

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

LEONARDO DE OLIVEIRA JOBIM

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA DO
COMANDANTE DE PELOTÃO DE CAVALARIA**

Resende

2019

	<p align="center">APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOCTRINA NA AMAN</p>	<p align="center">AMAN 2019</p>
---	--	--

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

<p>TÍTULO DO TRABALHO:</p> <p align="center">A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA DO COMANDANTE DE PELOTÃO DE CAVALARIA</p>
<p>AUTOR:</p> <p align="center">LEONARDO DE OLIVEIRA JOBIM</p>

Este trabalho, nos termos da legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado de minha propriedade.

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército.

A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais.

A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 07 de OUTUBRO de 2019

Cad Leonardo de Olivera **Jobim**

LEONARDO DE OLIVEIRA JOBIM

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA DO
COMANDANTE DE PELOTÃO DE CAVALARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos
requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em
Ciências Militares, sob a orientação do Cap Cav Otávio
Santana do Rêgo Barros Júnior.

Resende

2019

LEONARDO DE OLIVEIRA JOBIM

**A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA DO
COMANDANTE DE PELOTÃO DE CAVALARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Academia Militar das Agulhas Negras como parte dos
requisitos para a Conclusão do Curso de Bacharel em
Ciências Militares, sob a orientação do Cap Cav Otávio
Santa do Rêgo Barros Júnior.

COMISSÃO AVALIADORA

OTÁVIO SANTANA DO RÊGO BARROS JÚNIOR – Cap Cav
Orientador

TÚLIO RIBEIRO DE ALMEIDA – Cap Cav
Avaliador

VINÍCIUS LEMOS DA SILVA – Cap Cav
Avaliador

Resende
2019

Aos meus pais, pelo empenho, por darem condições para que eu chegasse até aqui e por terem me acompanhado durante toda essa caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por permitir que tudo isso fosse possível, a meus pais pelo apoio contínuo e que se fizeram presentes nos momentos mais marcantes da minha vida, sempre motivando-me.

Aos instrutores, monitores e professores que ao longo desta jornada despertaram-me a verdadeira devoção à Carreira das Armas e foram fundamentais no meu desenvolvimento tanto como profissional como pessoal.

Por fim, aos meus camaradas, companheiros de turma, em especial aos do Curso de Cavalaria, sempre presentes e dispostos a ajudar em qualquer que fosse o momento.

RESUMO

JOBIM, Leonardo de Oliveira. A inteligência emocional como ferramenta de liderança para o comandante de pelotão de cavalaria. Resende: AMAN, 2019. Monografia.

Este trabalho tem como objetivo apresentar os aspectos relacionados à inteligência emocional aplicada às competências do líder militar, bem como demonstrar a importância e os efeitos de um líder emocionalmente inteligente para com a sua tropa quanto na execução das mais diversas tarefas desempenhadas pelas frações de cavalaria do Exército Brasileiro. A pesquisa baseou-se na análise das definições de liderança e inteligência emocional do psicólogo americano Daniel Goleman, considerado um grande estudioso do assunto em questão, com diversas obras lançadas e renomadas e também no Manual de Liderança Militar (C 20-10), pois esse documento que norteia o uso da inteligência emocional para os militares. O trabalho também visa analisar as definições dos termos contidos no manual de liderança militar (C 20-10), comparando-as com as definições de Goleman e evidenciando a necessidade da inteligência emocional para o comandante de pelotão no cumprimento de suas missões. A partir de uma pesquisa documental e bibliográfica, a concluiu-se que um líder que domina as habilidades da inteligência emocional conseguirá liderar sua fração com mais segurança, gerando mais confiança entre os liderados e melhorando o ambiente de trabalho, assim como conseguirá adquirir a flexibilidade de exercer os diversos tipos de liderança definidas no trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Inteligência Emocional. Exército Brasileiro. Pelotão de Cavalaria

ABSTRACT

JOBIM. Leonardo de Oliveira. Emotional intelligence as a leadership tool for the cavalry platoon commander. Resende: AMAN, 2019. Monograph.

This work focuses to present the aspects related to emotional intelligence applied to the military leader's competencies, as well as to demonstrate the importance and effects of an emotionally intelligent leader towards his troop and the execution of the most diverse tasks performed by the Brazilian Army Cavalry fractions. The research was based on the analysis of the definitions of leadership and emotional intelligence of the American psychologist Daniel Goleman, considered a great scholar of the subject in question, with several works published and renowned and also in the Manual of Military Leadership (C 20-10), because this document that guides the use of emotional intelligence for the military. This work also wants analyze the definitions of the terms contained in the military leadership manual (C 20-10), comparing them with Goleman's definitions and evidencing the need for emotional intelligence for the platoon commander in the accomplishment of his missions. From a documentary and bibliographical research, the research concludes that a leader who masters the skills of emotional intelligence will be able to lead his fraction more safely, generating more confidence among those led and improving the working space, as well as being able to acquire the flexibility of the various types of leadership defined in the work

Keywords: Emotional Intelligence. Leadership. Brazilian Army. Cavalry platoon.

Lista de Ilustrações

Tabela 1 – Resumo dos Estilos de Liderança.....	22
Gráfico 1 – Resultado da pesquisa sobre habilidades da inteligência emocional.....	32

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO	13
2.1	Revisão da literatura e antecedentes do problema	13
2.2	Referencial metodológico e procedimentos	14
2.2.1	Problema	14
2.2.2	Hipótese	14
2.2.3	Objetivos	15
2.2.4	Procedimentos da pesquisa	16
2.2.5	Limitações da pesquisa.....	16
3	LIDERANÇA	17
3.1	Estilos de Liderança segundo Goleman.....	18
3.1.1	Estilo autoritário.....	18
3.1.2	Estilo coaching.....	19
3.1.3	Estilo afiliativo.....	19
3.1.4	Estilo democrático.....	20
3.1.5	Estilo marcador de ritmo.....	21
3.1.6	Estilo coercivo.....	21
3.2	Estilos de Comando segundo o Manual de Liderança Militar C20-10.....	23
3.2.1	Estilo autocrático.....	23
3.2.2	Estilo participativo.....	24
3.2.3	Estilo delegativo.....	24
4	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	26
4.1	Autoconhecimento.....	27
4.2	Autogestão.....	27
4.3	Empatia.....	28
4.4	Habilidade Social.....	29
5	RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES.....	31
6	CONCLUSÃO	33
	APÊNDICE.....	36
	REFERÊNCIAS	37

1. INTRODUÇÃO

Desde o início das batalhas militares, sempre houve a figura de alguém a frente da massa, a figura do líder militar. Inicialmente, a liderança parecia ser um dom que certa pessoa possuía e usava-o para conduzir seu exército à vitória. Com o passar do tempo, a formação de líderes foi se tornando quase que uma ciência, em que possuir e principalmente desenvolver certas habilidades é crucial para o exercício de uma liderança eficaz e consistente. Hoje em dia, as ações desenvolvidas principalmente pelas Forças Armadas ocorrem de modo mais descentralizado, fazendo com que a liderança seja exercida com mais frequência.

