



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO



Cap QCO ComSoc Rômulo Teixeira Farias

**A RELEVÂNCIA DA “INTELIGÊNCIA EMOCIONAL” NAS CÉLULAS DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Rio de Janeiro
2019

Cap QCO Com Soc RÔMULO TEIXEIRA FARIAS

**A RELEVÂNCIA DA “INTELIGÊNCIA EMOCIONAL” NAS CÉLULAS DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências
Militares

Orientador: Maj QCO Nadja de Assis Mendonça

**Rio de Janeiro
2019**

Cap QCO Com Soc RÔMULO TEIXEIRA FARIAS

**A RELEVÂNCIA DA “INTELIGÊNCIA EMOCIONAL” NAS CÉLULAS DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização em Ciências
Militares

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Nadja de Assis Mendonça – Maj QCO Com Soc – Avaliador 1

Rodrigo Lestinho Ávila– TC Com – Avaliador 2

A RELEVÂNCIA DA “INTELIGÊNCIA EMOCIONAL” NAS CÉLULAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Rômulo Teixeira Farias¹

RESUMO

A Inteligência Emocional (IE) constitui um campo de investigação relativamente novo, que traz consigo a proposta de ampliar o conceito do que é aceito como tradicionalmente inteligente, incluindo nos domínios da inteligência aspectos relacionados ao mundo das emoções e sentimentos. As concepções atuais sobre inteligência constituem o produto do pensamento, trabalho e investigações de centenas de pesquisadores, que ao longo da história, definiram o que é ser inteligente. Assim como atualmente é possível perceber evoluções no pensamento em muitas áreas, também tem sido levantada a necessidade de se repensar o que se entende por inteligência e por comportamento inteligente. Com base nisso, este trabalho pretende avaliar a rotina de trabalho de uma agência de Comunicação Social do Exército Brasileiro sob a luz da estrutura teórica do desenvolvimento da pesquisa sobre Inteligência Emocional. Objetiva-se, aqui, verificar em que pontos da atividade de Comunicação Social as noções de Inteligência Emocional podem ser pensadas para dar contribuições positivas ao resultado do trabalho e à missão principal da Comunicação Social no Exército Brasileiro – vale dizer, proteger e preservar a imagem da Força.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Comunicação Social. Relações de trabalho. Contexto organizacional.

ABSTRACT

Emotional Intelligence (EQ) is a relatively new field of research, which brings with it the proposal to broaden the concept of what is accepted as traditionally intelligent, including in the domains of intelligence aspects related to the world of emotions and feelings. Current conceptions of intelligence are the product of the thinking, work, and investigations of hundreds of researchers who throughout history have defined what it is to be intelligent. Just as it is now possible to see developments in thought in many areas, so has the need to rethink what is meant by intelligence and intelligent behavior has been raised. Based on this, this paper aims to evaluate the work routine of a Brazilian Army Social Communication agency in the light of the theoretical framework of the development of research on Emotional Intelligence. The objective here is to verify at which points of the Social Communication activity the notions of Emotional Intelligence can be thought to make positive contributions to the result of the work and to the main mission of Social Communication in the Brazilian Army - that is, to protect and preserve the image of the Force.

Keywords: Emotional intelligence. Social Communication. Work relationships. Organizational context.

¹ Capitão QCO Comunicação Social da turma de 2011. Jornalista e Mestre em Comunicação Social pela Universidade de Brasília. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela EsFCEX em 2011.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	O DESENVOLVIMENTO DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.	
2.2	OS IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NAS INSTITUIÇÕES	11
3	METODOLOGIA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
4	DISCUSSÃO	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
5	CONCLUSÕES	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
	REFERÊNCIAS	20

A RELEVÂNCIA DA “INTELIGÊNCIA EMOCIONAL” NAS CÉLULAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB) vem, a cada ano, reconhecendo a importância das atividades de Comunicação Social (Com Soc). Conduzido pelo Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx), como órgão central, o Sistema de Comunicação Social do Exército (SISCOMSEX) está consolidado nos quartéis por todo o país, os quais possuem uma estrutura de Com Soc nos seus organogramas. Nesse SISCOMSEX, as seções de Com Soc são divididas em agências, com níveis de atuação específicos, conforme descrito abaixo:

1. Agências classe A: seções de Com Soc dos comandos militares de área (Cmdo Mil A), do comando da Força Terrestre Componente (quando ativado), da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Instituto Militar de Engenharia, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia Militar das Agulhas Negras e da Escola de Sargentos das Armas;

2. Agências classe B: seções de Com Soc das divisões de exército, das regiões militares, das brigadas, do Comando da Artilharia do Exército, das artilharias divisionárias, dos grupamentos de engenharia, do Comando de Operações Especiais, do Comando de Aviação do Exército, do Comando de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército, além das OM de Força de Paz (quando ativadas) e demais OM equivalentes;

3. Agências classe C: seções de Com Soc das OM valor unidade e subunidade independente, dos colégios militares, dos centros de preparação de oficiais da reserva, dos centros de instrução, das circunscrições do serviço militar (CSM) e demais OM equivalentes; e

4. Agências especiais (AE): seções de Com Soc do órgão de direção geral (ODG), do órgão de direção operacional (ODOp), dos órgãos de direção setorial (ODS), dos órgãos de apoio (OAp), dos demais OADI, das OM de saúde e demais OM equivalentes. Funcionam também como agências especiais as aditâncias militares, as delegacias do serviço militar, os tiros de guerra, além do Dst Com Soc e da Cent Com Soc (quando ativados).

Toda essa engrenagem de agências precisa funcionar como uma rede, com fluidez e agilidade, para o cumprimento da missão do Sistema: “preservar, fortalecer e divulgar a imagem do Exército junto à sociedade”. Isso significa conservar “em níveis elevados a confiança, a credibilidade e o prestígio da Instituição”. Essa missão tem como foco o público externo da Força, mas a Com Soc também atua no público interno, com a missão de “fortalecer a coesão e a auto-estima da família verde-oliva”. Para o cumprimento dessas missões, executam as atividades de Relações Públicas, Divulgação Institucional e Assessoria de Imprensa.

A missão está explicitada no Plano de Comunicação Social do Exército 2018/2019, que diz: “A fim de preservar e de fortalecer a imagem da Força perante a sociedade brasileira, bem como a comunidade internacional, a Com Soc do EB deverá conduzir atividades de relações públicas, de assessoria de imprensa e de divulgação institucional em todos os níveis de comando, difundindo o trabalho, a importância, os princípios, os valores e os atributos militares que embasam e norteiam o EB”.

Diariamente, portanto, as agências de comunicação do Exército precisam tornar visíveis as ações da instituição, para a imprensa ou por meios de divulgação próprios, levando em consideração o novo cenário de organização social baseado na globalização, na virtualização das relações sociais e na proeminência de dispositivos e recursos de redes sociais que mobilizam um público cada vez maior. A forma como as pessoas buscam as informações importantes para as suas vidas se modificou nos últimos anos e o Exército, ano após ano, vem atualizando a sua mentalidade sobre esse novo panorama social e global, e suas transformações, o que fica visível no crescimento da sua atuação nas redes sociais.

O avanço tecnológico modificou integralmente o cenário da Comunicação Social. A Era da Informação que, durante o século XX, viu o avanço de plataformas como a imprensa escrita, o rádio e a televisão, se aproximou do século XXI tendo a internet e os dispositivos digitais um espaço cada vez mais privilegiado na vida das pessoas. Essa mudança trouxe impactos para todas as áreas do tecido social, para a economia, a política, a cultura, os meios de comunicação, a arte, a espiritualidade e para tantos outros campos que testemunharam a transformação das suas relações e práticas.

A Comunicação Social no Exército, dentro desse cenário, se vê diante da necessidade de se comunicar com essa sociedade reformulada pelos avanços

tecnológicos, e com o seu próprio público interno, também afetado por essas transformações. É uma forma produtiva de se pensar os desafios de levar eficazmente os valores da instituição para pessoas já não mais tão impactadas pela imprensa e pela TV, mas sim pelos *iphones*, *tablets*, *smartphones* e seus aplicativos e funcionalidades, são as novas teorias da inteligência e da emoção humanas.

