

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

Pedro Pereira Costa

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO APRIMORAMENTO
DAS COMPETÊNCIAS MILITARES DOS LÍDERES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Resende
2019**

Pedro Pereira Costa

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO APRIMORAMENTO
DAS COMPETÊNCIAS MILITARES DOS LÍDERES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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(a): 1º Ten José João de Camargo Neto

Resende
2019

PEDRO PEREIRA COSTA

**A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO APRIMORAMENTO
DAS COMPETÊNCIAS MILITARES DOS LÍDERES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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 1º Ten Eng José João de Camargo
Neto.

Aprovado em ___ de _____ de 2019:

Banca examinadora:

1º Ten Eng JOSÉ JOÃO DE CAMARGO NETO – Orientador

AVALIADOR

AVALIADOR

Resende
2019

Dedico este trabalho aos aspirantes da turma 70 anos da vitória da FEB.

AGRADECIMENTOS

Com o fim desse trabalho, se aproxima o fim de um ciclo qual não conseguia imaginar como ele seria a 5 anos atrás. Foram numerosos os desafios e as experiências aqui vividas, e elas só foram possíveis graças as pessoas que estiveram envolvidas na minha vida. E não poderia finalizar tal jornada sem agradecer a cada uma delas.

Agradeço aos meus pais Izabel e Rogério, que são minha base e fonte das minhas maiores conquistas, aos meus avós Núbia, Nelson (in memoriam) e Morena (in memoriam), que não mediram esforços para me dar todo o amor que existe no mundo. Também agradeço aos meus dindos, família, amigos, instrutores, mestres e a todas as pessoas que de alguma forma, me tornaram um homem melhor a cada dia.

Também agradeço a turma de aspirantes 2019, em destaque para a turma de engenharia, com os quais dividi todas as melhores e mais marcantes experiências imagináveis e inimagináveis ocorridas nesses 5 anos. O que foi vivido nessa academia jamais será esquecido, e com certeza levarei as amizades aqui forjadas para o resto da vida.

E de forma especial, agradeço a minha noiva Gabriele, que desde antes de eu prestar meu concurso para a EsPCEX, tem dado todo o suporte para transpor essa longa caminhada que está se acabando, sendo paciente sempre que meu tempo era curto, sendo companheira sempre que a dificuldades pareciam abismos a serem ultrapassados, e sendo amável a todo tempo, se tornando a principal inspiração para tudo que faço.

A todas essas pessoas, meu muito obrigado por existirem e terem existido em minha vida.

RESUMO

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO APRIMORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS MILITARES DOS LÍDERES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

AUTOR: Pedro Pereira Costa

ORIENTADOR(A): José João de Camargo Neto

O presente estudo trata sobre o tema A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO APRIMORAMENTO DAS COMPETÊNCIAS MILITARES DOS LÍDERES DO EXÉRCITO BRASILEIRO e realiza um estudo sobre como a Inteligência Emocional pode aprimorar as habilidades dos líderes militares do Exército Brasileiro ao exercerem tais capacidades de liderança, e ainda como pode ser observada na rotina desses militares junto às suas tropas dentro dos quartelamentos. Para isso, foram utilizadas diversas obras, as quais abordam o assunto sobre Inteligência Emocional, relacionando-as com o cotidiano do militar, a fim de que ocorra a possibilidade de se analisar como tais habilidades podem ser aprimoradas e aplicadas por esses militares em suas atribuições de comando, e assim auxiliar em suas funções diárias. No final, conclui-se que diversas são as formas de aplicar estes conhecimentos, e que um militar determinado em compreender o desenvolvimento dos preceitos da Inteligência Emocional em seu contexto ocupacional, e de posse destas proposições, estará buscando melhorar sua capacidade de liderança perante seus subordinados, tornando-se um líder com competências de comando mais aprimoradas junto aos seus comandados.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Aprimoramento, Liderança, Exército Brasileiro

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE ENHANCEMENT OF MILITARY COMPETENCES OF BRAZILIAN ARMY LEADERS

AUTHOR: Pedro Pereira Costa

ADVISOR: José João de Camargo Neto

This study deals with the theme THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE ENHANCEMENT OF MILITARY COMPETENCES OF THE BRAZILIAN ARMY LEADERS, and conducts a study on how Emotional Intelligence can improve the skills of the Brazilian Army's military leaders in exercising such leadership abilities. as can be observed in the routine of these soldiers with their troops inside the barracks. For that, several works were used, which approach the subject on Emotional Intelligence, relating them to the daily life of the military, in order that the possibility of analyzing how these skills can be improved and applied by these military in their attributions and thus assist in your daily duties. At the end, it is concluded that there are several ways of applying this knowledge, and that a military determined to understand the development of the precepts of Emotional Intelligence in its occupational context, and to possess these propositions, will seek to improve its leadership capacity vis- subordinates, becoming a leader with better command skills alongside his commanders.

Key words: Emotional Intelligence, Enhancement, Leadership, Brazilian Army

ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CPOR	Centro de Preparação de Oficiais da Reserva
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EQ-i	Emotional Quotient inventory
EsAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
EsPCEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
IE	Inteligência Emocional
IGM	Primeira Guerra Mundial
MSCEIT	Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test
NPOR	Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva
OM	Organização Militar
QE	Quociente Emocional
QI	Quociente de Inteligência
SPA	Síndrome do Pensamento Acelerado
TAF	Teste de Aptidão Física
TAT	Teste de Aptidão no Tiro
TIM	Teoria das Inteligências Múltiplas
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - A ativação da amígdala	18
Figura 2 - Os 3 estilos de liderança	28
Figura 3 - As diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas	29

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivo Geral	12
1.2	Objetivos Específicos	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	Revisão da literatura	14
2.1.1	Os conceitos sobre Inteligência emocional segundo os principais autores	15
2.1.1.1	<i>Salovey e Mayer</i>	15
2.1.1.1.1	<i>O MSCEIT</i>	17
2.1.1.2	<i>Daniel Goleman</i>	17
2.1.1.2.1	<i>O autoconhecimento</i>	18
2.1.1.2.2	<i>O controle emocional</i>	19
2.1.1.2.3	<i>A automotivação</i>	20
2.1.1.2.4	<i>A empatia</i>	21
2.1.1.2.5	<i>A arte de viver em sociedade</i>	22
2.1.1.3	<i>Reuven Bar-On</i>	24
2.1.2	A aplicação dos conceitos de Inteligência emocional	25
2.2	A formação e a liderança dos militares da força terrestre	26
2.2.1	A liderança	27
2.3	A psicologia dentro do cotidiano do militar	30
2.3.1	A Inteligência Emocional dentro das forças armadas e no exército brasileiro	31
2.3.1.1	<i>O ambiente de trabalho</i>	33
2.3.1.1.1	<i>A crítica construtiva</i>	34
2.3.1.1.2	<i>O convívio em um grupo misto</i>	35
2.3.1.1.3	<i>O Trabalho em equipe</i>	35
2.3.2	A arte da Influência	36
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	39
4	CONCLUSÃO	41
	REFERÊNCIAS	44

