### ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

### ACADEMIA REAL MILITAR (1811)

**WILLIAMS BRUCE GONZAGA**

#### A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR NO CURSO DE ENGENHARIA DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

**Resende**

**2018**

**WILLIAMS BRUCE GONZAGA**

#### A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR NO CURSO DE ENGENHARIA DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Coronel George Hamilton de Souza Pinto.

**Resende**

**2018**

**WILLIAMS BRUCE GONZAGA**

#### A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS SOCIAIS NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR NO CURSO DE ENGENHARIA DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em Ciências Militares, sob a orientação do Coronel George Hamilton de Souza Pinto.

COMISSÃO AVALIADORA

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

###### George Hamilton de Souza Pinto - Coronel

###### Orientador

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

###### Avaliador

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

###### Avaliador

**Resende**

**2018**

Dedico este trabalho a todos aqueles que, com esforço, dedicação e treinamento sistemático, procuram autoconhecimento, melhorar como pessoas e despertar competências em si mesmos e nos outros.

**AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por ter me proporcionado saúde e disposição para a confecção deste trabalho, a minha família pelo apoio prestado nos momentos difíceis, ao Coronel Pessôa, por todos os esclarecimentos dados, ao meu orientador pelo interesse e disposição em ajudar e sempre querer ver a melhora deste projeto, e aos meus companheiros de arma por todo o apoio prestado.

**RESUMO**

GONZAGA, Williams Bruce. **Liderança em pelotões:** a importância das competências sociais no desenvolvimento da liderança militar no curso de engenharia da Academia Militar das Agulhas Negras.Resende: AMAN, 2018. Monografia.

O objetivo desta pesquisa foi verificar se realmente é facilitado o exercício das competências sociais do comandante de pelotão do curso de engenharia, uma vez que é permitido a ele o uso da liderança participativa. Para isso, aplicou-se um questionário aos cadetes do quarto e terceiro anos do curso de engenharia para avaliar as competências sociais do comandante de pelotão. Após a análise dos dados, através da correlação de Pearson, verificou-se que as competências sociais do comandante de pelotão são facilitadas, principalmente as competências “liderança inspiradora” e “desenvolvimento dos demais”.

Palavras-chave: Competência Social. Liderança. Inteligência Emocional.

**ABSTRACT**

GONZAGA, Williams Bruce. **Leadership in platoons:** the importance of social in the development of military leadership in the engineering course of the Military Academy of Agulhas Negras.Resende: AMAN, 2018. Monography.

The objective of this research was to verify if the exercise of social competences of the platoon commander of the engineering course is facilitated, since he is allowed to use the participatory leadership. For this, a questionnaire was applied to the fourth and third year’s cadets of the engineering course in order to evaluate the social skills of their platoon commander. After analyzing the data, using Pearson’s correlation, it was verified that the social skills of the platoon commander are facilitated, especially the “inspiring leadership” and “development of the others” skills.

**Key words: Social Skills. Leadership. Emotional Intelligence.**

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Conceituação da inteligência emocional segundo Mayer e Salovey

Quadro 1 – Dimensões e subdimensões do modelo de Bar-on

Figura 2 – organograma do corpo de cadetes

LISTA DE ABREVIATURAS

AMAN – Academia Militar das Agulhas Negras

A/Q/S – Arma, Quadro ou Serviço

ECEME – Escola de Comando e Estado Maior do Exército

EsPCEx – Escola Preparatória de Cadetes do Exército

IE – Inteligência Emocional

IES – Inteligência Emocional-Social

IM – Inteligências múltiplas

PCI – Pedido de Cooperação de Instrução

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente de Inteligência

**SUMÁRIO**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | INTRODUÇÃO ..................................................................................................... | 10 |
|  |  |  |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO............................................ | 12 |
| 2.1 | Revisão da literatura e antecedentes do problema ............................................ | 12 |
| 2.2 | Inteligência Emocional.......................................................................................... | 12 |
| 2.3 | Liderança militar................................................................................................... | 18 |
| 2.3.1 | ***Conceitos de liderança e liderança militar............................................................*** | 18 |
| 2.3.2 | ***Fatores de liderança...............................................................................................*** | 20 |
| 2.3.2.1 | *Situação***...................................................................................................................** | 20 |
| 2.3.2.2 | *Líder***.........................................................................................................................** | 21 |
| 2.3.2.3 | *Liderados***.................................................................................................................** | 21 |
| 2.3.2.4 | *Comunicação***...........................................................................................................** | 22 |
| 2.3.3 | ***Teorias da liderança...............................................................................................*** | 22 |
| 2.3.4 | **Tipos de liderança...................................................................................................** | 23 |
| 2.3.5 | **Níveis de liderança..................................................................................................** | 24 |
| 2.3.5.1 | Liderança direta**......................................................................................................** | 25 |
| 2.3.5.2 | Liderança indireta**...................................................................................................** | 25 |
| 2.4 | **O curso de Engenharia da AMAN.......................................................................** | 26 |
| 2.5 | Referencial metodológico e procedimentos......................................................... | 29 |
|  |  |  |
| 3 | RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS....................................................... | 31 |
| 3.1 | Resultados............................................................................................................... | 31 |
| 3.2 | Análise dos dados................................................................................................... | 32 |
|  |  |  |
| 4 | CONCLUSÃO....................................................................................................... | 34 |
|  |  |  |
|  | REFERÊNCIAS.................................................................................................... | 35 |

**1 INTRODUÇÃO**

O tema desenvolvimento da liderança tem adquirido importância, pois diante da grande quantidade de informações em um ambiente de grande incerteza, os líderes militares precisam dispor de ferramentas de liderança mais modernas e serem cada vez mais capacitados a guiar homens em meio a um turbilhão de problemas e oportunidades. Isso necessita de um novo tipo de liderança, baseado em conceitos modernos que mesclam a sabedoria dos pensadores do passado com a inovação do presente e do futuro.

A presente pesquisa busca tratar o tema sob a perspectiva da inteligência emocional, área de estudo e relativamente nova se comparado com os conceitos mais antigos da própria inteligência, mas que tem contribuído grandemente para a liderança. Pretende-se tratar o tema também sobre a perspectiva da liderança militar, tema de vital importância para os exércitos do mundo inteiro, devido a sua grande colaboração para os empreendimentos militares tanto em tempos de paz, como em tempos de guerra.

O foco da pesquisa foi delimitado a analisar as competências sociais dos comandantes de pelotão do curso de engenharia da AMAN a fim de verificar como elas se relacionam a partir do ponto de vista do cadete deste curso. Para isso, será distribuído um questionário para os cadetes do terceiro e quarto anos do curso de engenharia, analisar os resultados obtidos com a correlação de Pearson e verificar como as variáveis se correlacionam.

Faz-se necessário definirmos alguns conceitos, que são entendidos como fundamentais para o desenvolvimento do assunto. Para essa pesquisa precisou-se dissertar sobre assuntos bastante complexos, com termos difíceis de definir e que tem uma grande abrangência. A dificuldade em se definir certos termos se vê pela quantidade de autores que escreveram sobre o tema, e que dão definições ligeiramente diferentes para o mesmo escopo, como é o caso dos modelos de inteligência emocional.

Os objetivos dessa pesquisa estão representados a seguir: verificar como as competências sociais do líder militar se mostram no ambiente do curso de engenharia da AMAN, onde é capaz de se utilizar uma liderança participativa com mais frequência que a liderança autoritária.

As principais fontes para essa pesquisa foram “A inteligência emocional”, de Daniel Goleman, “O Poder da liderança emocional”, de Richard Boyatzis e Annie Mckee, “Liderança”, de Cecília Bergamini, “Técnica de chefia e liderança” de José Penteado, “Inteligências Múltiplas”, de Howard Gardner, os manuais de liderança do Exército (C20-10), da Marinha (EMA-137) e o caderno de instrução de liderança da AMAN.

A presente monografia está assim estruturada:

No primeiro capítulo, buscou-se dissertar sobre a teoria da inteligência emocional e seus principais modelos, que são o modelo de Daniel Goleman, o modelo de Reuven Bar-on e o modelo de Peter e Salovey. Foi também necessário citar a contribuição fundamental de Howard Gardner e a sua teoria das Inteligências Múltiplas (IM), um dos embriões da pesquisa sobre inteligência emocional. Para a confecção deste capítulo, as fontes usadas foram “O poder da inteligência emocional”, de Goleman, “O manual de inteligência emocional”, de Bar-on, o primeiro artigo de Peter e Salovey, “Inteligências múltiplas” de Gardner, além de diversos artigos científicos escritos por esses autores.

No segundo capítulo, buscou-se fazer uma introdução básica aos conceitos mais importantes da liderança militar, assunto extensamente abordado em todos os exércitos do mundo. Nossas principais fontes foram o manual de liderança do Exército Brasileiro (C20-10), o manual de liderança da Marinha (EMA -137), e o caderno de instrução de liderança da AMAN.

