

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

Iago de Oliveira Rodrigues

**O CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DOS MILITARES DE CARREIRA
SOB A ÓTICA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

**Resende
2019**

Iago de Oliveira Rodrigues

**O CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DOS MILITARES DE CARREIRA
SOB A ÓTICA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

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

Orientador: Alan Dias Rossini

**Resende
2019**

Iago de Oliveira Rodrigues

**O CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DOS MILITARES DE CARREIRA
SOB A ÓTICA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

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

Aprovado em _____ de _____ de 2019:

Banca examinadora:

Alan Dias Rossini, Major
(Presidente/Orientador)

Angel Fujita Oliveira, Major

Arthur Lourenço Amaral de Albuquerque, 1º Tenente

Resende
2019

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, ao meus pais e a minha família que, com muito carinho não mediram esforços para que eu pudesse conquistar o meu sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir que tudo isso acontecesse, ao longo da minha carreira profissional e pessoal, e não apenas nesses anos como cadete, mas que em todos os momentos da minha vida me deu saúde e força para superar as minhas dificuldades.

Aos meus pais Orenivel e Acilene, por sua capacidade de acreditarem em mim, por sempre me incentivarem a estudar e por estarem ao meu lado nos momentos difíceis. Mãe, seu cuidado e dedicação foram fatores que me deram motivação para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que não estou sozinho nessa caminhada, seus conselhos, sempre sábios, ajudaram-me a tomar as decisões corretas ao longo da vida. Agradeço vocês por sempre estarem de joelhos dobrados pela minha vida e por todas as conquistas que alcancei.

À minha esposa Milla, pessoa com quem amo partilhar a vida, que de maneira especial e carinhosa me auxiliou, antes e durante a formação acadêmica, com muita paciência e amor. Obrigado por sustentar, ao meu lado, todo este fardo desde a aprovação na EsPCex até o final da formação na Academia Militar das Agulhas Negras, por todas as vezes que estava aguardando a minha chegada aos finais de semana de forma bem calorosa e por pedir a Deus por minha vida nas idas e vindas para os exercícios de longa duração no campo de instrução.

À minha pequena Rebecca, presente de Deus em minha vida, que embora não tenha conhecimento disto, trouxe-me muita alegria e fez com que eu buscasse mais conhecimento afim de que eu pudesse criá-la da melhor maneira.

Aos meus amigos de farda que se atreveram a sonhar em formar-se nesta instituição, que de forma descomunal ousaram, lutaram e venceram. A todos aqueles que estiveram ao meu lado durante a formação, colaborando para que eu pudesse chegar onde cheguei. Agradeço em especial aos amigos Adolpho, Magno, Midon e Viana, que favoreceram para um bom ambiente de trabalho, através de uma boa conversa e um excelente *coffee break*.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

O CRESCIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL DOS MILITARES DE CARREIRA SOB A ÓTICA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

AUTOR: Iago de Oliveira Rodrigues

ORIENTADOR: Alan Dias Rossini

A Inteligência Emocional (IE) é um tema que vem ganhando destaque no mundo organizacional. Sabe-se que para uma liderança de alta performance é necessário que o líder tenha a IE bem elaborada e trabalhada. Nesse sentido, para quem busca a ascensão profissional e o crescimento é necessário que desenvolva as aptidões emocionais. A IE é compreendida como a capacidade de entender e gerenciar as emoções e também a capacidade de identificar e compreender as emoções nos outros. A IE vem ganhando mais espaço e argumentos ao seu favor, em contrapartida à hegemonia do coeficiente intelectual. Compreende-se que não basta ser tecnicamente bom somente, é necessário harmonizar as habilidades técnicas e também as emocionais. O ambiente militar também tem atentado a essas questões emocionais, e tem incorporado no seu processo de desenvolvimento de pessoas essa temática. Desse modo, a presente pesquisa tem o objetivo de verificar e expor as análises das habilidades da IE citadas por Goleman e os princípios relacionados à liderança militar que se encontram no manual C 20-10 (BRASIL, 2011), e seus desdobramentos consistem em entender e distinguir os conceitos da inteligência emocional, tanto quanto as habilidades da inteligência emocional descritas por Daniel Goleman, compreender e identificar os princípios empregados pelo Exército Brasileiro a respeito da liderança militar de acordo com manual IP 20-10, verificar a possível relação entre inteligência emocional e o crescimento profissional e pessoal dos Cadetes da Arma de Comunicações, a partir das percepções dos militares e verificar a correspondência entre IE e liderança militar. Para que esses objetivos fossem alcançados com êxito, foram utilizadas a metodologia de pesquisa de campo, foi também consultada a literatura, fazendo uma análise entre os apanhados teóricos e o campo empírico por meio da pesquisa. Os resultados apontaram que a IE é de relevância e que o manual tem enfatizado demonstrado isso, oportunizando com que área militar possa discutir e trabalhar os aspectos da inteligência emocional. Em relação aos respondentes foi observado que os mesmos detêm conhecimentos mínimos acerca da IE e compreendem que a inteligência é de extrema relevância para o desenvolvimento e crescimento engajamento da carreira profissional, entretanto, de forma geral, demonstram que ainda têm uma certa dificuldade nas habilidades de se conhecer e também de lidar com as emoções dos outros denotando a necessidade de mais estudos e pesquisas que possam debruçar sobre os fenômenos que estão imbricados na motivação e no seu autoconhecimento.

Palavras-chave: Inteligência Emocional. Crescimento Profissional. Militares. Coeficiente Intelectual. Habilidades.

ABSTRACT

THE PERSONAL AND PROFESSIONAL GROWTH OF MILITARY CAREERS UNDER THE OPTICS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE

AUTHOR: Iago de Oliveira Rodrigues

ADVISOR: Alan Dias Rossini

Emotional Intelligence (IE) is a subject that has been gaining prominence in the organizational world. It is known that for a high performance leadership it is necessary that the leader has well elaborated and worked. In this sense, for those who seek professional growth and growth, it is necessary for them to develop their emotional aptitudes. IE is understood as the ability to understand and manage emotions and also the ability to identify and understand emotions in others. IE has been gaining more space and arguments in its favor, in counterpart to the hegemony of Intelligence Quotient. It is understood that it is not enough to be technically good only, it is necessary to harmonize the technical as well as the emotional skills. The military environment has also attacked these emotional issues, and has incorporated this theme into its people development process. Thus, the present research has the objective of verifying and exposing the analyzes of the IE skills cited by Goleman and the principles related to military leadership found in manual C 20-10 (BRAZIL, 2011), and its consequences are to understand and to distinguish the concepts of emotional intelligence, as well as the emotional intelligence abilities described by Daniel Goleman, to understand and identify the principles used by the Brazilian Army regarding military leadership according to manual IP 20-10, to verify the possible relationship between emotional intelligence and the professional and personal growth of the Signal Corps Cadet, from the perceptions of the military and verify the correspondence between IE and military leadership. In order for success to be achieved, the field research methodology was used, the literature was also consulted, making an analysis between the theoretical catchers and the empirical field through the research. The results pointed out that IE is of relevance and that the manual has emphasized demonstrated this, allowing the military area to discuss the aspects of emotional intelligence. Regarding the respondents, it was observed that they have minimal knowledge about IE and understand that intelligence is extremely relevant to the development and growth of the professional career, however, in general, they demonstrate that they still have a certain difficulty in knowing themselves and also to deal with the emotions of others, denoting the need for more studies and research that may address the phenomena that are imbricated in motivation and self-knowledge.

Keywords: Emotional Intelligence. Professional Growth. Military. Intelligence Quotient. Skills

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo do Comportamento que se baseia na ideia de que todo comportamento é acionado por algum estímulo.....	19
Figura 2 - Liderança Direta e Indireta	24

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Visão dos participantes acerca do conceito da Inteligência Emocional.....	32
Gráfico 2 - Habilidades mais importantes para liderar uma equipe	33
Gráfico 3 - Habilidades Relevantes para a ascensão profissional	34
Gráfico 4 - Identificar as próprias emoções quando elas ocorrem	34
Gráfico 5 - Motivação para o trabalho.....	36
Gráfico 6 - Ansiedade em Situação de Conflito.	36
Gráfico 7 - Dificuldades que mais se identificam	37
Gráfico 8 - Relevância da Inteligência Emocional para liderar equipe.	38
Gráfico 9 - Solução de Conflito.....	39
Gráfico 10 - Compreender as emoções e sentimentos dos colegas.	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IE	Inteligência Emocional
ONU	Organização das Nações Unidas
LM	Liderança Militar

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	12
1.1.1 Objetivo geral	12
1.1.2 Objetivos específicos	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	13
2.2 AUTOCONSCIÊNCIA	16
2.3 LIDAR COM AS EMOÇÕES	17
2.4 AUTOMOTIVAÇÃO	18
2.5 EMPATIA	20
2.6 LIDAR COM RELACIONAMENTOS	21
3 LIDERANÇA	23
4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CRESCIMENTO PROFISSIONAL NA REALIDADE MILITAR	26
5 REFERENCIAL METODOLÓGICO	30
5.2 MÉTODOS	30
5.2.1 Instrumentos	30
5.2.2 Participantes	30
5.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA	31
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	46
APÊNDICE A - TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	47
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	48

1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro é uma instituição que teve a sua origem junto com o surgimento da nação a partir do século XVII, quando os índios, negros e brancos expulsaram os holandeses em Guararapes, esses que haviam invadido o país. A participação histórica do Exército se deu principalmente quando na Independência do Brasil, período em que grupos queriam dividir o território nacional.

Atualmente, o Exército Brasileiro trabalha junto com a ONU visando a reconstrução de países desestabilizados em decorrência de conflitos internacionais, e se pauta na tradição da bravura de forma que possa garantir a soberania nacional e tem como tradição respeito aos símbolos, à hierarquia, aos heróis militares e a pátria. Desse modo, a equipe precisa estar preparada para lidar com todas essas adversidades. Assim, o presente trabalho traz uma perspectiva, a partir da Inteligência Emocional, na visão dos cadetes, para o desenvolvimento e crescimento dos militares.

A Inteligência Emocional é um assunto estudado com a finalidade do aperfeiçoamento mental e emocional afim de que o sucesso na vida acadêmica, pessoal e profissional seja alcançado, através da administração dos sentimentos em situações desfavoráveis, elegendo alternativas certas e racionais, as quais são determinantes ao decorrer da vida.