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto histórico-social cada vez mais caótico, como o que se vive hoje no Brasil, as ações voltadas para a segurança da população exigem muito do papel do estado para gerenciar, controlar e exercer efetivamente sua função perante o seu público. Diante disso, as Forças Armadas estão presentes tanto na segurança externa como na segurança pública do país, o que inclui a defesa das fronteiras terrestres, marítimas e aéreas, combatendo todas as ameaças que possam vir a acontecer. Essa responsabilidade está inclusa dentro da missão constitucional das Forças Armadas, descrita no art.142 da CF/88. E a segurança pública, de responsabilidade dos agentes de segurança do estado, acaba também sendo missão para os militares, quando for necessário, visando a garantia da lei e da ordem, constitucionalmente prevista. E hoje, essa missão de GLO é muito utilizada pelas forças armadas, exemplificado na recente intervenção federal da cidade do Rio de Janeiro. Aliado a isso, vem aumentando o número de mortes de militares, e também policiais, em muitas missões de combate ou de apoio a população, eventos esses que levam o militar ao máximo do seu compromisso com o solo pátrio.

Devido a tais circunstâncias e diversas outras, o dever militar se torna muito grandioso, pois envolve ações com a vida das pessoas; é um comandante ordenando seu subordinado a frente para garantir a segurança da tropa, sabendo que ele pode ser alvejado a qualquer momento; é um soldado ver seu companheiro abatido, e no meio de um tiroteio ir até ele para resgatá-lo; e diversas situações que podem acontecer, colocando em risco a vida do combatente. Eventos como esses exigem muito do aspecto psicológico de quem está em qualquer parte do combate: do soldado na ponta da linha, do comandante imediato que está junto à tropa, até dos comandantes do escalão superior. Com isso, todos esses envolvidos são abalados por qualquer agravante que possa acontecer nesses confrontos, onde esses militares ou colocam-se de encontro ao perigo, ou delegam a alguém para assim proceder. Saber lidar com isso é delicado, e mesmo que muitos conseguem por si próprios entender e realizar suas tarefas, outros tem mais dificuldades, até durante atividades puramente administrativas ou de treinamento. Sendo assim, torna-se essencial o papel da psicologia, para bem preparar os militares, que sempre terão vários subordinados em suas mãos, sendo os responsáveis não só pelas atividades, comportamento e resultados que esses homens terão, mas também pela salubridade, vida e ensinamentos que esses subordinados receberão e compartilharão pelo mundo afora, acerca do que eles viram e aprenderam dentro do quartelamento. Isto só reforça a tremenda responsabilidade que recai sobre os ombros de seus comandantes.

A psicologia no mundo militar sempre está ajudando os militares nos momentos que eles mais precisam, sendo crucial esse apoio, nos momentos de paz e de crise. O desenvolvimento de novos estudos nessa área que possam ajudar a melhorar o atendimento a esses combatentes é muito importante, e justificam a os estudos realizados por este trabalho de pesquisa.

As etapas de desenvolvimento dos estudos aqui realizados constam de: o capítulo um com a Introdução, onde apresenta-se o objetivo geral e objetivos específicos do trabalho; o capítulo dois com o Referencial Teórico trazendo abordagens de vários autores e seus estudos dentro no contexto da psicologia, considerando-se o conceito de Inteligência Emocional (IE), que se trata de uma área que começou a ser mais intensamente explorada, em meados dos anos 80 por dois psicólogos americanos chamados John D. Mayer e Peter Salovey. Eles inovaram a percepção sobre a consciência emocional nas pessoas, gerando vários estudos relacionados ao assunto, evidenciados através dos subtemas que dissertam sobre as diversas considerações acerca da Formação e a liderança dos militares na força terrestre, e a Psicologia dentro do cotidiano militar; o capítulo três com o Referencial Metodológico, para melhor adaptar esse trabalho dentro do contexto em que essa pesquisa está inserida, dando-se a ênfase às necessidades e peculiaridades do Exército Brasileiro, baseando as pesquisas bibliográficas em grandes obras de psicólogos renomados na área e que abordam essa temática; o quarto capítulo dando conta da Conclusão, ao final deste estudo, onde se faz uma consideração final a respeito do que se espera conseguir sobre o valor a essa área da psicologia dentro do EB, e o quanto se deve aprofundar nesse assunto para que haja um maior aproveitamento por parte dos comandantes da força terrestre em seus diversos escalões, despertando por parte deles, uma valorização da IE dentro do seu cotidiano; e por fim, como último capítulo constam as Referências, relativas às fontes de pesquisa utilizadas para buscar a fundamentação teórica sobre o assunto.

Dentre os estudiosos sobre o assunto, referencia-se o jornalista, escritor americano e psicólogo PhD Daniel Goleman, cuja sua obra “Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente” de 1995, é fonte central para o desenvolvimento das pesquisas deste trabalho. Goleman é autor de diversos livros, sendo um dos mais importantes e populares da sua carreira este, o qual será amplamente explorado durante o transcorrer do trabalho. Suas pesquisas também se concentraram na liderança e na criação de novos métodos de avaliação e de desenvolvimento da IE, e como diferentes empresas podem ser mais eficientes se, nos seus quadros organizacionais, forem mais emocionalmente inteligentes

Outra obra explorada nesta pesquisa, é o livro “Manual de Inteligência Emocional: Teoria e aplicação em casa, na escola e no trabalho” escrita pelos autores Reuven Bar-On e James D. A. Parker. Reuven Bar-On dedica suas pesquisas e estudos para definir, medir e aplicar a inteligência emocional e social desde 1980, e entende-se que o mesmo disseminou o termo QE, quociente emocional, e aprofundou seus trabalhos e pesquisas nessa área.