Essas teorias, durante quase todo o século passado, associaram inteligência à cognição e só com o passar dos anos passaram a ampliar seu escopo com o objetivo de dar conta da complexidade de um ser humano multifacetado e em constante evolução. O conceito de Inteligência Emocional surge, nesse sentido, para dar vazão a uma importante esfera da capacidade humana que a cognição e a razão, por si só, revelaram-se insuficientes. É a partir desse conceito que o presente trabalho pretende pensar a Comunicação Social no Exército.

Os recursos da Inteligência Emocional podem contribuir para a Com Soc do EB se comunicar mais e melhor com esse público, transformado pelas novas tecnologias e pelas novas relações sociais? As noções de inteligência emocionais podem melhorar o ambiente de trabalho de uma agência de Comunicação Social e o cumprimento de suas missões? São dois caminhos: o primeiro, uma linha de ação voltada para enxergar com mais acuidade os públicos; o segundo, voltado para as seções de comunicação social e suas rotinas internas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O desenvolvimento do conceito de Inteligência Emocional

Em seu artigo *Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias*, Woyciekosky e Hutz (2009) fazem um panorama das pesquisas de Inteligência Emocional do início do século XX, quando o tema despertou o interesse de alguns pesquisadores, até os dias de hoje, período no qual passou por profundas transformações conceituais e teóricas. Esse movimento no ambiente de pesquisa impactou profundamente a concepção da sociedade sobre o tema e a sua efetiva aplicação, especialmente na esfera da educação e do trabalho.

Nesse sentido, Woyciekosky e Hutz (2009) mostram que inteligência e emoção são temas que estão cada vez mais crescendo de importância no debate científico (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002; Siqueira, Barbosa, & Alves, 1999). Os trabalhos acadêmicos começaram a inserir a inteligência humana como tema de interesse já no século XIX, quando Herbert Spencer e Francis Galton sugeriram que havia uma capacidade eminentemente humana, superior e que poderia distinguir as pessoas umas das outras, com foco especial no sucesso acadêmico.

Já em 1905, Alfred Binet e Théophile Simon criaram o primeiro teste satisfatório de inteligência. A demanda veio do Ministério de Educação da França, o qual pretendia diagnosticar crianças que necessitavam de educação especializada (Matthews et al., 2002). Depois de alguns anos, surgiram as primeiras avaliações mentais de adultos, sobretudo quando, em 1939, David Wechsler criou a Escala Wechsler de Inteligência para Adultos (WAIS).

Woyciekosky e Hutz (2009) demonstram que, em 1904, Charles Spearman apontou para a existência de um fator geral de inteligência (g), que ditaria o desempenho em todas as tarefas intelectuais. Segundo ele, as pessoas seriam mais ou menos inteligentes, dependendo da quantidade de g que possuíam. Por meio de vários estudos, ele sugeriu que o g era um fator central e supremo em todas as medidas de inteligência, o qual representava a capacidade de raciocínio ou a gênese do pensamento abstrato (Carroll, 1982; Sternberg, 1992).

Após vários modelos que buscavam estruturar uma teoria sobre a inteligência, Gardner (1995) começou a expandir o conceito e a desprendê-lo de uma concepção racional e intelectual. Ele criou a teoria das Inteligências Múltiplas, independentes

entre si, as quais operariam em blocos separados no cérebro, obedecendo a regras próprias: inteligência lógico-matemática, linguística, musical, espacial, corporal-cinestésica, intrapessoal e interpessoal.

Para Woyciekosky e Hutz (2009), muitos outros teóricos (Campione, Brown, & Ferrara, 1982; Gardner, 1995; Mayer & Salovey, 1997) seguiram a mesma linha e apontaram a existência de outras inteligências, as quais poderiam formar um sistema de habilidades do ser humano. Bem antes, Thorndike (1936) já havia tentado ampliar o conceito de inteligência, fugindo das capacidades intelectuais ou mesmo competências acadêmicas, o que era mais aceito entre os pesquisadores daquele tempo. Ele propôs a Inteligência Social (IS), como a capacidade de perceber os estados emocionais próprios e alheios, motivos e comportamentos, além da capacidade de agir com base nestas informações.

A Inteligência Emocional (IE), segundo Woyciekosky e Hutz (2009), foi efetivamente pensada intelectualmente como uma habilidade a partir de uma série de artigos na década de 1990 (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990; Salovey & Mayer, 1990). Ela foi definida academicamente pela primeira vez por Salovey e Mayer (1990), como uma subforma de Inteligência Social que abrangeria a habilidade de monitorar as emoções e sentimentos próprios e dos outros, discriminá-los e utilizar essas informações para orientar pensamentos e ações.

