ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS
ACADEMIA REAL MILITAR (1811)

CAETANO DE ALMEIDA SANTOS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO COM CADETES

Resende
2018

CAETANO DE ALMEIDA SANTOS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO COM CADETES

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 Maj QCO Flávio Ferreira da Silva

Resende

2018

CAETANO DE ALMEIDA SANTOS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO COM CADETES

COMISSÃO AVALIADORA

_____

FLÁVIO FERREIRA DA SILVA– Maj QCO
Orientador

_____

Maj Túlio de Alcântara Valente

Avaliador

_____

Maj Ricardo Queirós de Batista Ribeiro

Avaliador

Resende

2018

Dedico aos meus pais e esposa.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus, por me permitir suportar as adversidades e ultrapassar muitos limites que eu até então desconhecia. Aos meus pais, os maiores exemplos de persistência e trabalho duro que tenho na vida. A minha amada Ingrid, por me apoiar e estar comigo nos momentos que mais precisei.

RESUMO

SANTOS, Caetano de Almeida. **Inteligência Emocional e Motivação: um estudo com cadetes**. Resende: AMAN, 2018. Monografia.

Este trabalho consiste no estudo e análise do conceito de motivação descrito por Maslow, e o modelo misto de inteligência emocional, segundo Daniel Goleman (1995, 1998, 2014), aplicadas à formação profissional militar do cadete da AMAN. Para contextualizar o estudo, buscou-se dados através das obras de Daniel Goleman e de Abraham Maslow. O trabalho teve como objetivo principal analisar a correlação entre o fenômeno descrito como inteligência emocional (IE) e suas implicações na Motivação pessoal, de cadetes da Arma de Comunicações da Academia Militar das Agulhas Negras. O método adotado foi uma pesquisa bibliográfica e de campo, as quais obtiveram dados estatísticos relacionados à influência do grau de inteligência emocional nos níveis de motivação baseados na Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow. Resultado decorrente deste estudo constatou a relação entre as habilidades da inteligência emocional e o suprimento das necessidades motivacionais. Os dados foram analisados de forma quantitativa, sendo verificada a correlação das variáveis citadas. Como conclusão de toda a pesquisa foi verificado que alto índice de inteligência emocional pode conduzir a alto nível de motivação.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Exército Brasileiro. Motivação. Educação Militar.

ABSTRACT

SANTOS, Caetano de Almeida. **Emotional Intelligence and Motivation: a study with cadets**. Resende: AMAN, 2018. Monograph.

This work consists of a study and analysis of the concept of motivation described by Maslow and the mixed model of emotional intelligence, according to Daniel Goleman (1995, 1998, 2014), applied to AMAN's cadets military training. To contextualize the study, data were obtained through the works of Daniel Goleman and Abraham Maslow. The main objective of this study was to analyze the correlation between the phenomenon described as emotional intelligence (EI) and its implications in the personal motivation of Communications' cadets in Agulhas Negras Military Academy. The method adopted was bibliographical and field researches, which obtained statistical data related to the emotional intelligence degree's influence on the levels of motivation based on the Maslow's Pyramid of Human Needs. The result of this study verified the correlation between the abilities of emotional intelligence and the fulfillment of motivational needs. The data were analyzed in quantitative form, being verified the correlation of the mentioned variables. As a conclusion to the entire research it was found that high emotional intelligence can lead to high level of motivation.

Key words: Emotional intelligence. Brazilian army. Motivation. Military Education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A Pirâmide de Maslow.....31
Gráfico 1 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.....37
Gráfico 2 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.....38
Gráfico 3 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.....39
Gráfico 4 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.....40
Gráfico 5 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.....41
Gráfico 6 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.....41
Gráfico 7 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.....42
Tabela 1 – Os 10 melhores resultados do questionário aplicado.....43

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO 11
2. REFERENCIAL TEÓRICO – METODOLÓGICO 13
2.1. Revisão da literatura 13
2.1.1. Problema 15
2.1.2. Hipóteses 15
2.1.3. Objetivos 16
2.1.3.1. Objetivos gerais 16
2.1.3.2. Objetivos específicos 16
2.1.4. Limitações da pesquisa 16
2.2. Referencial metodológico 17
2.2.1. Tipo de pesquisa 17
2.2.2. Coleta de dados 17
2.2.3. Tratamento dos dados 17
3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO 19
3.1. Inteligência Emocional 19
3.1.1 Pressupostos Teóricos Da Emoção 19
3.1.2 Pressupostos Teóricos Da Inteligência 21
3.1.3 Um Breve Histórico da Inteligência Emocional 23
3.1.4 A Inteligência Emocional por Daniel Goleman 24
3.1.5 As Habilidades da Inteligência Emocional 25
3.1.5.1 Autoconsciência 25
3.1.5.2 Autogestão 26
3.1.5.3 Motivação 26
3.1.5.4 Empatia 27
3.1.5.5 Habilidade Social 28
3.2 Motivação 29

3.2.1 Um breve Histórico da Motivação 29

3.2.2 O conceito de Motivação 30

3.2.3 A Teoria das Necessidades: Pirâmide de Maslow 30

3.2.4 Princípios da Motivação segundo Maslow 31

3.3 Relação entre inteligência emocional e motivação 32

3.3.1 Necessidades Básicas ou Fisiológicas 32

3.3.2 Necessidades de Segurança 33

3.3.3 Necessidades Sociais ou de Associação 34

3.3.4 Necessidades de Status ou Autoestima 34

3.3.5 Necessidades de Autorrealização 35

4 ANÁLISE DE DADOS: Questionário 36

4.1 Análise e Interpretação dos Resultados 36

5 CONCLUSÃO 44

REFERÊNCIAS 46

ANEXO 48

1 INTRODUÇÃO

A motivação sempre foi um campo de estudo muito visado por cientistas, e pelos mais diversos tipos de empreendedores ao redor do mundo, e em um ambiente militar não é diferente. Visando um melhor entendimento do que faz as pessoas aprimorarem relações interpessoais, melhorar a forma como se comunicam, bem como aumentar sua eficiência nas atividades que desempenham em empresas e organizações, pesquisadores como Abraham H. Maslow já dedicaram décadas à temas como esse.

> Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento. (MASLOW, 194?, apud BUENO, 2002)

Graças aos estudos de teóricos como Maslow e às constantes mudanças na natureza das organizações, com chefes e líderes se preocupando cada vez mais com o bem-estar e produtividade de suas equipes e subordinados, é necessária uma revisão no modo como lidamos com a motivação humana. Como destaca Cecília W. Bergamini "Ninguém motiva ninguém. O potencial motivacional já existe dentro de cada um. O importante é não desperdiçá-lo." (BERGAMINI, 2002.)

Para compreender o que é este potencial, se faz necessário explorarmos teorias que apontam a chave para o desenvolvimento de um conjunto de habilidades pessoais, classificadas como partes integrantes de um tipo de inteligência que, segundo Daniel Goleman (1995), complementa a Inteligência Cognitiva (IC) - a Inteligência Emocional (IE). Desta maneira, deve-se compreender que, apesar do tema já ser amplamente estudado, há uma constante necessidade de ampliarmos ainda mais o conceito no meio militar, por ser um ambiente alicerçado nas relações de disciplina e hierarquia, onde o trato entre superiores e subordinados se faz presente em todas as missões.

Desde a década de 90, o renomado psicólogo Daniel Goleman (1995, 1998, 2014) realiza importantes pesquisas que reformularam a forma como chefes e líderes lidam com o mundo organizacional. Tais estudos tratam a respeito da IE e o aprimoramento dos relacionamentos intrapessoal e interpessoal. Em sua obra "Liderança" (2014), Goleman destaca a IE como fator essencial na formação de líderes de sucesso no mundo empresarial, afirmando que:

> Isso ocorre porque as habilidades da inteligência emocional – quão bem gerimos nossa vida e nossos relacionamentos – são as habilidades que distinguem aqueles com desempenho excepcional. E quanto mais se sobe em uma organização, maior a importância da IE [inteligência emocional] para distinguir os líderes mais eficazes. (GOLEMAN, 2014, p.7)

Para essa pesquisa, objetivo geral consistirá em verificar a possível relação entre as variáveis supracitadas, através da análise e descrição das habilidades da Inteligência Emocional e dos conceitos de Motivação e da Teoria das Necessidades Humanas descritos por Abraham H. Maslow.

O escopo do trabalho restringiu-se ao estudo e análise da correlação entre a inteligência emocional descrita, por Daniel Goleman, e estudos do conceito de motivação descrito por Abraham H. Maslow.

Avalia-se que o tema inteligência emocional e motivação é relevante para efeito desse trabalho de conclusão de curso, porque permite reafirmar a relevância que a IE tem na organização castrense, e quais suas implicações na motivação dos militares.

O primeiro capítulo da monografia apresentou o tema, os objetivos gerais e alguns fundamentos para justificar a importância do estudo e da possível relação entre a Inteligência Emocional e Motivação para o Exército Brasileiro.

O segundo capítulo desenvolve o referencial teórico-metodológico, abordando os aspectos gerais da revisão da literatura, dos objetivos a serem alcançados e dos métodos de pesquisa a serem empregados.

No terceiro capítulo são apresentados, inicialmente, os conteúdos relacionados à Inteligência Emocional, focado principalmente nos trabalhos de Daniel Goleman. Em seguida, são estudados os aspectos mais relevantes a respeito da motivação humana e a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow, presentes em artigos científicos e dissertações diversas. Conjuntamente com a apresentação dos termos será feita uma análise das variáveis do estudo, buscando, por fim, verificar e analisar as possíveis correlações entre os assuntos.

No quarto capítulo são apresentas a coleta e análise de dados. No quinto capítulo as conclusões, fundamentadas nos resultados adquiridos a partir da coleta e análise de dados, ratificando ou refutando a hipótese estabelecida para problema proposto e, por fim, apresentando a sintetização das principais ideias que representam o resultado geral do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO - METODOLÓGICO

A pesquisa realizada teve como tema central a inteligência emocional e a motivação humana. O campo de pesquisa está relacionado às áreas de Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos, conforme previsto no Art. 4º, XXIII e XXXII da Portaria nº 734, de 19 de agosto de 2010, do Comando do Exército Brasileiro (BRASIL, 2010).

Apresentar-se-á a construção da pesquisa nos seus aspectos de metodologia e fundamentação teórica. A proposta da pesquisa consiste em analisar a relação entre as habilidades da inteligência emocional descrita por Goleman (2014) e estudos da teoria da motivação humana criada por Maslow (1954).

Embora este campo de investigação tenha considerável quantidade de material já publicado, o viés escolhido é novo por associar Motivação e Inteligência Emocional. Pretende-se, neste trabalho, realizar uma pesquisa predominantemente bibliográfica, com oportunidade para a realização de uma pesquisa de campo durante sua execução.