Cita-se, também, outros autores muito importantes para criar um melhor embasamento teórico, com destaque aos professores de psicologia John D. Mayer e Peter Salovey, já citados anteriormente, que juntamente com o psicólogo organizacional David R. Caruso, também pesquisaram e atribuíram conceitos sobre inteligência emocional, muito importantes dentro da comunidade acadêmica.

Baseado em toda essa gama de fontes, as quais abordam o conceito e execução da IE, esses conhecimentos serão relacionados, e pretende-se que sejam considerados dentro da formação e capacitação das competências militares dos comandantes e líderes do EB, analisando como tal conceito pode ser aprimorado e aplicado.

Para fornecer mais um embasamento sobre a psicologia no mundo militar, será utilizado como fonte de consulta o livro “Psicologia Militar”, da autora Carrie H. Kennedy, médica do Corpo Médico da Marinha americana, especializada em neuropsicologia na Universidade de Virgínia nos Estados Unidos, e do professor de neuropsicologia americano Eric A. Zillmer. Também será citado o livro “Administração Geral e Pública” de 2008, escrito pelo administrador e psicólogo educacional brasileiro Idalberto Chiavenato, dentre outros estudiosos da área.

1.1 Objetivo Geral

A pesquisa se propõe a compreender apontamentos bibliográficos com base na teoria da inteligência emocional, para auxiliar no aprimoramento das competências militares dos comandantes das diversas frações do EB, analisando como a IE pode ser empregada no dia a dia dos comandantes e como ela está atrelada à habilidade de liderança desses comandantes.

1.2 Objetivos Específicos

Estudar e compreender a teoria da inteligência emocional, sua história e importância dentro da psicologia, citando as relevantes obras e autores sobre o assunto;

Analisar como é desenvolvida a psicologia e a IE dentro do EB;

Analisar a importância da inteligência emocional para os comandantes dos diversos escalões e frações do EB, indicando como a IE pode ser empregada no cotidiano desses militares, colaborando para uma maior capacidade de liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Revisão da literatura

Segundo John D. Mayer, David R. Caruso e Peter Salovey, em um artigo citado no livro de Reuven Bar-On, intitulado “Manual de Inteligência emocional” (2002), a tendência em agir segundo instintos ou intuições, é alvo de percepção desde o Movimento Estoico da Grécia Antiga (aproximadamente 200 a.C a 300 d.C), os quais “consideravam humores, os impulsos, os medos e os desejos muito individualista, exclusivos e egocêntricos para serem confiáveis. Dentro da filosofia estoica, a pessoa sábia não aceitava nenhuma emoção ou sentimento.” (BAR-ON, R. 2002 p. 82) E por vários anos, essa linha antiemocional influenciou algumas civilizações, incluindo o cristianismo, que tem uma herança de concepções sociais e morais advindos dessa linha filosófica.

Avançando um pouco na história, no século XVIII, o movimento romântico da Europa já abriu essa visão sobre a emoção no homem, os quais poderiam criar uma nova ótica para assuntos e problemas que a lógica não proporciona.

“Escritores, pintores e músicos expressaram rebeliões emocionais contra as rígidas regras racionais do movimento clássico então dominantes nas artes. Sua emotividade frequentemente expressava sentimento de alienação em resposta à emergente industrialização da sociedade. Para combater essa alienação, expressões de amor pessoal frequentemente dominavam sua poesia, prosa e drama (Upshur et al., 1995, p.622-623).” (BAR-ON, R. 2002 p. 82-83)

Os anos foram passando, a sociedade foi evoluindo, e cada vez mais, dentro do período contemporâneo da história, a percepção, o estudo e a aplicação das emoções dentro da vida humana, foi se tornando um fator muito presente para a evolução do que chamamos hoje de inteligência emocional.

Antes mesmo de se definir a própria IE, o psicólogo Jean Piaget em seu livro “Psicologia e Pedagogia” de 1969, já dizia que é indispensável consultar os fatos para saber o que é a inteligência, e a experiência psicológica só responde a um tal problema ao caracterizar essa inteligência por seu modo de formação e de desenvolvimento. Então se percebe a busca por conhecimentos para aprimorar a inteligência humana bem antes da própria inteligência emocional vir à tona. E essa busca era muito explorada por Piaget, que defendia muito a necessidade da ação, onde o agir, em todos os níveis, é peça fundamental para a evolução da inteligência, desde crianças até pessoas com mais idade, como pode-se ver nos trechos abaixo:

“Mas o fato essencial que contradiz tais sobrevivências do empirismo associacionista, cujo estabelecimento é renovado nas concepções da inteligência, é que os conhecimentos derivam da ação, não no sentido de meras respostas associativas, mas no sentido muito mais profundo da associação do real com as coordenações necessárias e gerais da ação. Conhecer um objeto é agir sobre ele e transformá-lo, apreendendo os mecanismos dessa transformação vinculados com as ações transformadoras. Conhecer é, pois, assimilar o real às estruturas elaboradas pela inteligência enquanto prolongamento direto da ação.” (PIAGET, Jean. 1969 p.37).

“... a inteligência é uma assimilação do dado às estruturas de transformações, das estruturas das ações elementares às estruturas operatórias superiores, e que essas estruturas consistem em organizar o real em ato ou em pensamento – e não apenas em, simplesmente, copiá-las.” (PIAGET, Jean. 1969 p.37-38).

Mais adiante, com os estudos do PhD Howard Gardner, autor da Teoria das Inteligências Múltiplas (TIM), foi explorado outro conceito que também tinha a intenção de desmistificar o que se entendia por inteligência na época e, aprofundando ainda mais a abrangência dos diversos aspectos que permeiam o desenvolvimento humano e emocional, desenvolveu-se a ideia da existência de inteligências múltiplas. Este conceito surgiu na década de 80, com apoio de vários pesquisadores da Universidade de Harvard, e Gardner (1994) dizia que o campo da inteligência é muito maior do que a capacidade de raciocínio lógico por se basear em testes de QI, e sim baseado em uma gama de habilidades cognitivas que podem se desenvolver de diferentes formas em cada um. Foram listadas várias inteligências citadas por Gardner (1995) que uma pessoa pode ter e desenvolver, como a inteligência lógica-matemática, espacial, linguística, intrapessoal, interpessoal, musical e sinestésica. Vale ressaltar sobre as inteligências intrapessoal e interpessoal (ou social), que falavam na capacidade de ter autoconhecimento e autocontrole sobre sua personalidade e ações, além da habilidade de ter empatia, o que muito podem ser relacionados com a IE.