O terceiro e ultimo capítulo buscou fazer uma ambientação do curso de engenharia da AMAN, definindo a missão da engenharia, algumas de suas peculiaridades, e onde se encontra dentro do organograma do corpo de cadetes. Essa ambientação visa mostrar ao leito o ambiente de coleta de dados para a pesquisa. As principais fontes utilizadas foram o manual de emprego da engenharia (C5-1), a tese de doutorado do Major de Infantaria Iuri Roberto, Martins de Mello e o livro um antropólogo na caserna.

# 2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

Será apresentada a construção da pesquisa nos seus aspectos de fundamentação teórica. A proposta da pesquisa consiste em analisar se a liderança exercida pelos comandantes de pelotão no curso de engenharia da AMAN atrapalha ou facilita o exercício de suas competências sociais.

Nosso tema de pesquisa insere-se na linha de pesquisa da Inteligência Emocional (IE) e na área de estudo Liderança Militar.

**2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema**

Buscando identificar o que de mais relevante e atualizado tem sido produzido sobre o tema Inteligência emocional, liderança e liderança militar, pesquisamos alguns autores; dentre os autores sobre inteligência emocional destacamos Goleman (1995), Bar-on (2006) e Mayer e Salovey (1990). Dentre os autores sobre liderança destacamos Bergamini (2009), Penteado (1986) e Courtois (2012) e sobre liderança militar, destacamos o caderno de instrução de liderança da AMAN (2011), o manual de liderança do Exército Brasileiro C20-10 (2011) e o manual de liderança da marinha (2008).

**2.2 Inteligência Emocional**

A fim de abordar o que há de mais atualizado e importante sobre a inteligência emocional (IE), buscou-se apresentar três modelos de IE: o modelo de Mayer e Salovey (1990), o modelo de Bar-on (2006) e o modelo de Goleman (1995), o qual será o modelo escolhido como base para compor este trabalho.

Uma definição clara e que bem sintetiza o conceito de inteligência emocional é a dada por Mayer e Salovey (1990): “Inteligência Emocional é a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os sentimentos”. Essa definição será o ponto de partida para o entendimento do tema.

Inicialmente, um dos autores que introduziram uma nova forma de pensar sobre a inteligência foi Howard Gardner, com o lançamento do seu livro *Estruturas da mente*, em 1983, quando cunhou o termo Inteligências Múltiplas (IM). O objetivo de Gardner era “o de chegar a uma visão do pensamento humano mais ampla e mais abrangente daquela aceita pelos estudos cognitivos da época” (GARDNER, 1993, p.3), época essa em que os testes de “QI” predominavam e eram utilizados para prever “quais crianças iriam ter sucesso e quais iriam fracassar nas séries primárias das escolas” (GARDNER, 1993, p.12). Porém, foi observado que “os testes de QI predizem o desempenho escolar com considerável exatidão, mas não predizem de maneira satisfatória o desempenho numa profissão depois da instrução formal” (JENCKS, 1972 apud GARDNER, 1993, p.20). Devido a esses acontecimentos, Gardner investigou a mente humana de um ponto de vista “alternativo”, e concluiu que

Numa visão tradicional a inteligência é definida operacionalmente como a capacidade de responder a itens em testes de inteligência. [...] A teoria das inteligências múltiplas, por outro lado, pluraliza o conceito tradicional. Uma inteligência implica na capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos que são importantes num determinado ambiente ou comunidade cultural. [...] Os problemas a serem resolvidos variam desde teorias científicas até composições musicais para campanhas políticas de sucesso. (GARDNER, 1993, p.21)

Essa conclusão mostra que a inteligência é algo mais complexo do que se pensava na época, e para enfatizar tal conclusão, usou a palavra “múltiplas” para enfatizar “um número desconhecido de capacidades humanas diferenciadas” (GARDNER, 1993, p.3). Ao fim de sua pesquisa, foram enumeradas sete inteligências, que são, segundo Armstrong (2001): a Inteligência linguística, que é a capacidade de usar as palavras de forma efetiva quer oralmente, quer escrevendo; a inteligência interpessoal, que é a capacidade de perceber e fazer distinções no humor, intenções, motivações e sentimento de outras pessoas; a inteligência intrapessoal, definida como o autoconhecimento e a capacidade agir adaptativamente com base neste conhecimento; a inteligência lógico-matemática, que é a capacidade de usar os números de forma efetiva e de raciocinar bem; inteligência musical, que é 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. Podemos ter um entendimento figural ou geral da música (global, intuitivo) um entendimento formal ou detalhado (analítico, técnico), ou ambos; a inteligência espacial, que é a capacidade de perceber com precisão o mundo visual-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. Inclui também a capacidade de visualizar, de representar graficamente ideias visuais e de orientar-se apropriadamente em uma matriz espacial; a inteligência corporal-cinestésica, que é definida como a perícia no uso do corpo todo para expressar ideias e sentimento (por exemplo, como ator, mímico, atleta ou dançarino) e facilidade no uso das mãos para produzir ou transformar coisas (por exemplo, como escultor, artesão, mecânico ou cirurgião). Esta inteligência inclui habilidades físicas específicas, tais como coordenação, equilíbrio, destreza, força, flexibilidade e velocidade.

Dessas sete inteligências, destacamos a inteligência interpessoal e a intrapessoal que, como veremos mais adiante, são as que mais se aproximam de maneira geral ao conceito de inteligência emocional e que serviram de base para o desenvolvimento deste ramo do conhecimento.

Baseados nos trabalhos de Gardner, outros autores se aprofundaram nesse ramo de pesquisa e desenvolveram seus próprios corpos teóricos, que são chamados de modelos. Neste ponto, faz-se necessário fazer a diferenciação entre inteligência e modelos de inteligência. Segundo Mayer e Salovey (1990, p.187), “inteligência é um amplo conjunto de habilidades. Por outro lado, modelos de inteligência são organizações mais restritivas do campo que servem para descrever inter-relações entre as habilidades mentais ou as causas delas”.

Dentre os modelos de inteligência emocional, vamos citar primeiramente o modelo de Mayer e Salovey, que define a inteligência emocional como “a habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os sentimentos” (MAYER; SALOVEY, 1990, p.189). Em seu primeiro artigo sobre inteligência emocional, Mayer e Salovey apresentam a inteligência emocional dividida em três partes: Avaliação e expressão da emoção, regulação da emoção e utilização da emoção.

O segundo artigo de Mayer e Salovey provou por meio de empirismo como a inteligência emocional poderia ser reconhecida como habilidade mental (NETA; GARCÍA; GARGALLO, 2008, p.12). Podemos ainda citar outra definição dada pelos autores e que vai ao encontro da questão do desenvolvimento da liderança:

A inteligência emocional implica a habilidade para perceber e valorar com exatidão a emoção; a habilidade para acessar e/ou gerar sentimentos quando esses facilitam o pensamento; a habilidade para compreender a emoção e o conhecimento emocional, e a habilidade para regular as emoções que promovem o crescimento emocional e intelectual (MAYER; SALOVEY. 1997/2007, p.32).

O segundo modelo que iremos apresentar é o do doutor Reuven Bar-on. Inicialmente, Bar-on diz que a literatura sobre o tema revela várias tentativas de combinar os componentes social e emocional da inteligência, e cita como exemplo o trabalho de Howard Gardner que conceitua a inteligência intrapessoal (emocional) e a inteligência interpessoal (social) (BAR-ON, 2006, p.2,). Baseando-se nessas tentativas, ele cunhou o termo “Inteligência emocional-social” (IES), que é “composto por competências e habilidades interpessoais e intrapessoais que se combinam para determinar efetivamente o comportamento humano” (BAR-ON, 2006, p.2, tradução livre).

Procurando aumentar a compreensão dos termos usados anteriormente, faz-se necessário definir o que é “competência” e o que é “domínio”, termos que serão utilizados no decorrer deste trabalho. Para isso, nos atemos à definição dada pelo Estado Maior do Exército (EME, 2012, p.2), que diz: “Competência é a capacidade de mobilizar, ao mesmo tempo e de maneira inter-relacionada, conhecimentos, habilidades, valores, atitudes e experiências, para decidir e atuar em situações diversas”. A definição de domínio, para a qual precisamos utilizar neste trabalho, é “aquilo que uma arte ou ciência compreende; esfera de ação” (PRIBERAM, 2018).

É também de autoria de Bar-on o termo Quociente Emocional (QE), que é “uma forma de mensurar o comportamento social e emocional inteligente que fornece uma estimativa da IES” (BAR-ON, 2006, p.4, tradução livre).