A análise e leitura destes dados será o principal instrumento de coleta de dados.

2.1. Revisão da literatura

Nos anos 90, em um artigo de autoria de Peter Salovey e John D. Mayer, chamado de “emotional intelligence”, era apresentado pela primeira vez o termo “Inteligência Emocional”. Nesse artigo, a IE foi caracterizada como o “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização dessa informação para guiar o pensamento e as ações” (SALOVEY; MAYER, 1990, p. 189, *tradução nossa*).

Mas foi o autor Daniel Goleman que tornou esse tipo de estudo popular ao lançar seu livro “Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”, em 1995, que se refere à inteligência emocional como fator de sucesso na esfera pessoal e profissional de uma pessoa.

Ao longo de suas pesquisas, Goleman (1998) buscou atribuir ao conceito de inteligência emocional, tanto à possibilidade de identificar as emoções e a capacidade de administrá-las de forma eficiente, quanto à habilidade de identificar as emoções nos outros, utilizando-as a favor de relações saudáveis, o que permite gerir bem os relacionamentos.

Nesse contexto, o autor definiu para a Inteligência Emocional cinco habilidades, separadas em dois grupos: competências pessoais e competências sociais.

As competências pessoais constituem-se em três habilidades (GOLEMAN,1998): a Auto Percepção, que se refere à estar consciente das próprias emoções e impulsos no momento em que ocorrem; a Auto Regulação, que consiste na habilidade de saber agir diante dessas emoções de forma adequada à cada situação; e a Automotivação, que promove a canalização das emoções a serviço de um objetivo específico.

No que se refere às competências sociais, define-se duas habilidades (GOLEMAN, 1998): a Empatia e as Aptidões Sociais. Empatia pode ser definida como a habilidade de reconhecer as emoções de outra pessoa, visualizando a si próprio na situação de outrem. As Aptidões Sociais englobam a interação interpessoal e a indução de respostas desejáveis aos indivíduos. Estar plenamente consciente dessas habilidades permite ser criada em ambiente militar relações equilibradas, fazer com que saibam as dificuldades emocionais pelas quais os componentes do quartel estão passando e conseguir fazê-los gerar motivação para prosseguir na missão com eficiência e eficácia.

No que diz respeito à motivação, Abraham H. Maslow apresenta em seu livro "Motivation and Personality" (1954, 1970) que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência, em cuja base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas ou básicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

Toda pessoa tem a capacidade e tem o anseio de ascender na hierarquia da pirâmide de Maslow, com o propósito de atingir o nível de autorrealização. Porém, segundo Maslow (1954), o progresso é muitas vezes interrompido pela ausência de satisfação das necessidades de um dos níveis inferiores. O autor constatou que apenas uma em cada cem pessoas torna-se completamente autorrealizada, dessa forma há a necessidade de uma força motora vigorosa o suficiente para que se possa sentir plena satisfação com o próprio estado cognitivo.

Ao analisar o conceito de motivação apresentado por Maslow (1954), percebe-se que o conhecimento e o controle das necessidades e reações do militar possuem forte vínculo com a escalada de sua automotivação. Nessa perspectiva, o futuro Oficial do Exército Brasileiro que cultiva o domínio afetivo na relação com os seus comandados e

preocupa-se com suas necessidades procurando atendê-las hierarquicamente, estabelece as condições necessárias para atingir o nível motivacional de autorrealização.

2.1.1. *Problema*

Os cadetes passam rotineiramente por circunstâncias que afetam as suas emoções. Nessas ocasiões, é imprescindível que tenham domínio sobre as reações emocionais e a capacidade de compreender as necessidades do grupo com o qual trabalham, de forma a cultivar a automotivação. A partir dessas análises, é possível perceber uma possível ligação entre as habilidades da inteligência emocional definidas por Goleman e estudos sobre a motivação humana baseados em Maslow (1954).

Considerando o relacionamento interpessoal entre cadetes do segundo, terceiro, quarto ano e oficiais do curso de Comunicações da AMAN, em que medida se manifestam as cinco habilidades constituintes da Inteligência Emocional descritas por Daniel Goleman? Quais as possíveis relações entre os conceitos de IE e da motivação humana? De que forma o tipo de relação interpessoal entre oficiais e cadetes da AMAN influencia no grau de motivação destes durante a formação acadêmica?

2.1.2. *Hipóteses*

A pesquisa a ser desenvolvida parte do princípio de que o cadete da AMAN é constantemente exposto à situações de estresse, que trazem à tona emoções diversas como raiva, ansiedade, tristeza e medo. Nesse contexto, o futuro oficial do Exército Brasileiro estará diante de seu pelotão e deverá comandá-lo de forma eficiente, cultivando a automotivação profissional individual e coletiva, a fim de atingir o objetivo final de sua fração dentro do contexto de cada operação militar.

As hipóteses de investigação se apresentaram da seguinte maneira:

a) Se o chefe militar exerce as suas habilidades de inteligência emocional com excelência, então seu pelotão apresentará padrões elevados de motivação.
b) Se a hipótese acima citada for verdadeira, então haverá uma correlação entre os termos relacionados às habilidades da inteligência emocional de Goleman, com os conceitos relativos à motivação humana presente nos estudos baseados em Maslow (1954).

2.1.3. *Objetivos*

A seguir serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste trabalho de pesquisa.

2.1.3.1. *Objetivo geral*

O objetivo geral da pesquisa será analisar as cinco habilidades da Inteligência Emocional de Goleman que caracterizam os contatos interpessoais entre cadetes e oficiais do curso de comunicações da AMAN, e analisar os conceitos relativos à motivação humana, propostos por Maslow.

2.1.3.2. *Objetivos específicos*

Serão verificados os seguintes objetivos específicos:

a) Compreender e identificar os termos relacionados à Inteligência Emocional, bem como as habilidades encontradas pelo pesquisador Daniel Goleman.
b) Compreender e identificar os termos relacionados à motivação humana descritos por Abraham Maslow.
c) Verificar a possível correlação entre inteligência emocional e motivação.

2.1.4. Limitações da pesquisa

Apesar do esforço de realização de uma pesquisa de campo, os dados ainda são muito incipientes e exploratórios. Uma série histórica de dados permitiria um melhor contraste e análise das informações. Por se tratar de uma pesquisa do tipo bibliográfica e de campo, o processo de coleta dos dados se deu pela tabulação da informação obtida nos livros de referência, mencionados anteriormente, bem como dos questionários relacionados com o tema.

Para futuras pesquisas, sugerimos o escopo das Soft Skills, que são as habilidades interpessoais mais valorizadas e desejadas no campo empresarial atualmente, e que representam o Estado da Arte dos estudos em Inteligência Emocional.

2.2. Referencial Metodológico

Esta seção do texto tem por finalidade definir os parâmetros e os passos do dos procedimentos metodológicos utilizados para a análise do problema.

2.2.1 Tipo de pesquisa.

A pesquisa apresentou características compreensivas e exploratórias, tendo em vista que foi possível utilizar todo material teórico e questionário para interpretar e relacionar as características da inteligência emocional e da motivação humana. Dessa forma, a pesquisa descritiva e a de campo proporcionaram a análise entre os dois assuntos pesquisados e sua possível correlação. O trabalho teve como suporte os seguintes tipos de pesquisas:

a) Pesquisa Bibliográfica: levantamento do material necessário para compreensão do assunto, em especial as obras de Daniel Goleman (1995, 1998, 2014) e de Abraham H. Maslow (1954, 1957)

b) Pesquisa de Campo: utilização de questionário dividido em três blocos, sendo o primeiro referente experiência motivacional na formação, o segundo referente à Medida de Inteligência Emocional (MIE, Siqueira et al, 1999) em escala adaptada e reduzida, e o terceiro referente ao nível de motivação individual.

2.2.2. Coleta de dados.

Visando uma coleta de dados eficaz, todo o material bibliográfico e questionário foram organizados em um sistema de fichamento, o qual serviu para posterior análise.

O questionário, cujo modelo estará disponível nos apêndices do TCC, estará disposto em três blocos: o primeiro, com sete perguntas, referente à experiência motivacional durante a formação; o segundo bloco, com doze perguntas, referente à Medida de Inteligência Emocional (MIE, Siqueira et al, 1999) em escala adaptada e reduzida; e o terceiro bloco, com 20 perguntas, referente à motivação humana individual.

Nele buscou-se identificar o objetivo deste trabalho, que consiste em analisar o quanto a inteligência emocional relaciona-se com a motivação do cadete da AMAN. Como a amostra era razoavelmente “controlada”, ou seja, todos os indivíduos são da mesma especialidade (comunicações) e convivem em um mesmo ambiente, a participação voluntária foi expressiva, com 70 cadetes do Curso de Comunicações (59% do efetivo total de 118 cadetes).

2.2.3. Tratamento dos dados.

Para efeito da análise e tratamento de dados utilizou-se uma forma de tratamento qualitativa (bibliografia) e quantitativa (questionário). Isto é, buscou-se compreender o significado dos aspectos ligados à IE que podem estar relacionados com as características destacadas pelos estudos sobre a Motivação Humana, e como esses conceitos se manifestam nos cadetes da AMAN.

3 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E MOTIVAÇÃO

Esse capítulo tratará a respeito da apresentação e análise dos dados coletados referentes aos dois assuntos a serem correlacionados na pesquisa. A primeira seção abordará os pressupostos teóricos a respeito da inteligência e da emoção culminando com o estudo da inteligência emocional de Daniel Goleman e apresentação das habilidades da IE. Na segunda seção, serão apresentados os termos referentes à Motivação Humana e a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow. Por fim, a terceira seção fará a verificação da correlação entre os assuntos, através da análise entre aspectos relevantes do questionário a respeito da experiência acadêmica pessoal, nível de inteligência emocional e de motivação, com os termos da inteligência emocional descrito Goleman.

3.1 Inteligência Emocional

No decorrer das últimas décadas, as pesquisas a respeito das emoções demonstraram que os processos cognitivos apresentam intrínseca relação com o que sentimos. Essa revelação torna clara a busca por uma admissão daquilo que sentimos e a importância das emoções na escalada do nível motivacional de cada pessoa.

Da mesma forma que é aplicada a razão em nossos processos emocionais, o contrário tem ocorrido. O conceito de inteligência tem perdido o significado de ser um aspecto exclusivamente racional e tem sido amplamente analisado sob a óptica emocional também, tornando-se carro-chefe na atualidade por meio do estudo da inteligência emocional, principalmente por causa das obras de Daniel Goleman (1995, 1998, 2014).

3.1.1 Pressupostos Teóricos Da Emoção

Nos estudos que se referem à emoção, existem diferentes definições dentre as quais podemos considerar relevantes:

> A emoção é uma experiência subjetiva que envolve a pessoa toda, a mente e o corpo. É uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reações orgânicas e sensações pessoais. É uma resposta que envolve diferentes componentes, nomeadamente uma reação

> observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva (PINTO, 2001 apud LOPES, 2011).