Observando mais este caso, percebe-se que desde antes da formulação dos modelos de IE, já se falava em expandir a concepção de inteligência, buscando reformular a visão antiga que se tinha do que é ser inteligente. Como Gardner já dizia, “Inteligência, o que consideramos ações inteligentes, é modificada ao longo da história. Inteligência não é uma substância na cabeça como é o óleo em um tanque de óleo. É uma coleção de potencialidades que são completadas”.

2.1.1. Conceitos sobre Inteligência emocional.

2.1.1.1 *Salovey e Mayer*

Baseado na linha temporal, Peter Salovey e John D. Mayer foram os primeiros a divulgarem pesquisas e estudos sobre a temática da IE, no início da década de 90, em um artigo

científico intitulado “Inteligência Emocional”. Neste artigo, a IE foi apresentada como um ramo da Inteligência Social. A Decana da Escola de Educação e Psicologia de Aconselhamento na Universidade de Santa Clara, dos EUA, publicou um artigo que fala sobre a Inteligência Social, e esse artigo é citado por Reuven Bar-On em 2002, onde diz que:

“O conceito de inteligência social proporciona uma maneira de compreender a personalidade individual e o comportamento social. A tese central da perspectiva da inteligência social é que as pessoas são seres sociais reflexivos, podendo seu comportamento ser entendido de acordo com as maneiras pelas quais elas buscam, de forma ativa, participar de seu ambiente social e perseguir objetivos desejados em domínios importantes de suas vidas.” (BAR-ON, R. 2002 p.22).

Mesmo assim, Salovey e Mayer não foram os que popularizaram o assunto, ao contrário de Daniel Goleman. Contudo, os estudos desenvolvidos pelos dois foram os pioneiros na área e são muito citados, principalmente pelo Goleman, como no trecho abaixo, sendo assim os precursores da IE não somente no meio acadêmico, mas também pelo mundo afora.

“O crescimento dessa área de estudo deve muito a Mayer e Salovey que — juntamente com seu colega David Caruso, um consultor de negócios — trabalharam incansavelmente em prol da aceitação científica da inteligência emocional. Ao formular uma teoria da inteligência emocional cientificamente defensável e fornecer uma mensuração dessa capacidade na vida real, eles estabeleceram um impecável padrão de pesquisa para o campo.” (GOLEMAN, D. 2012 p.12).

Deve-se lembrar da participação do psicólogo organizacional David R. Caruso, que trabalhou junto a Salovey e Mayer no aprimoramento dos conceitos e aplicações de testes sobre IE. Segundo esses autores, a IE se consiste em ter a capacidade de processar informações sobre as próprias emoções e também as dos outros indivíduos, sendo considerado uma pessoa emocionalmente inteligente, aquela que presta atenção nas emoções e consegue aproveitar desta destreza para entender como são, emocionalmente, os outros e ela mesma.

O modelo de IE abordado por estes autores foi aprofundado ao longo do tempo, e chegou-se ao que se tem hoje de informações e pesquisa sobre a área. Contudo, foi a partir deles que se obteve a primeira definição sobre o que pode ser considerado uma capacidade para se obter a inteligência emocional. Segundo o modelo de Salovey e Mayer (1997), existem quatro campos de atuação da IE quais devem ser atingidos: a capacidade de perceber e expressar corretamente as suas emoções e as dos outros; a habilidade de usar tais emoções para que o pensamento aconteça de forma mais simples, fácil e fluente; entender emoções, linguagem e sinais emocionais; e saber usar as emoções para atingir metas e objetivos.

2.1.1.1.1 O MSCEIT

O *Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test* é um questionário desenvolvido por Salovey e Mayer, junto com o David R. Caruso nas Universidades americanas de Yale e de New Hampshire, o qual serve para medir o nível de IE baseado em testes de habilidades, que mostra diversos tipos de cenários para os participantes, que vão desde reconhecimento de expressões faciais, até na resolução de problemas sociais dinâmicos. Inicialmente, existia um teste desenvolvido por esses próprios psicólogos, chamado de *Multifactor Emotional Intelligence Scale - MEIS* (Mayer, Salovey & Caruso, 1998), qual foi aperfeiçoado e se tornou no MSCEIT em 2002.

A peculiaridade desses testes é a sua subjetividade, onde as respostas e os resultados são muito relativos por conta das variáveis emocionais em diversas situações que possam ocorrer no teste. Esse teste foi muito importante para criar pesquisas e banco de dados para a validação da IE, sendo uma das grandes contribuições que essas personalidades forneceram para melhor conceituar, definir e mensurar a IE.