No âmbito militar é crucial o desenvolvimento das habilidades da inteligência emocional, devido às fortes emoções e a fatores estressores de risco que os militares enfrentam em sua profissão. Além disso, as habilidades da Inteligência Emocional possibilitam o desenvolvimento da Liderança Militar devido as suas competências intrínsecas.

Segundo Daniel Goleman, a inteligência emocional pode ser subdivida em cinco habilidades: autoconhecimento emocional, controle emocional, automotivação, empatia e o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais. Contudo o militar que não apresenta tais características poderá apresentar dificuldades em sua vida profissional e pessoal.

Assim, é oportuno problematizar: quais habilidades da inteligência emocional são realmente relevantes para o militar de carreira? Qual a relação entre Inteligência Emocional e Liderança Militar (LM), a partir da visão dos Cadetes da Arma de Comunicação da Academia Militar das Agulhas Negras?

Ainda, outras questões de estudos serão apresentadas, pois é necessário saber quais os benefícios acarretados por essas habilidades intrínsecas a Inteligência Emocional em relação ao

desenvolvimento profissional e pessoal; assim como é feita a associação entre inteligência emocional e LM.

Com fundamento nesses questionamentos, este trabalho investiga elementos de estudo dentro do contexto da Inteligência Emocional, mais minuciosamente em aspecto profissional, e verificar se o militar e seu ambiente de trabalho em questão poderá ser favorecidos pela inserção das habilidades descritas por Goleman.

Justifica-se esta pesquisa a possível necessidade para o desenvolvimento da liderança militar as atitudes inerentes a Inteligência Emocional: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e ser capaz desenvolver bons relacionamentos interpessoais afim de desenvolver-se profissional e pessoalmente.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O escopo geral deste estudo será verificar e expor as análises das habilidades da IE citadas por Goleman e os princípios relacionados à liderança militar que se encontram no manual C 20-10 (BRASIL,2011).

1.1.2 Objetivos específicos

Serão apurados os objetivos específicos subsequentes:

Entender e distinguir os conceitos da inteligência emocional, tanto quanto as habilidades da inteligência emocional descritas por Daniel Goleman;

Compreender e identificar os princípios empregados pelo Exército Brasileiro a respeito da liderança militar de acordo com manual IP 20-10;

Verificar a possível relação entre inteligência emocional e o crescimento profissional e pessoal dos Cadetes da Arma de Comunicações, a partir das percepções dos militares.

Verificar a correspondência entre IE e liderança militar;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A temática inteligência humana vem ganhando cada vez mais destaque na comunidade científica e acadêmica, especialmente quando Spencer e Galton demonstraram que a inteligência humana se refere a uma capacidade superior. Para Galton a inteligência é o reflexo habilidades, que foram transmitidas geneticamente, tanto as sensoriais quanto perceptivas. (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009).

A inteligência converge várias capacidades intelectuais do sujeito, ou seja, se refere à propriedade de conhecimento, compreensão, raciocínio, pensamento e interpretação. A inteligência é, portanto, um marcador que diferencia o ser humano dos outros animais.

Do ponto de vista etimológico da palavra inteligência, derivada do latim *intelligentia*, inter (entre) e legere (escolha). Desse modo, o conceito original se refere à capacidade de escolher uma possibilidade entre as diversas alternativas que são apresentados ao sujeito, a capacidade de inteligência sempre teve uma função adaptativa, ou seja, de proteger o organismo das ameaças e torna-lo mais adequado ao meio.

A inteligência integra dinamicamente os mecanismos da cognição, as boas práticas do vivido e a contratualização com o meio, no sentido de autoorganização ao mesmo tempo satisfatória e eficaz. A auto-organização serve o sucesso adaptativo no plano interno e o êxito no plano externo. Sucesso e/ou êxito, enquanto vivência singular, idiossincrática, segundo os padrões pessoais coincidentes ou não com os estereótipos sociais. Adaptação e ação são indistintamente o verso e o reverso de uma mesma moeda: a elaboração cognitiva, por natureza estruturante, assegura a transformação do dado em adquirido, e as aquisições são estruturas complexas, relativamente estáveis e disponibilizáveis em contexto. A 'moeda' será a inteligência. (MIRANDA, 2002, p. 25).

Percebe-se, então, o caráter da interação com o meio como fator de desenvolvimento da inteligência por meio da adaptação, superando o viés somente genético. Assim, a inteligência deriva também das interações sociais. Gardner (1995) propôs uma teoria chamada de teoria das inteligências múltiplas.

Esse conceito trouxe uma mudança significativa para as concepções acerca da inteligência, uma vez que era tida dentro de uma perspectiva unidimensional, na qual preconizava que as inteligências eram múltiplas, independentes e interdependentes entre duas ou mais tipos de inteligência. A interdependência entre as inteligências significa dizer que aspectos de uma podem migrar para a outra. Inicialmente, foram mapeados 07 tipos de inteligências:

- a) lógico-matemática: que corresponde à capacidade dedutiva, analítica, resolutive dos problemas e discernimento das relações e princípios;
- b) linguística: na qual está marcado o interesse pelas línguas e expressões verbais.
- c) musical: que confere à capacidade de execução de músicas, composições, bem como discernimentos de timbres e ritmo;
- d) espacial: compreende a capacidade de perceber o espaço, com habilidade para alterá-lo - pode ser refletida como a inteligência de arquitetos, por exemplo. É uma inteligência voltada para o campo visual e ter a capacidade de criar e recriar;
- e) corporal-sinestésica: que está relacionada à capacidade de movimentos com precisão do corpo;
- f) intrapessoal: que está relacionada à capacidade de se reconhecer, em relação a sentimentos, emoções, experiências, crenças, limitações e potencialidades; e,
- g) interpessoal: que está relacionada à capacidade de reconhecer as emoções dos outros e a capacidade interativa com os demais.

A teoria demonstra-se relevante uma vez que, quando é identificada a inteligência e o indivíduo tem a capacidade de desenvolvê-la e explorar esse potencial, a nível cognitivo, isso possibilita um desenvolvimento global, favorecendo ao indivíduo lidar com as adversidades de maneira mais ativa e, no campo laboral, exercer com plenitude suas atividades, o que possibilita uma carreira com mais êxitos.

Para Cattell, os testes voltados para as habilidades mentais mais simples, poderiam trazer dados para a construção de preditores do desempenho acadêmico, porém na prática, Carrol (1982) já apontava que havia muitas falhas na avaliação dos testes mentais, inclusive acerca das validações dentre outros fatores, não sendo então eficaz para uma correta avaliação da inteligência.

A partir dessa perspectiva, já podia inferir que o conceito de inteligência não pode se sobrepor à inteligência emocional, tendo em vista que ambas interagem e se impactam mutuamente.

O conceito inicial do termo foi proposto por Mayer e Salovey (1990), no seu artigo “Emotional Intelligence”, onde conceituaram a inteligência emocional como uma habilidade de manter o controle sobre as próprias emoções e sentimentos, de forma que utilize esses conceitos para saber diferenciar as suas emoções das dos outros, de forma que isso oriente melhor suas ações. Esse conceito, claramente passou por mais refinamentos, tendo uma fundamentação mais robusta, como:

A capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar; a capacidade de perceber e ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional.; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual. (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15)

A inteligência emocional capacita o ser humano distinguir os próprios sentimentos e os dos outros seres, de ter automotivação e de administrar satisfatoriamente as emoções dentro de si e de seus relacionamentos (GOLEMAN, 2001).

É possível determinar, também, como um fator que possibilita o comandante proceder com sereno rigor, convencendo seus subordinados (BRASIL, 2011).

Portanto, inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. (BRASIL, 2011, p. 5-9, 5-10)

A fim de melhor compreender esta definição, o livro *Inteligência Emocional* de Goleman apresenta o seguinte:

[...]E na medida em que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos — ou mesmo por um grau ideal de ansiedade —, esses sentimentos nos levam ao êxito. É nesse sentido que a inteligência emocional é uma aptidão mestra, uma capacidade que afeta profundamente todas as outras, facilitando ou interferindo nelas. (GOLEMAN, 2001, p. 93).

É necessário ainda considerar quatro dimensões da Inteligência Emocional. A primeira está associada à percepção, avaliação e expressão da emoção, relacionado a como indivíduo consegue identificar as emoções nos outros com precisão, um indivíduo que tem uma percepção mais apurada consegue identificar suas sensações física ou emocional, ele também é capaz de expressar suas emoções por meio dos pensamentos e sentimentos que sente, para isso ele pode se utilizar de desenhos de quadro de obras de arte como meios para expressão das emoções. (MAYER; SALOVEY, 1999).

A segunda está relacionada a emoção, facilitando o ato de pensar, refere-se a maneira como a emoção interfere na inteligência em alguns contextos, a emoção pode priorizar o pensamento quando a sua atenção for necessária para a execução de alguma atividade, uma pessoa com uma Inteligência Emocional mais desenvolvida tem a capacidade de perceber as suas oscilações de humor e planejar o seu cotidiano conforme o seu estado emocional. (MAYER et al., 2001).

A terceira está relacionada à compreensão e análise das emoções e como o sujeito utiliza o seu conhecimento emocional e sua aplicabilidade dos fenômenos emocionais no seu cotidiano desse modo, “cita-se a nomeação dos sentimentos e o estabelecimento de relações entre eles, agrupando-os em conjuntos, de tal sorte que se pode compreender que certos sentimentos são combinações de outros”. (MIGUEL; NORONHA, 2009, p. 220). Por exemplo, o espanto pode ser compreendido como medo, surpresa e ao mesmo tempo a culpa é a síntese da tristeza e a aversão, a pessoa ainda pode compreender sequências e mudanças de várias emoções como por exemplo, quando a raiva se transforma em ódio e posteriormente em culpa. (MAYER; SALOVEY, 1999).

A quarta está relacionado ao controle reflexivo das emoções para promover o crescimento emocional e intelectual, compreende-se então, que uma pessoa deve ser receptiva as suas emoções, mesmo que estas sejam desagradáveis, por meio disso o sujeito deve avaliar e refletir sobre o que está sentindo compreendendo a relevância dos seus sentimentos e emoções para depois desse processo de análise formular estratégias de controle, lidando de uma forma mais adaptativa com as emoções negativas evitando situações que causam sofrimentos e passando a valorizar as emoções positivas.(MAYER; SALOVEY, 1999).