Pinto (2011) ressalta nessas palavras a complexidade e a abrangência presentes nas reações emotivas do ser humano, e toda a sua subjetividade. A análise feita por ele permite compreender as peculiaridades das emoções de cada pessoa, levando em consideração que são aspectos que dependem da personalidade e das características individuais. Goleman apresenta uma análise semelhante:

> Quanto a mim, interpreto emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios aí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação. Há centenas de emoções, incluindo respectivas combinações, variações, mutações e tonalidades (GOLEMAN,1997 apud LOPES, 2011).

Charles Darwin foi, segundo Lopes (2011), o pioneiro nos estudos das emoções humanas no ano de 1872, ao publicar seu livro “A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais”. Nesta obra, Darwin chega à conclusão de que as emoções, e suas mais diferentes expressões, são inatas tanto ao homem quanto aos animais. Somado a isso, o cientista naturalista britânico afirma que a sobrevivência de um indivíduo e de sua comunidade depende do reconhecimento dos sinais emitidos quando expressamos uma determinada emoção.

O progresso nos estudos a respeito das emoções se ramificou em diferentes vertentes, sendo que, para o presente estudo, optou-se por dar maior relevância para a vertente cognitivista da psicologia, associando a relação entre a cognição e a emoção.

Sobre essa relação, Myers (1999, apud LOPES, 2011) diz que:

> A maioria dos psicólogos acredita hoje que a nossa cognição constitui um ingrediente essencial da emoção. Um desses teóricos é Stanley Schachter, que propôs uma teoria dos dois fatores, em que as emoções possuem dois ingredientes: excitação física e um rótulo cognitivo. Schachter presumiu que nossa experiência da emoção cresce a partir de nossa consciência da excitação do corpo. Como Cannon e Bard, Schachter também achava que as emoções são fisiologicamente similares. Assim, em sua opinião, uma experiência emocional exige uma interpretação consciente da excitação (MYERS, 1999, apud LOPES, 2011)

Esse enfoque aponta o viés cognitivo como instrumento primordial para o processo de percepção e interpretação dos acontecimentos e consciência de nossas

emoções. É uma perspectiva que procura esclarecer a excitação interna do corpo causada pelas emoções, através do conhecimento do mundo externo.

Um renomado pesquisador que buscava a relação entre a razão e a emoção era António Damásio (1994), em seu livro "O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano", no qual afirma:

> Porém, em muitas circunstâncias de nossa vida como seres sociais, sabemos que as emoções só são desencadeadas após um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático. Em virtude da natureza de nossa experiência, há um amplo espectro de estímulos e situações que vieram se associar aos estímulos inatamente selecionados para causar emoções. As reações a esse amplo espectro de estímulos e situações podem ser filtradas por um processo de avaliação ponderada. (DAMÁSIO, 1994, p. 145)

O que Damásio (1994) procura esclarecer é que passamos por um processo cognitivo que avalia os estímulos que ganhamos de forma inata frente aos impulsos do ambiente, a fim de eleger nossas reações. Essa afirmação nos consente concluir que reagimos de modo diferente aos mesmos estímulos, pois todo processo mental que realizamos para desencadear nossas emoções está baseado em experiências pessoais e em processos de aprendizagem.

Nesse sentido, é evidente que temos a capacidade de gerir nossas emoções através de processos racionais e habilidades pessoais que podem ser adquiridas através das experiências na vida, o que é evidenciado no estudo da inteligência emocional.

3.1.2 Pressupostos Teóricos Da Inteligência

A inteligência humana há muitos anos é objeto de estudo da ciência, e mesmo assim continua difícil de ser conceituada de maneira universal. Isso deriva especialmente da sua amplitude e complexidade, abrangendo inúmeros aspectos da capacidade humana, respeitando, inclusive, as particularidades individuais e do meio ao qual estão submetidas as pessoas.

Nesse contexto, Nunes e Silveira (2011, p. 149 apud SOBRAL, 2013, p. 36):

> [...] a inteligência vai além de resultados obtidos pelos estudantes, expressos em notas, índices e fatores. Ao contrário, ela está relacionada com aspectos próprios do sujeito e com elementos do meio, manifestando-se de forma singular nas situações formais e informais de aprendizagem, experimentadas por ele em seu cotidiano. A inteligência articula-se também com a capacidade do ser humano de conhecer e entender a realidade que o cerca, de modo a dominá-la e transformá-la. É, portanto, um processo aberto e mutável.

Analisando esse conceito é evidente que a inteligência pode se manifestar de inúmeras formas, e que abrange capacidades muito distintas daquelas que são tradicionalmente avaliadas. Somado a isso, esse conceito permite concluir que o ambiente ao qual está inserido o indivíduo influencia diretamente em seu desenvolvimento intelectual. Isso se deve, sobretudo, ao fato de que a inteligência é capaz de definir a relação de cada pessoa com o meio em que vive, tornando-a capaz de reconhecer a própria realidade e resolver novos problemas, assim como apontado por Dalgalarrondo (2008 apud SOBRAL, 2013, p.36):

> [...] Nesta direção, a inteligência pode ser definida como o conjunto das habilidades cognitivas do indivíduo, a resultante, o vetor final dos diferentes processos intelectivos. Refere-se a capacidade de identificar e resolver problemas novos, de reconhecer adequadamente as situações vivenciadas cambiantes e encontrar soluções, as mais satisfatórias possíveis para si e para o ambiente, respondendo às exigências de adaptação biológica e sociocultural.

Cabe também mencionar sobre as diversas tentativas de se medir a inteligência ao longo do tempo. Melão [200-] relata que no ano de 1905 os pesquisadores franceses Alfred Binet e Theodore Simon foram responsáveis por desenvolver um sistema para medir a capacidade cognitiva dos estudantes através da relação entre a idade cronológica e testes destinados a outras faixas etárias, possibilitando a detecção de atrasos ou adiantamentos nos níveis mentais.

De acordo com Melão [200-], o termo “QI” (quociente de inteligência) foi utilizado pela primeira vez por William Stern no ano de 1912, que adotou também as palavras “idade mental” e “idade cronológica” comparando a capacidade de resolver problemas com o tempo de vida de uma determinada pessoa.

A pesquisa sobre a “Teoria das Inteligências Múltiplas”, desenvolvida por Howard Gardner, um cientista norte americano, foi outro ponto de relevância para o estudo da inteligência. Gardner, já nas primeiras páginas de seu livro sobre o tema, afirma (GARDNER, 1994, p. 7 apud SOBRAL,2013, p.39):

> [...] existem evidências persuasivas para a existência de diversas competências intelectuais humanas relativamente autônomas abreviadas daqui em diante como 'inteligências humanas'. Estas são as 'estruturas da mente' do meu título. A exata natureza e extensão de cada 'estrutura' individual não é até o momento satisfatoriamente determinada, nem o número preciso de inteligências foi estabelecido. Parece-me, porém, estar cada vez mais difícil negar a convicção de que há pelo menos algumas

> inteligências, que estas são relativamente independentes umas das outras e que podem ser modeladas e combinadas numa multiplicidade de maneiras adaptativas por indivíduos e culturas.

O referido estudo foi essencial para compreender que a inteligência não é uma habilidade unilateral, mas sim aplicada de forma abrangente, dentro de uma gama de possibilidades, e diferenciada de acordo com as capacidades de cada indivíduo. As inteligências múltiplas de Gardner (1994 apud SOBRAL, 2013) foram divididas em 7 (sete): musical, corporal-cinestésica, lógico-matemática ou numérica, linguística ou de compreensão verbal, espacial ou visual, interpessoal e intrapessoal. Dentre essas, as duas últimas tornaram-se relevantes para o estudo da inteligência emocional e foram definidas da seguinte maneira:

Inteligência interpessoal, segundo Gardner (1995 apud VERGARA, 2005, p. 198), "está baseada numa capacidade nuclear de perceber distinções entre os outros; em especial, contrastes em seus estados de ânimo, temperamentos, motivações e intenções".

Em contrapartida, a inteligência intrapessoal foi descrita por Gardner da seguinte forma: "é o acesso ao sentimento da própria vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar essas emoções e, eventualmente, rotulá-la e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento". (GARDNER,1995 apud VERGARA, 2005, p. 199)

Goleman, seguidor dos caminhos trilhados pela Teoria das Inteligências Múltiplas, já observa que Gardner demonstrava uma compreensão vaga, porém primordial da aplicação social e comportamental da inteligência, que mais tarde foi aprofundada no estudo da inteligência emocional.

Conforme diz Goleman:

> Por muitas décadas, falou-se vagamente sobre essas habilidades que eram chamadas de temperamento e personalidade ou habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação etc.), ou ainda competência. Atualmente, há uma compreensão mais precisa desse talento humano, que ganhou um novo nome: inteligência emocional. (GOLEMAN, 1998, P. 338)

3.1.3 Um Breve Histórico da Inteligência Emocional

Os pesquisadores Peter Salovey e John Mayer foram os responsáveis pelas primeiras definições da inteligência como objeto de estudo da psicologia, no início da

década de 90, no artigo intitulado “emotional intelligence”. Segundo descritos pelos autores, o objetivo do trabalho foi:

> Este artigo apresenta um arcabouço para a inteligência emocional, um conjunto de habilidades que se propões a contribuir para a avaliação, expressão e regulação efetiva das emoções em si e nos outros, e o uso das emoções para motivar, planejar e obter êxito próprio. (SALOVEY, MAYER, 1990, p.185, *tradução nossa*)

Desta afirmação pode-se constatar que os autores compreendem a inteligência emocional como um conjunto de capacidades que colaboram para uma avaliação precisa, além da expressão e efetiva regulação da emoção em nós mesmos e nos outros, assim como o uso dos sentimentos para motivar, planejar e alcançar objetivos.

Esse estudo foi primordial para pesquisas futuras a respeito do tema e sua aplicação em diferentes áreas profissionais que dependam do uso de habilidades sociais para alcançar o sucesso. Contudo, o tema inteligência emocional iniciou sua popularidade com o livro “Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente” lançado pelo psicólogo e escritor norte-americano Daniel Goleman em 1995.

O trabalho do autor demonstrou, de maneira prática, a milhares de empresas ao redor do mundo como a inteligência emocional pode ser sinônima de sucesso profissional, e incentivou a pesquisa e publicação de inúmeras pesquisas posteriores ao seu trabalho.