Dentro desse contexto, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) busca desenvolver e trabalhar uma série de conhecimentos necessários para desenvolver e aplicar a liderança militar dos futuros oficiais do Exército Brasileiro. Entre tantas características, destaca-se a inteligência emocional, que não havia sido alvo de estudos mais aprofundados nem tampouco tido como essencial para a desenvolver a capacidade de liderar com eficácia e eficiência. O termo foi inicialmente introduzido por Charles Darwin, passando por conhecidos psicólogos ao longo da história, tais como E. L. Thorndike, Howard Gardner com a teoria das inteligências múltiplas até chegar em Peter Salovey e John D. Mayer, que trouxeram o primeiro conceito do termo “inteligência emocional”:

"[...] a capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e saber regulá-la em si próprio e nos outros."
(Salovey & Mayer, 1990)

Mais adiante, na década de 1990, o psicólogo americano Daniel Goleman apresenta seus estudos sobre o tema Inteligência Emocional e ganha vulto no mundo inteiro. Goleman traz então a sua definição de inteligência emocional:

" [...] capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos." (Goleman, 1998)

Goleman acredita que a inteligência emocional é como uma chave para o sucesso do líder e, trazendo para o meio militar, a inteligência emocional pode funcionar como ferramenta para o bom cumprimento da missão, gerando um bom ambiente de trabalho,

desenvolvimento pessoal e profissional de cada um dentro das frações, além de ser essencial para o exercício eficaz da liderança militar. Conforme Daniel Goleman, psicólogo americano considerado pioneiro na definição de inteligência emocional, o conceito dessa “habilidade” possui quatro elementos considerados essenciais que serão desenvolvidos durante a pesquisa: autoconsciência, autogestão (ou autocontrole), empatia e habilidades sociais. Essas competências fazem-se extremamente necessárias por que resultarão numa eficaz liderança sobre os subordinados principalmente dentro do cenário atual das operações do Exército, empenhado em muitas ações com contato da população civil e também de missões da guerra regular.

A partir disso, qual o grau de importância da inteligência emocional para o oficial de Cavalaria do Exército Brasileiro nos dias atuais e quais os efeitos de um comandante emocionalmente inteligente com a sua tropa, dado o cenário que existe para as mais diversas atividades desempenhadas pela Força Terrestre nos dias atuais?

O escopo do trabalho restringir-se-á às definições de inteligência emocional descritas por Daniel Goleman (1995, 1998 e 2014) e pelas habilidades citadas no manual C 20-10 – Liderança Militar (2011), bem como alguns aspectos e conceitos de liderança contidos em ambas as fontes principais de consulta, analisando semelhanças e, por fim, evidenciando a importância dessa competência para o Oficial de Cavalaria do Exército Brasileiro e sua necessidade para o sucesso das missões da arma de Cavalaria e para um bom ambiente de trabalho dentro dos Regimentos. Também deverão ser levantadas outras questões, como por exemplo o que é preciso para a inteligência emocional ser concisa, quais as competências do líder militar e as consequências de um líder com grau elevado ou não de QE (Quociente Emocional) para com sua fração.

Estima-se que o tema Inteligência Emocional é de grande valia para o desenvolvimento da liderança dentro do ambiente de trabalho do Exército Brasileiro, facilitando o relacionamento entre líder e liderado, fazendo com que as missões sejam cumpridas, independentemente do grau de dificuldade destas, especificamente no que se refere às missões da arma de Cavalaria. Ademais, um indivíduo emocionalmente inteligente se conhece melhor e sabe como lidar corretamente com os sentimentos dos outros.

O primeiro capítulo do trabalho apresentou o tema dentro de uma contextualização mais abrangente, os objetivos gerais e definições para explicar a importância da Inteligência

Emocional correlacionando-a com as definições no Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro.

O segundo capítulo será composto do referencial teórico-metodológico e abordará em geral, a revisão da literatura, os objetivos a serem atingidos durante o estudo e os métodos de pesquisa utilizados durante a pesquisa, sendo eles: pesquisa documental e bibliográfica e também um questionário sobre as habilidades da inteligência emocional.

Haverá uma terceira parte que abordará inicialmente os assuntos da Inteligência Emocional definidos por Daniel Goleman em seus estudos, destrinchando o tema nos aspectos mais relevantes, tais como os estilos de liderança e itens do assunto definidos pelo psicólogo. Em seguida, serão tratados os assuntos sobre a liderança militar e sua utilidade para o comandante de pelotão de cavalaria por causa das missões da cavalaria do Exército Brasileiro competências do líder e também no que se refere a inteligência emocional contido no manual de Liderança Militar (C 20-10). Por fim, verificar as definições contidas nos meios de consulta, buscando observar, exemplificar e analisar possíveis correlações entre os assuntos em pauta, bem como expor resultado de pesquisa sobre as habilidades da inteligência emocional feita com Cadetes do curso de Cavalaria da Academia Militar das Agulhas Negras.

O último capítulo trará uma conclusão a fim de evidenciar a importância da competência do líder militar em questão e demonstrar os efeitos de um líder com alto grau de Inteligência Emocional para liderar com eficiência e eficácia seus liderados em qualquer que seja a tarefa a ser desempenhada, principalmente no que se refere ao combate ou situações que exijam mais do indivíduo. Dessa forma, a hipótese será solucionada e o resultado final do trabalho será alcançado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO

O tema de pesquisa insere-se na área de Liderança Militar, na área da Psicologia Social e também da Inteligência Emocional.

2.1 Revisão da literatura e antecedentes do problema

Objetivando encontrar material mais relevante e atual relacionado ao assunto de Inteligência Emocional para aplicação dentro das competências do líder militar, foi realizada uma pesquisa prévia em obras renomadas de outros autores com experiência no assunto em questão. Foram eles: o estudioso Howard Gardner, que em 1980 introduziu a teoria das inteligências múltiplas, divididas em sete, que deveriam estar presente no ser humano. John D. Mayer e Peter Salovey, que introduziram na década de 1990 o termo da inteligência múltipla do ser humano e não que a inteligência humana era única. Daniel Goleman, que abordou o tema inicialmente em 1995 e vem trabalhando com Inteligência Emocional desde então, com inúmeras obras, sendo duas delas fontes de referência para este trabalho de conclusão de curso. Por fim, utilizou-se o Manual de Liderança Militar (C 20-10) de 2011, que traz conceitos sobre inteligência emocional, principalmente abordando características necessárias para que um líder tenham um QE (quociente de emocional) alto e seja capaz de liderar corretamente, sabendo lidar com as diversas adversidades da carreira militar.

No ano de 1995, Daniel Goleman acabou por revolucionar o que se entendia por inteligência emocional como chave de liderança, ao demonstrar que ter controle sobre as emoções acaba por ser inerentes para a liderança em geral. Por isso foi importante trazer o tema para dentro da vida militar, já que o assunto pode ajudar nas relações interpessoais e no que se refere ao modo de como o líder deve saber lidar com seus homens e, principalmente, persuadi-los. Nesse caso, cresce de importância administrar as próprias emoções, conhecer a si mesmo e principalmente conseguir entender as emoções do subordinado, gerindo essas emoções para tomar decisões que mantenham um bom ambiente de trabalho dentro da Força.