De acordo com Woyciekosky e Hutz (2009), entre 1994 e 1997 a noção de Inteligência Emocional ganhou grande popularidade e repercussão, quando Daniel Goleman (1996), lançou o livro “Emotional intelligence”, ocasionando a ampliação e a mudança da definição da IE (em especial na mídia e na literatura popular), que a partir de então passou a incluir aspectos da personalidade.

A partir desta revisão, o processamento de informações emocionais foi explicado através de um modelo de quatro níveis: (a) percepção acurada das emoções; (b) uso da emoção para facilitar pensamento, resolução de problemas e criatividade; (c) compreensão de emoções; e (d) controle de emoções para crescimento pessoal (Mayer et al., 2002). Segundo os autores, a Percepção Emocional (PE) constituiria a mais básica das habilidades da IE, a qual refletiria a aptidão para reconhecer distintas emoções em si e nos outros de maneira acurada, além da capacidade de expressá-las nas situações sociais.

A Percepção Emocional, como apresentam Woyciekosky e Hutz (2009), poderia estar associada a um sentimento de competência para lidar com diferentes

situações e pessoas, na medida em que o componente emocional poderia agir como um importante recurso de informação. Para Forgas (1995) e Schwarz (1990), emoções poderiam influenciar processos de pensamento por meio da promoção de distintas estratégias de processamento da informação. Pessoas hábeis em integrar suas emoções com a cognição tenderiam a utilizar emoções positivas para desenvolver criatividade e processar a informação de forma integrada. Além disso, estas pessoas necessitariam de menor esforço cognitivo no processamento de informação e na resolução de problemas de ordem emocional.

Como apontam Woyciekosky e Hutz (2009), a capacidade de Compreensão Emocional (CE) estaria relacionada a três habilidades: (a) capacidade de identificar emoções e codificá-las; (b) entender os seus significados, curso e a maneira como se constituem e se correlacionam; e (c) conhecer suas causas e conseqüências. Adicionalmente, a CE indicaria o quão bem uma pessoa seria capaz de entender significados e situações emocionais, através da utilização de processos de memória e codificação emocional

O Gerenciamento Emocional (GE), segundo Woyciekosky e Hutz (2009), refletiria à capacidade de regular emoções em si e nos outros, isto é, de gerar emoções positivas e reduzir as negativas, conforme o caso (Mayer & Salovey, 1997). Pessoas hábeis em modificar as emoções de forma a modelar respostas afetivas de acordo com seus objetivos e com o meio, poderiam obter benefícios em variadas situações, como de estresse, por exemplo. Igualmente, a possibilidade de reduzir emoções intensas e de gerar experiências emocionais poderia ocasionar sentimentos de autocontrole.

2.2. Os impactos da Inteligência Emocional nas instituições

Woyciekosky e Hutz (2009) seguem na análise de que, na maioria dos diferentes cargos, a inteligência geral constituía a maior referência de desempenho profissional e produtividade. Com o passar dos anos, eles mostram que foi aumentando a percepção de que o valor das pessoas em uma organização não se resume ao seu desempenho objetivo, ou as suas capacidades técnicas necessárias para a execução de determinado ofício. Também devem ser levadas em conta outras qualidades, não menos essenciais, como integridade, confiança, iniciativa, além das suas habilidades para trabalhar e conviver com outros.

Com base nesta premissa, é cada vez mais comum ouvir falar de uma série de competências emocionais e sociais, as quais constituem precursores cruciais do sucesso ocupacional. Estas competências envolvem, conforme Woyciekosky e Hutz (2009): (a) a auto-consciência emocional (insights psicológicos, reconhecimento de emoções e sentimentos próprios e alheios); (b) a capacidade de identificar as necessidades dos outros e responder de forma adequada e (c) a capacidade de regulação emocional.