3.1.4 A Inteligência Emocional por Daniel Goleman

“Inteligência emocional refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos”. (GOLEMAN, 1998, p.344)

As pesquisas de Daniel Goleman têm como escopo principal o estudo da Inteligência Emocional (também chamada de QE, ou Quociente Emocional) e sua influência, e possível aplicação, em diversas áreas da vida humana: da educação, da vida pessoal e, com maior relevância, na área profissional. “Talvez minha maior surpresa tenha sido o impacto do QE no mundo dos negócios, principalmente nas áreas

de liderança e desenvolvimento de funcionários (uma forma de educação para adultos)" (GOLEMAN, 1995, p. 14)

3.1.5 As Habilidades da Inteligência Emocional

As pessoas são capazes de desenvolver sua inteligência emocional ao longo da vida através da experiência e das abordagens corretas, e demonstrar essa ideia era uma das intenções do pesquisador Daniel Goleman em suas obras.

Nesse sentido, segundo Boyatzis e McKee (2002) apud Goleman (2012), as pesquisas resultaram em novas descobertas, o que fez com que dividissem a inteligência emocional em cinco aspectos, como consta na obra "Liderança: a Inteligência Emocional na formação do Líder de Sucesso" (2014):

3.1.5.1 Autoconsciência

A autoconsciência é relatada como o primeiro componente da IE, e está relacionada com o conhecimento das próprias capacidades e limitações, implicando diretamente na forma de agir e no processo decisório de cada um.

> Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas. Pelo contrário, são honestas consigo e com os outros. (GOLEMAN,2014, p.14)

Essa habilidade é essencial no que tange a planejamentos e cumprimentos de prazos, porque a noção do que somos capazes de fazer ou não nos dirá se o tempo disponível é suficiente e se a missão será cumprida em padrão satisfatório, o que permite antecipar os fatos e replanejar se for necessário, evitando riscos e fracassos desnecessários.

> A autoconsciência também está ligada à compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas. Alguém muito autoconsciente sabe para onde está indo e por quê. [...]. Uma pessoa sem autoconsciência tende a tomar decisões que trazem agitação interior, ao passar por cima de valores arraigados. [...]. As decisões das pessoas autoconscientes se harmonizam com seus valores. Consequentemente, quase sempre acham seu trabalho estimulante. (GOLEMAN, 2014, p.14)

É primordial ao militar o exercício da autoconsciência para tomar ciência das próprias limitações e aceitar críticas de maneira construtiva. Esse tipo de abordagem permite maior segurança, além de proporcionar satisfação pessoal e profissional, por dar a possibilidade de prever os riscos e definir metas realistas, com prazos adequados à demanda, aprimorando substancialmente a eficiência e a eficácia, própria e da equipe com a qual trabalha.

3.1.5.2 Autogestão

Goleman (2014) compreende que não há como eliminar nossos impulsos biológicos e sua influência sobre as nossas emoções, mas existem maneiras eficazes de administrá-los ou canalizá-los a nosso favor. Seguindo esse raciocínio, a autogestão – ou autocontrole – é primordial para impedir que nossas ações sejam baseadas unicamente em nossos impulsos. Goleman assim definiu:

> O autocontrole, que é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. As pessoas engajadas em tal conversa sentem mau humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controla-los e até mesmo canalizá-los de formas úteis. (GOLEMAN, 2014, p.16)

O militar com um bom nível de controle de suas emoções é capaz de equilibrar suas decisões e manter a ética de suas ações até mesmo em circunstâncias de alta pressão e complexidade, o que faz dele uma pessoa confiável e produtiva ao longo do tempo. Além disso, esse tipo de atitude impede que decisões precipitadas possam comprometer o grupo em que está inserido. “Os sinais do autocontrole emocional, portanto, são fáceis de perceber: uma propensão pela reflexão e ponderação; adaptação à ambiguidade e mudança; e integridade – uma capacidade de dizer não aos impulsos.” (GOLEMAN, 2014, p.18)

3.1.5.3 Motivação

Outra habilidade de grande relevância para os militares é a motivação. É através da motivação que são canalizadas as emoções em um único sentido: o cumprimento das metas a serem alcançadas. A abordagem de Daniel Goleman (2014) trata da motivação da seguinte forma:

> Se existe um traço que praticamente todos os líderes eficazes possuem trata-se da motivação – uma variedade da autogestão pela qual mobilizamos nossas emoções positivas para nos impelir às nossas metas. Líderes motivados são impelidos a realizarem além das expectativas – suas próprias e de todos os outros. (GOLEMAN, 2014, p.18)

Trata-se da capacidade de reger as emoções a serviço de uma meta ou realização pessoal. Se o militar se deixa levar pela ansiedade e pelos aborrecimentos, dificilmente consegue se concentrar na tarefa que está realizando. Por outro lado, se estiver motivado, encontrará prazer no trabalho e não se deixará abalar por falta de reconhecimento de seu desempenho.

Segundo o autor, a motivação poderá advir de fatores externos – como o recebimento de honorários e recompensas – ou de fatores internos, como a vontade de vencer um obstáculo e a sensação de uma missão ter sido bem cumprida. Naturalmente, os fatores internos são os que geram os melhores resultados, tendo em vista que essas motivações se prolongam no tempo e geram um efeito positivo, que transpassa o indivíduo e atinge a todos que convivem com ele.

O militar com elevado grau de motivação busca monitorar e melhorar constantemente seus resultados, procurando sempre o melhor rendimento e a correção de todas as falhas. Isso cria um clima de otimismo no ambiente de trabalho, mesmo em missões consideradas difíceis, pois serve de inspiração para outros fazerem o mesmo.

Goleman (2014) percebeu também nesse estudo que incorporar autoconsciência com motivação permite ao líder conhecer suas limitações, mas não se contentar com objetivos fáceis demais, levando sempre em consideração todo o potencial de sua equipe.

3.1.5.4 Empatia

A empatia é uma habilidade de grande importância no escopo da Inteligência Emocional, pois está baseada na capacidade do militar reconhecer o efeito de suas atitudes nos outros. A compreensão dos sentimentos daqueles que estão subordinados a um líder é essencial para a tomada de decisão, não como fator primordial, porque poderá comprometer o resultado da missão, mas sim como um catalisador na busca do equilíbrio no processo decisório, pois a empatia é essencial para criar um ambiente de trabalho alicerçado em relações produtivas e equilibrado. Assim como afirmou Goleman:

> Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Isso seria um pesadelo – tornaria qualquer ação impossível. Pelo contrário, empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes. (GOLEMAN, 2014, p.20)

Saber como os subordinados reagirão a uma determinada ordem garante ao comandante condição de adaptar e criar ambiente favorável a eles, na medida do possível. Essas adaptações devem estar atreladas principalmente ao esclarecimento das situações e possíveis consequências, para que todos saibam o porquê de determinadas ordens, e a abertura ao diálogo e às ponderações na busca de um consenso e uma solução favorável a todos os envolvidos.

3.1.5.5 Habilidade Social

A habilidade social é a habilidade da Inteligência Emocional responsável pela qualidade das relações interpessoais e pelo sucesso ou fracasso em negociações, pois é a forma como lidamos com as outras pessoas, na busca pela satisfação pessoal e/ou coletiva. Nesse sentido, ter a capacidade de persuasão e influência no meio em que está inserida, garante à pessoa condição de conduzir uma equipe em direção ao sucesso. Sobre as habilidades sociais Goleman alega que:

> A habilidade social é a culminância das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros. [...] A própria motivação contribui para a habilidade social. Lembre-se que as pessoas motivadas a realizar tendem a ser otimistas, mesmo diante reveses ou fracassos. [...] Pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir equipes – é sua empatia em ação. De forma semelhante, são mestres na persuasão – uma manifestação da autoconsciência, do autocontrole e da empatia combinados. (GOLEMAN, 2014, p. 23)

Somado a isso, o militar que possui domínio da habilidade social constrói laços firmes com as outras pessoas, caracterizados pelo respeito, compreensão e troca mútua de favores e experiências, o que garante crescimento pessoal e profissional para ambas as partes envolvidas. Para exercitar as habilidades sociais não é necessário dominar as outras habilidades anteriores, mas um considerável grau de cada uma é indispensável, e

essa interação de habilidades da Inteligência Emocional definirá a qualidade das relações que uma pessoa cultivará.

3.2 Motivação

Nessa seção do texto será abordada uma breve análise a respeito do conceito de motivação ao longo do tempo e uma apresentação do estudo de Abraham H. Maslow e sua Teoria das Necessidades Humanas.

3.2.1 Um Breve Histórico da Motivação

No período que precede a Revolução Industrial, o medo era o recurso mais empregado para gerar motivação nas pessoas. De acordo com Bergamini (2006, p. 45):

> Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.
> Foi somente durante a Revolução Industrial que vieram os investimentos cada vez mais pesados na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos.

Naquela ocasião, acreditava-se que o homem era motivado através de punições, ou seja, o medo provocava no homem o fator motivacional necessário para que ele cumprisse o seu trabalho. Essas punições poderiam advir tanto do aspecto psicológico, quanto através de restrições financeiras. Até aquele momento não era conhecida a informação sobre o fator motivacional ser proporcional ao desempenho dos funcionários e, consequentemente, melhorar o resultado de produção das empresas.

Após a Revolução Industrial, várias pesquisas foram realizadas visando despertar e exercitar a motivação dos indivíduos, pois foi percebido que o indivíduo mais motivado obtinha melhor desempenho profissional. Dessa forma, buscou-se substituir as punições e ameaças por novos planos salariais e benefícios, pois se acreditava que o salário era a melhor maneira de incentivar. Em outras palavras, se todos os indivíduos tivessem um bom salário, todos os seus problemas estariam

resolvidos. Vale ressaltar que existe uma diferença entre motivação e incentivo. O incentivo é adquirido através de pressões externas, o que vem de fora do indivíduo, enquanto a motivação é o que gera mudanças na conduta dos indivíduos e é estímulo que surge de dentro do próprio indivíduo.

3.2.2 Conceito de Motivação

Diversos são os pesquisadores que estudam a motivação humana, cujos conceitos diferem na forma como os indivíduos enxergam o poder da vontade. Além de Maslow, que terá seu trabalho abordado na próxima seção, devemos levar em conta os conceitos de Pinder, Chievenato e Bergamini.

Segundo Pinder (1998), a motivação no ambiente de trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem tanto no interior do indivíduo, quanto fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.

Chiavenato (2005) defende que a motivação vem de uma necessidade, de origem interna, que faz surgir uma pressão também interna, que estimulando (via electroquímica) o sistema nervoso, dá origem a um estado energético que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja alcançada ou a resposta seja impedida.