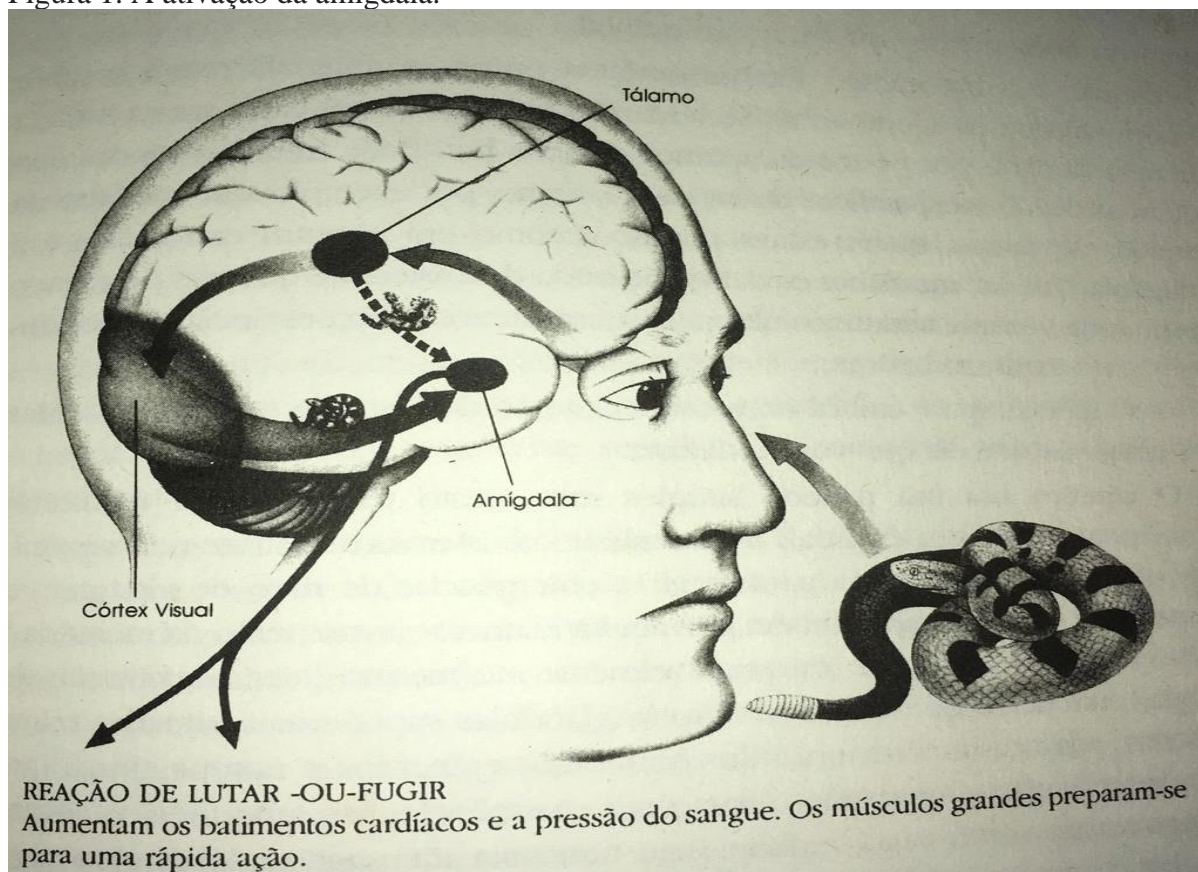
2.1.1.2 Daniel Goleman

Daniel Goleman destaca-se entre os estudiosos que se dedicaram a estudar e aprimorar as capacidades humanas atreladas a IE. Grande parte dos seus estudos se basearam em pesquisas científicas, inclusive sobre a anatomia do corpo humano, sobre as atividades cerebrais e de todo o sistema nervoso.

“Nos seres humanos, a amígdala cortical (do grego, significando “amêndoa”) é um feixe, em forma de amêndoa, de estruturas interligadas, situado acima do tronco cerebral, perto da parte inferior do anel límbico. Há duas amígdalas, uma de cada lado do cérebro, instaladas mais para a lateral da cabeça. A amígdala humana é relativamente grande, em comparação com a de qualquer dos nossos primos evolucionários mais próximos, os primatas.

O hipocampo e a amígdala eram duas partes importantes do primitivo “nariz cerebral” que, na evolução, deu origem ao córtex e depois ao neocórtex. Até hoje, essas estruturas límbicas são responsáveis por grande parte da aprendizagem e da memória do cérebro; a amígdala cortical é especialista em questões emocionais. Se for retirada do cérebro, o resultado é uma impressionante incapacidade de avaliar o significado emocional dos fatos; esse mal é às vezes chamado de “cegueira afetiva” (GOLEMAN, D. 1995 p.28-29).

Figura 1. A ativação da amígdala.



Fonte: GOLEMAN (1995)

Segundo o modelo de inteligência emocional de Goleman, ele dividiu as origens da capacidade de se obter IE em 5 habilidades: a capacidade de se ter um autoconhecimento acerca das emoções, de ter um controle emocional com os próprios sentimentos, na automotivação, na empatia e na arte de viver em sociedade.

2.1.1.2.1 O autoconhecimento

Quando se fala em autoconhecimento, Goleman estava se referindo que o indivíduo hábil em conhecer as próprias emoções, consegue captar o que está sentindo no momento, como se fosse uma reflexão acerca de como seu corpo está reagindo emocionalmente perante diversas situações, e assim estar consciente de que está sob estresse, ou muito apaixonado por alguma pessoa, ou está angustiado por não estar finalizando uma tarefa, entre outros exemplos.

“À primeira vista, pode parecer que nossos sentimentos são óbvios; uma reflexão mais demorada nos lembra das vezes em que fomos muito indiferentes ao que de fato sentimos sobre uma coisa, ou quando tarde demais nos demos conta desses sentimentos. Os psicólogos falam de metacognição — um termo um pouco pesado — para referirem-se à consciência do processo de pensar, e metaestado de espírito para a consciência de nossas emoções. Eu prefiro o termo autoconsciência, no sentido de permanente atenção ao que estamos sentindo internamente. Nessa consciência

autoreflexiva, a mente observa e investiga o que está sendo vivenciado, incluindo as emoções” (GOLEMAN, D. 1995 p.59-60).

A falta dessa percepção acerca de si próprio, pode levar a uma defasagem emocional que acarretará numa baixa capacidade de tomar decisões, às vezes simples, na vida. É citado no livro de 1995 de Goleman, um caso com um homem chamado Elliot, o qual teve um tumor no cérebro que removeu parte dos “lobos-frontais dele, e com isso, várias ligações entre os centros inferiores do cérebro emocional, sobretudo a amígdala cortical e circuitos relacionados, e as capacidades de pensar do neocórtex.” (GOLEMAN, D. 1995 p.66). Com isso, Elliot perdeu a capacidade de perceber emoções para diversos momentos, e assim, para tomar certas decisões pessoais, onde o fator mais relevante é o das emoções, ele ficava desorientado e perdido para decidir.

Goleman também fala sobre como as emoções podem aparecer de forma consciente ou inconsciente para o corpo humano.

“Os primeiros sinais psicológicos de uma emoção ocorrem geralmente antes que a pessoa esteja conscientemente a par do próprio sentimento. (...) À medida que essas agitações emocionais pré-conscientes continuam a crescer, acabam tornando-se suficientemente fortes para irromper na consciência. Assim, há dois níveis de emoção: consciente e inconsciente. O momento em que a emoção passa para a consciência assinala seu registro como tal no córtex frontal.

As emoções que freme abaixo do limiar da consciência podem ter um poderoso impacto na maneira como percebemos e reagimos, embora não tenhamos ideia de que elas estão atuando. (...). Mas assim que essa reação é trazida à consciência — assim que se registra no córtex —, ele pode avaliar de novo as coisas, decidir abandonar os sentimentos que ficaram do início do dia e mudar de perspectiva e estado de espírito. Desta forma, a autoconsciência emocional é a base deste aspecto da inteligência emocional: ser capaz de afastar um estado de espírito negativo” (GOLEMAN, D. 1995 p.68).