2.2 Referencial metodológico e procedimentos

Nesta etapa do trabalho, será apresentado o problema formulado para a pesquisa, as hipóteses levantadas e os objetivos gerais do Trabalho de Conclusão de Curso.

2.2.1 Problema

O assunto liderança vem sendo muito explorado nos dias atuais dentro do meio militar e cada vez mais exigido do comandante que ele exerça sua liderança de modo o mais consistente possível. Em virtude disso, durante a formação da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), são introduzidos inúmeros conceitos de liderança, tipos de liderança e também características inerentes para liderar com eficácia os subordinados, tais como a inteligência emocional. Esse atributo é desenvolvido cotidianamente no Cadete das Agulhas Negras por meio das diversas atividades realizadas pela AMAN. Então, fez-se necessário mostrar que o comandante de pelotão de cavalaria deve ser um indivíduo emocionalmente inteligente para que tenha mais êxito na execução de suas funções.

A partir desses estudos, estabelece-se os seguintes questionamentos como problema do trabalho: a inteligência emocional é importante para o comandante de pelotão de cavalaria? Os conceitos de Daniel Goleman e os conceitos de liderança podem ser correlacionados? Quais os efeitos para o ambiente de trabalho militar sem líderes com alto QE (Quociente Emocional)?

2.2.2 Hipótese

Começa da premissa de que o comandante de pelotão poderá se encontrar em situação de estresse onde será exigida sua inteligência emocional para bem liderar seus homens. Sendo assim, além de entender a importância da inteligência emocional que é o principal, cabe também evidenciar os tipos e estilos de liderança existentes, bem como os aspectos esperados de um comandante de pelotão emocionalmente inteligente para gerir corretamente suas emoções no cumprimento da missão. Dessa forma, estabelecer-se-ão as hipóteses:

a) Se o líder militar conseguir internalizar corretamente os conceitos contidos dentro da inteligência emocional e conseguir desenvolvê-la corretamente, pondo-a em prática, então

o ambiente de trabalho – seja ele qual for, estressante ou não – será melhor, tendo bom desempenho no trato com o subordinado, na execução de suas missões e a liderança será exercida de modo eficaz e eficiente.

b) Caso a primeira hipótese seja positiva, então poderá ser observada a correlação entre os conceitos contidos no Manual de Liderança Militar (C 20-10) e nas obras sobre inteligência emocional do psicólogo Daniel Goleman.

c) Deixar evidenciado se os aspectos da inteligência emocional são ou não importantes para o Comandante de Pelotão de Cavalaria.

2.2.3 Objetivos

Destacar a importância da inteligência emocional como ferramenta para exercer de modo eficaz a liderança no comando de um pelotão cavalaria, dada as missões específicas executadas pela arma de Cavalaria do Exército Brasileiro.

2.2.3.1 Objetivos específicos

Descrever tópicos quanto ao assunto de liderança militar a fim de realizar uma ambientação geral da matéria.

Definir liderança militar e algumas características necessárias ao Oficial de Cavalaria.

Descrever os tipos de liderança trazidos por Daniel Goleman e pelo Manual de Liderança Militar (C 20-10).

Analisar os conceitos que subdividem o termo inteligência emocional, elencando-os e abordando a importância de cada um.

Deduzir a relevância do QE na função do comandante de pelotão para um comando eficaz.

Evidenciar a necessidade da inteligência militar no cumprimento da missão e para relações interpessoais e no ambiente de trabalho dentro das organizações militares de Cavalaria.

2.2.4 Procedimentos de pesquisa

O procedimento metodológico utilizado foi de uma pesquisa documental, baseada no material bibliográfico relacionado ao tema, além de informações coletadas em outros trabalhos de conclusão de curso e livros que abordam a temática em questão.

Na pesquisa bibliográfica, foi feito levantamento de informações sobre o assunto, principalmente baseado nas obras de Daniel Goleman. Na pesquisa documental, o foco será o Manual de Liderança Militar, C 20-10 (BRASIL, 2011). Assim, haverá uma análise e possível correlação entre as fontes supracitadas.

A pesquisa foi assim estruturada: estudo das definições dos objetos de estudo e fontes para referência, exposição da importância dos dados levantados através da dedução e análise de uma pesquisa quantitativa sobre inteligência emocional e suas habilidades realizada com Cadetes do Curso de Cavalaria da Academia Militar das Agulhas Negras.

2.2.5 Limitações da pesquisa

Por tratar-se de pesquisa documental e bibliográfica, torna-se difícil a verificação da relação dos itens da inteligência emocional citados por Daniel Goleman e aos aspectos levantadas no Manual de Campanha de Liderança Militar (BRASIL, 2011) devidos aos universos em que se aplicam os conceitos. Dessa forma, restou apenas uma indução a partir de dados teóricos. Isso se deve ao fato de não haver explícita correlação entre os dados contidos nas obras de Daniel Goleman e no Manual de Liderança Militar (C 20-10), apesar de obras do psicólogo serem referências para o C 20-10.

3. LIDERANÇA

A liderança é um termo que não possui uma definição única, então, ao procurar seu significado, nunca será encontrado um conceito universal. Porém, as pesquisas feitas nos trouxeram algumas ideias sobre o que é liderança: basicamente, após análise de vários conceitos, ela pode ser resumida em uma habilidade capaz de guiar um grupo e, além disso, motivá-lo e contar com os membros do grupo de maneira voluntária.

Para o comandante de pelotão de frações de Cavalaria, a liderança, que leva à credibilidade do líder, é fundamental, uma vez que gera confiança dos liderados para com o líder. Na Cavalaria, essa confiança é muito importante, pois muitas vezes ocorrem situações de missões descentralizadas, exigindo a confiança no bom desempenho dos comandantes de fração que estão espalhados pelo terreno. O fato da Cavalaria atuar, em várias missões, de modo isolado do resto das tropas também exige dos comandantes alto nível de Liderança, bem como a inteligência emocional para existir um nível de confiança suficientemente aceitável para o bom cumprimento de missões peculiares e perigosas.

Fazendo uma ligação e trazendo para o meio militar, o manual de Liderança Militar (C 20-10) nos traz uma definição de Liderança Militar:

“A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.” (C 20-10, 3-3)

A partir dessas definições e de análises feitas por psicólogos ao longo dos anos, pôde-se constatar que cada líder possui mais de um estilo e que esses estilos são úteis para cada tipo de situação, ou seja, quanto mais estilos de liderança o líder possuir, melhor será seu desempenho independentemente da tarefa que terá que realizar.

Goleman, em sua obra “Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso” diz que líderes que dominam quatro ou mais estilos possuem melhor desempenho e um clima de trabalho mais agradável. Além disso, também diz que “líderes mais eficazes alternam flexivelmente entre os estilos de liderança na medida do necessário” (GOLEMAN, 2014, p. 44).