Goleman (2001) também destaca cinco habilidades da Inteligência Emocional, fragmentada em dois grupos: de aptidões pessoais e aptidões sociais.

As habilidades de caráter pessoal são: autoconsciência, lidar com as emoções e a automotivação. No que compete as aptidões sociais pode-se mencionar (GOLEMAN, 2001): empatia e desenvolvimento de relacionamento entre pessoas.

2.2 AUTOCONSCIÊNCIA

A autoconsciência é ter a consciência de si mesmo, como já inaugurava Sócrates (479-399) em “conhece-te a ti mesmo”, e René-Descarte em seu pensamento cartesiano “Penso, logo existo”, são proposituras que já faziam um chamado para a existência humana, enquanto um movimento de reflexão humana.

Entende-se a autoconsciência como:

Autoconsciência — reconhecer um sentimento quando ele ocorre — é a pedra de toque da inteligência emocional. [...] a capacidade de controlar sentimentos a cada momento é fundamental para o discernimento emocional e para a auto compreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles. (GOLEMAN, 2001, p. 55).

É importante destacar também, o que é ser conhecedor de si mesmo e suas características:

Autoconscientes. Conscientes de seu estado de espírito no momento em que ele ocorre, essas pessoas, evidentemente, são sofisticadas no que diz respeito à sua vida emocional. A clareza com que sentem suas emoções pode reforçar outros traços de suas personalidades: são autônomas e conscientes de seus próprios limites, gozam de boa saúde psicológica e tendem a ter uma perspectiva positiva sobre a vida. Quando entram num estado de espírito negativo, não ficam ruminando nem ficam obcecadas com isso e podem sair dele mais rápido. Em suma, a vigilância as ajuda a administrar suas emoções. (GOLEMAN, 2001, p. 61)

O indivíduo só pode ter consciência de si, a partir do momento em que tem conhecimento de si mesmo, trabalhar a inteligência emocional requer esse posicionamento interno, todos têm inteligência emocional, uns mais e outros menos, mas todos podem aprimorá-las e mudar. Porém, para que a mudança comportamental ocorra, é necessário antes, o processo do autoconhecimento, e seu conceito não é tão somente a absorção de informações, mas sim um processo na qual por meio da movimentação psíquica consiga se posicionar de forma a construir e desconstruir conceitos, ou seja, uma maneira de dar respostas mais adaptativas a vida.

É por meio desse processo de conhecimento, que os aspectos comportamentais são trabalhados, deixam de ser sombras e tornam-se mais evidente à luz da compreensão humana, tornando o sujeito através das estratégias e mecanismos para lidar com as adversidades da vida. Profissionais mais sucedidos, são profissionais que têm capacidades e habilidades para lidarem com suas emoções.

2.3 LIDAR COM AS EMOÇÕES

As emoções se referem a uma reação automática de origem instintiva, faz parte de uma rede neural de estímulos, e elas podem ser expressas pelo choro, medo, raiva, alegria, e a tristeza. No senso comum, emoções e sentimentos podem ser confundidas e até sendo concebidas como sinônimos, porém o sentimento é a consequência de uma emoção mais duradoura, mas constante. Desse modo,

a emoção corresponderia a uma reação psicobiológica complexa, que envolveria inteligência e motivação, impulso para ação, além de aspectos sociais e da personalidade, que acompanhados de mudanças fisiológicas, expressariam um acontecimento significativo para o bem-estar subjetivo do sujeito no seu encontro com o ambiente. (WOYCIEKOSKI; HUTZ, 2009, P. 03).

A tristeza é uma resposta universal as situações de perda, de derrota, em contrapartida a alegria é uma resposta de excitabilidade que proporciona satisfação a determinados estímulos considerados positivos pelo indivíduo.

O medo é uma emoção que é ativada mediante a uma situação perigosa, e tem como função alertar o indivíduo e conseqüentemente fazer com que o indivíduo fuja ou enfrente a ameaça, assim exerce a função adaptativa.

A raiva tem um caráter mais subjetivos, os fatores que podem desencadear a raiva no sujeito muitas vezes são acionados por processos mais automáticos, essa emoção mobiliza o organismo deixando-o com mais energia, em algumas situações. (DALGALARRONDO, 2008).

A capacidade de confortar-se e de livrar-se das emoções prejudiciais as quais incapacitam o indivíduo se desenvolve na autoconsciência, e por conseqüência os seres humanos que não desenvolvem esta habilidade vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto os que desenvolvem esta habilidade retomam de forma mais ágil o controle da vida após embaraços. (GOLEMAN, 2001).

Desse modo, é relevante que as pessoas busquem lidar com suas emoções, pois “o objetivo é o equilíbrio e não a supressão das emoções: cada sentimento tem seu valor e significado. Uma vida sem paixão seria um entediante deserto de neutralidade, cortado e isolado da riqueza da própria vida.” (GOLEMAN, 2001, p. 61)

Vale ressaltar, neste contexto em razão da similaridade, o conceito de equilíbrio emocional que se encontra no manual de liderança militar C 20-10:

Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções. O líder deve evitar transmitir para o grupo as pressões que sofre dos superiores, da missão e do ambiente, e continuar sendo capaz de desempenhar as suas atividades, apesar de estar sob pressão. O equilíbrio emocional é a expressão da inteligência emocional. (BRASIL, 2011, p 5-5).

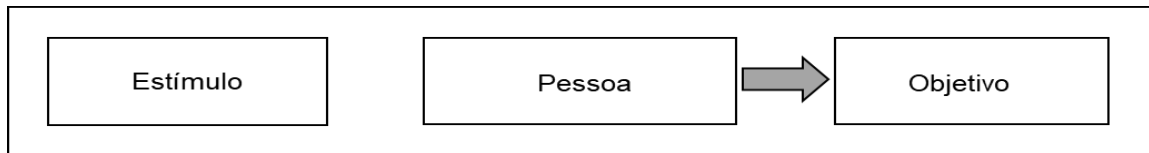
O ambiente de trabalho, é um espaço onde as emoções são postas à prova todo tempo, e a forma como o profissional lida com as emoções, é uma condição primária de quem tem a inteligência emocional bem desenvolvida, lidar com as emoções não é uma habilidade fácil, porém é adequado que os profissionais avaliem as situações de forma clara e que as permitam tomar melhores decisões.

2.4 AUTOMOTIVAÇÃO

Segundo Maximiano (2011) a palavra motivação vem do latim *motivus*, *movere*, na qual está relacionada ao conjunto de variáveis que levam os indivíduos a terem motivos para a ação,

ou seja, a motivação é um impulsionador de comportamentos humanos em busca de algum resultado. Desse modo, enfatiza-se que os comportamentos, em decorrência da motivação, são baseados em estímulos que são internos (subjetivo) ou externos (meio ambiente).

Figura 1 - Modelo do Comportamento que se baseia na ideia de que todo comportamento é acionado por algum estímulo.



Fonte: MAXIMIANO (2011, p. 178)

Assim, a “motivação é o sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas e não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento tem uma causa.” (MAXIMIANO, 2011, p.179).

Logo, entende-se que o comportamento é consequência de uma motivação e a motivação é orientada por um objetivo na qual o ser humano visa atingir como resultado. Nesse aspecto, a motivação dentro do contexto do trabalho é expressa de forma que articule o profissional à realização de tarefas de forma qualitativa, e com persistência até que o objetivo seja alcançado.

Assim, é importante:

pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para centrar a atenção, para a automotivação e o controle, e para a criatividade. O autocontrole emocional — saber adiar a satisfação e conter a impulsividade — está por trás de qualquer tipo de realização. E a capacidade de entrar em estado de “fluxo possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam. (GOLEMAN, 1995, p. 73).

Nesse entendimento supracitado, a automotivação vai ser um reflexo do controle emocional, pois no percurso pela busca dos objetivos, muitos são os estímulos que podem desviar o foco, porém para que qualquer realização aconteça é necessário o controle da impulsividade.

Ainda no entendimento de Goleman (2001, p. 92), a “Motivação positiva — a reunião de sentimentos como entusiasmo, zelo e confiança na conquista de um objetivo.”

Dessa forma, o líder militar deve ser capaz de se motivar para liderar, a motivação será um fator disparador que fará o comandante integrar a proficiência profissional, o senso moral e atitude adequada. (BRASIL,2011).

2.5 EMPATIA

A empatia é conceituada como uma resposta de ordem emocional em consequência da percepção e o entendimento da condição da outra pessoa, sendo esta resposta em consonância com estado mental da outra, é por meio da empatia que o sujeito pode compartilhar uma emoção.

Para Goleman (1995, p. 73) a empatia,

[...] se desenvolve na autoconsciência emocional, é a “aptidão pessoal” fundamental. O [...] quanto nos custa não saber “escutar” as emoções, e os motivos pelos quais a empatia gera altruísmo. As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração.”

É comum que a empatia seja confundida com simpatia ou angústia pessoal, a simpatia se refere a uma preocupação quando uma pessoa está sofrendo, associa-se ao sentir o que a outra pessoa sente.

Já, a angústia pessoal está relacionada a experiência negativa como ansiedade, tensões e que isso não deriva de um estado mental de uma outra pessoa, ou seja, é uma reação auto orientada. Já a empatia se diferencia da angústia pessoal, a partir do momento em que se de um lado, a empatia se orienta para os outros, de um outro a angústia pessoal é auto orientada. A empatia é o esforço no sentido de compreender de forma mais profunda, o mundo do outro.

Entretanto, a simpatia refere-se à capacidade do sujeito de compreender o outro, interpretar o que o outro sente, sem necessariamente sentir o que o outro sente, “algo que sentimos pelo que o outro está vivenciando, sem, contudo, sentir o que esse outro está sentindo” (GOLEMAN, p. 136, p. 1995).

Nesse aspecto, Goleman (2001, p. 109), entende que só se pode compreender as emoções e sentimentos de outros, se conseguimos compreender as nossas. “A empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio. ”

Competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. A empatia consiste em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e que repousa na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo. Dessa forma, a empatia que se deseja criar entre membros de um grupo é aquela que se caracteriza por dar às pessoas aquilo que elas necessitam, não o que querem. A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma competência desenvolvida que gera a confiança, melhora a comunicação e promove bons relacionamentos dentro e fora das organizações ou grupos. A empatia é a expressão da inteligência emocional. (BRASIL,2011, p. 5-7).