Então, segundo a citação acima, as emoções podem ser claras para quem as sente, sendo uma emoção consciente, aquela que a pessoa toma ciência que está tendo certa emoção, ou não está tendo. Isto implica que o indivíduo pode ter a destreza mental para lidar com ela, ou então ele pode não ter esse entendimento, podendo acabar se descontrolando e reagindo externamente de acordo com essa emoção, ficando refém, sem perceber, de seus gatilhos emocionais. Sendo exatamente sobre isso que trata a segunda habilidade descrita por Goleman para se obter a IE, ou seja, o controle emocional.

2.1.1.2.2 O controle emocional

“A capacidade de manter o autocontrole, de suportar o turbilhão emocional que o acaso nos impõe e de não se tornar um “escravo da paixão” tem sido considerada, desde Platão, como

uma virtude.” (GOLEMAN, D. 1995 p.69), ficando claro que Goleman explica como que a consciência das próprias emoções proporciona a facilidade para controlá-las.

“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. Mas, como observou Aristóteles, o que é necessário é a emoção na dose certa, o sentimento proporcional à circunstância. Quando as emoções são sufocadas, geram embotamento e frieza; quando escapam ao nosso controle, extremadas e renitentes, tornam-se patológicas, tal como ocorre na depressão paralisante, na ansiedade que aniquila, na raiva demente e na agitação maníaca.” (GOLEMAN, D. 1995 p.69).

Então assim, de acordo com a citação acima, tudo é uma questão de equilíbrio, não podendo exagerar nem pra mais, sufocando as emoções, nem pra menos, quando o controle emocional se torna inerte no ser humano.

“Ainda assim, controlar nossas emoções é meio como exercer uma atividade de tempo integral: muito do que fazemos — sobretudo nos momentos livres — são tentativas de manter o bem-estar. Tudo, desde ler um romance ou ver televisão, até as atividades e companhias que procuramos, são tentativas para que nos sintamos melhor. A arte de manter a tranquilidade é um dom fundamental da vida;” (GOLEMAN, D. 1995 p.69).

Dentre os vários pontos citados nesse tópico de controle emocional, cabe ressaltar a importância de não se deixar levar pela raiva, de saber lidar com a angustia, melancolia, preocupação e de manter elevada a autoestima e a moral, sendo estes os indícios fundamentais para se falar no terceiro ponto trazido por Goleman: a automotivação.

2.1.1.2.3 A automotivação

Toda a pessoa que estiver se sentindo emocionalmente envolvida para a realização e/ou execução de uma tarefa, também consegue efetivamente se concentrar e manter o foco em seus objetivos, e conseqüentemente sentir-se estimulada para prosseguir no alcance de suas metas, com otimismo. Sendo assim, a busca pela automotivação, utilizando-se muito do otimismo e da concentração, se torna uma peça chave para o alcance de objetivos estabelecidos, produtividade e evoluir nas áreas cognitivas. Já no que se refere a concentração, esta pode ser muito afetada pelas várias emoções que podem vir à tona, ou seja, a ansiedade por exemplo, dentre outras, que também irão provocar no sujeito, muita força de vontade para prosseguir realizando suas atividades. E assim, de acordo com o autor,

“O otimismo, como a esperança, significa uma forte expectativa de que, em geral, tudo vai dar certo na vida, apesar dos reveses e frustrações. Do ponto de vista da inteligência emocional, o otimismo é uma atitude que protege as pessoas da apatia, desesperança ou depressão diante das dificuldades. E como acontece com a esperança, sua prima-irmã, o otimismo proporciona dividendos à vida” (GOLEMAN, D. 1995 p.101).

Ao serem atingidas as metas, havendo produtividade e evolução naquilo que está sendo feito, atinge-se o estado chamado de “fluxo”, o qual leva a pessoa a fazer as coisas e desenvolver qualquer atividade que tenha, deva ou queira fazer, numa naturalidade e fluência, na qual ela nem percebe que está realizando, pois está numa situação praticamente prazerosa e livre de pressão psicológica, sem nem perceber os esforços desprendidos, e consumindo tempo na referida atividade.

“Isso revela o sentido mais geral em que canalizar emoções para um fim produtivo é uma aptidão mestra. Seja no controle de impulsos e adiamento da satisfação, no controle de nossos estados de espírito para que facilitem, em vez de impedir, o pensamento, motivando-nos a persistir e tentar de novo apesar dos reveses, seja na descoberta de formas para entrar em fluxo e com isso atuar com mais eficiência — tudo indica o poder da emoção na orientação do esforço eficaz.”(GOLEMAN, D. 1995 p.108).

2.1.1.2.4 A empatia

O quarto elemento abordado por Goleman é em torno da empatia. A empatia é a capacidade de se colocar no lugar do outro, e agir de forma proativa, benéfica e da forma como se queira que os outros agissem consigo. Como já começa falando nesse tópico, “A empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio.” (GOLEMAN, D. 1995 p.109). Isso ressalta a importância do autoconhecimento para entender melhor o que o outro pode estar sentindo ou passando naquele momento.

“As emoções das pessoas raramente são postas em palavras; com muito mais frequência, são expressas sob outras formas. A chave para que possamos entender os sentimentos dos outros está em nossa capacidade de interpretar canais não-verbais: o tom da voz, gestos, expressão facial e outros sinais.” (GOLEMAN, D. 1995 p.110).

Neste contexto, a empatia é um grande fator que, atrelado à ética, consegue perceber tanto os melhores sinais de altruísmo nas pessoas, quanto os piores traços da mente, como os de molestadores e sociopatas. Neste caso, tratando-se de pessoas que não demonstram e muito menos reagem às dores dos outros, e o que é mais grave tem a necessidade de sentir prazer em presenciar o sofrimento alheio, buscando estabelecer aos "fatos" as justificativas que consideramos absurdas e que não se aplicam a nossa capacidade de conceituarmos o altruísmo e empatia.

“Mas ela está em geral, e tragicamente, ausente naqueles que cometem os crimes mais hediondos. Uma falha psicológica é comum em estupradores, molestadores de crianças e muitos perpetradores de violência familiar: são incapazes de empatia. Essa incapacidade de sentir a dor das vítimas lhes permite dizer a si mesmos mentiras que justificam o seu crime. Para os estupradores, a mentira inclui “As

mulheres querem mais é ser estupradas” ou “Se ela resiste, é só pra bancar a difícil”; para os molestadores: “Não estou machucando a criança, só demonstrando amor” ou “Esta é apenas mais uma forma de afeto”; para os pais violentos: “Isso é pra aprender.” Todas essas auto justificações foram coletadas a partir do que pessoas em tratamento relatam terem dito a si mesmas quando brutalizavam suas vítimas, ou quando estavam em vias de fazê-lo.” (GOLEMAN, D. 1995 p.119).