A pesquisa verificou que existem diferentes definições quantos aos estilos de liderança analisados por Goleman e os tipos de liderança existentes no Manual de Liderança Militar (C 20-10). Porém, apesar de denominações diferentes, possuem definições muito semelhantes e todos os tipos de liderança serão evidenciados na pesquisa.

Ao final deste capítulo há uma tabela que ilustra e resume muito bem os estilos de liderança, evidenciando sua repercussão para com o grupo, seus impactos no clima de trabalho e quando é mais apropriado o emprego de determinado estilo de liderança.

3.1 Estilos de Liderança

Goleman, em sua obra “Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso”, publicada em 2014, traz a definição de seis tipos de liderança, apesar de somente quatro desses estilos terem efeito sobre o clima de trabalho e os resultados do trabalho. São eles: estilo visionário (autoritário), coaching, afiliativo, democrático, marcador de ritmo, coercivo. Daniel Goleman também enfatiza durante suas obras que os líderes precisam de vários estilos (GOLEMAN, 2014, p 44).

3.1.1 Estilo visionário (autoritário)

Durante a pesquisa que resultou na obra de Daniel Goleman, ele conclui que o estilo autoritário é o mais eficaz, pois melhora vários aspectos do ambiente de trabalho. Após análises feitas por Goleman, ele define o líder autoritário como um visionário que motiva as pessoas ao deixar explícito qual a importância do seu trabalho para a organização, fazendo com que o subordinado saiba o que faz dentro da empresa e por quê. Esse estilo de liderança afeta no aumento do compromisso com os objetivos e estratégias da organização e também visa a flexibilidade dos subordinados, uma vez que o líder autoritário define o fim, porém dá certa liberdade para que as pessoas façam uso de seus próprios meios. Goleman também conclui que esse estilo é mais eficaz quando uma empresa está a deriva, pois oferece ao pessoal nova visão de longo prazo.

Em resumo, Goleman diz:

“Líderes autoritários enunciam uma visão, definem padrões e informam às pessoas como seu trabalho está promovendo as metas do grupo.” (GOLEMAN, 2014, p. 39)

Como controvérsia, esse estilo apresenta falhas quando trata-se de um ambiente de trabalho em que há uma equipe de especialistas ou colegas mais experientes, pois o líder pode ser visto como pretensioso. (GOLEMAN, 2014, p. 33 e 34)

3.1.2 Estilo “coaching”

Focado basicamente no desenvolvimento pessoal e não nas tarefas diretamente relacionadas ao trabalho, o estilo coach, segundo a pesquisa de Goleman, é o utilizado com menor frequência por demandar tempo e justamente por não ter o foco no trabalho. Esse estilo requer tempo e paciência por parte do líder, pois o “coach” ajuda seus subordinados a identificarem suas forças e fraquezas e as conectam com suas aspirações pessoais e de carreira, encorajando-os a estabelecerem metas de desenvolvimento a longo prazo, dão tarefas desafiadoras mesmo sabendo que não serão cumpridas de imediato, tudo com o objetivo final do crescimento pessoal do subordinado. O estilo coaching causa uma maior aproximação entre líder e liderado causando um resultado notoriamente positivo no clima e no desempenho da organização. (GOLEMAN, 2014, p. 35)

Em contrapartida, o estilo coaching requer experiência por parte do líder para conseguir ajudar seu subordinado e particularmente esse estilo só funcionará se houver uma equipe disposta a aprender e a mudar seus hábitos (GOLEMAN, 2014, p. 36).

3.1.3 Estilo afiliativo

O estilo afiliativo caracteriza-se por girar em torno das pessoas, valorizando os indivíduos e suas emoções, mais do que tarefas e metas. Há o esforço por parte do líder para manter os funcionários contentes e criar harmonia entre eles. O produto final desse tipo de liderança procura ser a fidelidade extrema do subordinado.

Esse tipo de liderança acaba também por ter efeito positivo nas comunicações, uma vez que pessoas que gostam uma das outras conversam muito, compartilham ideias e inspirações, aumentando a flexibilidade em razão do aumento da confiança. Nesse estilo o líder simplesmente dá total liberdade para as pessoas realizarem suas tarefas do modo que considerarem mais eficaz. É marcado também por oferecer amplo *feedback* positivo, ocorrendo então sensação de reconhecimento e recompensa por trabalho bem executado. Esse retorno constante é bom pois as pessoas geralmente não estão acostumadas a receberem *feedback* de seus desempenhos de modo frequente e isso torna as palavras do líder afiliativo mais motivadoras. O líder afiliativo caracteriza-se então, por ser um construtor natural de relacionamentos e também não vê problema em expor suas próprias emoções abertamente, pois acredita que isso estreita relações entre os liderados. (GOLEMAN, 2014, p. 37)

Apesar de seus inúmeros benefícios, o estilo afiliativo não é recomendado ser usado sozinho, pois o foco constante nos elogios pode impedir que o mau desempenho seja corrigido. Os líderes que possuem esse estilo de liderança dificilmente dão conselhos de como melhorar e isso as vezes faz com que as pessoas fiquem um pouco perdidas, pois não têm um norte para melhorar. Por essa razão, geralmente esse estilo de liderança surte efeito muito mais positivo quando combinado com o estilo autoritário.

3.1.4 Estilo democrático

O líder democrático é aquele líder que dedica tempo para ouvir as ideias e obter a adesão das pessoas a fim de desenvolver confiança, respeito e compromisso. A tentativa de deixar os subordinados influenciarem nas decisões que afetam os objetivos do grupo faz com que aumente a flexibilidade e a responsabilidade e, ao ouvir as demandas das pessoas sob seu comando, o líder democrático acaba aprendendo o que deve ser feito para manter o moral do grupo elevado. Também, essa inserção do subordinado nas metas do grupo faz com que crie-se um ambiente em que todos são realistas o suficiente para saber o que pode ou não ser alcançado. (GOLEMAN, 2014, p. 39)

Como desvantagens, o estilo democrático, segundo Goleman, não tem um impacto tão positivo sobre o clima organizacional como o de alguns outros estilos. “Uma das consequências podem ser reuniões incessantes em que ideias são remoídas, o consenso

permanece vago e o resultado visível é a marcação de novas reuniões.”, diz Daniel Goleman. (GOLEMAN, 2014, p. 40)

Para tanto, Goleman conclui que o estilo democrático é ideal para quando o próprio líder está inseguro para escolher a melhor decisão a se tomar e por isso necessita de novas ideias e orientações de subordinados capazes.

3.1.5 Estilo marcador de ritmo

O estilo marcador de ritmo deve fazer parte de um líder, porém deve ser usado com cautela.

Conforme Daniel Goleman:

“O líder fixa padrões de desempenho extremamente altos e os exemplifica pessoalmente.” (GOLEMAN, 2014, p. 41).