De acordo com este modelo,

Ser emocional e socialmente inteligente é saber se expressar e se entender efetivamente, entender e se relacionar bem com os outros, e lidar com sucesso com as demandas diárias, desafios e pressões. Isso é baseado, primeiramente e acima de tudo, na capacidade intrapessoal de alguém em estar ciente de si mesmo, entender seus pontos fortes e fracos e de expressar seus sentimentos e pensamentos de forma não destrutiva. (BAR-ON, 2006, p.3-4, tradução livre).

Desta forma, o modelo de Bar-on é categórico em afirmar que precisamos gerir as emoções para que elas trabalhem para nós e não contra nós, e precisamos ser suficientemente otimistas, positivos e motivados (BAR-ON, 2006).

Resumidamente, Bar-on diz que as competências e habilidades emocionais e sociais são: a habilidade de reconhecer, entender e expressar emoções e sentimentos; a habilidade de entender como os outros se sentem e se relacionar com eles; a habilidade de gerir e controlar emoções; a habilidade de gerir mudanças, se adaptar e resolver problemas, e; a habilidade de gerar impressões positivas e de ser motivado. Cada uma dessas habilidades é composta por outras competências e habilidades relacionadas, que são: competência intrapessoal (autoconsciência e autoexpressão), que se divide em autoestima (perceber, entender e aceitar a si mesmo com precisão), autoconsciência emocional (estar ciente e entender as emoções em si mesmo), assertividade (saber expressar a si mesmo e suas emoções de forma construtiva e efetiva), independência (ser autossuficiente e livre de dependência emocional de outros). A competência Interpessoal (consciência social e relacionamento interpessoal) se divide em auto-realização (ser esforçado para alcançar objetivos pessoais e atualizar o próprio potencial), empatia (estar ciente e entender como os outros se sentem), responsabilidade social (se identificar com um grupo social e cooperar com os outros) e relacionamento interpessoal (estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios e se relacionar bem com os outros). Outra competência e a do gerenciamento do estresse (gerenciamento e regulação da emoção), cujas subdimensões são a tolerância ao estresse (gerenciar emoções de maneira efetiva e construtiva) e o controle de impulsos (controlar emoções de maneira efetiva e construtiva). A competência adaptabilidade (gerenciamento das mudanças) se subdivide em teste da realidade (validar objetivamente os sentimentos e pensamentos com a realidade externa), flexibilidade (adaptar e ajustar os sentimentos e pensamentos a situações novas)e resolução de problemas (resolver efetivamente problemas de natureza pessoal e interpessoal). Por fim, temos a competência da disposição geral (automotivação), onde se encontram o otimismo (ser positivo e olhar para o lado bom da vida) e a felicidade (sentir-se contente consigo mesmo, com os outros e com a vida em geral).

O terceiro modelo que iremos apresentar é o de Daniel Goleman, que escreveu o livro “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”, em 1995.

Baseado nos estudos de Gardner, Goleman reafirma que a inteligência emocional é mais importante ou tão importante quanto o QI para o sucesso de uma pessoa na vida. Porém, afirma também que quanto mais uma pessoa se distancia do meio acadêmico, mais importante se torna a inteligência emocional em detrimento do QI (GOLEMAN, 1995). Mas apesar de todo o apanhado teórico que apresentou no corpo do texto, de todas as histórias ilustrativas que se utilizou, das abundantes referências científicas e explicações da IE, Goleman não apresentou nenhuma definição clara e concisa do que é a IE (NETA; GARCÍA; GARGALLO, 2008), diferentemente de como fizeram os outros autores dos modelos apresentados anteriormente.

Baseado nos trabalhos de Mayer e Salovey, Goleman adotou um modelo de cinco domínios, a saber: conhecer as próprias emoções, lidar com emoções, motivar-se, reconhecer emoções nos outros e lidar com relacionamentos.

Os autores Richard Boyatzis e Annie Mckee, co-autores do livro “o poder da inteligência emocional” juntamente com Goleman, basearam-se neste modelo e, para aplicar a inteligência emocional na liderança, definiram quatro domínios de IE compreendendo 18 competências de liderança (BOYATZIS; MCKEE, 2006) que são: a Competência pessoal (capacidades que determinam como lidar consigo mesmo) que se subdivide em autoconsciência e autogestão. A autoconsciência, por sua vez, se divide em autocontrole emocional (identificar as próprias emoções e reconhecer seu impacto; utilizar-se da “intuição” para guiar as decisões), a autoavaliação precisa (conhecer os pontos fortes e os limites) e a autoconfiança (possuir um sólido senso de valor próprio e capacidade). Da mesma maneira, a autogestão se divide em autocontrole emocional (manter as emoções destrutivas e os impulsos sob controle), transparência (demonstrar honestidade, integridade e ser digno de confiança), a adaptabilidade (apresentar flexibilidade em se adaptar a situações voláteis ou sem superar obstáculos), a superação (possuir o impero ara aprimorar o desempenho a fim de satisfazer a padrões interiores de excelência) a iniciativa (estar preparado para agir e aproveitar as oportunidades) e o otimismo (enxergar o “lado bom dos acontecimentos”). Definido a competência pessoal, verifica-se a competência social, que são capacidades que determinam como administramos os relacionamentos. Esta competência se divide em consciência social e administração de relacionamento. A consciência social se divide em empatia (perceber as emoções das pessoas, compreender suas perspectivas e interessar-se ativamente por suas preocupações), consciência organizacional (identificar as tendências, as redes de decisões e a política no nível organizacional) e o serviço (reconhecer e atender às necessidades dos subordinados, clientes e compradores). A administração de relacionamentos se divide em liderança inspiradora (orientar e motivar utilizando-se de uma visão convincente), influência (utilizar-se de uma variedade de táticas para a persuasão), desenvolver os demais (cultivar as capacidades das outras pessoas utilizando-se de feedback e orientação), a catalisação de mudanças (iniciar, administrar e liderar em uma nova direção), o gerenciamento de conflitos (solucionar desavenças) e o trabalho em equipe e colaboração (incentivar a cooperação e a criação em equipe).

Retomando nosso objetivo, vamos agora definir o que é competência social e liderança ressonante. Segundo Topping, Bremner e Holmes (BAR-ON; PARKER, 2002, p.42)

Competência social é a posse e o uso da capacidade de integrar pensamento, sentimento e comportamento para realizar tarefas a fim de obter resultados sociais valorizados no contexto e na cultura em que o individuo está inserido.

As características do líder ressoante que iremos usar neste trabalho serão aquelas dadas por Boyatzis e Mckee (2006, p.2):

Líderes ressonantes fazem as pessoas *irem adiante* – de maneira poderosa, passional e com propósito. E o fazem ao mesmo tempo em que administram os sacrifícios inevitáveis inerentes à função. Dão o Maximo de si a serviço da causa, mas também se preocupam consigo, comprometendo-se com a renovação a fim de assegurar poder e sustentar a ressonância com o passar do tempo. [...] São motivadores e obtêm resultados.

Este foi o modelo adotado para verificar e aferir, nesta pesquisa, se os líderes do Exército Brasileiro que estão em contato direto com os cadetes do curso de Engenharia da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) estão alinhados com o modelo de Inteligência Emocional. Vale ressaltar que as competências de IE não são talentos inatos, mas habilidades que podem ser ensinadas e aprendidas, cada uma com uma contribuição específica para a ressonância (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2002).

**2.3 Liderança militar**

Para iniciar o estudo da liderança militar é preciso conhecer alguns aspectos básicos. Esta seção irá ambientar o leitor a respeito de alguns conceitos de liderança utilizados no mundo empresarial até chegarmos ao conceito de liderança militar propriamente dita.

**2.3.1 *Conceitos de liderança e liderança militar.***

O interesse pela liderança é tão antigo quanto o próprio homem. Bastou que dois homens se encontrassem para que um deles fosse solicitado para analisar o mundo ao seu redor, o interpretasse e decidisse o rumo a ser tomado (BERGAMINI, 2009). Assim, pode-se dizer que a liderança se originou no momento em que o homem foi obrigado a tomar rumos em sua vida para que se saísse bem no mundo (BERGAMINI, 2009).

Para estudar e sistematizar a liderança, muitos pesquisadores se debruçaram sobre o tema e levantaram inúmeras teorias e definições. Dentre eles, podemos citar Weber e Karnes, Tead, Tannenbaum, Weschler, Massarik, koontz, O´Donnell, Bird, Lewin, Lippitt, White, Blanchard, Hersey, Vroom, Yetton, Gaston Courtois e muitos outros.

Segundo Penteado (1986), líder é um substantivo masculino com o significado de chefe, condutor, tipo representativo de uma sociedade, e que é o abrasileiramento do vocábulo inglês “leader”, que é originário do celta e significa “pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião, movimento” (PENTEADO, 1986, p.1). Mas antes dessa modernização conceitual, a palavra “líder” não era usada: ao invés disso, era usada a palavra chefe. O grande pensador e padre Gaston Courtois, em seu livro “A arte de ser chefe”, diz

Chefe, etimologicamente, é aquele que esta à testa ou, melhor ainda, aquele que é a cabeça. É a cabeça que vê, pensa e age no interesse do corpo inteiro.