Logo, compreender como as pessoas se sentem, é uma condição fundamental para a ascensão profissional, tendo em vista que ajuda nos relacionamentos socioafetivos, embora a fluidez com que a empatia deve ocorrer, vai depender muito de como uma pessoa empática utiliza as suas emoções, tendo em vista que os aspectos positivos que se refletem em dinamizar a comunicação e auxiliar as pessoas.

Entretanto, pode ser um fator negativo também, quando a pessoa não trabalha seus aspectos emocionais, quando ela não tem autoconhecimento. Fazer movimento de se colocar no lugar do outro e sentir os seus sentimentos e emoções não é uma tarefa fácil, pois se uma pessoa se adentrar nos problemas dos outros de forma demasiada, pode afetar a sua saúde mental. Portanto é necessário praticar a empatia de forma que ela seja adequada e traga benefícios para ambos.

Desse modo, para o crescimento profissional, é necessário esse equilíbrio para ser empático, um líder deve preservar sempre a sua saúde mental até para melhor conduzir o seu cotidiano.

2.6 LIDAR COM RELACIONAMENTOS

A capacidade de lidar com os outros está intrinsecamente associada ao relacionamento interpessoal, compreender as pessoas não é uma tarefa fácil, mas essa é uma primazia para a partir disso lidar com as pessoas. É importante destacar que o relacionamento interpessoal só é possível a partir do momento que a pessoa tem o relacionamento intrapessoal, que é o relacionamento consigo mesmo, bem desenvolvido.

O relacionamento interpessoal, no ambiente de trabalho pode tornar algo ainda mais complexo pois também se condiciona à vários elementos como a cordialidade, a ética, a comunicação, a empatia, além do autoconhecimento como já mencionado.

Essa interação entre pessoas, ainda mais no contexto competitivo onde os profissionais buscam crescimento e ascensão profissional, exige que os profissionais compreendam o comportamento humano dentro das organizações. Combinar elementos como ser competitivo e ter um bom relacionamento interpessoal é um desafio ainda assim é possível.

Desse modo, Quadros e Trevisan (2009, p. 15) elucidam que, “conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si, passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios e das organizações”

“A arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros.” (GOLEMAN, 2001, p. 56)

Lidar com relacionamentos está diretamente ligado com a eficiência da inteligência interpessoal que envolve entender as pessoas e se compõe por cinco elementos: organizar grupos, negociar soluções, ligação pessoal, análise social. (GOLEMAN, 2001)

O manual de liderança C 20-10 aborda este conceito com a denominação tato, que tem por definição:

Competência para se relacionar com as pessoas, sem ferir suscetibilidades, compreendendo a dinâmica das relações interpessoais e a natureza emocional dos seus superiores, pares e subordinados, a fim de interagir com todos da forma mais eficaz possível. O tato é a expressão da inteligência emocional, pois o líder que detém essa competência age nos locais e nos momentos certos, e deixa de agir no lugar e nos momentos inadequados, obtendo, assim, êxito em seus relacionamentos. O líder com essa competência emprega, quando necessário, o chamado sereno rigor, para orientar e corrigir os seus subordinados. (BRASIL, 2011, p. 5-7).

Silva et al (2007) sinalizam que as relações interpessoais sempre vão levantar processos psicológicos, reações, emoções, sentimentos e isso faz parte do cotidiano e é uma característica da vida em grupo. Os seres humanos são seres gregários, ou seja, precisa dos outros para se relacionar e viver.

Em vários contextos da vida, as pessoas se relacionam o tempo todo e refinam suas aproximações. Carvalho (2009, p. 72) complementa que “Os seres humanos são essencialmente seres sociais, instintivamente motivados por uma necessidade de se relacionar. É nessa interação que descobrem suas próprias capacidades e as exercitam”.

Assim, a relevância dos relacionamentos se estabelece a partir no momento em que as organizações precisam de relações interpessoais funcionais de forma a atender os interesses e objetivos organizacionais e da coletividade, essa demanda se origina a partir do pressuposto que seres humanos são complexos desse modo precisando de habilidades sociais para se estabelecer de forma positiva do ponto da emoção, nas relações pessoais por isso a inteligência emocional traz elementos para compreensão de como o indivíduo pode melhor se comportar no seu ambiente de trabalho.

3 LIDERANÇA

A gestão de equipes vai depender muito de como o líder se posiciona e conduz seu processo. A gestão de equipes tem assumido cada vez um lugar de importância, tendo em vista que é compreendida como um microcosmo social. Nesse sentido, Kaspari e Semnotti (2012, p. 26) afirma que, “a gestão de equipes é um saber empresarial que se desenvolveu fortemente nas últimas décadas, uma vez que as equipes são tomadas como um componente essencial de administração”

As equipes sofrem variações de acordo com seu propósito, objetivos das Organizações Militares, a realidade e contexto organizacional. As equipes são compostas por profissionais de diferentes áreas, e assumem diferentes funções e que provavelmente devem trabalhar com pessoas que não gostam, que têm divergências, inimizades (PARKER, 1995).

Dentro desse cenário, faz-se mister a compreensão das subjetividades dos profissionais que compõem a equipe. Os resultados das equipes vão depender também de como líder direciona e tece as coordenadas ao grupo, pois não é viável resultados positivos na qual as equipes estejam combativas a todo tempo no ambiente de trabalho. Kaspari e Semnotti (2012, p. 26) versam que “ não nos parece possível pensar em bons resultados, objetivos e subjetivos, em que as relações sejam dessa ordem” e Brum (2015, p.186) endossa que:

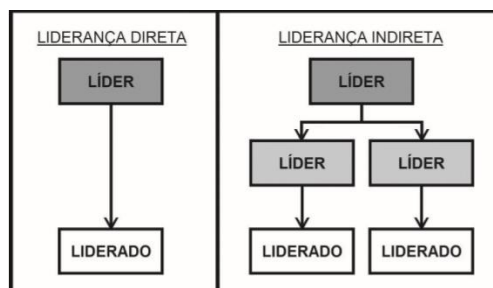
Buscar um equilíbrio do comportamento em uma equipe é fator de extrema necessidade, pois para uma organização conseguir atingir seus objetivos e metas, é relevante que todos estejam integrados e dispostos a buscarem resultados significativos em conjunto, sempre se disponibilizando a auxiliar os colegas, para que todos percebam que realmente fazem parte da organização.

Portanto, o ambiente corporativo acompanhando de uma visão ordenada e cooperativa considera uma concepção de sustentabilidade, uma vez que traz uma forma de trabalhar com a subjetividade no campo profissional que colabora para as relações no campo laboral de forma mais integrativa e saudável. A liderança, portanto, assume um papel fundamental.

Nesse sentido, Zanelli (2008) discorre que o líder é incumbido por possibilitar uma atuação em potencial da sua equipe, identificando suas habilidades e competências e provocando a expressão das suas competências e habilidades para fomentar sua performance no ambiente de trabalho. Portanto, manter um diálogo saudável com os profissionais e ter um *feeling* para reconhecer as problemáticas que impactam na produtividade é essencial. O líder deve desenvolver pessoas, mantê-la produtiva, saber ouvir e estimular o crescimento dos funcionários. De forma desafiadora, ao líder é dado a tarefa de manter-se motivado para que

seja motivador e mantenham a equipe com um fluxo de energia para a produção de suas atividades.

Figura 2 - Liderança Direta e Indireta



Fonte: BRASIL (2011, p.2-7)

Desse modo, “A liderança direta, como o próprio nome indica, ocorre em situações nas quais o líder influencia diretamente os liderados, falando a eles com frequência e fornecendo exemplos pessoais daquilo que prega.” (BRASIL, 2011, p.2-7).

Já na liderança indireta, o líder influencia atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados. “Nesse caso, para que consiga influenciar os liderados nos escalões subordinados, é fundamental que se estabeleça uma cadeia de lideranças que atinja todos os indivíduos do grupo.” (BRASIL, 2011, p.2-7).

Em outras palavras, é preciso que os líderes nos níveis intermediários aceitem as ideias daquele que se encontra no topo da pirâmide e as transmitam aos respectivos liderados como se fossem suas, evitando quaisquer distorções de entendimento da mensagem.

É demandando então que o líder compreenda o meio em que está, e encontre-se em constante busca de conhecimento, e encontre-se sensível às transformações sociais, culturais, organizacionais, do meio onde a Organização Militar está inserida, além de manter-se confiante diante das adversidades a virem surgir. Ter a capacidade de comunicação é de essencial relevância para atingimento dos objetivos, visão, missão e valores da organização.

Nesse sentido, Francisco (2007) afirma que os seres humanos, ao passo que influenciam, são passíveis de serem influenciados. Então, o líder tem a capacidade de influenciar pessoas e, assim, pode evitar uma série de problemáticas decorrentes dos conflitos pessoais.

Santos e Assunção (2010, p. 24) afirmam que:

É necessário que entre líderes e liderados haja confiança, pois é no dia-a-dia, no encaminhamento dos problemas, na discussão das atividades a executar, na cobrança de prazos, na administração das dificuldades e na apuração e avaliação dos resultados que se manifesta o padrão da liderança de cada organização. Esse relacionamento

pode comprometer ou facilitar seu desempenho, dependendo de como os colaboradores percebem o comportamento da liderança.

Trabalhar em cima da valorização profissional é fundamental, as teorias das relações humanas trouxeram grande contribuição para esse trato com pessoas e foi marcado por ser um contraditório à Teoria Clássica da Administração, logo, o ser humano precisa ser desenvolvido para alcance dos melhores resultados, e assim possibilitar uma integração com ambiente corporativo.

O líder tem a missão de incentivar, encorajar o funcionário para que ele se sinta motivado a investir todo o seu conhecimento na sua atividade. Um desenvolvimento de uma liderança eficaz, precisa ter a capacidade de entender e gerenciar os problemas decorrentes de desmotivação, as conflitivas no trabalho em equipe, falta de criatividade e de dificuldades em lidar mudanças. (CHIAVENATO, 2006).

O líder deve ter a capacidade de tomadas de decisões, possuir uma visão holística, pensar estrategicamente para posicionar e reposicionar a empresa, assim como ser um articulador dos subsistemas da empresa, como: recursos humanos, financeiro, *marketing*. Devem assegurar que as atividades aconteçam pelos profissionais da base e compreender o planejamento estratégico de todos os níveis. (ANDRADE; ALBONI, 2009).

