, em uma pessoa só, a capacidade de gerência e o perfil de liderança.

Se por analogia, o militar que gerencia um setor administrativo tem os pressupostos para exercer um bom papel de líder, cabe analisar que tipo de liderança se encaixa mais neste aspecto. Considerando as características deste cenário, percebe-se que a liderança democrática possui maior capacidade de adaptação.

6 MATERIAL E MÉTODO

Conforme Silva (2006) esclarece, o objetivo do artigo é de cunho exploratório e baseado em um levantamento bibliográfico, sendo que o método de pesquisa é a revisão de literatura. A revisão de literatura visa os temas de Inteligência Emocional, Gestão de Pessoas e Liderança Militar, tudo com a finalidade de construir novos pensamentos e reflexões críticas sobre teorias em questão.

A metodologia utilizada neste estudo se baseou em uma pesquisa fundamentalmente teórica, de natureza aplicada e que buscou uma ampliação dos conhecimentos teóricos, sem colocá-los em prática. Em busca do conhecimento existente, pesquisou-se autores que possuíam uma linguagem mais abrangente e de fácil entendimento dentro de seu arcabouço teórico.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O campo de estudo pesquisado nessa revisão de literatura mostra-se multidisciplinar, compreendendo principalmente as áreas de Psicologia, Sociologia e Administração para focar assuntos que se apresentam em evidência nas últimas décadas e que contribuem para a melhoria do ambiente organizacional de uma instituição. A percepção que os assuntos discutidos se inter-relacionam e complementam-se é confirmado ao longo do desenvolvimento dos capítulos, dando margem para compreender que as discussões sobre o tema ainda não se esgotaram.

Outra perspectiva que fica evidente é que as organizações militares, devido a formação escolar de seus integrantes abranger uma mesma base de trabalho de liderança, não distinguem diferenças entre o gerente e o líder de uma estrutura organizacional. Neste sentido, seria necessário um estudo mais aprofundado do assunto, procurando confirmar essa afirmativa com pesquisas e também esclarecer se há uma tendência de aproximação dos conceitos de liderança e gerência, em um ambiente organizacional, seja público ou privado.

Respondendo ao questionamento inicial do presente estudo, verifica-se que é possível desenvolver a liderança militar na área administrativa, pois o líder militar apresenta características exequíveis para isto ocorrer, dentre as quais, a sua flexibilidade e capacidade de adaptação, tendo em vista ele basear a sua formação de liderança em cima de princípios e da ética, dando especial atenção ao sentimento e comportamento das pessoas.

Nesta concepção, o estudo histórico de Gestão de Pessoas vai de encontro aos princípios da Liderança Militar, pois seu enfoque gerencial está direcionado para a valorização do ser humano e, para administrar essas pessoas que fazem parte de uma organização, usar da Inteligência Emocional mostrou-se ser o melhor caminho a ser seguido atualmente.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Thomas. **Inteligências múltiplas na sala de aula**. Prefácio Howard Gardner. 2ª.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A Administração do Sentido**. RAE, São Paulo, v.34, n 3, p. 102-114, 1994.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes**. São Paulo : Best Seller, 2003. 14ª edição, p. 121-182.

EXÉRCITO BRASILEIRO – EME, C 20-10: **Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 2011.

GARDNER, Howard. **Estrutura da Mente. A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Trad. Sandra Costa. Porto Alegre. Artes Médicas Sul, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais** – 1ª.ed. São Paulo. Atlas, 2007.

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

GONZAGA, Alessandra Rodrigues e MONTEIRO, Janine Kieling. **Inteligência Emocional no Brasil: Um Panorama da Pesquisa Científica**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 2011, Vol. 27 n. 2, p. 225-232.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006, p. 302-328.

NUNES, Nádía Cristina Rodrigues. **Uma Abordagem Pedagógica para a Teoria das Inteligências Múltiplas**. Administração: Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro. 2014, Vol. 15 n. 4, p. 861–879.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. (1990). **Emotional Intelligence**. In Imagination, Cognition, and Personality, p. 185-211.

SILVA, José Maria da; EMERSON, Sena da Silva. **Apresentação de Trabalhos Acadêmicos: normas e técnicas**. 4ª ed. Juiz de Fora. Templo, 2006.