Chefe é aquele que sabe, quer, realiza e é também quem faz saber, faz querer e faz realizar.

Chefe é aquele que, sabendo o que quer, sabe também despender o esforço necessário para o que se deseja obter.

Só se é chefe, na medida em que se é capaz de fazer dividir com um grupo qualquer o ideal que se vive, conduzindo todos a realizá-lo, apesar dos obstáculos existentes. (COURTOIS, 2012, p.15)

É interessante notar que, como veremos mais adiante, este conceito de chefia se confunde com as definições de líder atuais.

Assim, alguns estudiosos e pesquisadores definiram primeiramente a liderança como o “comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum” (HEMPHILL; COONS, 1957, p.7, Apud BERGAMINI, 2009, p.3). Depois de um tempo a liderança foi definida como “influência pessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido de se atingir um objetivo especifico” (TANNENBAUM; WESCHLER; MASSARIK, 1961, p.24, Apud BERGAMINI, 2009, p.3). Por fim, Roach e Behling (1984, p.46, apud BERGAMINI, 2009, p.3) nos diz que “liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo”. Essas definições vêm nos mostrar a evolução conceitual de liderança através dos tempos: primeiramente era um “comportamento”, depois passou a ser uma “influência” e a seguir se tornou “um processo de influência”. Essas definições mostram também que este tema é complexo e que seu estudo continua e continuará evoluindo.

A liderança mostrada anteriormente é muito usada no meio empresarial, principal motivador da evolução de seu estudo. Porém, o objetivo deste capítulo é mostrar a liderança militar, a qual tem diversas peculiaridades. Além das exigências do mundo da gestão, do soldado é exigido alto grau de resiliência para suportar as penúrias do tempo e sacrifícios de toda sorte. Segundo o manual de liderança do exército Americano

Líderes resilientes são capazes de se recuperar rapidamente de contratempos, choques, lesões, adversidades e estresse, conservando, ao mesmo tempo, o foco na organização e na missão. Sua resiliência se baseia na força de vontade, na motivação interna que os impele a prosseguir, mesmo quando estão exaustos, famintos, com medo, com frio e molhados. A resiliência ajuda os líderes e suas organizações a levar a cabo missões difíceis. (FM 6-22, 2015, p.6-4 apud MACIEL, 2017, p.16)

Esse conceito pode ser estendido também aos outros níveis da hierarquia militar: soldados, cabos, sargentos, etc. precisam ser resilientes para bem cumprir suas missões.

Para bem cumprir suas missões, os líderes precisam saber analisar com precisão a situação em que se encontram e emitir suas ordens com clareza para que seus liderados a obedeçam. Porém, a história é repleta de exemplos onde a obediência não ocorre de maneira espontânea. O caderno de instrução da AMAN nos traz um trecho esclarecedor:

Nas situações de normalidade, quando o grupo militar e as pessoas que o integram não estão pressionadas, geralmente, as ordens dos comandantes são cumpridas. Entretanto, nas crises e principalmente no combate, quando está presente o risco de vida e os soldados sofrem penúrias de todos os tipos, os indivíduos só obedecem, voluntariamente, às ordens, se confiam e acreditam em seus comandantes, ou seja, se os comandantes estiverem liderando. (AMAN, 2011, p.3).

Portanto, podemos verificar verdadeiramente que

Um bom comandante deverá liderar seus subordinados, além de ser um chefe correto e um bom administrador, para alcançar com maior facilidade os objetivos que precisa atingir com o grupo militar que comanda. (AMAN, 2011, p.3).

Neste ponto faz-se necessário distinguir os conceitos de chefe e líder. Ainda segundo o caderno de instrução de liderança da AMAN, “chefia indica o exercício da autoridade legal que foi delegada ao comandante e que obriga os subordinados a obedecerem às ordens por ele emitidas”. (AMAN, 2011, p.3).

Considerando tudo o que já foi explanado, podemos então conceituar a liderança militar. Segundo o C 20-10,

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, p.15).

É interessante notar que esta definição dada pelo C 20-10 fala sobre “influência interpessoal”, que consiste no líder interagir com seus subordinados no nível de inteligência emocional. Esta correlação entre IE e liderança militar é de suma importância para este trabalho, pois servirá de base para comprovarmos nossa hipótese.

**2.3.2** ***Fatores de liderança***

Segundo o caderno de instrução de liderança da AMAN (2011, p.6) e o manual de liderança C20-10 (2011, p.2-2) considera-se que os fatores de liderança são os seguintes: a situação, o líder, os liderados e a comunicação, que é a interação que existe entre o líder e os liderados.

2.3.2.1 *Situação*

Esse fator “é criado pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou instituição” (BRASIL, 2011, p.2-2). O caderno de instrução de liderança da AMAN acrescenta que “tanto os aspectos internos quanto os externos surgirão devido às ações ou reações ocorridas nos campos político, econômico, psicossocial, militar e tecnológico, cada um deles com suas múltiplas facetas” e isso afeta a capacidade e motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas (BRASIL, 2011).

2.3.2.2 *Líder*

“O líder atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades” (BRASIL, 2011, p.2-2). Devido a multiplicidade de situações e dificuldades que podem se apresentar em a um grupo, tanto em tempos de guerra como em tempos de paz, o líder militar deve ser capaz de enfrentar e solucionar situações de crise previsíveis (AMAN, 2011, p.7). Então, por causa desta quantidade incontável de situações, a dificuldade está em determinar:

O que o líder militar deve **ser,** isto é, qual a personalidade (caráter e temperamento) mais favorável e o nível de aptidão física (saúde e preparo atlético) que deve possuir.

O que o líder militar deve **saber**, isto é, que tipo de conhecimentos, obtidos através do estudo e da experiência, deve ter para conduzir com acerto os destinos da instituição ou do grupo sob sua responsabilidade, nas crises e na normalidade.

O que o líder militar deve **fazer**, isto é, como ele deverá agir no dia-a-dia e nas crises, diante dos pequenos e grandes problemas que surgirem, ou das situações que se apresentarem. Aqui estão incluídos os bons exemplos que o líder dará aos liderados e as habilidades que ele precisa possuir. (AMAN, 2011, p.7).

Esses verbos são muito importantes para a eficiência e a eficácia da liderança. Mas é sabido que o ser humano é “uno e indivisível” e por isso “o ser, saber e fazer estão interligados e são interdependentes” (AMAN, 2011, p.7).

2.3.2.3 *Liderados*

Segundo o manual C20-10 (2011, p.2-2) os liderados são “o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir”. Ele também acrescenta que “o conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações” (BRASIL, 2011, p.2-2).

O conhecimento de cada integrante do grupo permite ao líder escolher o indivíduo ideal para cada tipo específico de tarefa. Isso permite que o trabalho seja feito com mais eficiência e dentro das limitações de cada pessoa.

O caderno de instrução de liderança da AMAN (2011) nos mostra quatro possíveis combinações com os atributos capacidade profissional e dedicação ao trabalho que caracterizariam os diferentes tipos de profissionais: o capaz e dedicado; o capaz e pouco dedicado; o pouco capaz, mas dedicado e; o pouco capaz e pouco dedicado. Como haveria uma infinidade de variações de capacidade e dedicação, defini-se que, em linhas gerais, os menos capazes necessitarão de maior orientação e os menos dedicados de maior supervisão.

2.3.2.4 C*omunicação*

Segundo o C20-10 (2011, p.2-2) e o caderno de instrução de liderança da AMAN (2011, p.7) comunicação “é o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções são transmitidos e recebidos entre pessoas, permitindo que ocorra a interação social entre os membros de um determinado grupo”.

Paulo F. Hecht (2003) fala que os seres humanos têm três canais principais de comunicação com o mundo que os cerca, a saber, os canais auditivo, visual e tátil. Pessoas auditivas se baseiam mais no que escutam. As pessoas visuais se baseiam mais naquilo que veem. E as pessoas táteis se baseiam mais naquilo que sentem, cheiram, tocam. Pesquisas revelam que cerca de 60% das pessoas são visuais.

Assim, os indivíduos são predominantemente visuais, auditivos ou táteis. Essa preferência no modo de aprendizagem das pessoas explica certos “ruídos de comunicação” que ocorre na interação entre indivíduos. Sabendo-se que a comunicação deve ser efetiva, o líder precisa adequar sua linguagem ao público alvo (subordinados) para que ele se expresse melhor e que seus subordinados compreendam bem sua mensagem. Sem essa adequação, a mensagem não será bem entendida, nem haverá convencimento, então, para o líder só restará um recurso: tentar impor procedimentos por intermédio de medidas coercitivas (AMAN, 2011, p.8).