Nesse mesmo contexto, Cecília W. Bergamini (2002) conceitua a motivação como um estímulo de ordem interior, ou intrínseca à personalidade do ser humano, e não algo que venha de fatores externos como muitos pensam. Apesar de ser um tema amplamente estudado até os dias atuais, há uma notada dificuldade em definir de onde surge a vontade de uma pessoa optar por seguir determinado objetivo. Nesse contexto, a autora alega que:

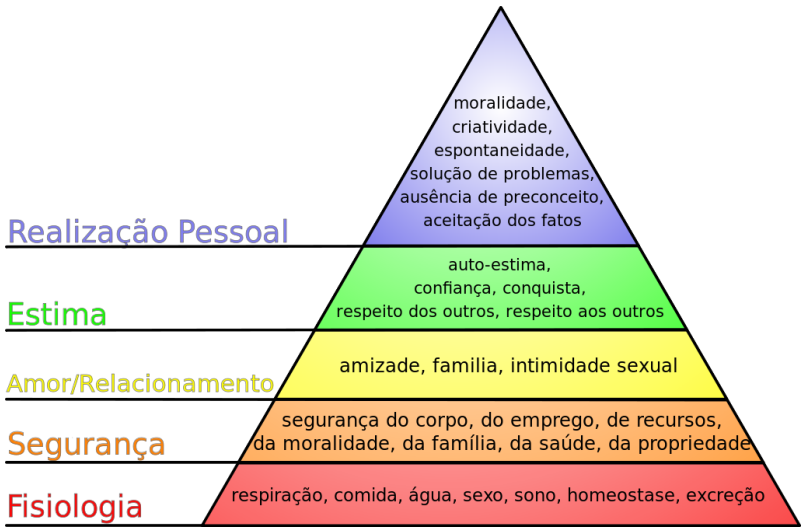
> A dificuldade básica deve-se a um fato simples: nem sempre dois indivíduos que agem da mesma maneira o fazem pelas mesmas razões. Pesquisas científicas realizadas sobre o comportamento motivacional revelam que não somente as pessoas têm objetivos diferentes, como as fontes de energia que determinam seu comportamento são extremamente variadas. Assim, o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos – objetivos que são, em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um. (BERGAMINI, 2002, p.64)

3.2.3 A Teoria das Necessidades: Pirâmide de Maslow

Abraham H. Maslow deu origem à sua teoria através do argumento de que os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco níveis de necessidades (GALHANAS, 2009). Como temos conhecimento, todo o tipo de motivação é iniciado por uma necessidade ou emoção. Seja esta de origem intrínseca ou extrínseca.

O pesquisador descreve, na década de 1950, o seu conceito de hierarquia das necessidades. Para ele, as necessidades de ordem superior são essencialmente de cunho emocional, as quais estão na origem da motivação. Sentimentos como simpatia, amizade, intimidade, autoestima e autorrealização são forças que nos compelem a agir, uma vez que temos a nossa segurança e necessidades fisiológicas satisfeitas.

Figura 1 – A Pirâmide de Maslow



Fonte: Psychology Wiki - Maslow's hierarchy of needs (traduzido)

Toda pessoa tem a capacidade e o desejo de galgar patamares mais altos na hierarquia da pirâmide de Maslow, de modo a atingir o nível da autorrealização. Segundo Maslow (1954), o progresso nos níveis da pirâmide é muitas vezes descontinuado pela carência de satisfação das necessidades de um nível inferior. O autor observou que apenas uma em cada cem pessoas torna-se totalmente autorrealizada, por isso é necessário que haja uma força motora vigorosa o suficiente para que possibilite as pessoas se sentirem satisfeitas com o estado cognitivo que se encontram.

3.2.4 Princípios da Motivação segundo Maslow

O comportamento motivacional é citado por Abraham H. Maslow, explicando-o pelas necessidades humanas. A motivação é compreendida como algo que leva os indivíduos à ação, resultado dos estímulos que agem sobre eles. Para que exista ação ou reação é necessário que um estímulo seja aplicado, seja proveniente de fonte externa ou decorrente do próprio organismo. Esta teoria nos dá ideia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.

Quando não se concretiza o ciclo motivacional, a decepção da pessoa advém podendo fazer com que o mesmo assuma comportamentos como nervosismo, pessimismo, atitudes ilógicas ou fora da normalidade, agressividade por não conseguir dar vazão à sensação de insatisfação contida, não colaboração, insegurança, resistência às modificações, má vontade, baixo moral, passividade, desinteresse pelas tarefas ou objetivos, distúrbios circulatórios ou digestivos, insônia, etc.

Para Maslow, mesmo que as necessidades do indivíduo não sejam satisfeitas, e que as situações anteriormente citadas aconteçam, ainda assim a pessoa não permanecerá eternamente frustrada, pois essa carência em algum nível de necessidade será, de alguma forma, compensada. Dessa forma conclui-se que a motivação é um estado cognitivo cíclico e constante na vida pessoal.

Conhecida como uma das teorias mais importantes do assunto motivação, Maslow afirma que poucas pessoas, ou nenhuma, procurará reconhecimento pessoal e status se suas necessidades básicas estiverem insatisfeitas, e essas necessidades dos seres humanos seguem uma hierarquia, ou seja, uma escala de interesses a serem atendidos. Isto significa que no momento em que o indivíduo realiza uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo que as pessoas busquem constantemente meios para satisfazê-la.

3.3 Relação entre inteligência emocional e motivação

A partir desta seção será feita uma análise entre os conceitos já estudados a respeito da Inteligência Emocional e sua possível relação com os estudos da Teoria das Necessidades de Maslow.

3.3.1 Necessidades Básicas ou Fisiológicas

Sendo a base da pirâmide na Teoria das Necessidades de Maslow (1954), as necessidades básicas ou fisiológicas são necessidades primárias, e a satisfação destas é primordial para possibilitar a escalada do nível motivacional, tanto no escopo pessoal quanto profissional dos indivíduos.

São necessidades básicas ou fisiológicas a respiração, comida, água, sexo, sono, homeostase, excreção, higiene, entre outras.

Nesse contexto, as limitações e exigências do corpo humano em situações que requerem conhecimento do aparelho físico e psicológico fazem parte das necessidades básicas, e desenvolver conhecimento a cerca disso configura intrínseco exercício de autoconhecimento – uma das habilidades da Inteligência Emocional, como foi abordada anteriormente.

Saber que determinado alimento não faz bem para o organismo, ou que o corpo está precisando de hidratação e descanso após um exercício de marcha para o combate, são conhecimentos facilmente adquiridos através da auto-observação.

Assim, é possível afirmar que através do exercício do autoconhecimento, que é aplicado rotineiramente na AMAN, as pessoas conseguem suprir as necessidades básicas e fisiológicas, sendo, inclusive, a ferramenta que possibilita os cadetes conhecerem os próprios sentimentos e gatilhos emocionais. Isto se deve ao fato de que a manutenção do corpo físico garante a sobrevivência no combate.

3.3.2 Necessidades de Segurança

As necessidades de segurança compõem a segunda camada da pirâmide de Maslow (1954), e engloba a segurança do corpo, do emprego, de recursos, da moralidade, da família, da saúde, da propriedade, entre outros.

Diversas situações prejudiciais são evitadas quando os impulsos de uma pessoa são controlados, de modo que não cometa erros irreversíveis para sua vida ou de outrem.

Em um dos exercícios da SIEsp do 3º Ano da AMAN, os cadetes devem ouvir atentamente as instruções pertinentes para a execução de uma técnica chamada *helocasting*, que consiste em saltar de um helicóptero no mar ou lagoa. Desde o momento da instrução preliminar até a execução da técnica, o cadete deverá estar sob total controle de seus impulsos, para que internalize corretamente todas as orientações e não ponha em risco sua integridade física no momento de executar a técnica.

Nesse contexto, entender como funcionam as próprias emoções possibilita, através da Autogestão, evitar reações impulsivas e situações de caráter punitivo. Tal prática conduz o indivíduo a melhores reações do corpo e mente perante as adversidades, garantindo sua segurança física e psicológica.

Essa postura de voltar-se para os próprios sentimentos e buscar o motivo de eles acontecerem, também chamada de autocontrole, permite que o militar permaneça em constante estado de serenidade, ou equilíbrio emocional. E é neste ponto que podemos deduzir a relação entre a habilidade da IE chamada de Autogestão e o suprimento das necessidades de Segurança, da Pirâmide das Necessidades de Maslow.

3.3.3 *Necessidades Sociais ou de Associação*

Representadas como a terceira camada da pirâmide de Maslow (1954), as necessidades sociais, ou de associação, são as que se referem à necessidade do companheirismo das amizades, do afago da família, da intimidade sexual, entre outras.

Durante a formação da AMAN, os relacionamentos cooperativos entre cadetes e oficiais é, por muitas vezes, o que sustenta a motivação perante dificuldades como a distância da família, dificuldades de relacionar-se com os companheiros de pelotão, entre outros. Porém, o ambiente proveniente dessa interação é o que vai ditar o nível de cooperação entre os militares.

Nessa mesma linha de pensamento, a Inteligência Emocional disponibiliza através da Empatia e das Habilidades Sociais, ferramentas para o cultivo de relacionamentos saudáveis e duradouros, que atendem à necessidade que o ser humano – como ser social - tem de participar de um grupo, uma família, ou um relacionamento íntimo.

3.3.4 Necessidades de Status ou Autoestima

Representando a penúltima camada da Pirâmide das Necessidades de Maslow (1954), as necessidades de *status* ou autoestima são aquelas referentes à estima pessoal, autoconfiança, desejo de conquistas, respeitar e ser respeitado.

Na rotina da caserna, os cadetes por vezes são observados positivamente ou corrigidos por seus comandantes de pelotão durante as missões que lhes são delegadas, e quando executam com esmero suas atribuições são elogiados e recebem recompensas. Esse tipo de reconhecimento profissional tem grande poder sobre a estima das pessoas, e isso faz com que obtenham um nível motivacional cada vez mais elevado durante a

formação e carreira.

É através das habilidades da IE chamadas de Empatia e Habilidade Social que o líder consegue criar o ambiente adequado às suas expectativas para o bom cumprimento da missão, pois estará lidando diretamente com as emoções de seu subordinado.

Somado a isso, o entendimento de si próprio e do outro promove a autoaceitação. Todos cometem falhas, e é através da autogestão que o subordinado evitará culpar-se e punir-se pelos erros que venha a cometer - o que garante a integridade de sua estima e, por conseguinte, de sua motivação. E estar ciente desta correlação, definitivamente traz benefícios às equipes de trabalho.

3.3.5 Necessidades de Autorrealização

Representam a camada mais elevada da pirâmide de Maslow (1954) e, segundo o autor, a autorrealização é objetivo de vida de todo ser humano.

Associada à busca de moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito e aceitação dos fatos, a autorrealização pode ser diretamente correlacionada ao exercício da habilidade motivação abordada por Goleman, que é a capacidade de manter objetivos claros e dignos de esforço pessoal para serem alcançados durante a vida.