É destinado para fazer as coisas melhor e mais rápido, exigindo o mesmo a todos a sua volta, rapidamente apontando o mau desempenho e exigindo mais do subordinado. Caso suas expectativas não sejam atendidas, procura substituir por outros que consigam fazer. Em virtude disso, o marcador de ritmo acaba por destruir o clima, pois faz muitas exigências de excelência e assim o moral do subordinado diminui. Esse estilo também não dá *feedback* sobre o desempenho das pessoas e o trabalho fica focado nas tarefas e marcado pela rotina que se torna tedioso.

Apesar de tudo, como já supracitado, o estilo marcador de ritmo deve ser utilizado com parcimônia. A abordagem funciona bem quando os subordinados estão motivados, possuem alto grau de competência e não necessitam de muita orientação ou coordenação. Com isso, possuindo uma equipe eficientemente competente o líder marcador de ritmo acaba garantido que o trabalho seja cumprido dentro do prazo ou até mesmo antes e mesmo assim, esse estilo nunca deve ser utilizado sozinho. (GOLEMAN, 2014)

3.1.6 Estilo coercivo

Em seu livro, Goleman define que esse estilo demonstrou ser o menos eficaz na maioria das situações (GOLEMAN, 2014). O líder que adota o estilo coercivo acaba por ser bastante imperativo em suas ordens e portanto o estilo deve ser adotado somente em situações de recuperação ou situação complicada do grupo.

A pesquisa concluiu que a liderança coerciva apresentou muitos efeitos prejudiciais, comprometendo principalmente a flexibilidade do grupo, pois como Goleman disse: “as tomadas de decisões extremas do líder de cima para baixo acaba com novas ideias” (GOLEMAN, 2014, p. 43) e as vezes o subordinado acaba por se sentir desrespeitado e não expõe seus pensamentos. O mesmo acontece com a responsabilidade, pois são inibidos de agir por iniciativa própria e sentem-se pouco responsáveis por seus desempenhos. O sistema de recompensas também acaba por ser prejudicado, já que os subordinados de alto nível acabam sendo desgastados também. Dessa forma, o líder deverá ter muita cautela e saber exatamente quando utilizar o estilo coercivo. (GOLEMAN, 2014)

O quadro abaixo resume os efeitos de cada um dos estilos de liderança:

Estilo de liderança	Como ele repercute	Impacto no clima de trabalho	Quando é apropriado
Visionário (autoritário)	Impele as pessoas rumo a sonhos compartilhados	O mais positivo de todos	Quando a mudança requer uma visão nova, ou quando um rumo claro é necessário
Coaching	Conecta o que a pessoa quer com as metas da equipe	Altamente positivo	Para ajudar uma pessoa a contribuir mais eficazmente com a equipe
Afiliativo	Valoriza as ideias das pessoas e obtém o compromisso pela participação	Positivo	Para aparar arestas em uma equipe, motivar durante períodos de sucesso ou fortalecer as relações
Democrático	Valoriza as contribuições das pessoas e obtém compromisso pela participação	Positivo	Para obter adesão ou consenso, ou contribuições valiosas dos membros da

Marcador de ritmo	Fixa metas desafiadoras e empolgantes	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Para obter resultados de alta qualidade de uma equipe motivada e competente
Autoritário (coercivo)	Alivia o medo ao dar instruções claras em uma emergência	Com frequência altamente negativo, por ser mal executado	Na crise, para iniciar a recuperação de uma empresa

Tabela 1 – Resumo dos estilos de liderança (Goleman, 2014, p. 48)

3.2 Estilos de comando conforme o Manual de Liderança Militar (C 20-10)

O manual de Liderança Militar traz apenas três tipos de liderança, pois os julga como os mais importantes. O manual também diz, assim como Daniel Goleman, que o líder militar deverá possuir a capacidade de saber utilizar todos os estilos de comando para exercer uma liderança saudável e ideal, tendo o discernimento de quando fazer uso desses estilos mais adequadamente, principalmente dentro do contexto das operações realizadas pelo Exército Brasileiro e também de missões desempenhadas pelo comandante de pelotão de Cavalaria.

3.2.1 Estilo de comando autocrático

Conforme o C 20-10, nesse estilo de liderança o comandante concentra toda a responsabilidade e as decisões para si mesmo, dispensando assessoramentos. Define que o líder em questão é o único capaz para trazer as soluções para o grupo e espera que os comandados acatem e cumpram fielmente suas diretrizes, geralmente utilizando um sistema de punições e recompensas para impulsionar os subordinados. (BRASIL, 2011)

Foi verificado que esse estilo de comando tem como principal controvérsia o fato de que, se for usado por muito tempo e empregado sem parcimônia, acarretará por prejudicar os laços afetivos que são criados entre líder e liderados.

Exemplificando, esse estilo pode ser bem empregado em situações de combate em que o comandante necessite que o subordinado cumpra sua ordem, como, por exemplo, ordenar que o soldado avance sob fogos inimigos para que a missão seja cumprida. Dessa forma, a ordem acaba por ser emitida de modo mais incisivo, sem espaço para dúvidas ou questionamentos, pois o cumprimento da missão está *sub judice*.

3.2.2 Estilo de comando participativo (democrática)

O manual de Liderança Militar (C 20-10) traz o seguinte:

“Nesse estilo de comando, o comandante encara como sua responsabilidade o cumprimento da missão por meio da participação, do engajamento de todos e do aproveitamento das ideias do grupo.” (BRASIL, 2011, p. 6-3)

O líder democrático procura, portanto, incrementar a sintonia do grupo como um todo, ouvindo de cada uma de suas ideias, opiniões e assessoramentos. Semelhante ao estilo de liderança de Goleman, esse estilo de comando aproxima a equipe e também faz com que o subordinado sintam-se parte do cumprimento da missão e isso ajuda para que as tarefas sejam desempenhadas com mais vontade de acertar. Sendo assim, o liderado acaba por querer se voluntariar com mais facilidade para as atividades a serem desempenhadas e os laços de liderança são estreitados, bem como ganha-se confiança e respeito por parte do grupo.

A pesquisa traz a dedutiva que esse estilo de comando é muito comum na parte do planejamento de grande projetos ou operações que exijam grande detalhamento, fazendo com que o líder necessite de assessoramento para tomar a decisão que julgue mais correta. É importante que o líder participativo tenha cuidado para manter sua autoridade durante a participação dos subordinados e que apesar da abertura para outras sugestões a decisão final acaba sendo a do líder.

3.2.3 Estilo de comando delegativo

O estilo de comando delegativo é recomendado para situações de cunho técnico e muitas vezes aparece em ocasiões em que os comandados possuem maior ou igual nível de conhecimento. Por isso, cresce de importância o assessoramento em momentos assim e a delegação para missões específicas deve ser feita corretamente.

Esse estilo tem como principal detalhe o fato de o comandante saber delegar as missões para os subordinados sem perder o controle e o comando da situação. Como já supracitado, cresce de importância a participação do subordinado, ouvindo-os e utilizando de

técnicas de relacionamento interpessoal, acatar ou não as sugestões trazidas, objetivando sempre a missão final (BRASIL, 2011, 6-3).