2.1.1.2.5 A arte de viver em sociedade

Todas essas características deste modelo de IE, acabam se interagindo, culminando naquilo que Goleman chama de “A arte de viver em sociedade”. Conseguir ter autoconhecimento e autocontrole, ser o melhor automotivador e conseguir ter empatia, são os primeiros pilares para se conviver no meio social construído pela humanidade.

Como já diz Goleman, “A forma como as pessoas expressam seus sentimentos constitui-se numa competência social muito importante.” (GOLEMAN, D. 1995 p.126). Então, em um indivíduo que tenha uma boa capacidade de conviver em sociedade, de interagir com as outras pessoas em qualquer ambiente social, tem o discernimento de saber quais sentimentos devem ser exaltados e como eles devem ser apresentados para os diferentes contatos que tenha. Dentro da mesma narrativa, Goleman diz que existem tipos básicos de regras de exibição de emoções, sendo elas a minimização da expressão emocional, ou exagerar essas expressões, ou então substituir um sentimento por outro. Cada um desses três tipos é característico e importante, sendo complementado pelo autor no livro que “A habilidade no manejo dessas estratégias e a escolha do momento adequado para utilizá-las é um fator de inteligência emocional.” (GOLEMAN, D. 1995 p.127).

Assim, se verifica como esse manejo das expressões emocionais proporcionam uma grande capacidade de interação com os outros. Junto a isso, pode-se notar também a habilidade de como uma pessoa, utilizando desses tipos básicos de regras de exibição de emoções, consegue se tornar uma pessoa de grande sucesso social, ou muito carismática. Logo em seguida, Goleman explica que essas características são típicas de pessoas hábeis em inteligência social (ou interpessoal), que têm tendência a se tornarem líderes naturais ou orientadores de seus grupos, característica muito importante para a liderança, que será abordada mais à frente.

“Essas aptidões interpessoais se alimentam de outras inteligências emocionais. As pessoas que causam uma excelente impressão social, por exemplo, são hábeis no controle de suas expressões de emoção, finamente sintonizadas com a maneira como os outros reagem e, assim, capazes de continuamente sintonizar sua

atuação social, ajustando-a para assegurar-se de que estão obtendo o efeito desejado. Nesse sentido, são como exímios atores.” (GOLEMAN, D. 1995 p.132).

Durante o livro todo é explorado o mundo infantil, como uma forma de perceber as peculiaridades e traços psicológico das pessoas, na sua forma mais pura e verdadeira, ou seja, enquanto são crianças. E esse tipo de habilidade se torna importante de se desenvolver, ou pelo menos de criar uma base, logo na infância. Quando se fala de traquejo social, sobre habilidades no convívio em coletividade, se percebe também muito da falta de desenvolvimento social do indivíduo desde criança, que podem comprometer uma vida de interações sociais, sendo criado assim um incompetente social.

“O que resulta do não cumprimento dessas regras é perturbar, incomodar aqueles que nos cercam. A função dessas regras, claro, é manter à vontade aqueles que estão envolvidos num intercâmbio; a canhestrice gera ansiedade. As pessoas que não têm essas habilidades são ineptas não apenas em sutilezas sociais, mas também no lidar com as emoções daqueles com quem se relacionam; inevitavelmente, deixam perturbação por onde passam.” (GOLEMAN, D. 1995 p.134).

Com base nos estudos de Goleman, da mesma forma que existem algumas pessoas mais incompetentes socialmente, existem outras quais desenvolveram o chamado brilhantismo emocional, que conseguem tirar uma pessoa de um estado emocional exacerbado, de raiva ou violência, revelando dela as raízes de onde vem tais sentimentos agressivos, contornando esse estado emocional alheio de forma calma e profunda.

“Se a capacidade de interagir socialmente é atestada pela habilidade de aliviar sentimentos dolorosos, controlar alguém no auge da ira talvez seja a medida última da maestria. Os dados sobre autocontrole de raiva e contágio emocional sugerem que uma estratégia eficaz é distrair a pessoa furiosa, ter empatia com seus sentimentos e ponto de vista e, depois, tentar fazer com que encare os fatos de uma outra forma, de modo a sintonizá-la com uma gama de sentimentos mais positivos — é uma espécie de judô emocional.” (GOLEMAN, D. 1995 p.137-138).

Em suma, esse modelo de IE foi o mais popularizado, sobretudo pela gama de exemplos que são utilizados para cada caso explorado por esta obra, e o que se deve levar de mais importante sobre os ensinamentos que se tem a partir dessa fonte, é que o desenvolvimento da IE depende de querer melhorar todas as capacidades em conjunto, e de que o aprimoramento da IE, pode sanar diversos problemas que alguma pessoa possa ter, tanto para se relacionar consigo mesma, quanto com os outros. Quando melhor alguém conseguir se entender emocionalmente, mais propensão a dominar as situações que exigem mais controle emocional essa pessoa terá, como por exemplo em seu emprego, e mais específico ainda, na profissão militar.

2.1.1.3 Reuven Bar-On

Reuven Bar-On começou citando esse conceito de Inteligência Emocional dentro de três perspectivas: dentro do *zeitgeist*, que significa as tendências intelectuais ou passionais que estão presentes nos diferentes contextos culturais da sociedade, inter-relacionados entre si; analisando a personalidade das pessoas; e os diferentes níveis de aptidões mentais que cada um tem.

“O espírito de uma época, frequentemente, é chamado de *zeitgeist*, uma tendência intelectual ou passional que caracteriza o momento. Na cultura de um mundo complexo não existe apenas um *zeitgeist*, mas múltiplos *zeitgeists* entrelaçados. Suspeitamos que a inteligência emocional se encaixe, de alguma maneira, nesses *zeitgeists*, e o primeiro significado da inteligência emocional que exploramos neste capítulo é o significado cultural e político.

Um segundo uso mais popular do termo designa um grupo de traços de personalidade considerados importantes para se obter sucesso na vida, como a persistência, a motivação para a realização e as habilidades sociais, assim como a inteligência emocional.