É importante frisar que só é atingido o nível de autorrealização, se as necessidades de hierarquia inferior forem plenamente satisfeitas. Fazendo uma analogia, não se consegue chegar ao andar de cima sem subir pelos degraus da escada.

Através do cultivo da motivação que o ser humano é impulsionado a buscar uma condição de melhoria e equilíbrio na vida. O ambiente equilibrado de relações no trabalho, por exemplo, configura uma das condições ideais para a busca pela realização profissional, porém devem estar satisfeitas as necessidades de associação e estima do grupo, que é conseguido através da habilidade social e empatia dos indivíduos.

Por fim, podemos estabelecer uma relação entre o pleno emprego de todas as cinco habilidades da Inteligência Emocional na satisfação hierárquica das necessidades humanas até o nível da Autorrealização.

4 ANÁLISE DE DADOS: Questionário

Para se atingir os objetivos desta pesquisa aplicamos um questionário (Anexo). Nele buscou-se identificar o objetivo deste trabalho, que consiste em analisar o quanto a inteligência emocional relaciona-se com a motivação do cadete da AMAN. Como a amostra era razoavelmente "controlada", ou seja, todos os indivíduos são da mesma especialidade (comunicações) e convivem em um mesmo ambiente, a participação voluntária foi expressiva, com 70 cadetes do Curso de Comunicações (59% do efetivo total de 118 cadetes).

Convém ressaltar que neste capítulo foram considerados os resultados obtidos nas respostas dos cadetes, os quais, pelas próprias características, permitiram análise imediata. Dessa maneira, assim que os dados foram catalogados já foram avaliados e tratados metodologicamente.

Após o estudo feito, a confecção de gráficos foi o melhor meio visual encontrado para demonstrar os resultados mais expressivos e obter as conclusões perante a pesquisa. Primeiramente apresentamos os gráficos referentes às questões sobre experiência acadêmica, mostrando as porcentagens de cadetes que se encaixam em cada grau de concordância com a situação abordada. Na segunda e terceira partes demonstramos os gráficos referentes aos resultados obtidos com o questionário sobre inteligência emocional e motivação, respectivamente, os quais avaliaram aspectos relevantes sobre esses dois conceitos nos cadetes.

O questionário foi respondido por 24 (vinte e quatro) cadetes do 4º ano, 18 (dezoito) cadetes do 3º ano e 28 (vinte e oito) cadetes do 2º ano de 2018 ambos do Curso de Comunicações. Foi estruturado em 03 (três) tópicos, sendo composto por 39 (trinta e nove) questões objetivas. A partir do mesmo foi possível obter relevantes dados para o desenvolvimento da pesquisa. Em seguida, foram considerados, com o detalhamento mínimo necessário e suficiente, os resultados obtidos.

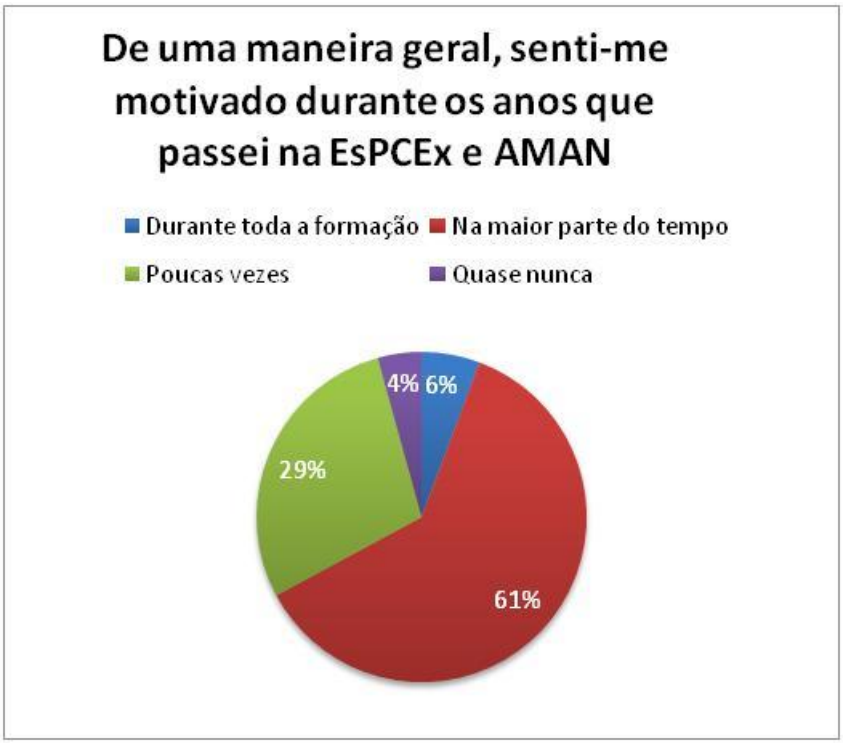
4.1 Análise e Interpretação dos Resultados

Todas as questões tiveram como objetivo a ligação entre os conceitos abordados nesta pesquisa.

Os resultados mais expressivos desse questionário foram:

- 43 (61,4%) afirmam terem se sentido motivados na maior parte do tempo durante os anos que passaram na EsPCEx e AMAN. Enquanto 20 (28,6%) afirmaram terem se sentido motivado poucas vezes na formação.

Gráfico 1 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Nota-se que o efetivo que se manteve motivado por toda a formação (6%) é tão pequeno quanto aos que responderam que quase nunca estiveram motivados (4%). Em contrapartida, é expressivo o resultado obtido por cadetes que estiveram motivados poucas vezes (29%) ou na maior parte do tempo (61%). Esse resultado nos mostra que uma mesma formação, com o mesmo padrão de diretrizes por parte dos oficiais proporciona diferentes efeitos no nível de motivação dos cadetes.

- 31 (44,3%) concordaram totalmente e 29 (41,4%) concordaram parcialmente que a moralidade do pelotão, quanto a fazer o certo porque é certo, influencia na motivação durante a formação acadêmica.

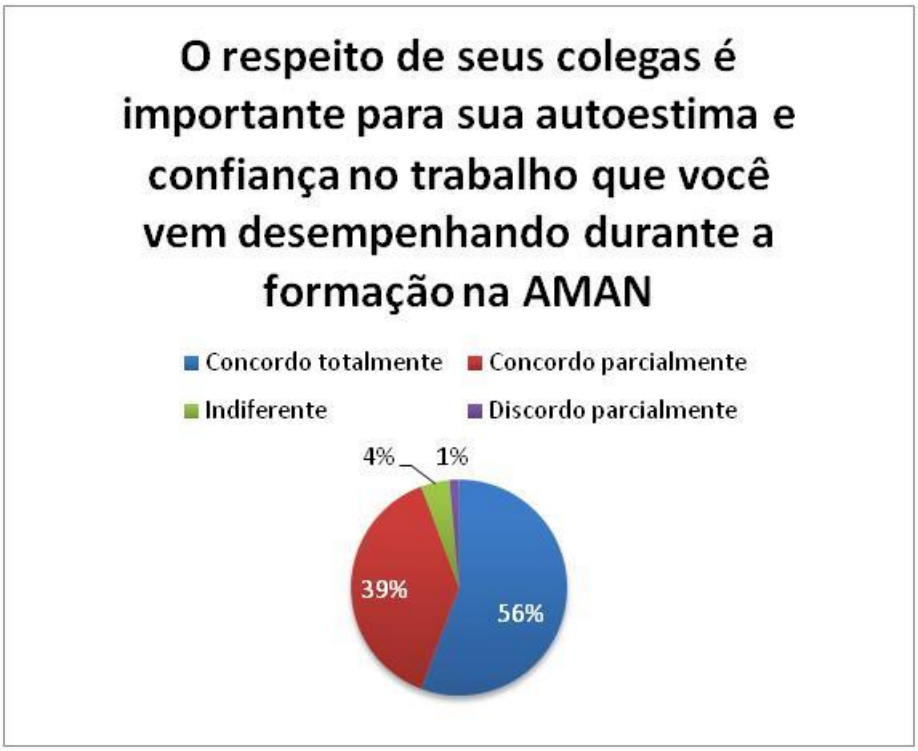
Gráfico 2 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Percebe-se que o efetivo que discorda (4%) ou se mantém indiferente (10%) com a questão da moralidade no pelotão é muito menor se comparado com o número de cadetes que concordam parcialmente (42%) ou totalmente (44%). Dessa forma, a moralidade, que faz parte das necessidades de estima da Pirâmide das Necessidades de Maslow, possui notável influência sobre a motivação dos cadetes durante a formação.

- 39 (55,7%) concordaram totalmente que o respeito de seus colegas é importante para a autoestima e confiança no trabalho que vem desempenhando na AMAN.

Gráfico 3 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Verifica-se também que o respeito representa importante fator para a autoestima e confiança dos entrevistados, visto que quase a totalidade dos mesmos (95%) concorda com a relevância desse valor para os trabalhos que desempenham durante a formação.

- 56 (80%) concordaram totalmente que se sentiram mais produtivos e participativos quando estiveram trabalhando com um grupo de cadetes que mantinham boas relações.

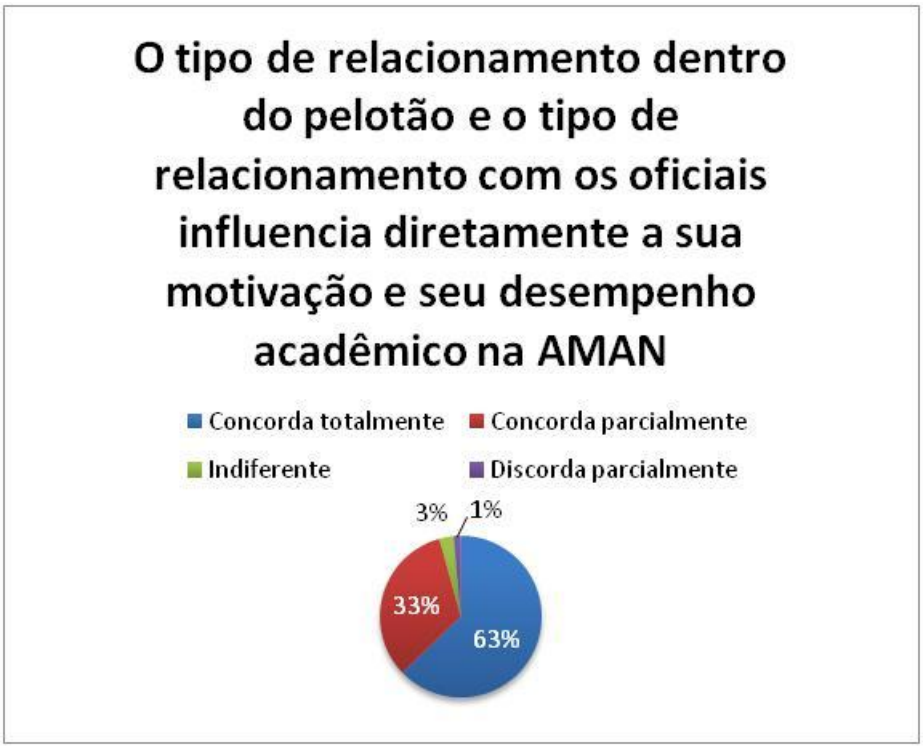
Gráfico 4 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Constata-se no gráfico que a quase totalidade dos entrevistados (97%) concordam que se sentem mais produtivos e participativos quando estão trabalhando com grupos de cadetes que mantêm boas relações. Ao passo que somente 3% dos entrevistados se mostram indiferentes a esse fator. Confirma-se através dessa análise que o tipo de relacionamento entre os cadetes influencia na motivação para trabalhar em grupo.