Importante em situações em que o comandante de pelotão tenha que realizar muitas ações ao mesmo tempo, muito comum nas atividades da Cavalaria. Dessa forma, o Oficial em função de comando deve delegar missões para sargentos comandantes de grupo e adjuntos, principalmente na hora de executar ações descentralizadas.

4. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Foco do trabalho, a inteligência emocional é um tema que começou a ser explorado dentro do meio militar recentemente e, atualmente, já se percebe a grande diferença e importância para o líder militar possuir um elevado nível de inteligência emocional. Poderá ser verificado também que essa característica é indispensável ao comandante de pelotão de Cavalaria.

Esse capítulo abordará as habilidades de uma pessoa emocionalmente inteligente, correlacionando as duas principais fontes de pesquisa para evidenciar sua relevância no contexto dos relacionamentos interpessoais dentro e fora de organizações militares.

Como definição de inteligência emocional, o C 20-10 traz o seguinte:

“A capacidade de criar motivações, para si próprio, e de persistir num 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. 5-10)

A própria definição do termo já remete à importância de tal. No “estado da arte”, a pesquisa deduz que um líder com alto QE (quociente emocional), possuindo todas as habilidades da inteligência emocional dominará, com certeza, os quatro estilos da liderança já definidos necessários para que a liderança seja exercida na sua perfeição (visionário, coaching, afiliativo e democrático). Sendo assim, o quociente emocional está diretamente ligado à capacidade de saber liderar e, principalmente, saber aplicar adequadamente cada tipo de liderança em cada situação diferente que se apresente ao líder militar.

4.1 Autoconsciência

A autoconsciência, ou autoconhecimento é, definitivamente fator essencial no controle das emoções e é, portanto, habilidade fundamental para a inteligência emocional. O conselho dado na Grécia Antiga pelo Oráculo de Delfos há milhares de anos “conhece-te a ti mesmo” nos faz refletir da importância do autoconhecimento.

“Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.” (GOLEMAN, 2014, p. 14), a definição dada por Daniel Goleman também evidencia como é bom o desenvolvimento do autoconhecimento, que naturalmente vai se adquirindo ao longo da vida conforme o indivíduo vai crescendo e se conhecendo diante das várias situações cotidianas. Pessoas com alto grau de autoconsciência são mais honestas consigo mesmo e com outrem, sabendo reconhecer quando e como seus sentimentos atingem a si mesmos e também àquelas que estão a sua volta. Além disso, o indivíduo autoconsciente executa um melhor planejamento para desempenhar suas tarefas, planejando adequadamente seu tempo e na maioria das vezes executa o trabalho de modo eficaz. Não possuem problemas em admitir fracassos, uma vez que conhecem suas limitações e virtudes, expondo até mesmo suas fraquezas sem problema algum.

O resultado positivo para um líder (militar ou não) que conhece a si mesmo faz com que a confiança horizontal, aumente bastante porque o subordinado acaba vendo em seu líder que, por saber como reage a cada situação, sabe exatamente para os motivos das tomadas de decisões. Isso, definitivamente, possui grande importância para a liderança e faz com que tanto o comandante como o subordinado trabalhem mais estimulados com os objetivos impostos.

4.2 Autogestão (autocontrole)

O autocontrole também possui papel importante no desenvolvimento da inteligência emocional pois consiste em manter a consciência diante de situações diversas. O comandante que souber se regular não atacará verbalmente os outros, tomará decisões equivocadas ou impulsivas e, dessa forma, haverá um incremento na flexibilidade do líder com a responsabilidade pessoal.

Goleman, em uma de suas obras, traz o seguinte questionamento, seguido de sua própria resposta:

“Por que o autocontrole é tão importante? Em primeiro lugar, pessoas que estão no controle de seus sentimentos e impulsos – ou seja, pessoas racionais – são capazes de criar um ambiente de confiança e equidade. Em tal ambiente, a politicagem e as rivalidades são fortemente reduzidas e a produtividade é alta.” (GOLEMAN, 2014, p. 17)

Portanto, o autocontrole pode estar ligado à eficácia da liderança e motivação e os sinais de autoconsciência emocional podem ser identificados em pessoas que preferem pela reflexão e ponderação, conseguem se adaptar rapidamente a mudanças inesperadas e também são íntegras.

O autocontrole se mostra indispensável para o líder militar principalmente em razão das constantes situações de elevado nível de stress que a vida na caserna traz. Missões reais ou simuladas que tiram tanto o líder quanto liderado completamente de suas zonas de conforto fazem com que o comandante exerça com eficiência e eficácia seu autocontrole. Em razão disso, essa habilidade pode ser contagiante e se o comandante acabar por perder o controle de si mesmo, poderá perder também o controle da situação como um todo, principalmente o controle de seus subordinados levando a missão a possibilidades de insucesso.

4.3 Empatia

A empatia, dentro de todas as habilidades da inteligência emocional, talvez seja a mais fácil de se perceber nas pessoas. Entretanto, essa habilidade é rara, pois não é fácil de desenvolvê-la e muito menos de praticá-la com frequência – talvez pela arrogância do ser humano. Ser empático é basicamente colocar-se no lugar do outro e apesar da definição simples do termo, “ser empático” é muito mais difícil do que parece.

Dentro da definição da empatia, a pesquisa traz o que define o caderno de instrução de Liderança Militar:

“Capacidade de imaginar-se na situação vivida por outra pessoa para melhor compreender ideias, atitudes e comportamentos, considerando a idade, a experiência

de vida e a origem social do outro, para melhor orientá-lo ou julgá-lo.” (AMAN, 2013, p. 52).

Essa definição nos ajuda a entender a importância dessa habilidade para o estreitamento de relações e principalmente para obter a confiança do subordinado, bem como ajuda também no amadurecimento pessoal, uma vez que aprende-se a lidar melhor com as pessoas, em especial os subordinados.

O líder deve possuir e trabalhar sua empatia justamente para saber se um simples “eu estou bem” do subordinado traduz o que ele realmente está sentindo. O trabalho de observação e pesquisa por parte do comandante deverá ser incrementado para que a empatia se desenvolva. A pesquisa de Goleman e o Manual de Liderança Militar induzem à dedução de que um indivíduo com um elevado grau de empatia possivelmente possui uma boa inteligência emocional.

4.4 Habilidade social

A habilidade social, como o nome já remete, tem a ver com o relacionamento interpessoal diretamente e com a capacidade de comunicação do líder militar. Possuem a qualidade de ouvirem boas e más notícias e absorvê-las de modo correto.

Goleman, em sua obra, traz:

“A habilidade social, mais exatamente, é a cordialidade com um propósito: conduzir pessoas na direção que você deseja [...]” (GOLEMAN, 2014, p. 22)

Essa habilidade da inteligência emocional é a que possui, portanto, as atividades necessárias para que se crie um ambiente de trabalho de confiança entre líder e liderado. O comandante atua partindo do pressuposto que sozinho não se consegue nada importante e, por consequência, acabam por conquistar facilmente a confiança de seus homens tornando o clima de trabalho mais harmônico.