**2.3.3 *Teorias da liderança***

As teorias da liderança são um campo riquíssimo de pesquisas científicas que procuraram explicar o fenômeno da liderança. Como resultado dessas inúmeras pesquisas, quatro correntes de pensamento se fizeram mais conhecidas: a centrada no líder, a centrada nos seguidores, a centrada na situação e a corrente integradora. Cada uma dessas correntes dá entrada a um vasto campo de pesquisas, e para o nosso estudo e confecção deste trabalho, nos ateremos a corrente integradora, que é a usada no estudo de liderança militar tanto para o manual de liderança C20-10 (2011) e o caderno de instrução de liderança da AMAN (2011).

Segundo o C20-10 (2011, p.2-4)

A corrente integradora aceita aspectos das correntes anteriores, levando em consideração tanto os fatores ligados à situação, quanto o componentes de caráter pessoal do líder e dos liderados. Demonstra também que a liderança surge através do tipo e da qualidade das relações funcionais que se estabelecem dentro do grupo e que as competências evidenciadas por um indivíduo não têm, por si só, o poder de transformá-lo em líder.

Dentre os diversos estudos feitos dentro dessa corrente, a teoria do campo social de Kurt Lewin (também chamada de teoria dos estilos de liderança) propõe que

Os fenômenos que ocorrem no grupo são resultado da totalidade de fatores coexistentes em determinado momento. Logo, a história de cada um dos elementos do grupo, o tipo de tarefa, as variáveis culturais, as características do comandante e dos subordinados, a relação existente entre eles, o ambiente em que o grupo esta inserido, alem de outros fatores, irão determinar a existência, ou não, da liderança (AMAN, 2011, p.13).

O caderno de instrução de instrução de liderança da AMAN (2011) determina que a teoria do campo social (corrente integradora) foi utilizada para definir a liderança militar. O caderno também diz que “vários tipos de liderança podem ser identificados quando se estuda a vida de bem-sucedidos comandantes militares, notáveis capitães de indústria, políticos famosos e outros indivíduos que lideraram grupos humanos numerosos e importantes” (AMAN, 2011, p.15), e cita 7 (sete) tipos e liderança: a liderança autoritária, ou autocrática; a liderança participativa, ou democrática; a liderança delegativa (liberal ou laissez-faire); a liderança carismática; a liderança servidora; a liderança emergente e; a liderança heróica. Dentre esses tipos, nos ateremos aos mais importantes para os líderes militares: a autoritária, a participativa e a delegativa.

**2.3.4 Tipos de liderança**

A liderança autoritária é aquela na qual

O líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados. O líder, quando usa o estilo autoritário, inspeciona os subordinados com frequência e emprega um sistema de recompensas e punições para impulsioná-los, além de determinar os padrões de eficiência a serem alcançados. (AMAN, 2011, p.16).

É verificado que esta maneira de agir tende a inibir a criatividade e iniciativa do grupo de liderados. Entretanto, a liderança autoritária não pode ser confundida com o despotismo. Embora o líder autoritário tenha tendência a tomar decisões sem consultar o grupo, geralmente estas são aceitas pela maioria porque os subordinados confiam nele; ao contrário do déspota, cujas determinações são repudiadas por todos (AMAN, 2011).

Esse tipo de liderança é mais comumente vista nas situações de perigo eminente, onde uma ação imediata é exigida sem a participação ativa dos liderados. Por exemplo, em situações de calamidade, em cirurgias, etc. A liderança autoritária é, também, a mais utilizada no curso básico, pois nesse período o cadete está internalizando os costumes da instituição militar e necessita tomar atitudes que transcendem o seu julgamento.

Na liderança participativa,

O líder procura atuar mais sintonizado com o grupo, ouvindo e aproveitando as ideias dos liderados, para depois decidir. Com isso, obtém, com maior facilidade, o efetivo engajamento de todos no cumprimento das missões atribuídas ao grupo, pois as pessoas ouvidas sentem-se também responsáveis, tanto no êxito, como no insucesso das ações que forem empreendidas. (AMAN, 2011, p.16).

Quando o líder age desta forma, verifica-se que, entre os membros do grupo, são construídos vínculos de coesão, colaboração espontânea e a interdependência, além de possibilitar a elevação dos níveis de criatividade dos liderados (AMAN, 2011).

Na AMAN, essa liderança é visualizada nos terceiro e quarto anos. O comandante de pelotão pode se utilizar desse tipo de liderança porque os cadetes desses anos tem mais maturidade e experiência na vida militar.

Na liderança delegativa (liberal ou laissez-faire)

É a mais adequada para ser exercida em grupos de alto nível, que executem trabalhos de natureza técnica, no qual os conhecimentos e experiências dos liderados poderão estar no mesmo patamar ou acima do líder, o qual dependerá de assessoramento para tomar decisões.

Aponta-se como ponto crítico deste tipo de liderança saber delegar atribuições e competência aos liderados, sem perder o controle da situação.

Neste caso, o líder deverá ouvir cada assessor ou chefe subordinado e, com empatia e tato, acatar ou rejeitar a assistência que lhe for prestada, decidindo em função do objetivo final (AMAN, 2011, p.16).

Esse é o tipo de liderança visualizada, por exemplo, em grupos de trabalho da ECEME (Escola de Comando e Estado-Maior do Exército), onde seus integrantes detém grande conhecimento, e o líder dependerá de seus assessoramentos para tomar decisões.

**2.3.5 Níveis de liderança**

Basicamente, podemos determinar que a liderança ocorre em dois níveis: a liderança direta e a liderança indireta.

2.3.5.1 Liderança direta

A liderança direta ocorre, segundo indica seu próprio nome, quando o líder “influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega” (AMAN, 2011, p.17).

Segundo o manual de liderança da marinha, “a liderança direta é obtida por meio do relacionamento face a face entre o líder e seus liderados e é mais presente nos escalões inferiores, quando o contato pessoal é constante” (BRASIL, 2008, p.1-12).

O manual de liderança da Marinha traz consigo diversos aspectos que o líder direto precisa ter para ter sucesso na sua liderança:

Para serem eficazes, os líderes diretos devem possuir muitas habilidades interpessoais, conceituais, técnicas e táticas. Os líderes diretos aplicam os atributos conceituais de pensamento crítico-lógico e pensamento criativo para determinar a melhor maneira de cumprir a missão. [...] Usam o conhecimento dos equipamentos e da doutrina para treinar homens e levá-los a alcançar padrões elevados. [...] Trabalham focando as atividades de seus subordinados em direção aos objetivos da organização, bem como planejam, preparam, executam e controlam os resultados. [...] Os líderes diretos devem, ainda, estimular ao máximo o desenvolvimento de líderes subordinados, de forma a potencializar a sua influência até os níveis organizacionais mais baixos e obter melhores resultados (BRASIL, 2008, p.1-13).

O esse manual trás consigo, ainda, outras características do líder direto, e todas elas mostram a grande responsabilidade que este tem perante seus subordinados, seus pares e superiores. Depende dele o grau de comprometimento de seus homens, o alto padrão no desempenho de suas funções, o comprometimento com o cumprimento da missão, o arraigado espírito de corpo, dentre outros.

Portanto, vemos a importância do desenvolvimento das competências sociais nos comandantes de pelotão, que são os líderes diretos dos cadetes da AMAN.

2.3.5.2 Liderança indireta

Na liderança indireta o líder exerce sua influência atuando através de outros líderes a ele subordinados. Ou seja, é necessário que o líder indireto influencie os líderes intermediários para que estes aceitem suas ideias como se fosse suas e as transmitam para seus respectivos liderados com poucas distorções de entendimento (AMAN, 2011). A liderança indireta é ainda dividida em dois níveis de comando: o estratégico e o organizacional.

Segundo o manual de liderança da marinha, os líderes organizacionais

expedem suas políticas e diretivas e incentivam seus liderados por meio de seu staff e comandantes subordinados. Devido ao fato de não haver proximidade, os resultados de suas ações são frequentemente menos visíveis e mais demorados. No entanto, a presença desses líderes em momentos e lugares críticos aumenta a confiança e a performance dos seus liderados. [...] Sempre que possível, o líder organizacional deve mostrar sua presença física junto aos escalões subordinados, seja por intermédio de visitas e mostras, seja por meio de reuniões funcionais com os comandantes subordinados (BRASIL, 2008, p.1-13).

A liderança estratégica é exercida por aqueles indivíduos que estão no topo da pirâmide hierárquica. Os comandantes que exercem a liderança estratégica são os maiores responsáveis pela manutenção dos valores fundamentais necessários a coesão da instituição e da própria nação (AMAN, 2011).