Em 1995 e 1998, Goleman afirmou que a IE seria capaz de definir decisivamente o sucesso na vida e no trabalho. Para Woyciekosky e Hutz (2009), é pertinente reconhecer a IE como um fator adicional do sucesso organizacional, porque ela influenciaria a habilidade das pessoas em lidar de forma efetiva e adaptada nas situações que envolvessem pressões e demandas ambientais. Similarmente, Salovey et al. (2000) argumentaram que pessoas inteligentes emocionalmente deveriam ser mais bem sucedidas ao responder a situações estressantes, porque elas seriam mais capazes de avaliar as suas emoções e, portanto, regulá-las.

Além disso, a capacidade de compreender as pessoas constituiria um aspecto importante de qualquer gerenciamento efetivo (Goleman, 1996, 1998). Embora o gerenciamento de pessoas envolvesse capacidades técnicas, ele envolveria também as emocionais; e a posse de ambas as habilidades poderia fornecer informações relevantes para aperfeiçoar a execução dos trabalhos organizacionais (Matthews et al., 2002).

Da mesma forma, Mayer, Salovey, et al. (2000) sugeriram que a IE poderia contribuir com os comportamentos organizacionais, especialmente ao que se refere ao desempenho do indivíduo no seu trabalho, bem como às relações interpessoais estabelecidas neste ambiente. Esta preocupação é pertinente na medida em que os ambientes organizacionais são caracterizados por relacionamentos interpessoais e pela presença frequente de conflito. Day e Carroll (2004) afirmaram que o sucesso no trabalho envolveria, além do trabalho propriamente dito ou desempenho da tarefa bem sucedido, o desempenho de outros comportamentos considerados relevantes para um grupo ou organização.

Como apontam Woyciekosky e Hutz (2009), já em 1964, Katz (citado por Matthews et al., 2002) havia referido que o sucesso no trabalho seria também determinado por comportamentos que promovessem a ajuda mútua entre colegas e

a própria instituição, criando um clima organizacional positivo. Mayer, Salovey, et al. (2000) propuseram que as pessoas emocionalmente inteligentes estariam aptas a identificar o estado emocional de seus colegas, clientes e superiores, além de responder de forma apropriada as suas percepções. Elas seriam mais hábeis para se engajar em grupos e promover cooperação.

Também tenderiam a ser empáticas e, portanto, segundo Abraham (1999), mais inclinadas a adotar a visão da organização e agir de forma benéfica para a empresa. Além disso, Woyciekosky e Hutz (2009) entendem que tem sido observado o uso de testes de IE em seleção de pessoal. Cada vez mais, as empresas estão reconhecendo a relevância das habilidades relativas à IE, as quais constituem elementos vitais para o bom funcionamento de uma organização. Há um aumento significativo de programas delineados para promoção de habilidades e competências emocionais no contexto organizacional.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho pretende avaliar as práticas de uma agência de Comunicação Social do Exército Brasileiro sob a luz da estrutura teórica da Inteligência Emocional. Pretende-se, aqui, verificar em que pontos da atividade de Com Soc as noções de IE podem ser pensadas para dar contribuições positivas ao resultado do trabalho e à missão principal da Com Soc no EB – vale dizer, proteger e preservar a imagem da Força, e ainda contribuir para manter a coesão da família militar.

Do ponto de vista dos públicos, entende-se aqui que uma observação mais acurada a respeito da sua inteligência e das suas emoções, sob essa ótica dos estudos da Inteligência Emocional, pode ajudar na elaboração de estratégias de comunicação que aproximem a instituição das pessoas e da sociedade, especialmente aquela parcela ainda não familiarizada com os valores e atividades da instituição.

Pretende-se, portanto, *oferecer ferramentas* que possibilitem enxergar os públicos internos e externos das agências de Comunicação Social do Exército, daqueles que já possuem algum grau de conhecimento e relacionamento com a instituição àqueles que são considerados aqui como público em potencial, de quem o Exército procura se aproximar. Enxergar o público, por meio da base teórica apresentada anteriormente, significa ampliar o conhecimento sobre ele, observando-o a partir de novas perspectivas, sob novo prisma, mais alinhado com o cenário contemporâneo de relações sociais.

O uso eficaz de ferramentas para conhecer o público dessas agências do Exército ajuda no processo de elaboração de estratégias de comunicação com vistas a aproximar positivamente a instituição de pessoas que desconhecem o trabalho da instituição ou que possam esboçar uma atitude de distanciamento e hostilidade pelos motivos mais diversos, como ideias pré-concebidas, crenças coletivas ou adesão a ideologias.