- 44 (62,9%) afirmaram com total concordância que o tipo de relacionamento dentro do pelotão e o tipo de relacionamento com os oficiais influenciam diretamente a sua motivação e seu desempenho acadêmico na AMAN.

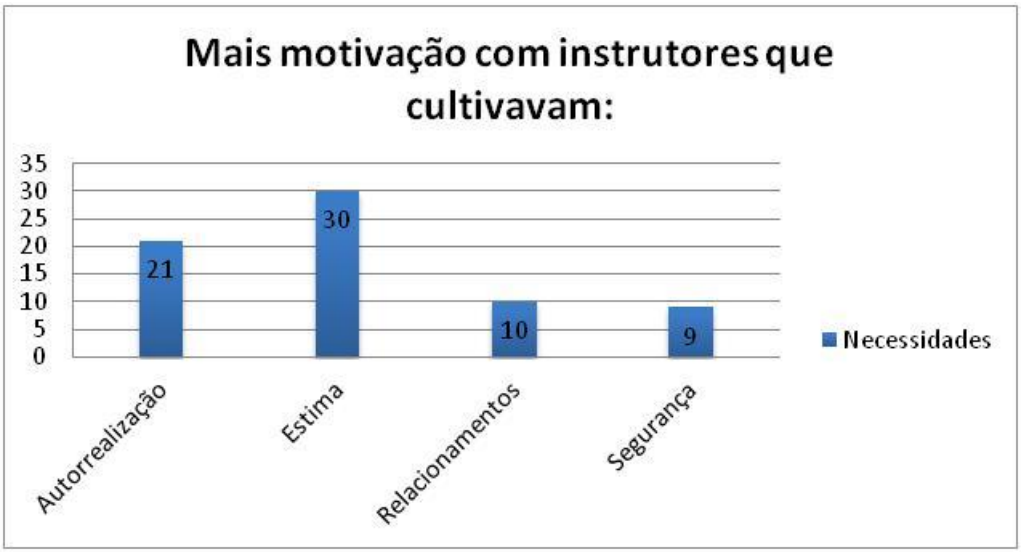
Gráfico 5 – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Observa-se neste gráfico que também a maioria dos cadetes concorda totalmente (63%) ou parcialmente (33%) com o fato de que o tipo de relacionamento dentro do pelotão e o tipo de relacionamento com os oficiais influenciam diretamente na sua motivação e desempenho acadêmico durante a AMAN.

Gráfico 6 (Adaptado) – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.

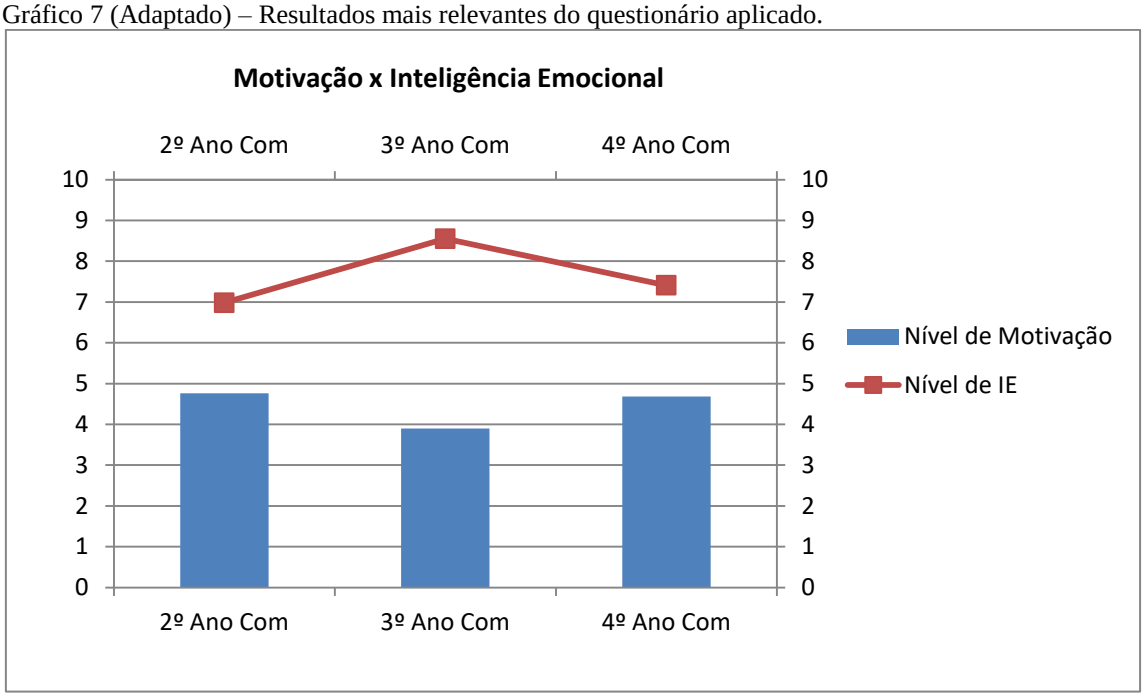


Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Tomando por base toda a formação acadêmica e os diferentes estilos de liderança com a qual os cadetes tiveram contato, os entrevistados se demonstraram mais motivados com instrutores que cultivavam os valores da estima (42,9%) e da autorrealização (30%). Outra parcela, menos expressiva, mostrou-se mais motivada com instrutores que buscavam o cultivo dos valores dos relacionamentos (14,3%) e da segurança (12.9%).

Essa informação é de grande importância, pois demonstra que esse tipo de estudo poderá balizar os líderes quanto ao foco que deverá ser tomado para que o nível motivacional coletivo continue a ser aprimorado, fazendo uso das habilidades da Inteligência Emocional abordadas nesta pesquisa.

Gráfico 7 (Adaptado) – Resultados mais relevantes do questionário aplicado.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Analisando o gráfico acima, vemos os resultados dos questionários referentes aos níveis coletivos de motivação e inteligência emocional das três turmas de Comunicações da AMAN do ano de 2018 (2ª e 3ª partes do questionário aplicado).

Podemos destacar que o grau motivacional do 2º ano é o maior entre as três turmas, seguido do 4º ano e 3º ano respectivamente. Em contrapartida, o 3º ano detém o maior grau de IE das três turmas, seguidos do 4º ano e 2º ano respectivamente.

Em análise coletiva, essa observação nos remeteu a concluir que possuir grau motivacional elevado não significa ter o mais alto nível de IE, porque a aplicação das

habilidades da IE pode apenas auxiliar no desenvolvimento da motivação, como já abordado anteriormente como proposta do trabalho, o que pode não constituir uma verdade se for feita a análise periódica desses níveis. Em contrapartida, uma análise individual (Tabela 1) nos trará informações mais detalhadas da relação entre esses dois conceitos estudados.

Tabela 1 – Os 10 melhores resultados do questionário aplicado.

Motivação	IE
1º- **17/20**	**11/12**
2º- **17/20**	**11/12**
3º- **17/20**	**9/12**
4º- **17/20**	**8/12**
5º- **15/20**	**10/12**
6º- **15/20**	**10/12**
7º- **14/20**	**7/12**
8º- **14/20**	**8/12**
9º- **13/20**	**9/12**
10º- **13/20**	**5/12**

Legenda:
Azul = 4º Ano
Amarelo = 3º Ano
Vermelho = 2º Ano

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Na tabela acima, podemos observar que os maiores resultados da 2ª e 3ª partes do questionário aplicado, referentes ao grau de Inteligência Emocional e de Motivação, correspondem também a níveis de IE relevantes. Essa observação nos remete concluir que cadetes com maiores níveis de motivação apresentam resultados consideravelmente altos em IE, salvo poucas exceções que apresentaram resultados desconexos (10% da amostra total).

5 CONCLUSÃO

O objetivo da pesquisa acima desenvolvida foi de analisar e correlacionar os estudos das cinco habilidades da inteligência emocional de Goleman, que caracterizam os contatos interpessoais entre cadetes e oficiais, e os conceitos relativos à motivação humana, propostos por Maslow. A partir desse estudo, a proposta principal foi verificar se há relação entre inteligência emocional e a motivação humana.

Ao longo de todo o trabalho percebeu-se uma complementação entre ambos os assuntos tratados que, individualmente, resultaram em constantes pesquisas na atualidade. A inteligência emocional pesquisada por Goleman tem sido pauta por suas descobertas recentes e a motivação por sua complexidade crescente no campo profissional da atualidade.

Os trabalhos do pesquisador Daniel Goleman deixam muito clara a importância de nossas emoções no ambiente de trabalho e no desenvolvimento de nossa motivação. A profissão militar apresenta inúmeras peculiaridades que precisam ser levadas em questão, principalmente por seus riscos envolvidos e o comportamento flexível exigido de seus comandantes para lidar com problemas ligados, principalmente, com as relações interpessoais.

Através da análise geral dos resultados levantados por esta pesquisa, é possível concluir que corroboram as hipóteses de que um chefe militar que exerce as suas habilidades de inteligência emocional com excelência poderá desenvolver em seu pelotão padrão elevado de motivação, a partir do suprimento hierárquico das necessidades da motivação humana, e de que há uma correlação entre os termos relacionados às habilidades da inteligência emocional de Goleman e os conceitos relativos à motivação humana presente nos estudos baseados em Maslow.

No estudo da teoria da Pirâmide das Necessidades, proposta por Maslow, a relação entre os conceitos mais expressiva se configurara entre o suprimento das necessidades (básicas, de segurança, relacionamento, estima e autorrealização) e o exercício das habilidades da inteligência humana (autoconhecimento, autogestão, motivação, empatia e habilidade social).

Observou-se durante a coleta e análise dos dados que as necessidades básicas são supridas com o exercício do autoconhecimento; a necessidade de segurança é plenamente atendida pela aplicação da autogestão; o exercício da empatia e habilidade social contribui expressivamente para suprir as necessidades de relacionamento;

constatou-se também que a estima é atendida quando são exercidas empatia e habilidade social por parte do comandante, e autogestão por parte dos subordinados; e a autorrealização tem enorme contribuição com o exercício da motivação.