Sobre a liderança estratégica, o manual de liderança da marinha (2008, p.1-14) nos traz:

Líderes estratégicos exercem sua liderança no âmbito dos níveis mais elevados da instituição. Sua influência é ainda mais indireta e distante do que a dos líderes organizacionais. Desse modo, eles devem desenvolver atributos adicionais de forma a eliminar ou reduzir esses inconvenientes. Os líderes estratégicos trabalham para deixar, hoje, a instituição pronta para o amanhã, ou seja, para enfrentar os desafios do futuro, oscilando entre a consciência das necessidades nacionais correntes e na missão e objetivos de longo prazo. [...] Os líderes estratégicos estão decidindo hoje como transformar a Força para o futuro. Eles devem trabalhar para criar e desenvolver a próxima geração de líderes estratégicos, montar a estrutura para o futuro e pesquisar os novos sistemas que contribuirão na obtenção do sucesso.

Concluindo, é importante lembrar que os lideres indiretos devem ter uma liderança direta em relação aos seus colaboradores mais próximos. Estes irão observar o comandante e irão divulgar suas virtudes e fraquezas aos seus camaradas mais afastados (AMAN, 2011). Dessa forma, vemos a importância da procura incessante do aperfeiçoamento do líder indireto estratégico.

**2.4 O curso de Engenharia da AMAN**

Esta seção tem por objetivo situar este trabalho dentro do ambiente onde foi realizada a coleta de dados para fundamentar nossa pesquisa.

A formação do oficial de carreira da linha militar bélica se inicia na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx), onde os civis recém ingressos ao Exército recebem suas primeiras instruções militares e começam a aprender o que é ser militar: seus costumes, modos, tradições. Após um ano nessa escola, o aluno da EsPCEx está apto a ir para a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), desde que atinja todos os graus necessários (CASTRO, 1990).

Na AMAN, o aluno ingressa no Curso Básico, primeiro ano, onde ocorre uma intensificação da formação do seu espírito militar. Durante o ano, o aluno passa por diversas situações que tem por objetivo moldar o caráter do cadete e prepará-lo para o ingresso nas armas, quadro ou serviço (A/Q/S).

Findado o primeiro ano da AMAN, o cadete ingressa no segundo ano e escolhe a sua A/Q/S. Após a escolha de suas especializações, o cadete passa a ter instruções teóricas e práticas relativas às atividades da sua arma. Neste trabalho iremos nos ater ao curso de engenharia.

Segundo o manual C 5-1, “A engenharia é a arma de apoio ao combate que tem como missão principal apoiar a mobilidade, a contramobilidade e a proteção, caracterizando-se como um fator multiplicador do poder de combate” (BRASIL, 1999, p.1-3).

A mobilidade é o conjunto de trabalhos desenvolvidos para proporcionar as condições necessárias ao movimento contínuo e ininterrupto de uma força amiga. [...] A contramobilidade é o conjunto de trabalhos que visam deter, retardar ou canalizar o movimento das forças inimigas para, em principio, contribuir na destruição dessas forças. [...] A proteção é o conjunto de trabalhos que visam reduzir ou anular os efeitos das ações do inimigo e das intempéries sobre a tropa e o material, proporcionando abrigo, segurança e bem-estar, ampliando a capacidade de sobrevivência das forças em campanha [...] (BRASIL, 1999, p.1-3).

No curso de engenharia, os cadetes aprendem, na teoria e na prática, como realizar o apoio ao combate através de trabalhos técnicos e táticos.

O antropólogo Celso Castro publicou um livro intitulado “o espírito militar” em 1990 onde realizou uma pesquisa antropológica na AMAN e realizou observações muito interessantes a respeito da formação do oficial de carreira do Exército. Em seu livro, ele observa que

A engenharia, no combate, atua apoiando outras armas, principalmente a infantaria, a que muitas vezes acompanha. Suas atividades específicas são: construir pontes rápidas para a transposição de cursos d’água, desativar campos de minas, fazer demolições com o uso de explosivos, superar obstáculos naturais. Pela proximidade com a infantaria, o engenheiro apresenta muitas das características daquela Arma; em casos extremos, pode até mesmo vir a atuar como tropa de Infantaria. Mas, ao contrário desta, a engenharia não vai para combater: só o faz quando é estritamente necessário. O tenente de engenharia atua muitas vezes isolado, precisando ter “individualidade” para tomar decisões. Ele executa um trabalho que, embora “braçal”, “pesado”, é fundamentalmente “técnico”, “precisa pensar” (CASTRO, 1990, p.60).

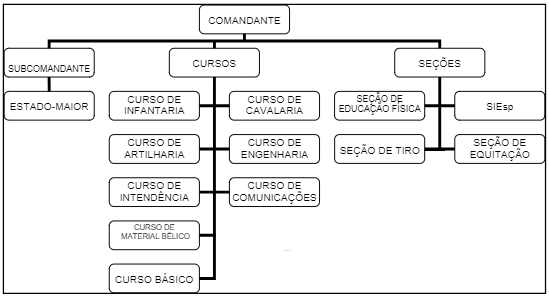
A especialização do cadete na arma de engenharia se faz durante três dos quatro anos da academia, ou seja, do segundo ano ao quarto ano. Nesse ínterim, o cadete desempenha várias atividades curriculares, como exercícios no terreno, instruções diversas em outras Organizações Militares (OM), os chamados PCIs (Pedido de Cooperação de Instrução), como as instruções de pontes e construções de estradas, dentre outras atividades.

O curso de engenharia se enquadra dentro do corpo de cadetes da AMAN. Segundo Mello (2008, p.29), o Corpo de Cadetes da AMAN possui a seguinte importância:

Dentro da estrutura da AMAN, cabe ao Corpo de Cadetes o aprimoramento do espírito militar e do sentimento do deve no jovem discente, no intuito de fazê-lo compreender perfeitamente os preceitos basilares das Forças Armadas – a disciplina e a hierarquia. Alem disso, é responsável também pelo planejamento, coordenação, orientação e condução das atividades do ensino profissional, a fim de preparar progressivamente o cadete para comandar e liderar pequenas frações e subunidades.

O corpo de cadetes possui oito cursos e quatro seções, segundo a imagem abaixo:

Figura 2 – Organograma do corpo de cadetes



Fonte: Adaptado de Mello, 2008, p.29

Diante do que foi encontrado na literatura acerca do tema, foi identificada uma questão que procuramos esclarecer: a liderança exercida pelos comandantes de pelotão no curso de engenharia da AMAN atrapalha ou facilita o exercício de suas competências sociais?

Obsevando o curso de engenharia, verifica-se a possibilidade de que a liderança exercida pelo comandante de pelotão é do tipo liderança participativa e que isso facilita o exercício de suas competências sociais, ao contrário do que o Maciel (2017) observa no curso básico.

**2.5 Referencial metodológico e procedimentos**

Visando a testar se esse fenômeno realmente ocorre em ambiente militar, foi formulado o seguinte problema de pesquisa: a liderança participativa exercida no curso de engenharia da AMAN facilita o exercício das competências sociais do comandante de pelotão.

Partimos da hipótese de que pelo fato do cadete estar na especialização de engenharia, sem o ambiente de rigor que havia no curso básico, e já tendo mais experiência sobre a vida militar, o comandante de pelotão tem condições de utilizar a liderança participativa, com mais chances de desenvolver uma liderança ressonante, facilitando o exercício de suas competências sociais.

O objetivo deste trabalho foi determinar como o cadete de engenharia percebe a liderança de seu comandante de pelotão durante o transcorrer do ano letivo na AMAN.

Visou-se especificamente a determinar quais competências sociais tem seus exercícios mais facilitados no decorrer da interação entre o comandante de pelotão e seus cadetes.

Com o propósito de operacionalizarmos a pesquisa, foram adotados os procedimentos metodológicos abaixo.

Primeiramente foi feito um levantamento bibliográfico, com a finalidade de rever a literatura sobre o tema que fornecesse os conceitos básicos necessários. Desse levantamento, destacamos também que o tipo de liderança exercido pelos comandantes varia de acordo com a situação em que se encontram, dependendo do resultado buscado pelo líder. Observou-se que no âmbito do curso de engenharia, os cadetes do quarto e terceiro ano desempenham melhor suas tarefas e apresentam melhores resultados quando são liderados por um líder do tipo participativo.

Constou-se inicialmente que, até o momento, não foram editados muitos títulos sobre o presente tema no âmbito do Exército Brasileiro, ou seja, sobre a relação entre competências sociais e a liderança no ambiente militar. Quanto à qualidade das fontes pesquisadas, podemos dizer que modelo teórico de Goleman (1995) sobre inteligência emocional, os estudos de Boyatzis e Mckee (2006) sobre liderança emocional ressonante e dissonante e os conceitos de liderança militar do Manual de liderança do Exército (2011) e do caderno de instrução de liderança da AMAN (2011) destacam-se pela qualidade, pertinência e atualidade.