Ainda conforme os autores citados, o administrador deverá lidar com situações complexas e adversas e isso exigirá um nível de “maturidade, experiência, compreender e lidar com situações complexas e ambíguas” (2009, p. 12). Observa-se assim que, de forma implícita, o autor faz um chamado reflexivo para as questões sobre o emocional. Desse modo, trabalhar dentro de uma organização requer muito preparo a nível cognitivo também.

O líder tem um arsenal de atividades na qual exige muita responsabilidade.

Assim, o mesmo vem sendo visto como alguém que assume papéis de muita responsabilidade. E que tem a capacidade de articular pessoas para atingimentos de objetivos e resultados. Para tal, as características como, pró atividade, criatividade e saber trabalhar com recursos adequados e principalmente capacidade de assumir riscos são essenciais para a competitividade da empresa (RESENDE, 2012).

4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E CRESCIMENTO PROFISSIONAL NA REALIDADE MILITAR.

Na cultura atual que, alguma das vezes, valoriza-se muito mais a técnica, porém a inteligência emocional demonstra que pode oferecer muitas vantagens para o profissional, uma vez que as pessoas que tem a inteligência emocional mais desenvolvida possuem capacidade de compreender, perceber, gerenciar suas emoções e às dos demais. Além disso, tendem a demonstrar mais êxito em vários aspectos da vida.

As pessoas com as habilidades emocionais mais bem desenvolvidas refletem ter mais autoestima, são mais confiantes e dominam hábitos mentais que impulsionam a produtividade. E, em contrapartida, as pessoas que entram em conflitos internos e não conseguem lidar com suas emoções, ficam congeladas e são sabotadas por pensamentos limitantes, o que reflete diretamente da execução da sua atividade. (WEISINGER, 1997).

Goleman (2007), em sua obra *Inteligência Social*, aborda quanto à importância e como as emoções impactam diretamente nas relações e no ambiente de trabalho, pois fortalecem as deliberações nas mais adversas situações, refinando os processos organizacionais. Os aspectos emocionais devem ser gerenciados, portanto, de maneira adequada, para que os profissionais não tenham o analfabetismo emocional que consiste em um bloqueio quando a pessoa vai falar na frente de colegas de trabalho e, então, acabam internalizando as emoções, o que tende a apresentar picos e instabilidades emocionais.

Sabe-se que na conjuntura do cenário econômico atual, a competitividade demanda que as empresas e organizações sejam estratégicas e isso repercute diretamente nas pessoas. O aspecto emocional do profissional entra em um turbilhão de emoções para buscar ajustamento às expectativas da organização. O fato é que, muitas vezes, essas emoções negativas podem ser até irreais, frente à situação. Muitas são as causas que desequilibram emocionalmente os profissionais dentro do ambiente de trabalho: a burocracia, hierarquia, a cultura, o clima organizacional, a comunicação, a pressão por resultados e metas, as mudanças e a sobrecarga de trabalho.

A inteligência emocional vem ganhando grandes dimensões dentro do meio organizacional independentemente do porte da empresa do tipo da empresa, isso claramente incluem as organizações militares, a inteligência emocional é um fator preponderante no que tange aos relacionamentos interpessoais de forma que a equipe consiga alinhamento para atingir os objetivos.

Esse ideal vem arraigado e vinculado a perspectiva que os adequados gerenciamentos das emoções vão proporcionar maior qualidade de vida dentro das relações interpessoais e socioprofissionais.

É comum atrelar uma certa rigidez nos relacionamentos interpessoais na área militar, entretanto, na literatura é encontrado o que é inteligência emocional tem sido cada vez mais relevante inclusive para o desenvolvimento dos militares e das lideranças.

O crescimento e desenvolvimento profissional vai depender muito de como os militares, dentro da organização, percebem as forças e as fraquezas e conseguem manejá-la gerenciadas de acordo com a missão da Organização Militar. O desenvolvimento e ascensão profissional consideram para além das competências técnicas, as habilidades de relacionamentos interpessoais, uma vez que a área militar coloca o aspecto emocional o tempo todo em xeque.

Sabe-se que a área militar é arraigada de estresse, ansiedades, e pressões, demandando que o militar precise ter equilíbrio emocional para sua ascensão e desenvolvimento.

Quando se trata da liderança, além de ter se lidar com as suas próprias emoções é demandado ainda mais de um líder, que ele saiba lidar com o estresse e ansiedade da sua equipe de forma que também possa amenizá-los. “A tarefa mais difícil com que qualquer líder militar se defronta é a de inspirar os subordinados e gerar neles a coragem necessária para superar a incerteza e o medo.” (BRASIL, 2011, p. 5-30).

Desse modo, o líder precisa compreender a natureza humana das motivações que levam as pessoas a se comportarem e agirem, em determinados contextos e de formas diferentes exigindo assim que o líder tenha a inteligência emocional necessária para lidar com essas adversidades. Pois, “O líder inteligente, do ponto de vista emocional, tem a capacidade de reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros para administrar bem as emoções em si mesmo e nos seus liderados.” (BRASIL, 2011, p. 5-30).

É relevante que o líder compreenda as necessidades, expectativas que as pessoas trazem para a vida militar em virtude de suas formações anteriores e integrando a sua vida as pressões da vida castrense que combinam e muitos comportamentos que são inesperados.

Assim, é importante que tantos líderes quanto a própria equipe se conheçam, se observem. Isso faz parte da Inteligência Emocional, a compreensão mais aprofundada e a capacidade de empatia somente se dá, a partir do conhecimento do outro. Assim, o militar poderá intervir de forma qualificadas nas suas relações interpessoais.

O Equilíbrio emocional, refere-se a competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com

acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções. O líder deve evitar transmitir para o grupo as pressões que sofre dos superiores, da missão e do ambiente, e continuar sendo capaz de desempenhar as suas atividades, apesar de estar sob pressão. O equilíbrio emocional é a expressão da inteligência emocional (BRASIL, 2011, p.5-5)

A competência e habilidade em se relacionar com os outros, sem tornar os contatos vulneráveis a partir da compreensão, da dinâmica das relações interpessoais e do elemento emocional são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento dentro da carreira militar. A Inteligência Emocional é uma expressão de como as pessoas podem interagir com as outras mesmo nas situações mais adversas que área militar pode trazer.

Para Silva-Filho (2015), o militar precisa da Inteligência Emocional para estar em constante desenvolvimento, uma organização tem a vantagem amiga que já na contratação faz um trabalho seletivo visando o perfil e a competência almejada tendo que trabalhar em alguns aspectos o funcionário. Porém na carreira militar o desenvolvimento deve ser mais evidenciado salientado dentro de uma estrutura militar pois é preciso que a organização desenvolva as pessoas e as lideranças.

Lundgren (2015, n.p):

militares não podem depender de “headhunters” para buscar os melhores executivos do mercado para seu topo de comando; precisam formar verdadeiros chefes, capacitando-os como lideranças íntegras e efetivas. Sem liderança um chefe é um burocrata onde alta alma e sobre incompetência.

E ainda é comum a visão que o setor militar é uma área que se utiliza do poder coercitivo e punitivo perante as coordenadas, entretanto, essa concepção tem sido cada vez mais obsoleta em decorrência dos métodos de sistematização de como o militar trabalhando em relação à gestão, métodos esses que muitas organizações privadas têm aplicado à sua realidade.

Nesse aspecto, Ferreira (2004, p.58-59) discorre que:

Equilíbrio emocional é a capacidade de controlar as próprias reações para continuar a agir, apropriadamente, nas diferentes situações. É importante que um comandante deva ser capaz controlar suas emoções. Caso um comandante de uma fração, em uma situação de crise, não consiga se controlar emocionalmente, provavelmente tomará uma decisão inadequada.

Logo, a permanência do militar na organização vai depender de como ele apresenta o seu desempenho e como ele se desenvolve dentro de um determinado período, expresso pelo comportamento, relacionamento, comunicação, sendo passível de avaliação constantemente.

Abugre (2017), salienta que a permanência dentro de uma organização não está condicionada unicamente a remuneração, mas sim aos aspectos afetivos emocionais como por exemplo a qualidade do relacionamento que a pessoa mantém no trabalho.

Essa reflexão do autor tem como morando com os princípios da inteligência emocional, para que a pessoa cresça e se desenvolva é necessário que ela consiga lidar com diversas variáveis que afetam o seu campo emocional quando uma pessoa está satisfeita quando ela tem os seus vínculos afetivos estabelecidos dentro de uma organização maior e são as possibilidades do seu crescimento desempenho.

5 REFERENCIAL METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE PESQUISA

Constituir-se-á por uma pesquisa predominantemente bibliográfica sobre o tema em questão. A proposta consiste em verificar a correspondência entre as habilidades descritas por Daniel Goleman e o crescimento profissional e pessoal. Haja vista a significativa quantidade de estudos sobre o assunto publicados. E por fim, como forma de aprofundar e verificar o grau de conhecimento que os Cadetes da Arma de Comunicações possuem sobre as habilidades da inteligência emocional, será feito um estudo de campo.

5.2 MÉTODOS

5.2.1 Instrumentos

As ferramentas metodológicas foram compostas por análises textuais prévias para aperfeiçoamento do assunto; designação e estruturação dos meios de recolhimento de informações bibliográficas e dados estatísticos, e definição das fases de análise do conteúdo. Após determinados os parâmetros documentais para a pesquisa, foi garantido a sua execução de acordo com o cronograma oferecido, além de possibilitado a averiguação das fases da pesquisa.

A pesquisas bibliográficas foram baseadas em livros e artigos tais como:

- a) Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária Que Redefine O Que É Ser Inteligente (GOLEMAN, 2001);
- b) Trabalhando com a Inteligência Emocional (GOLEMAN, 1998);
- c) Liderança: Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso (GOLEMAN,2015);
- d) Teoria Geral da Administração (MAXIMIANO, 2011)

Outros autores relevantes para a produção do conteúdo também foram consultados.