Pode-se dizer que a habilidade social acaba por ser o misto dos outros itens da inteligência emocional, uma vez que uma pessoa que consegue gerir adequadamente relacionamentos consegue, também, se entender e controlar suas emoções, bem como conseguem ser empáticos com os sentimentos, necessidades e demandas de seus liderados.

Líderes assim têm grande capacidade de guiar suas equipes (empatia em ação) e são ótimos na persuasão, que pode ser comparado a uma caracterização da autoconsciência, do autocontrole e da empatia em combinação.

Como a tarefa do líder é fazer com que seus subordinados cumpram a missão que tiver que ser realizada, a necessidade da habilidade social cresce de importância e viabiliza que a missão seja completada mais facilmente.

5. RESULTADOS, ANÁLISES E DEDUÇÕES

Como principal resultado da pesquisa e escopo do trabalho baseado nas definições trazidas por Daniel Goleman e pelo que consta no Manual de Liderança Militar (C 20-10), que são fontes que trazem mais consistência à resolução dos problemas e hipóteses do que realizar perguntas a universos mais leigos, chegou ao resultado de que a inteligência emocional é ferramenta de liderança indispensável para o comandante de pelotão de cavalaria.

Pôde-se observar também que os conceitos nas obras de Daniel Goleman e no Manual de Liderança Militar podem ser correlacionados, pois apresentam semelhança muito grande tanto nos tipos de liderança como nos aspectos que dizem respeito à inteligência emocional. Além disso, a pesquisa também verificou que os efeitos de líderes com baixo quociente emocional acabam afetando no relacionamento vertical (com superiores e subordinados) e também no relacionamento horizontal, porque a inteligência emocional influi diretamente nas relações intra e interpessoais, resultando em baixa produtividade do grupo, falta de motivação para execução das missões e principalmente na perda da credibilidade do líder, peça fundamental para a liderança. Essa perda de credibilidade reflete em situações de extremo stress onde o subordinado titubeará ao receber uma ordem em que correrá risco de vida e também na falta de colaboração dos comandados para realizar mudanças, as quais necessitam confiança para serem executadas.

Dentro das habilidades da inteligência emocional (autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais), em pesquisa feita com o universo de Cadetes do 3º e 4º do Curso de Cavalaria da Academia Militar das Agulhas Negras, procurou-se verificar qual das habilidades o grupo julga mais útil como ferramenta para a liderança, visto que devido à inexperiência dos Cadetes, dificilmente a maioria possui as quatro habilidades bem desenvolvidas. A pesquisa foi feita com militares de Cavalaria em virtude do escopo do trabalho e das diferenças de algumas características necessárias ao oficial de Cavalaria. Dessas características, ser emocionalmente inteligente tem grande grau de importância para o bom cumprimento das missões desempenhadas pela arma de Cavalaria.

De todas as quatro opções que tinham para serem escolhidas, a empatia obteve maior porcentagem de votos (57,4%), seguida das habilidades sociais (32,4%), autogestão e autoconhecimento, conforme o gráfico abaixo:

Selecione entre as habilidades da inteligência emocional a que julgar mais importante no trato com o subordinado...nas relações interpessoais em geral.

68 respostas

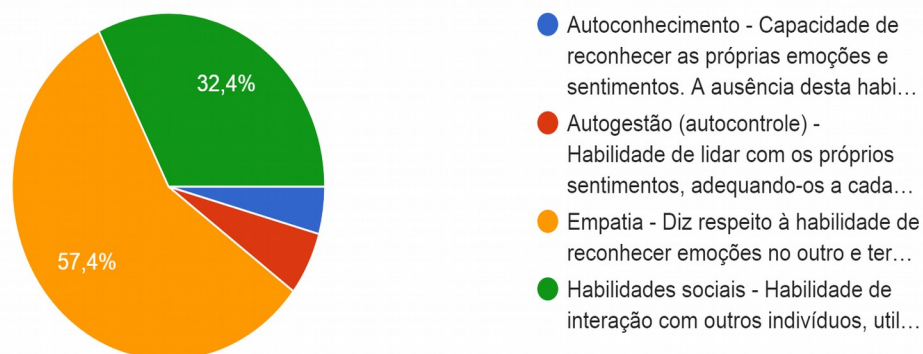


Gráfico 1 – resultado da pesquisa sobre as habilidades da inteligência emocional.

Disponível em: <https://forms.gle/7yurKnx8HvShvxee7>

Com isso, podemos concluir que as habilidades relacionadas às relações interpessoais acabam sendo mais importantes que as outras, principalmente pelo fato de o comandante de pelotão ter que saber lidar com todos os recursos humanos que possui em sua fração, isto é, seus subordinados. Conforme o gráfico, a empatia foi escolhida como a característica mais importante para desenvolver a inteligência emocional e para exercer a liderança na fração de cavalaria. Isso nos traz uma certa relação com o que já foi exposto no trabalho, uma vez que foi verificado que a empatia é uma das habilidades mais nobres da inteligência emocional.

O ideal é que o Oficial de Cavalaria consiga desenvolver todas as quatro habilidades, porém, a empatia e a habilidade social aparecem como aspectos que devem ser priorizados, assim como foi verificado por intermédio da pesquisa.

6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como principal objetivo evidenciar a importância da inteligência emocional para o exercício eficaz da função de comandante de pelotão de cavalaria, usando essa habilidade como chave para a conquista da liderança tanto em operações quanto no cotidiano do pelotão dentro dos regimentos, explorando conceitos contidos no C 20-10, correlacionando-os com os de Daniel Goleman. O trabalho também buscou analisar as definições de Inteligência Emocional trazidos pelo psicólogo Daniel Goleman, autor de inúmeras obras sobre o tema e grande definidor do termo, servindo de base para vários outros trabalhos, incluindo o Manual de Liderança Militar (C 20-10) que também foi, em parte, objeto de análise da pesquisa.

Os resultados alcançados foram encontrados apenas a partir de dados teóricos retirados das obras de Daniel Goleman e do Manual de Liderança Militar (C 20-10), no que se refere ao assunto da inteligência emocional. Destaca-se a falta de informações acerca de um assunto tão importante para a liderança e tão pouco explorado ou trabalhado. Também, pode-se dizer que o tema liderança está diretamente ligado ao tema da inteligência emocional, pois uma coisa acaba por levar ao domínio da outra.

Diante dos resultados podemos afirmar que, como já supracitado, a inteligência emocional funciona sim como ferramenta importante e até mesmo indispensável para o comandante de pelotão de Cavalaria, uma vez que desenvolver as habilidades necessárias para uma pessoa emocionalmente inteligente é essencial para exercer a liderança corretamente, sabendo utilizar-se dos diversos tipos de liderança, indispensáveis para conseguir lidar com as mais inesperadas situações que se apresentam na carreira do oficial subalterno de Cavalaria. A pesquisa também pôde concluir outros aspectos: o líder militar precisa conhecer e exercer corretamente todos os estilos de comando para ser um bom líder e a inteligência emocional tem papel fundamental nisso; as habilidades da inteligência emocional têm, todas, grande relevância e devem ser buscadas e desenvolvidas em conjunto. Porém, as habilidades que dizem respeito ao trato com o subordinado (empatia e habilidades sociais) apresentaram maior grau de importância como ferramentas para o sucesso do comandante.