No tratamento dos dados coletados, trabalhou-se com cálculos estatísticos para verificar as correlações existentes entre as variáveis. Os dados foram coletados no quarto e terceiro anos do curso de engenharia da AMAN através de um questionário. O modelo deste questionário se encontra no anexo III.

Na análise dos dados foi utilizada a ferramenta estatística Correlação de Pearson para verificar a força de correlação entre duas variáveis. A correção de Pearson “quantifica a força de associação linear entre duas variáveis e, portanto, descreve quão bem uma linha reta se ajustaria através de uma nuvem de pontos” (SHIMAKURA, 2005). Ao final, foram confrontados os resultados com a teoria abordada na revisão da literatura.

**3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Na busca por uma resposta ao problema que norteou a pesquisa, foram colhidos dados através de um questionário, que se encontra no anexo I, a partir do qual se chegou aos resultados que estão no Anexo IV e aos que se seguem, baseados nas correlações de Pearson no anexo III.

**3.1 Resultados**

Foi observado que o primeiro resultado importante foi que a pergunta 11, que visava identificar se o cmt pel sempre orienta os cadetes sobre como agir para melhorar seu desempenho, ou seja, sobre a competência do comandante de pelotão “desenvolvimento dos demais”, foi a que mais teve correlações altas com as outras perguntas. Dessa maneira, foi observado que quando o tenente orienta seus cadetes sobre como agir para melhorar seus desempenhos, os cadetes acreditam que ele percebe com mais facilidade o moral do pelotão, as suas necessidades, é mais convincente e sabe como motivar o pelotão. Apenas com essas pequenas observações, temos uma comprovação parcial de que a liderança participativa exercida pelo tenente gera uma liderança ressonante dentro de seus pelotões, uma vez que é percebido pelo cadete a preocupação do tenente para com a formação de seus subordinados e com seu bem estar.

Outra observação importante foi que a segunda pergunta que mais teve correlações altas com outras foi a que procurou avaliar o incentivo do comandante de pelotão para que os cadetes buscassem trabalhar em equipe. Dessa forma, quando o tenente incentiva o trabalho em equipe, os cadetes acreditam que ele está mais propenso a perceber as desavenças que poderia haver entre os cadetes, mais ele está disposto a iniciar um projeto diferenciado com o pelotão procurando aumentar seu desempenho frente aos demais pelotões de outros cursos e, por fim, isso os faz ficar mais motivados.

A partir daqui, verificou-se que havia outras fortes correlações entre perguntas, mas que são pontuais. Primeiramente, foi observada uma forte correlação positiva entre a pergunta que procurou avaliar o poder de convencimento do tenente, com as perguntas que procuraram avaliar se ele é capaz de perceber o moral do seu pelotão e a que verificou se ele é capaz de gerar motivação. Dessa maneira pode-se inferir que quanto mais o tenente mostra ter poder de convencimento, mais ele é capaz de perceber o moral de sua tropa e mais consegue gerar motivação neles.

Outra importante observação é que a capacidade do tenente em facilmente reconhecer o moral do seu pelotão tem fortes relações com sua capacidade em perceber as perspectivas de seus cadetes, em fazê-los mais motivados, em convencê-los, e a procurar realizar projetos diferenciados com o pelotão. Além disso, pode-se perceber também que quando o tenente tenta um novo projeto, ele aumenta a motivação dos seus cadetes. Por fim, mas não menos importante, verificou-se que, na visão do cadete, quando o tenente sabe orientar os cadetes nas atividades acadêmicas, então ele é capaz de perceber suas perspectivas e problemas.

**3.2 Análise dos dados**

Diante dos resultados encontrados, pode-se fazer algumas inferências. Em primeiro lugar, observa-se que os cadetes percebem a liderança ressonante do comandante de pelotão quando ele se utiliza de orientações para corrigir alguma atitude errada dos cadetes, diferentemente do curso básico, onde o comandante de pelotão se utiliza de punições para desenvolver as competências em seus cadetes (MACIEL, 2017). Cabe ressaltar que isso não se deve ao “bom mocismo” do comandante de pelotão do terceiro e quarto anos da AMAN, mas sim ao fato de que os cadetes desses anos têm mais maturidade, têm mais experiência sobre a vida militar e sabem aquilo que o Exército Brasileiro espera deles, mais do que os cadetes do curso básico.

Verifica-se também que a competência mais observada pelos cadetes em seus comandantes de pelotão foi a consciência organizacional, que se enquadra na consciência social, dentro da competência social. Então, na visão do cadete, os tenentes são vistos como fiéis cumpridores de ordens e militares que sabem as competências que o Exército julga importante, servindo como exemplos a serem seguidos.

Outra questão importante a ser abordada é o fato de que o comandante de pelotão, quando incentiva o trabalho em equipe, está exercendo mais as competências gerenciamento de conflitos e catalisação de mudanças, que se enquadram na administração de relacionamentos. É interessante notar, também, que a alta correlação entre o poder de convencimento do comandante de pelotão (verificado no anexo III na correlação entre as perguntas 9 e 1 e as perguntas 9 e 8) e sua capacidade de gerar motivação nos seus cadetes e de perceber seu moral, mostra que os cadetes o veem mais “empático” e “influente”. O fato do tenente facilmente reconhecer o moral do pelotão estar correlacionado com sua capacidade de compreender as perspectivas de vida de seus cadetes é mais uma amostra de um uso maior da competência social do comandante de pelotão no terceiro e quarto anos do curso de engenharia da AMAN.

Se forem comparados esses dados com os que foram obtidos por Maciel (2017), vemos a mudança da percepção do cadete para com seu comandante de pelotão. Enquanto no curso básico o tenente tinha dificuldades em exercer suas competências sociais por causa da liderança autoritária que precisa usar (MACIEL, 2017), os comandantes de pelotão do terceiro e quarto anos parecem ter uma facilidade maior de exercer tais competências por causa da liderança participativa que utilizam com mais frequência.

Dessa maneira, podemos dizer que a hipótese da pesquisa foi corroborada pelos resultados dos questionários. Esse fato pode ser utilizado para determinar, de maneira generalizada e vaga, parte do perfil do comandante de pelotão do curso de engenharia da AMAN, mas não pode ser generalizado para outros cursos de outras A/Q/S, uma vez que cada uma delas tem uma missão diferenciada, e procura desenvolver competências em seus cadetes de maneiras também diferenciadas. É necessário fazer pesquisas mais aprofundadas sobre o assunto com a finalidade de determinar um pouco mais do provável perfil do comandante de pelotão. Portanto, pode-se dizer que esta pesquisa se limita apenas ao curso de engenharia da AMAN.

**4 CONCLUSÃO**

A pesquisa teve como objetivo verificar se a liderança exercida pelos comandantes de pelotão do terceiro e quarto anos do curso de engenharia da AMAN atrapalha ou facilita o exercício de suas competências sociais. A análise dos resultados obtidos por meio do questionário apresentado aos cadetes confirmou a hipótese de que as competências sociais dos comandantes de pelotão são facilitadas por conta da liderança participativa que exercem com maior frequência.

Os resultados alcançados nesta pesquisa não podem ser generalizados para outros cursos da AMAN, uma vez que há diferenças na aplicação da liderança dentro de cada curso, fazendo com que as variáveis mudem.

Desta forma, o objetivo específico de descobrir qual competência tem seu exercício mais facilitado foi atingido através da análise das correlações de Pearson: as competências “desenvolvimento dos demais” e “liderança inspiradora”, que se enquadram na administração de relacionamentos das competências sociais.

A pesquisa mostrou-se ser de um assunto bastante atrativo, uma vez que é de interesse da AMAN que, em primeiro lugar, o cadete conheça os princípios de liderança militar para exercer suas funções de comandante de pelotão nos corpos de tropa. Mas se o cadete procurasse o aprendizado dos princípios da liderança ressonante com inteligência emocional, seus resultados poderiam ser alavancados, projetando a imagem do Exército Brasileiro como uma instituição conhecida por seus quadros altamente capazes, e líderes inspiradores que formam cidadãos de alto nível para a sociedade e para si mesmo. Dessa maneira, seria interessante a pesquisa das competências sociais dos comandantes de pelotões de outros cursos, complementando e aumentando o escopo desta pesquisa, criando um corpo mais sólido deste ramo do conhecimento.

**REFERÊNCIAS**

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Cadeira de liderança. **Liderança militar**. Resende: Acadêmica, 2011.

ARMSTRONG, Thomas. Inteligências múltiplas na sala de aula. 2. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

BAR-ON, Reuven; PARKER, James D. A. **Manual de inteligência emocional:** teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho. Tradução: Ronaldo Cataldo Costa. Porto alegre: Artmed, 2002.

BAR-ON, Reuven. The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). **Psicothema,** v. 18, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. **O poder da liderança emocional:** liderança vibrante com empatia, esperança e compaixão. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

BRASIL. Ministério da Defesa. Estado-Maior do Exército. **Diretriz para gestão da educação e capacitação dos recursos humanos do Exército Brasileiro.** Brasília, 2012.