Este trabalho possui, desde já, a seguinte pergunta: as ferramentas de Inteligência Emocional podem melhorar o ambiente de trabalho de uma Seção de Com Soc e o cumprimento de suas missões? Para isso, o modelo teórico de IS utilizado aqui levará em consideração uma lista de habilidades dos principais autores da temática, que, com o passar dos anos, modificaram a visão teórica da inteligência

humana e, avançando ainda mais, os impactos desse novo entendimento para o contexto organizacional de empresas e instituições. Assim, tem-se a relação de habilidades a seguir:

- Percepção acurada das emoções;
- Uso da emoção para facilitar pensamento, resolução de problemas e criatividade;
- Compreensão de emoções;
- Controle de emoções para crescimento pessoal;
- Capacidade de identificar emoções e codificá-las;
- Entender os seus significados, curso e a maneira como se constituem e se correlacionam;
- Conhecer suas causas e conseqüências;
- Capacidade de entender significados e situações emocionais, através da utilização de processos de memória e codificação emocional;
- Auto-consciência emocional (insights psicológicos, reconhecimento de emoções e sentimentos próprios e alheios);
- Capacidade de identificar as necessidades dos outros e responder de forma adequada; e
- Capacidade de regulação emocional.

4. DISCUSSÃO

Uma agência de Com Soc do Exército atua, como vimos, em três frentes: Relações Públicas, Divulgação Institucional e Assessoria de Imprensa. São áreas que tornam a atividade de Com Soc bastante diversificada, pela variedade das práticas e dos públicos com os quais precisa trabalhar cotidianamente. Participa da realização de eventos internos da Organização Militar, divulga as ações da unidade em textos jornalísticos ou peças publicitárias, e promove a intermediação com a imprensa e os meios de comunicação.

O integrante de uma seção de Com Soc vive uma rotina intensa de formaturas militares, datas comemorativas, visitas institucionais e de autoridades dos mais distintos níveis. Trata-se, portanto, de um profissional que precisa *lidar com muitos públicos*. E que, para exercer bem essa atividade de receber as pessoas e ser muitas vezes a porta de entrada da organização, necessita de uma *preparação*. Uma abordagem mal colocada pode gerar uma crise institucional ou impactos negativos para a imagem da Força, muitas vezes difíceis de serem contornados.

Mas como se preparar para lidar com pessoas, que representa uma atividade essencial da Comunicação Social? Os desafios são imensos. Lidar com pessoas vai muito além de ter boa educação, bom senso e ser um bom profissional. A percepção que determinada autoridade, repórter, cidadão etc. que tem contato com a Organização Militar terá sobre o Exército dependerá de como um militar receberá as suas demandas, a sua capacidade de compreender e de dar o devido valor às suas solicitações e aspirações.

Nesse sentido, essa capacidade de perceber as nuances daquele a quem é preciso dar respostas precisas e efetivas ultrapassa a esfera do intelecto e da cognição. Há ali aspirações, desejos, expectativas por trás daquele encontro. É preciso uma leitura mais acurada da situação. Um general da reserva exige determinada abordagem que difere, por exemplo, do grupo de esposas de oficiais que promove atividades no quartel – assim como o contexto muda quando se trata de um parlamentar, de um presidente de empresa, de um juiz, de um embaixador etc.

A leitura da situação precisa estar além do intelecto e da mente racional, que tende a dar respostas padronizadas e desconsiderar as particularidades dos contextos que envolvem cada pessoa, atrás da qual há expectativas, anseios, um

estado emocional momentâneo, um humor, uma forma de tratamento, uma história de vida. Essa amplitude de percepção é o que vai permitir que aquele que recorre à instituição saia dela com o sentimento de ter sido, mais do que simplesmente atendido, valorizado, acolhido, respeitado, com suas necessidades atendidas.

Mesmo quando é preciso dizer um “não” – por exemplo, para um produtor de programa de TV que quer fazer uma reportagem na OM julgada inapropriada pelo Comando –, é preciso de uma habilidade na fala, no gesto e na ação. Essa capacidade, aqui defendida, está muito mais relacionada à Inteligência Emocional do que a qualquer outra coisa. A natureza do trabalho e a diversidade das relações interpessoais fazem com que a atividade de Com Soc necessite ler as pessoas, o público, vale dizer, o outro.