Além disso, dados do questionário apontam que os cadetes se sentem mais motivados em sua formação acadêmica quando são acompanhados de instrutores que cultivam em seus pelotões os valores que fazem referência à estima e autorrealização, quando comparados com valores referentes às outras camadas de hierarquia inferior da Pirâmide de Maslow.

Por fim, a hipótese da pesquisa foi confirmada, pois foi constatado através do questionário aplicado que cadetes com maiores níveis de motivação apresentaram os resultados mais altos em IE, salvo poucas exceções que expuseram resultados desconexos (10% da amostra total).

.Um tema de grande interesse que não foi abordado nesta pesquisa, mas que será relacionado aos assuntos apresentados, é o desenvolvimento de soft skills, que constituem o estado da arte dos estudos de Daniel Goleman. Esse tema merece um estudo aprofundado, pois as fontes de tratamento no Brasil ainda são escassas. Cabe ressaltar que essa necessidade se torna cada dia mais urgente, visto que as demandas da “Era do Conhecimento” são cada vez mais voltadas para as competências interpessoais.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI,Cecília Whitaker. **Liderança**: a administração do sentido. Revista de administração de Empresas São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114 Maio/Jun. 1994: atlas. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/download/38274/36989>. Acesso em 25 de fev. de 2018.

_____. **Motivação**: uma Viagem ao Centro do Conceito. *GV-executivo*, v. 1, n. 2, nov-jan, 2002. Disponível em < http://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito> Acesso em 11 de fev. de 2018.

BRASIL. Comandante do Exército. **Portaria nº 734, de 09 de Agosto de 2010**. Disponível em: <http://www.decex.eb.mil.br/port_/leg_ensino/2_educacao_eb-decex/29_port_734_CmtEB_19Ago2010_ConcCienciasMil.pdf>. Acesso em 05 de Jun. de 2018.

BUENO, Marcos. **As Teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC, ano IV, n. 6, Jan/Abril. 2002. Disponível em <http://welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf>. Acesso em 14 de fev. de 2018

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Disponível em: <http://www.concursadm.com.br/Livros/Chiavenato,%20Idalberto%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoa%202%C2%B0%20Ed.pdf>. Acesso em 10 de abr. de 2018.

DAMÁSIO, António R.**O erro de descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo:SCHWARCZ,1994. Disponível em: <https://lelivros.pro/book/baixar-livro-oerro-de-descartes-antonio-damasio-em-pdf-epub-e-mobi-ou-ler-online/>. Acesso em 08 de fev. de 2018.

GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A Motivação dos Recursos Humanos no Novos Modelos da Administração Pública**. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos: ISEG. Lisboa, 2009. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1757/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20CARLA%20GALHANAS%20-%20VERS%c3%83O%20FINAL.pdf>. Acesso em 10 de abr. de 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995. Disponível em <https://lelivros.pro/book/ baixar-livro-inteligencia-emocional-daniel-goleman-em-pdf-epub-e-mobi-ou-ler-onli ne/>. Acesso em 20 de nov. de 2017.

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

_____. **O Cérebro e a Inteligência Emocional – Novas perspectivas.** Objetiva, Rio de Janeiro, 2012.

_____. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de janeiro: Objetiva, 2014.

LOPES, Rosimeri Bruno. **As emoções**. Psicologados artigos: 2011. Disponível em <https://psicologado.com/psicologia-geral/introducao/as-emocoes>. Acesso em 29 out. de2016.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality.** New York: Harper And Row Publishers Inc, 1954. Disponível em: <http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2018.

MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS. Psychology Wiki. Disponível em: <http://psychology.wikia.com/wiki/Maslow%27s_hierarchy_of_needs>. Acesso em 13 de jun. 2018.

MELÃO, Hindemburg Jr. **Introdução aos "testes de QI",** [200-?], disponivel em: <http://sigmasociety.com/artigos/introducao_qi.pdf>. Acesso em 10 de fev. De 2017

PINDER, Craig C. **Work Motivation in Organizational Behavior**. 2nd Edition. Upper Saddle River. NJ. Prentice-Hall, 1998. Disponível em: <https://goo.gl/hhACpQ>. Acesso em 10 de abr. 2018.

SALOVEY, Peter; MAYER, John D. **Emotional Inteligence.** New heaven: Yale University, 1990. Disponível em: <http://www.unh.edu/emotional_intelligence /EI Ass ets/EmotionalIntelligenceProper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf>. Acesso em 20 de nov. 2017.

SOBRAL, Osvaldo José. **Inteligência humana: concepções e possibilidades.** Revista científica Facmais, Goiás,n. I, p. 36-39, 1° semestre de 2013. Disponível em: <http://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2013/05/3.-INTELIG %C3%8ANCIA-HUMANA-CONCEP%C3%87%C3%95ES-E-POSSIBILIDADES-O s v a ldo-Jos%C3%A9-Sobral.pdf>. Acesso em 29 out. 2017

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005. In: SOBRAL, Osvaldo José. Inteligência humana: concepções e possibilidades. Revista científica facmais, Goiás, n.I, p.39, 1° semestre de 2013. Disponível em <http://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2013/05/3.-INTELIG%C 3%8A N CIA-HUMANA-CONCEP%C3%87%C3%95ES-EPOSSIBILIDADES-Osvaldo-Jos%C3%A9-Sobral.pdf> acesso em 31 out. 2017

Anexo A – Questionário aos Dicentes

O presente questionário trata do assunto Inteligência Emocional e Motivação, e visa mensurar e tabular, através de sua colaboração, a experiência acadêmica, o grau de inteligência emocional individual e o nível de motivação, tomando por base os estudos de Daniel Goleman e a Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow. Agradeço desde já a sua colaboração neste trabalho de conclusão de curso.

1ª Parte - Experiência Acadêmica
0 = Discordo Totalmente, 1 = Discordo Parcialmente, 2 = Indiferente, 3 = Concordo Parcialmente, 5 = Concordo Totalmente.

1 - A moralidade do pelotão, quanto a fazer o que é certo porque é certo, influencia sua motivação na formação acadêmica
2 - O respeito de seus colegas é importante para sua auto-estima e confiança no trabalho que você vem desempenhando durante a formação na AMAN
3 - Me senti mais produtivo e participativo quando estive trabalhando com um grupo de cadetes que mantive boas relações
4 - Os riscos inerentes à profissão e às instruções da AMAN, como acidentes, doenças, distância da família e segurança, influencia sua motivação na formação acadêmica
5 - O tipo de relacionamento dentro do pelotão e o tipo de relacionamento com os oficiais influencia diretamente a sua motivação e seu desempenho acadêmico na AMAN
6 - De uma maneira geral, senti-me motivado durante os anos que passei na EsPCEx e AMAN
( ) Durante toda a formação ( ) Na maior parte do tempo ( ) Poucas vezes ( ) Quase nunca
7 - Tomando como base a sua formação acadêmica, e os tipos de instrutores que já teve como exemplo de comandante (seja de pelotão, companhia, ou curso), nas opções abaixo elenque por ordem de prioridade, sendo o número 1 a opção de maior prioridade:
( ) Senti mais motivado em meu desempenho acadêmico com instrutores que cultivavam em meu grupo a moralidade, criatividade, espontaneidade, solução de problemas, ausência de preconceito e aceitação dos fatos.

( ) Senti mais motivado em meu desempenho acadêmico com instrutores que cultivavam em meu grupo o valor da auto-estima, da autoconfiança, do sentimento de conquista e do respeito mútuo.

( ) Senti mais motivado em meu desempenho acadêmico com instrutores que cultivavam em meu grupo o valor dos relacionamentos na amizade, na família, e na participação em grupos.

( ) Senti mais motivado em meu desempenho acadêmico com instrutores que cultivavam o valor da segurança do corpo, da profissão, de recursos financeiros, da moralidade, da família, da saúde e da propriedade.

2ª Parte – Inteligência Emocional

0 = Discordo Totalmente, 1 = Discordo Parcialmente, 2 = Indiferente, 3 = Concordo Parcialmente, 5 = Concordo Totalmente.

8 – Identifico com facilidade os sentimentos das pessoas

9 – Sei quando uma pessoa está com problemas mesmo que ela não fale

10 – Reconheço os sentimentos de uma pessoa através do modo como ela fala

11 – Tenho muitos amigos

12 – Aumento o número de pessoas do meu ciclo de amizades constantemente

13 – Relaciono-me bem com qualquer pessoa

14 – Procuro pensar antes de responder algo que me desagradou

15 – Procuro reagir com cautela diante de provocações

16 – Reajo imediatamente diante de uma agressão

17 – Reconheço meus sentimentos com grande facilidade

18 – Avalio meus sentimentos para compreender o que estou sentindo

19 – Preocupo-me com o que estou sentindo

3ª Parte – Motivação: Sim ou Não?

20 - Você acredita que deveria ficar mais animado do que fica normalmente durante sua formação na AMAN?

21 - Você não chora em circunstâncias nas quais acredita que outras pessoas chorariam?

22 - Você se orgulha de nunca ficar irritado?

23 - Você fica surpreendido quando descobre que suas expectativas sobre outros companheiros de pelotão não coincidem com o que de fato acontece?

24 - Você acha que os problemas que as pessoas têm são, em grande parte, culpa delas?

25 - Alguém já lhe disse que você é grosso, insensível ou negligente?

26 - Você acha difícil trabalhar com pessoas do seu pelotão cujo nível educacional é diferente do seu?

27 - Você fica chateado ou incapaz de se encontrar quando um familiar ou um companheiro de pelotão está com um problema sério?

28 - Você se irrita com sua namorada/esposa, sua família, seus companheiros de pelotão por comentários inofensivos, porém humorísticos sobre seu desempenho?

29 - Seus amigos mais próximos ou sua namorada/esposa comentam que você não sabe lidar bem com suas emoções?

30 - Você frequentemente faz piadas ou usa do sarcasmo com os seus amigos?

31 - Você costuma ficar irritado em formaturas, reclamando ou mandando mensagens de raiva nos grupos de whatsapp do pelotão, porque seus interesses não foram atendidos?

32 - Seu relacionamento âmbito pelotão são superficiais e limitados à tarefa do momento?

33 - Seus conflitos com determinados indivíduos são constantes?

34 - Você se sente uma vítima dos outros ou acha que diz “sim” quando, na verdade, quer dizer “não”?

35 - As pessoas costumam se afastar do grupo quando ficam sabendo que você é o líder?

36 - Para você, comunicar-se com os outros é algo muito difícil?

37 - Fica surpreso quando seu grupo não entende os objetivos da missão que está propondo?

38 - Em seus projetos, você vivencia conflitos que parecem nunca se resolverem?

39 - Você quer ser melhor no que se refere a estabelecer um carisma ou sua presença como líder?