BRASIL**.** Ministério da Defesa. EMA-137. **Elementos conceituais de liderança.** Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/com5dn/sites/www.marinha.mil.br.com5dn/files/EMA-137-CAP-1-REV.1.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2018.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 5-1:** Emprego da Engenharia. 3. ed. Brasília: EGGCF, 1999.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **C 20-10:** Liderança Militar. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

CASTRO, Celso. **O espírito Militar:** um estudo de antropologia social na Academia Militar das Agulhas Negras. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

COURTOIS, Gaston. **A arte de ser chefe.** Tradução: Job Lorena de Sant’Anna. 2. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2012.

Dicionário da língua portuguesa. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/> Acesso em 26 out. 2017.

DICIONARIO PRIBERAM DA LINGUA PORTUGUESA, Disponivel em <http://www.priberam.pt/dlpo/domínio> Acesso em 27 maio 2018.

GARDNER, Howard. Inteligências Múltiplas: a teoria na prática. Tradução Maria Adriana Veríssimo Veronese. Porto Alegre: Artes médicas, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência social**. Barcelona: Kairós, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança:** A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança com Inteligência Emocional**. Disponível em: < http://www.mettodo.com.br/pdf/Lideran%C3%A7a%20com%20a%20Intelig%C3%AAncia%20Emocional.pdf>. Acesso em 10 jun. 2018.

HECTH, Paulo f. A comunicação eficaz. São Paulo: Luz, 2003.

LINO, Thiago A. L. R. Liderança Emocional. 2006. (trabalho de licenciatura). Disponível em < http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0055.pdf>. Acesso em 10 jun. 2018.

MACIEL,Pedro Caique Melo. Liderança em pelotões: A importância das competências sociais no desenvolvimento da liderança militar no curso básico da Academia Militar das Agulhas Negras. Resende-RJ. 2017.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **Emotional intelligence:** imagination, cognition and personality. New Haven, 1990.

MARTIN, Doris; BOECK, Karin. **O que é a inteligência emocional**. Lisboa: Pergaminho, 1997.

MELLO, Iuri Roberto Martins de. **O desenvolvimento da liderança militar na formação do oficial de carreira combatente do Exército Brasileiro.** 2008. 72 p. Trabalho de conclusão de curso. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2008.

NETA, Nair Floresta Andrade; GARCÍA, Emilio Garcia; GARGALLO, Isabel Santos. Inteligência emocional no âmbito acadêmico:uma aproximação teórica e empírica. **Psicologia Argumento,** Curitiba, ano XXV, v. 26, n.52, p. 11-22, 2008.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança.** 7. ed. rev. atual. São Paulo: Pioneira, 1986.

REIS, Antônio de Pádua. **Liderança e comunicação.** 2. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 1969.

SHIMAKURA, Silvia. **Coeficiente de correlação de Pearson.** 2005. Disponível em: < http://leg.ufpr.br/~silvia/CE701/node79.html>. Acesso em: 10 jun. 2018.

**Anexo I**

**Questionário**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Prezado cadete, a presente pesquisa destina-se a avaliar as competências sociais do cmt pel dos 3º e 4º anos do curso de engenharia da AMAN. Sua participação é essencial! | Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
| 1 – Meu cmt pel reconhece com facilidade o moral do meu pelotão. |  |  |  |  |  |
| 2 – Meu cmt pel compreende as perspectivas de vida dos seus cadetes e se interessa ativamente por seus problemas. |  |  |  |  |  |
| 3 – Meu cmt pel procura se informar sobre as competências que o exército julga importante na formação dos cadetes. |  |  |  |  |  |
| 4 – meu cmt pel obedece às ordens dos superiores rigorosamente, respeitando, dessa maneira, a cadeia de comando. |  |  |  |  |  |
| 5 – Meu cmt pel procura desenvolver as competências necessárias para que os cadetes se tornem oficiais, de acordo com as exigências do exercito brasileiro. |  |  |  |  |  |
| 6 – Meu cmt pel tem ciência das necessidades dos seus subordinados. |  |  |  |  |  |
| 7 – Meu cmt pel sabe direcionar e orientar os cadetes nas atividades acadêmicas, e sempre tem uma visão convincente. |  |  |  |  |  |
| 8 – Meu cmt pel sabe motivar o pelotão, quando necessário. |  |  |  |  |  |
| 9 – Meu cmt pel sabe utilizar-se de diversos argumentos para convencer e persuadir o pelotão a tomar melhores atitudes. |  |  |  |  |  |
| 10 – Meu cmt pel sempre orienta seus subordinados dando feedbacks positivos e negativos. |  |  |  |  |  |
| 11 – Meu cmt pel sempre orienta os cadetes sobre como agir para melhorar seu desempenho. |  |  |  |  |  |
| 12 – Meu cmt pel consegue iniciar, administrar e liderar projetos diferenciados com o pelotão, que ocasionam um aumento do rendimento em relação aos demais pelotões dos demais cursos. |  |  |  |  |  |
| 13 – Meu cmt pel reconhece desavenças entre cadetes e se possível procura resolvê-las com a finalidade de melhorar a união do pelotão. |  |  |  |  |  |
| 14 – Meu cmt pel incentiva o trabalho em equipe e acredita que decisões tomadas em conjunto geram melhores resultados nas atividades desenvolvidas pelo Pel. |  |  |  |  |  |

**Anexo II**

**MAPA OPERACIONAL DO QUESTIONÁRIO**

**Competências sociais: capacidades que determinam como administramos os relacionamentos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Consciência social | Empatia | 1- Reconheço com facilidade o moral do meu pelotão. |
| 2- compreendo as perspectivas de vida dos meus cadetes e me interesso ativamente por seus problemas. |
| Consciência organizacional | 3- Procuro me informar sobre as competências que o exército julga importante na formação dos cadetes. |
| 4- obedeço às ordens dos superiores rigorosamente, pois entendo as redes de decisões e apolítica do Exército Brasileiro em seu nível organizacional. |
| Serviço | 5- Tenho ciência das necessidades da instituição referentes às competências que precisam ser desenvolvidas em meus cadetes. |
| 6- tenho ciência das necessidades de meus subordinados. |
| Administração de relacionamentos | Liderança inspiradora | 7- Quando oriento meus subordinados, penso na melhor maneira de direcioná-los, e sempre tenho uma visão convincente. |
| 8- Sempre sei como motivar meus subordinados, independente da situação. |
| Influencia | 9 – Meu cmt pel sabe utilizar-se de diversos argumentos para convencer e persuadir o pelotão a tomar melhores atitudes. |
| Desenvolvimento dos demais | 10 – Meu cmt pel sempre orienta seus subordinados dando feedbacks positivos e negativos. |
| 11 – Meu cmt pel sempre orienta os cadetes sobre como agir para melhorar seu desempenho. |
| Catalisação de mudanças | 12 – Meu cmt pel consegue iniciar, administrar e liderar projetos diferenciados com o pelotão, que ocasionam um aumento do rendimento em relação aos demais pelotões dos demais cursos. |
| Gerenciamento de conflitos | 13 – Meu cmt pel reconhece desavenças entre cadetes e se possível procura resolvê-las com a finalidade de melhorar a união do pelotão. |
| Trabalho em equipe e colaboração | 14 – Meu cmt pel incentiva o trabalho em equipe e acredita que decisões tomadas em conjunto geram melhores resultados nas atividades desenvolvidas pelo Pel. |

**Anexo III**

**Correlações de Pearson**

**Anexo IV**

**Resultado do questionário**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Pergunta | Respostas (em %) | | | | |
| Discordo totalmente | Discordo | Indiferente | Concordo | Concordo totalmente |
| 1 | 0 | 7,7 | 19,2 | 59,6 | 0 |
| 2 | 0 | 2,9 | 34,6 | 50 | 11,5 |
| 3 | 0 | 0 | 23,1 | 57,7 | 19,2 |
| 4 | 0 | 1,9 | 3,9 | 44,2 | 50 |
| 5 | 0 | 0 | 13,5 | 69,2 | 17,3 |
| 6 | 0 | 2 | 19,2 | 67,3 | 11,5 |
| 7 | 0 | 1,9 | 42,3 | 46,2 | 9,6 |
| 8 | 0 | 26,9 | 32,7 | 34,6 | 5,8 |
| 9 | 0 | 7,7 | 30,8 | 53,8 | 7,7 |
| 10 | 0 | 1,9 | 19,2 | 63,5 | 15,4 |
| 11 | 0 | 5,8 | 28,8 | 57,7 | 7,7 |
| 12 | 0 | 11,5 | 50 | 32,7 | 5,8 |
| 13 | 9,6 | 25 | 32,7 | 32,7 | 0 |
| 14 | 0 | 7,7 | 44,2 | 40,4 | 7,7 |