Uma seção de Com Soc pode tornar cada vez mais acuradas suas respostas à instituição na medida em que se aplica a *capacidade de identificar as necessidades dos outros e responder de forma adequada*. A ferramenta, já alguns anos pensada para ambientes organizacionais e corporativos, pode auxiliar toda a equipe em um trabalho de realização de eventos, como formaturas alusivas a datas militares. Pensar sobre as reais necessidades de um público de veteranos da Força Expedicionária Brasileira (FEB), os quais já ultrapassam a faixa dos noventa anos de idade, é apenas um exemplo.

Como será melhor recebê-los, quais os meios de acesso mais adequados ao aquartelamento, a necessidade de acompanhamento, transporte, hidratação, lanche. Os públicos que participam de efemérides militares são diversos: idosos, crianças, portadores de necessidades especiais, mulheres, grávidas, autoridades etc. Avaliar os pormenores das demandas de cada público, na medida em que se consideram de fato as suas necessidades, é um ato de respeito e fortalece os laços.

Pretende-se relacionar uma série de novas habilidades que podem ser aplicadas às rotinas de uma agência de Com Soc, levando em consideração as suas particularidades, capital humano e missões específicas. Essas habilidades envolvem *percepção acurada das emoções* para participar de atividades que envolvem, por exemplo, o tratamento direto com autoridades civis e militares, esposas de oficiais gerais e de oficiais do estado-maior da Organização Militar.

Habilidades como o *uso da emoção para facilitar pensamento, resolução de problemas e criatividade* que podem facilitar o trabalho de *brainstorm* para a definição de temas e pautas a serem divulgados na internet e na intranet da OM,

para a criação de peças publicitárias e campanhas, para a elaboração de material informativo que possa tornar o efetivo mais informado sobre as ações do Comando e mais coeso e motivado.

Considerar a *compreensão de emoções* como forma de observar os integrantes da equipe, a motivação, as necessidades que costumam apresentar, as dificuldades e inquietações, com o intuito de gerir a equipe de uma forma mais empática e compassiva, sem perder de vista a estrita obediência à hierarquia e disciplina. Porém, *olhar* para o subordinado, par ou superior e buscar *enxergar* nele o ser humano por trás da farda, e realizar o esforço de identificar as suas emoções, esforço que pode gerar compreensão e harmonização de conflitos.

Como os chefes, e os demais integrantes das agências, podem se valer de um recurso como o *controle de emoções para crescimento pessoal*, especialmente no contexto de seções de Com Soc, onde frequentemente é preciso produzir em um curto espaço de tempo e dentro de uma atmosfera que pode trazer o sentimento de cobrança, o que impacta as emoções. Considerar essa habilidade significa não se deixar dominar por impulsos inconscientes geradores de conflitos.

A *capacidade de identificar emoções e codificá-las* é a habilidade desenvolvida por meio da autopercepção, que pode ser gradualmente adquirida por meio de um processo de autoconhecimento. Quando o militar de uma seção de Com Soc, dentro da sua rotina diária de obrigações, exercita a avaliação sobre quais situações geram em nele a raiva, a alegria, o descontentamento, a reclamação, a desmotivação, o entusiasmo e as mais diversas emoções, pode começar aí um processo de desidentificação dessas emoções e o fortalecimento da noção de que são sentimentos impermanentes e passageiros.

Sob esse mesmo aspecto, *entender os significados das emoções, seu curso e a maneira como se constituem e se correlacionam* é ampliar a noção de que o indivíduo não é suas emoções, as quais podem ser tidas, em algum momento, como visitantes temporários. Essa prática de auto-observação pode ter efeito sobre a resposta profissional do militar de Com Soc, que precisa fotografar, escrever matérias e releases, elaborar cartões e convites, recepcionar convidados do Comando, elaborar campanhas de divulgação da OM.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve o objetivo de observar as práticas de uma agência de Comunicação Social do Exército Brasileiro sob a luz das teorias mais recentes de Inteligência Emocional, as quais expandiram o conceito de inteligência, que antes estava restrito à cognição e à racionalidade. Atualmente, organizações de todo o mundo aplicam esses conceitos para melhorar seus ambientes de trabalho, sua comunicação com o público, seus critérios de contratação, fatores que impactam decisivamente o resultado final da instituição.