5.2.2 Participantes

Integraram da pesquisa 112 Cadetes da Arma de Comunicações da academia Militar das Agulhas negras

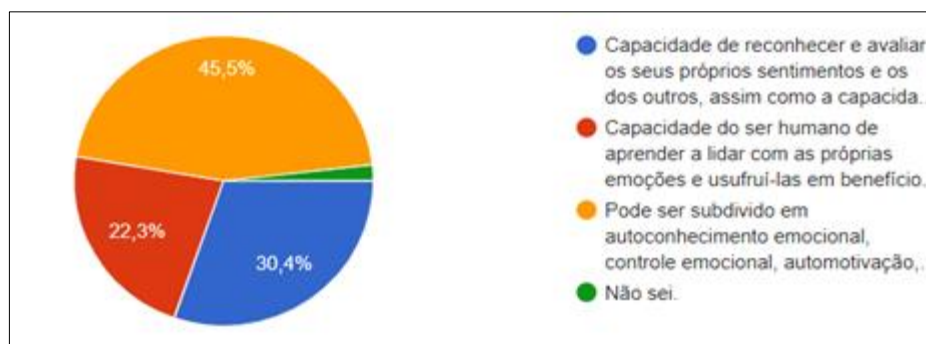
5.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Os dados foram sintetizados e dispostos em forma de gráficos, foi utilizado por meio de questionário semiestruturado que foi lançado no formulário do Google, a coleta foi realizada entre o período de 15 a 28 de abril durante o ano de 2019.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os participantes têm como perfil, a idade entre 19 à 29 anos e 91,1 % são solteiros e 8,9% são casados. Abaixo são discutidos os resultados, demonstrando as percepções dos participantes acerca da Inteligência Emocional e sua relevância para o crescimento e desenvolvimento profissional.

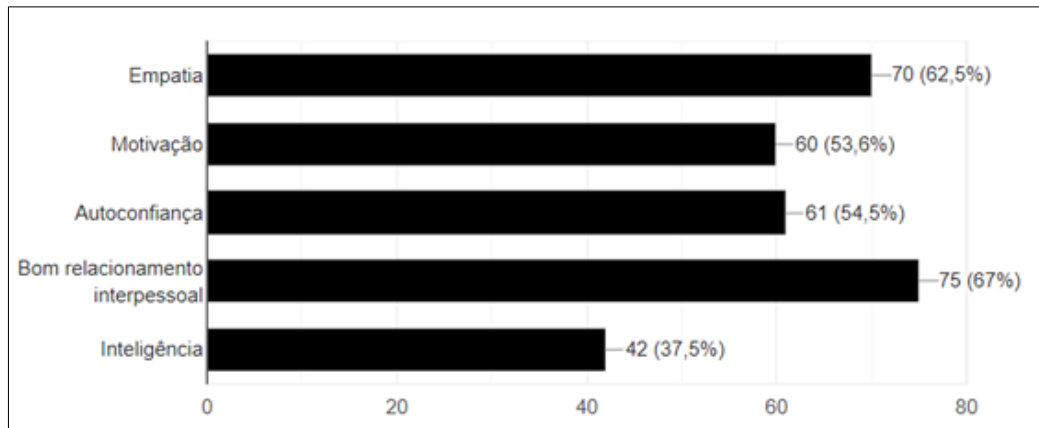
Gráfico 1 - Visão dos participantes acerca do conceito da Inteligência Emocional.



Fonte: AUTOR (2019)

No gráfico 01, quando questionados acerca do conceito da Inteligência Emocional, 45 % responderam que se refere à subdivisão entre autoconhecimento emocional, controle emocional e automotivação. Em seguida 30,4% responderam que se refere à capacidade de reconhecer e avaliar os seus próprios sentimentos e os dos outros, em geral as respostas demonstram que os pesquisados têm o conhecimento acerca da conceituação apesar de majoritariamente se referirem a Inteligência Emocional com uma subdivisão de conhecimentos voltados para si, quando a literatura aponta que a inteligência emocional é a capacidade de se reconhecer emocionalmente e também o outro.

Gráfico 2 - Habilidades mais importantes para liderar uma equipe

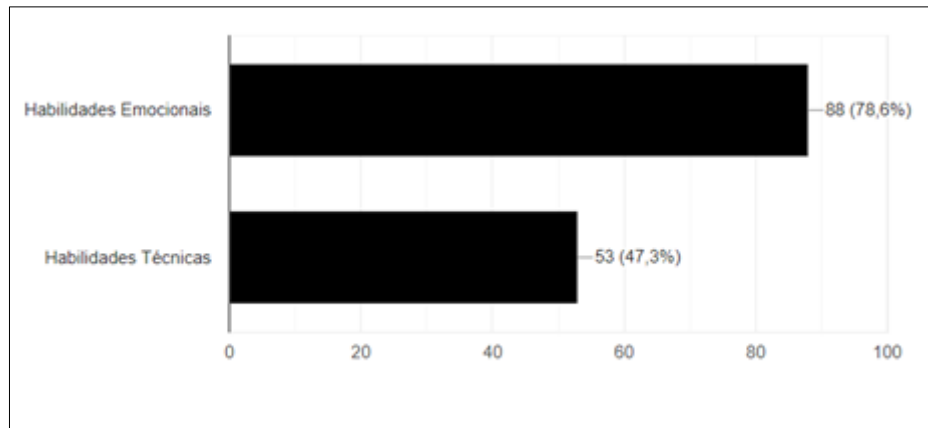


Fonte: AUTOR (2019)

Quando questionados sobre as habilidades mais relevantes para a liderança de equipe, o bom relacionamento interpessoal contou com as respostas majoritária 67%, dos entrevistados, de fato a literatura vem apontando isso, e é reforçado com a teoria das relações humanas, que o bom relacionamento interpessoal entre o líder e a equipe é uma condição *sine qua non* para a produtividade a otimização do processo produtivo. (CHIAVENATO, 2006). Não há mais como tratar pessoas como recursos, ou máquinas.

Goleman (2001) versa que quem tem o relacionamento interpessoal, conseqüentemente tem habilidades de negociação, organização grupal, fazer leitura social, logo para que haja crescimento profissional para o cargo de liderança é importante a habilidade de relacionamento interpessoal e atrelado a isso, a capacidade de empatia como foi respondido por 62, 5%, como já abordado a capacidade de ser empático se refere à disposição para perceber o outro por meio do mundo dele, se abstendo do julgamento e chegando ao outro tal qual ele é, isso faz que com no universo militar, o profissional consiga mais engajamento com as pessoas.

Gráfico 3 - Habilidades Relevantes para a ascensão profissional

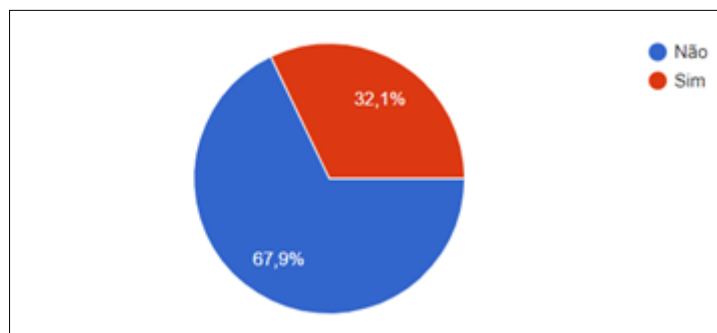


Fonte: AUTOR (2019).

As respostas do gráfico 03 acima sinaliza que 78,6% dos entrevistados discorrem que as habilidades emocionais são mais importantes do que as habilidades técnicas no ambiente de trabalho. É fato que as habilidades técnicas são relevantes para a operacionalização de todo o processo de trabalho, entretanto trabalhar as habilidades emocionais quando o profissional não tem é algo mais difícil e as habilidades técnicas elas podem ser trabalhadas com mais facilidade.

Logo, as habilidades técnicas e emocionais devem se complementar e serem interligadas para um bom desempenho global do militar, entretanto o que deve ser observado é que quando a pessoa tem habilidade emocional mais elaborada ela vai conseguir desenvolver habilidade técnica com mais facilidade em decorrência de ser uma pessoa mais aberta e resiliente para aprendizagem e feedback. (GOLEMAN, 1995).

Gráfico 4 - Identificar as próprias emoções quando elas ocorrem



Fonte: AUTOR (2019)

Acerca da identificação das próprias emoções quando elas ocorrem 67,9% responderam que não consegue identificar, esse número é condizente com que a teoria vem trazendo acerca

da dificuldade do autoconhecimento da identificação das emoções. De acordo com o Skinner (1981) o sujeito age de forma deficiente em decorrência da ausência do autoconhecimento, apresentando comportamentos inadequados às situações externas, apresentando fuga a algum estímulo aversivo. Lidar com emoções “negativas” não é algo fácil, por isso que muitas vezes algumas pessoas se abstêm de entrar em contato com essas emoções e fogem.

Goleman (1995) sinaliza que isso não é algo saudável, o ideal para o crescimento e desenvolvimento é que a pessoa lide com suas emoções sejam elas positivas ou negativas. Quando o profissional não tem o autoconhecimento, menores são as suas possibilidades de fazer uma adequada gestão e planejamento da sua carreira visando a ascensão profissional como evidencia Peres (2011, p. 02) “a importância do planejamento da carreira tendo como premissa básica e *sine qua non*, o autoconhecimento, para garantir qualidade de vida e satisfação profissional em todas as fases da carreira”. Logo, reconhecer as próprias emoções é um indicativo que o profissional melhor vai saber se posicionar mediante as emoções dos outros. Em contrapartida 32,1% responderam que conseguem observar as próprias emoções e condicionaram isso a uma diversidade de estratégias para identificar as próprias emoções como observados nas falas dos participantes a seguir:

“As vezes paro e penso”

“Mantenho a calma e a razão.”

“Eu reflito num pequeno intervalo de tempo”

“Prestando atenção nas minhas Ações”

“Autorreflexão”

“Com uma introspecção”

“A partir dos estímulos que cada emoção gera. ”

“Autorreflexão”

“Com a mente. ”

“Eu percebo quando algo me incomoda, ou me agrada de forma simples e por sinais corporais, quando suco, sinto raiva, ou acelero os batimentos cardíacos etc.”

“Analiso minha própria mudança de comportamento”

“Fazendo uma auto avaliação logo após as atividades diárias. ”

“Tento refletir toda vez que passo por um momento de ansiedade, o qual pode gerar emoções diversas. ”

“Tenho o costume de revisar o dia e meditar sobre o que senti em casa momento que foi, de certa forma, mais intenso. ”

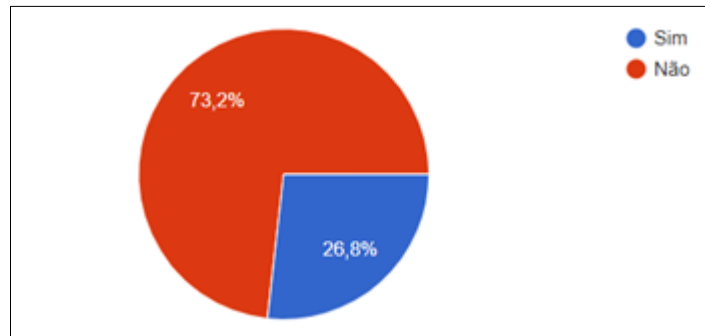
“Penso sobre elas no momento em que acontecem”

“Penso antes de agir e reflito depois da ação tomada”

“Autoconhecimento por reflexão”

As respostas em geral apresentam de forma concomitante um movimento para a observação interna acerca das emoções e também sobre a reflexão, o autoconhecimento. A identificação das emoções vai ocorrer de acordo com a história de vida de cada indivíduo. Logo, as estratégias mencionadas acima demonstram formas singulares de identificação das emoções.