Os resultados da pesquisa, portanto, aplicam-se parcialmente, pois, apesar de o trabalho ter demonstrado a necessidade da inteligência emocional e suas habilidades como ferramenta extremamente útil para o comandante de pelotão através das informações contidas

tanto nas obras de Daniel Goleman quanto nos manuais e cadernos de instrução do Exército Brasileiro sobre Liderança, ainda existe uma minoria de comandantes que acabam por exercer seus comandos sem considerar esses aspectos, ou sem mesmo até conhecer o termo inteligência emocional. Apesar disso, em alguns casos, o comandante possui determinado nível de inteligência emocional, mesmo não tendo conhecimento do assunto, como se fosse algo natural ao líder militar. Em face disso, não se pode generalizar por completo os resultados analisados na pesquisa, apenas dizer que, quase em sua totalidade, a inteligência emocional é peça fundamental para o sucesso do comandante de pelotão.

Portanto, a pesquisa alcançou seus objetivos e atendeu às hipóteses, uma vez que pode-se observar claramente a relevância da inteligência emocional e a necessidade do líder militar desenvolvê-la para o estabelecimento de um bom relacionamento entre seus comandados e, portanto, a pesquisa estabelece sim uma correlação entre os conceitos trazidos pelo psicólogo Daniel Goleman e pelos manuais de Liderança do Exército Brasileiro. O quociente de emocional (QE) do comandante serve não só para saber como reagir sob situações de extremo stress como o combate real, mas também para cultivar e melhorar as relações entre líder e liderado, resultando no aumento da confiança e na credibilidade do líder, desde que o oficial a frente de seu pelotão saiba exercer sua inteligência emocional e todas as habilidades que estão dentro dessa característica pouco explorada dentro do meio militar e também dentro das missões inerentes à Cavalaria. A pesquisa também pôde responder outras perguntas do problema, citada em capítulo anterior, concluindo que a falta de inteligência emocional causa efeitos negativos para o ambiente de trabalho militar, pois acaba por afastar o comandante de pelotão tanto de seus sargentos como de seus cabos e soldados. Isso ocorre pois o comandante deixa de preocupar corretamente com seus soldados (falta de empatia), é introspectivo (falta da habilidade social) e não procura entender a si mesmo. Dessa forma, o líder militar acaba por perder confiança e credibilidade para com seus homens e, conseqüentemente, não consegue exercer sua liderança com eficiência e eficácia.

Por fim, no decorrer da pesquisa, verificou-se que o tema merece maior aprofundamento e necessidade de expôr aos atuais e futuros comandantes de pelotão a importância da inteligência emocional como ferramenta de liderança, como desenvolvê-la e os efeitos positivos que líderes emocionalmente inteligentes trazem para suas equipes, subordinados e até mesmo os superiores, contribuindo como um todo para um saudável

ambiente de trabalho, resultando em profissionais mais motivados e comprometidos com o cumprimento da missão.

APÊNDICE - Questionário

Esse "questionário" possui a simples finalidade de identificar quais das habilidades da inteligência emocional os atuais e futuros líderes militar julgam mais importantes para exercerem corretamente sua liderança sobre o subordinado e também para estreitar os vínculos afetivos para com suas frações. As habilidades são divididas em: autoconhecimento, autocontrole, empatia e habilidades sociais, todas trarão breves definições na pergunta para facilitar a escolha de uma das opções.

Selecione entre as habilidades da inteligência emocional a que julgar mais importante no trato com o subordinado e nas relações interpessoais em geral.

() Autoconhecimento - Capacidade de reconhecer as próprias emoções e sentimentos. A ausência desta habilidade de reconhecer os sentimentos nos deixa à mercê das emoções. Pessoas com esta habilidade são melhores “pilotos” das suas vidas.

() Autogestão (autocontrole) - Habilidade de lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida. Tendo consciência das emoções negativas que nos bloqueiam, podemos nos libertar delas por meio de um processo dirigido pela razão.

() Empatia - Diz respeito à habilidade de reconhecer emoções no outro e ter empatia de sentimentos. Empatia é outra habilidade que constrói o autoconhecimento emocional. Ela permite às pessoas reconhecerem necessidades e desejos nos outros, permitindo-lhes a construção de relacionamentos mais eficazes.

() Habilidades sociais - Habilidade de interação com outros indivíduos, utilizando competências sociais. O relacionamento é, em grande parte, a habilidade de gerir sentimentos de outros. É a base de sustentação da popularidade, da liderança e da eficiência interpessoal. Pessoas com esta capacidade são mais eficazes em tudo o que diz respeito às interações interpessoais.

REFERÊNCIAS

- COUTINHO, A. Relatório científico: **A Importância do Desenvolvimento das Competências de Liderança na Formação e Carreira dos Futuros Oficiais de Administração Militar**. Lisboa, PORTUGAL, 2014.
- ARKER, J. D. A. **Manual de inteligência emocional: teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2002; CHERNISS, C. **Competência social e emocional no local de trabalho**. In: BAR-ON, R.; _____. **EXÉRCITO BRASILEIRO – EME. C 20-10, Liderança Militar**. Brasília: EGGCF, 2011.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Brasil: Editora Objetiva, 2012.
- GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Brasil: Editora Objetiva, 2014.
- HECKSHER, M. **Precisamos de Líderes**. Resende: Editora Acadêmica, 2001.
- PORTAL DALE CARNEGIE. **Importância da inteligência emocional na liderança**. Disponível em: <<https://portaldalecarnegie.com/importancia-da-inteligencia-emocional-na-lideranca/>>. Acesso em: 23 de maio de 2019.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. **Daniel Goleman e a inteligência emocional**. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/blog/daniel-goleman-e-a-inteligencia-emocional/>>. Acesso em: 22 de maio de 2019.
- SOCIEDADE BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL. **Afinal, o que é inteligência emocional?** Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/blog/afinal-o-que-e-inteligencia-emocional/>>. Acesso em 22 de maio de 2019.
- SEÇÃO DE LIDERANÇA DA AMAN. **Caderno de Instrução do Projeto Liderança da AMAN**. Academia Militar das Agulhas Negras, 2013.
- UNITED STATES, Department of the Army, **FM 22-100: Army Leadership; Be, Know, Do**, Washington, DC, 1999.
- UNITED STATES, Department of the Army. **FM 6-22: Army Leadership; Competent, Confident, and Agile**. Washington, DC, 2006.

VALENTE, T. A. **Capacitação de liderança militar: análise de resultados**. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social. Instituto de Psicologia, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2007. 237 f.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar**.
<[https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/\(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira\).pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/3779571802673/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)>. Acesso em: 23 de abril de 2019.