A Com Soc no Exército Brasileiro tem a particularidade de ser, em muitos casos, a porta de entrada da instituição para os mais diferentes públicos. Chegam à ela parlamentares, juízes, militares da reserva, esposas de generais, presidentes de empresas, chefes de órgãos da administração pública, e muitos outros, dependendo do contexto de onde a Organização Militar está localizada e a sua atuação na localidade. Tratar com essas pessoas é uma atividade com muitos desafios e com o enorme potencial de projetar a imagem da instituição em setores relevantes da sociedade.

É, ainda, a atividade que precisa tratar com veículos da imprensa, que divulga as ações do Exército em jornais, revistas, rádios na TV e na internet. Identificar as intenções desses jornalistas que procuram a instituição requer uma habilidade de identificação de suas intenções, uma leitura do outro, além de qualquer estereótipo ou imagem cristalizada e pré-concebida. Requer estar presente e fazer a *leitura consciente* daquele profissional que chega com as mais diferentes motivações. Isso é uma habilidade do campo da Inteligência Emocional.

Em jogo, está o cumprimento da missão da Com Soc da Força, qual seja: “preservar, fortalecer e divulgar a imagem do Exército junto à sociedade”. Essa missão pode ser cumprida com mais ou menos efetividade ou até mesmo não cumprida dependendo da preparação da Com Soc para o contato com seus mais variados públicos. Com essas habilidades apontadas no capítulo anterior, seus militares podem entregar aos públicos uma imagem de disponibilidade, acessibilidade, flexibilidade, boa vontade, profissionalismo, respeito e outros valores benéficos para a imagem da instituição.

REFERÊNCIAS

- Abraham, R. **Emotional intelligence in organizations: A conceptualization**. 1999. *Genetic, Social, and General Psychology*, 125, 209-215.
- Campione, J. C., Brown, A. L., & Ferrara, R. A. **Mental retardation and intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (pp. 392-492). 1982. New York: Cambridge University Press.
- Carroll, J. B. **The measurement of intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence* (pp. 29-122). 1982. New York: Cambridge University Press.
- Day, A. L., & Carroll, S. A. **Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours**. 2004. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458.
- Forgas, J. P. **The affect infusion model (AIM): Review and an integrative theory of mood effects on judgment**. 1995. *Psychological Bulletin*, 117, 39-66.
- Gardner, H. **Inteligências múltiplas: A teoria na prática**. 1995. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.
- Goleman, D. **Inteligência emocional** (M. Santarrita, Trad.). 1996. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva.
- Goleman, D. **Working with emotional intelligence**. 1998. New York: Bantam Books.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. **Emotional intelligence: Science and myth**. 2002. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M. T., & Salovey, P. **Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence**. 1990. *Journal of Personality Assessment*, 54, 772-781.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). 1997. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. **Models of emotional intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). 2000. New York: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. **Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual**. 2002. Toronto, Canada: MHS.
- Plano de comunicação social do Exército Brasileiro 2018/2019. Documento elaborado pelo Centro de Comunicação Social do Exército Brasileiro. Brasília: 2017.

RYBACK, David. Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I. 1ª ed. São Paulo: Cultrix, 2000.

Salovey, P., & Mayer, J. D. Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality, 9, 185-211. 1990.

Schwarz, N. Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. In E. T. Higgins & E. M. Sorrentino (Eds.), Handbook of motivation and cognition (Vol. 2, pp. 527-561). 1990. New York: Guilford.

Siqueira, M. M. M., Barbosa, N. C., & Alves, M. T. Construção e validação fatorial de uma Medida de Inteligência Emocional. 1999. Psicologia: Teoria e Pesquisa, 15, 143-152.

Sternberg, R. J. As capacidades intelectuais humanas: Uma abordagem em processamento de informações. 1992. Porto Alegre, RS: Artes Médicas.

Thorndike, R. L. Factor analysis of social and abstract intelligence. 1936. Journal of Educational Psychology, 27, 231-233.

Woyciekosky, C. & Hutz, C. S. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. 2009. Psicologia, Reflexão e Crítica, 22 (1), 1-11.