Gráfico 5 - Motivação diariamente para o trabalho

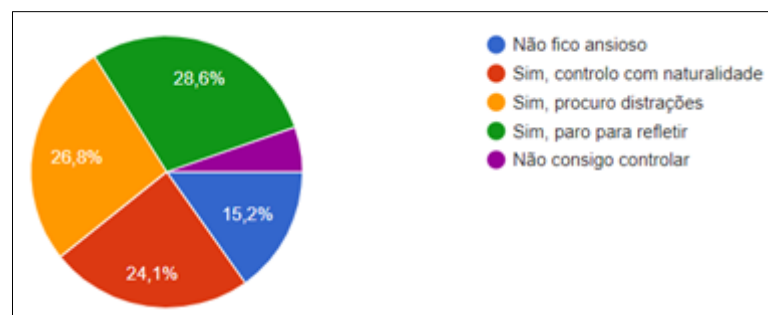


Fonte: AUTOR (2019)

A motivação, conforme Maximiano (2011) se refere à capacidade de orientação para algum objetivo, ou seja, motivo para alguma ação. As respostas acima demonstram que 73,2% não se sentem motivados para trabalhar diariamente. É por meio da motivação que o indivíduo se orienta para os resultados e metas. Esses resultados dos entrevistados devem ser melhor avaliados para compreender quais são as variáveis que estão interferindo na não motivação diária.

Para que o desenvolvimento de desempenho para galgar um cargo de liderança o manual do exército sinaliza que o líder deve ter a capacidade de automotivação para tão somente conseguir liderar de forma adequada. (BRASIL,2011).

Gráfico 6 - Ansiedade em Situação de Conflito.



Fonte: AUTOR (2019)

Quando foram questionados se os mesmos ficam ansiosos quando ocorre algum conflito no ambiente de trabalho, as respostas foram bem distribuídas no que se referem ao sim. Sendo que 28,6% ficam ansiosos mas param para refletir, 26,8 % buscam distrações e 24,1% controlam com naturalidade. Esses dados demonstram os participantes manejam a sua ansiedade e o conflito. A ansiedade é uma resposta natural do organismo a algum evento estressor, e tem sua funcionalidade que é a proteção do organismo (DALGALARRONGO, 2008).

O Conflito no ambiente de trabalho não necessariamente é algo negativo isso decorre muito da forma como as pessoas respondem a essa questão. De acordo com Nascimento e El Sayed (2002, p.48). “Em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação”. Desse modo, os conflitos não são necessariamente negativos; a forma como se lida com eles é que tende a gerar algumas reações.

Gráfico 7 - Dificuldades que mais se identificam



Fonte: AUTOR (2019)

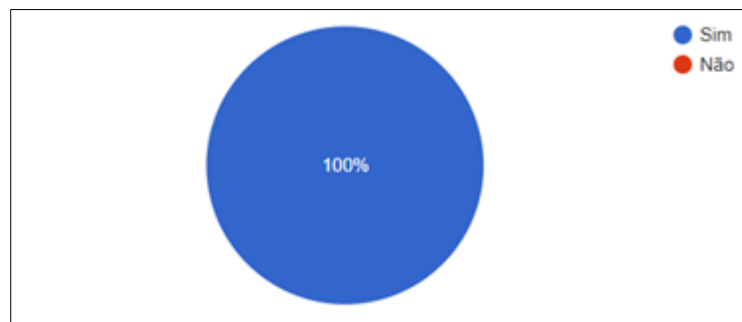
O gráfico 05, sinaliza as dificuldades que as pessoas se identificaram, 48,2% abordaram sobre a empatia, de fato ser empático é importante para um bom desempenho profissional. Goleman (1995) relaciona que a inteligência emocional é a capacidade de ser empático, pois pessoas empáticas estão mais harmonizadas e percebem com mais facilidade os sinais do mundo externo, o que sinaliza que as pessoas que são empáticas tendem a ser profissionais com mais êxito na sua carreira.

Em seguida 39,3 % dos respondentes evidenciaram a dificuldade em reconhecer as emoções nos outros, isso coaduna com resultado do gráfico 03 onde 67,9 % responderam que

sentem dificuldade de reconhecer as próprias emoções, os estudos de Goleman (1995) vêm apontando que só é possível reconhecer as emoções no outro se a própria pessoa tem a capacidade de identificar elas em mesmo. Qualquer movimento só é qualificado de forma externa se a própria pessoa consegue fazer o seu trabalho interno e isso é um pressuposto da Inteligência Emocional.

Em seguida, foi apontado a relação interpessoal com 36% de respostas, isso sinaliza que as dificuldades das relações interpessoais se referem a capacidade de lidar com os outros de ser assertivo, para crescer profissionalmente, é necessário que o profissional trabalhe as relações interpessoais. Pois para conseguir um cargo de liderança é necessário que o líder tenha um bom relacionamento com seus liderados. Os resultados da equipe vão depender muito de como líder conduz o seu time, e isso é possível se o profissional tem uma boa capacidade de relacionamento interpessoal.

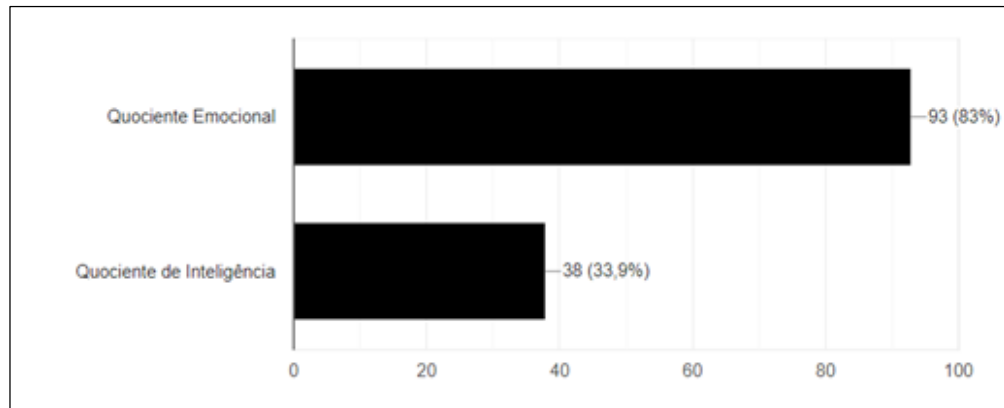
Gráfico 8 - Relevância da Inteligência Emocional para liderar equipe.



Fonte: AUTOR (2019).

O Gráfico 07 demonstra que 100% dos respondentes consideram relevante que o líder militar tenha uma Inteligência Emocional para trabalhar com equipe, de fato a literatura vem reafirmando isso constantemente, que não basta apenas a capacidade técnica para liderar a equipe, o líder precisa também trabalhar a sua capacidade de Inteligência Emocional, esse gráfico traz que os respondentes consideram relevante a Inteligência Emocional, entretanto se for levado em consideração as análises anteriores, os mesmos ainda tem uma certa dificuldade de se observar e de perceber os outros e até mesmo de responder adequadamente às situações, evidenciando que é necessário o trabalho de aprimoramento pessoal no que tange as habilidades emocionais.

Gráfico 9 - Solução de Conflito



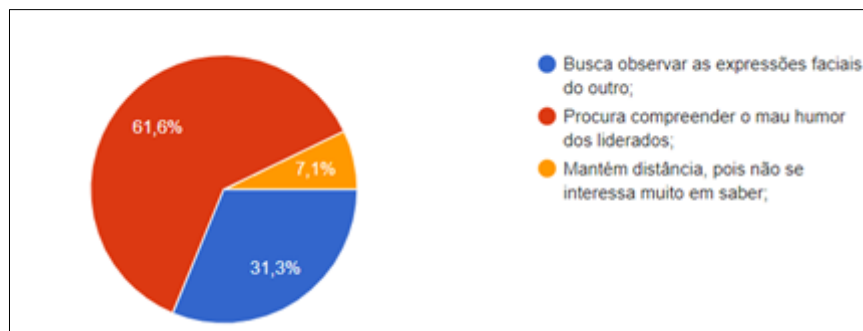
Fonte: AUTOR (2019).

No que se refere à solução de conflitos 93% dos participantes consideraram que o quociente emocional é muito mais relevante do que o quociente de inteligência, o fato é que os dois são interdependentes, entretanto quando uma pessoa tem um quociente emocional mais elaborado ela vai conseguir inclusive lidar com seu quociente de inteligência.

Esses dados demonstram que os participantes reportam uma preocupação com a importância da Inteligência Emocional na mediação dos conflitos. Nascimento e El Sayed (2002, p. 48) consideram que “A administração de conflitos consiste exatamente na escolha e implementação das estratégias mais adequadas para se lidar com cada tipo de situação”.

Desse modo, a escolha da melhor estratégia deve ser feita de forma criteriosa e não sob uma tempestade emocional, o líder vai constantemente trabalhar com tomada de decisão e precisa se atentar constantemente as melhores estratégias considerando as situações, avaliando de forma racional diversos os contextos, onde uma decisão vai ser tomada.

Gráfico 10 - Compreender as emoções e sentimentos dos colegas.



Fonte: AUTOR (2019)

Acerca das compreensões e das emoções e sentimentos dos colegas de trabalho 61,6%, o gráfico 09 demonstra que os mesmos buscam compreender o mau humor dos colegas de trabalho, ou seja buscam informações para compreender as emoções e sentimentos.

Esse dado é positivo à medida quando se busca compreender as pessoas, maiores são as habilidades de inteligência interpessoal, na qual ajuda a compreender o outro colaborando com o trabalho mais harmonioso. Para um profissional que busca ascensão é necessário que ele busque conhecer as pessoas.

Já 31,3% buscam observar as expressões faciais dos outros. Analisar as expressões faciais, requer um refinamento da capacidade de empatia as pessoas que são empáticas têm essa capacidade de percepção das expressões faciais dos outros. Quando mais uma pessoa tende a conhecer o outro, maiores serão suas capacidades empáticas, não tem como um líder influenciar as pessoas, sem conhece-las primeiro. Para que a equipe responda para se atingir metas organizacionais, é necessário que o líder consiga uma conectividade com as pessoas, para tão assim conseguir fazer um trabalho de engajamento (MAXIMIANO, 2011). Essas informações coadunam com a quarta dimensão da Inteligência Emocional, que está relacionada a capacidade do indivíduo de perceber e avaliar as emoções nos outros. (MAYER; SALOVEY, 1999).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se ao decorrer do trabalho que a Inteligência Emocional é de suma relevância para o desenvolvimento e crescimento dos profissionais dentro de um contexto organizacional que está cada vez mais globalizado, demandando com que os profissionais sejam mais atuantes tanto no aspecto comportamental quanto no aspecto técnico.

A Inteligência Emocional, nesse aspecto tem sido amplamente evidenciada no meio organizacional como elemento estratégico para a ascensão, crescimento e desempenho profissional. Quando os componentes da equipe têm habilidades emocionais mais refinadas maiores serão o seu engajamento para que a organização consiga alcançar os resultados e isso independe do tipo da organização.

O espaço militar é visto no senso comum como um ambiente coercitivo e punitivo e que não há espaço para discussão dessas temáticas, entretanto que foi observado na pesquisa é que área militar tem constantemente aprimorado o seu plano de desenvolvimento, e o tema Inteligência Emocional tem sido cada vez mais incorporado com uma estratégia organizacional.

A Inteligência Emocional se relaciona com uma diversidade de temáticas como a motivação, empatia, a capacidade de se relacionar com os outros, de administrar conflitos de ter autoconhecimento, de lidar com a ansiedade e com o estresse.

De fato, gerenciar e manejar todos esses aspectos não é uma tarefa fácil, entretanto a pesquisa aponta o que todos podem trabalhar a sua Inteligência Emocional, e que historicamente a sociedade não é reforçada para desenvolver a parte emocional e sim a parte mais técnica, desde a educação nas escolas.

A pesquisa realizada com Cadetes da Arma de Comunicações da Academia Militar das Agulhas Negras mostrou que os entrevistados trouxeram diversas questões que merecem análise e reflexões, o que se observou é que eles têm um conhecimento mínimo acerca do conceito da Inteligência Emocional, consideram a inteligência emocional importante em vários aspectos da vida, tanto para o crescimento, assim como um relacionamento interpessoal, mas relataram uma certa dificuldade em compreender a si mesmo. De fato, não é o movimento fácil conhecer a si mesmo demanda tempo e reflexão.

Os respondentes também evidenciaram uma certa dificuldade em ser empático, de reconhecer as emoções nos outros, e isso está relacionado ao fato que a própria pessoa não conseguir fazer a discriminação das suas emoções de uma forma adequada.

Apesar dos respondentes terem abordado que conseguem identificar e compreender as suas emoções, falaram que utilizam diversas estratégias para tal e isso é muito positivo para o desempenho profissional e reconhecem também que para o cargo de liderança é fundamental que o líder tenha a inteligência emocional bem desenvolvida.

Sugerem-se mais pesquisas para melhor investigar os fenômenos que estão por trás da desmotivação para a realização do trabalho, isso pode ter diversas variáveis que podem ser investigadas. Problemas de motivação estão diretamente impactando a Inteligência Emocional, sabe-se que para que o profissional seja habilidoso emocionalmente é preciso que a pessoa esteja orientada e motivada para o alcance das metas organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABUGRE, J. B. Relations at workplace, cynicism and intention to leave: a proposed conceptual framework for organisations. **International Journal of Organizational Analysis**, Vol. 25, Num. 2, pp. 198-216, 2017.

ANDRADE, Ruy Otávio Bernardes de. AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRASIL. **Ministério da Defesa. C 20-10: Liderança Militar**. 3. ed. Brasília: EGGCF, 2011.

BRUM, Melissa. **A Influência do Comportamento Humano nas Organizações**. Revista Pós-graduação: Desafios Contemporâneos, Cachoeirinha, v. 2, nº 03. jul/2015. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revposgraduacao>> Acesso em 07 de set. de 2018

CARROLL, John Bissel. **The measurement of intelligence**. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of human intelligence*(pp. 29-122). New York: Cambridge University Press, 1982.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif De. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DALGALARRONDO, Paulo. **Psicopatologia e semiologia dos transtornos mentais**. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed 2008.

FERREIRA, Eduardo. **Liderança no Exército Brasileiro: estudo de caso do núcleo de preparação de oficiais da reserva**. 2004. 84 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2004.

FRANCISCO, V.J. **Fundamentos da liderança**. 2007. Disponível em : <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4690/fundamentos-da-lideranca.html>> Acesso em 08 de set. de 2018.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995

_____. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LUNDGREN, Ronaldo. **Liderança Militar**. 2015. Disponível em : <<http://www.lideranca.blog.br/lideranca-militar/>> Acesso em 18 de fev. de 2019.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAYER, J. D, DiPaolo, M. T., Salovey, P. Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. **Journal of Personality Assessment**, 54, 772-781, 1990.

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). New York: Basic Books, 1997.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, R. D., SITARENIO, G. **Emotional intelligence as a standard intelligence**. *Emotion*, 1 (3), 232-242, 2001.

MIRANDA, Maria José. A inteligência humana: contornos da pesquisa. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 23, p. 19-29, 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X2002000200003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 10 abr. 2019.

MIGUEL, Fabiano Koich; NORONHA, Ana Paula Porto. Estudo da relação entre inteligência emocional e estresse em ambientes de trabalho. **Aval. psicol.**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 219-228, ago. 2009. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712009000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 29 abr. 2019.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. **Gestão do capital humano**, v. 5, p. 47-56, 2002.

PARKER, Glem. **O poder das equipes: um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

QUADROS, D; TREVISAN, R.M. **Comportamento Organizacional**. 2009. Disponível em: <<http://files.logisticalog.webnode.com.br/200000007-a626ea7210/Comportamento%20Organizacional.pdf>> Acesso: 06 abr. de 2019.

RESENDE, Antonio de Melo. **Empreendedorismo no cenário de incertezas**. 2012. 41 p. Monografia (Engenharia de Produção)- AVM Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K220061.pdf>. Acesso em: 10 de abr. 2019.

SANTOS, Gláucia Fernanda, ASSUNÇÃO, Juliana Janaina de Oliveira. **Estilo de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor**. Revista científica do Unisalesiano - São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>> Acesso em 10 de abr. de 2019.

SILVA, et al. Relacionamento interpessoal no contexto organizacional. 2007. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf>. Acesso em 07 de abr. de 2019.

SKINNER, Burrhus F. Selection by consequences. **Science**, v. 213, n. 4507, p. 501-504, 1981.
PERES¹, Janete Lúcia Pagani. Gestão de carreira: uma questão de autoconhecimento. 2011.

WEISINGER, H. **Inteligência Emocional no Trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicol. Reflex. Crit.**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-

11, 2009. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 05 abr. 2019.

ZANELLI, José Carlos. **Interação Humana e Gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2008.

APENDICES

APÊNDICE A - TCLE - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prazado participante,

Sou estudante do Curso de Bacharelado em Ciências Militares na Academia Militar das Agulhas Negras. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do Major Alan Dias Rossini, cujo objetivo é compreender e identificar os princípios empregados pelo Exército Brasileiro a respeito da liderança militar de acordo com manual IP 20-10 e verificar a possível relação entre inteligência emocional e o crescimento profissional e pessoal dos Cadetes da AMAN, a partir das percepções dos militares. Sua participação envolve responder uma entrevista, e que tem a duração aproximada de 5 minutos no máximo.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo. Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico, e auxiliando na proposição de melhorias.

Quaisquer dúvidas relativas à pesquisa poderão ser esclarecidas pelo pesquisador Cadete do 4º Ano Iago Rodrigues pelo telefone (24) 98161-8015.

Atenciosamente.

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

APENDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Este questionário trata-se sobre o crescimento pessoal e profissional dos militares sob a ótica da inteligência emocional. É de caráter anônimo, portanto não necessário escrever seu nome. As suas repostas estarão sob sigilo, portanto sinta-se livre para expressar suas

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Idade:		
Estado Civil:	<input type="checkbox"/> Solteiro (a)	<input type="checkbox"/> Casado (a)
Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino	

QUESTIONÁRIO

1) Na sua visão, como você definiria o conceito de Inteligência Emocional?

Capacidade de reconhecer e avaliar os seus próprios sentimentos e os dos outros, assim como a capacidade de lidar com eles.

Capacidade do ser humano de aprender a lidar com as próprias emoções e usufruí-las em benefício próprio.

Pode ser subdividido em autoconhecimento emocional, controle emocional, automotivação, empatia e habilidades sociais.

Não sei.

Outro

2) Quais são as habilidades mais importantes para liderar uma equipe?

Empatia

Motivação

Autoconfiança

Bom relacionamento interpessoal

Inteligência

3) Quais dessas habilidades abaixo você considera mais relevante para a ascensão profissional?

Habilidades Emocionais

Habilidades Técnicas

4) Você consegue identificar as suas próprias emoções no momento em que elas ocorrem?

Sim

Não

Às vezes

Caso sim, como você faz isso?

5) Você se sente motivado a trabalhar todos os dias?

Sim

Não

6) Numa situação de conflito no ambiente de trabalho, você fica ansioso ? Caso sim, como você lida com a ansiedade?

Controla com naturalidade

Procura distrações

Parar para refletir

Não conseguem controlar

7) Quais dessas dificuldades abaixo você mais se identifica?

De reconhecer emoções nos outros

De ter empatia

Relações interpessoais

Outros: _____

8) Você se considera relevante que um líder militar tenha inteligência emocional para lidar com sua equipe?

Sim

Não

9) Na solução de conflitos, quais dos itens abaixo você considera mais importante

Quociente de Inteligência

Quociente Emocional

Outros: _____

10) Como você busca compreender as emoções e sentimentos dos seus colegas de trabalho?

Busca observar as expressões faciais do outro;

Procura compreender o mau humor dos liderados;

Mantem distância, pois não se interessa muito em saber;