O terceiro e último significado de inteligência emocional, e aquele que preferimos, é encontrado – e, de fato, começou – na literatura científica e designa um conjunto de capacidades que dizem respeito ao processamento de informações emocionais.” (BAR-ON, R. 2002 p.81)

Esses conceitos, trazidos dos estudos de John D. Mayer, Peter Salovey e David R. Caruso, tentam direcionar a visão sobre o que é a inteligência emocional sob campos distintos de atuação.

Para o *zeitgeist*, a análise cultural da época em que está inserida e o contexto político, social e situacional, interferem para como a IE será despertada e trabalhada em cada indivíduo. Isso quer dizer que dependendo do contexto em que está inserido cada pessoa, a IE pode surgir de forma, velocidade e maneira diferente para cada um. Então se duas pessoas nasceram em épocas diferentes, em civilizações diferentes, ou em grupos sociais diferentes, a IE se manifestará e evoluirá diferente para cada um.

A questão da personalidade, traça alguns dos principais sistemas de personalidade, os quais esses delimitam algumas capacidades que podem ser atingidas e desenvolvidas na pessoa graças a aplicação da IE. Em um primeiro estágio descrito por Bar-On (2002), são aprimorados alguns mecanismos mentais básicos, como as motivações, emoções, cognições e consciência. Em um segundo nível, são definidos três mapas mentais funcionais, que são o do “eu”, qual analisa em si próprio algumas qualidades as quais devam ser trabalhadas e visualizadas, como sua identidade e a auto concepção da sua vida e características pessoais; o do “eu no mundo”, que coloca o indivíduo em seu lugar como integrante de um organismo maior, designando um papel, regras e vínculos quais devam ser seguidos; e o do “mundo”, qual oferece o leque infinito

de conhecimentos diversos acerca de o que o mundo é e o que ele pode oferecer de ensinamentos e frutos para todos. Por fim, no último estágio, no nível três são definidos dois traços mentais, os quais afetam na capacidade de IE das pessoas, sendo os traços relevantes para o “eu”, que mostra as pendências do indivíduo em verificar e melhorar a autoestima, autoconsciência e inteligência pessoal, e os traços gerais, sendo eles a capacidade de extroversão, amizade, verbalização e crenças, por exemplo.

No que se refere a aptidão mental, a IE é aplicada de acordo com a pessoa por sua plasticidade nas diversas situações, quais suas ações e reações irão proceder da melhor maneira que lhe couber. Isso significa que ser emocionalmente inteligente não quer dizer que se deve agir pela forma mais lógica e sensata do processo, ou também da forma mais complicada e desafiadora, mas sim de acordo com a capacidade de ter plasticidade e de se moldar para cada situação.

2.1.2 A aplicação dos conceitos de Inteligência emocional

Esses conceitos de IE, relacionando com a formatação do caráter, personalidades e liderança de pessoas, se tornam uma peça fundamental, para conseguir compreender o porquê cada indivíduo tem diferentes atitudes, decisões e entendimentos para cada evento que aconteça em suas vidas.

Trazendo um exemplo explorado por Daniel Goleman, logo no início do seu livro de 1995, ele analisou um caso em que um casal, os quais tem uma filha cadeirante, estavam junto com ela em um trem, o qual no meio da viagem cai em um rio, e o vagão o qual essa família estava, começou a inundar e afundar no rio, e em uma medida desesperada final, gastaram todos os seus esforços para tirar sua filha na cadeira de rodas desse vagão e entregar a equipe de resgate, onde imediatamente após isso, o casal afundou junto com o vagão, sem deixar sinais de vida. Dentro desse evento, Goleman conseguiu captar “... um momento de coragem quase mítica. Sem dúvida, esse tipo de sacrifício dos pais em benefício da prole é recorrente na história e pré-história humanas, e inúmeras vezes mais ao longo da evolução de nossa espécie.” (GOLEMAN, D. 1995 p.17), então foi nítida a função paternal e maternal nesse caso, onde não há uma explicação do porquê desse amor e sacrifício ilimitado por parte de alguns pais, e é em casos assim, onde as emoções conseguem se impor de forma tão intensa e marcante, que se busca as respostas para como a IE atua no corpo e na mente humana.

Em cada indivíduo existe uma percepção para as emoções e habilidades para demonstrá-las que são diferentes. Um homem pode não entender como e o quanto ele valoriza

um amigo seu, até ele ver esse amigo muito endividado, e faz de tudo para ajudá-lo, mesmo que ele próprio fique endividado; uma mulher que acabou de brigar no trabalho com uma colega, pode estar voltando para a casa dela, furiosa e muito estressada, o que a faz descontar toda essa raiva em cima dos pedestres e no trânsito nesse caminho de volta, desferindo palavras de baixo calão para tentar aliviar o descontrole emocional; também um pai de família, que trabalha como pedreiro em uma obra da construção civil, acaba de ser demitido, porque a empresa declarou falência, e não quer alarmar sua esposa e filha pequena, e tenta de todas as formas transmitir serenamente essa informação para casa, só pensando nas possibilidades que ele pode ter para arranjar um novo emprego para não deixar sua família sem comer.

Muitos outros casos podem ocorrer, entre eles existem casos dentro do quartel, da rotina, das atividades de acampamento, ou dentro da formação e capacitação do militar, analisando como as emoções podem interferir nele e como a IE pode ser útil para melhor utilizar tais emoções, colocando-se o oficial no lugar de seus subordinados, e assim entender o quanto necessário e fundamental é a percepção e respeito às suas emoções e sentimentos naquele momento .

2.2 A formação e a liderança dos militares da força terrestre

A formação militar não é desempenhada hoje no Brasil somente por uma escola, cada uma das três Forças Armadas tem diversas escolas militares que tem o papel, dentro de sua força, de formar seus quadros e pessoal de carreira. A Força Aérea e a Marinha, além do EB, também tem suas instituições que capacitam e formam militares, tanto os oficiais, como as praças. E a característica mais comum, entre todas elas, é a base sobre os valores éticos e morais em que é sustentado todos os cursos ministrados. No EB não é diferente tal característica. Com base nisso, uma das principais escolas de formação de líderes das forças armadas do Brasil, é a Academia Militar das Agulhas Negras, local esse que forja as bases dos valores morais do oficialato da força terrestre.

A AMAN é responsável por formar os oficiais de carreira combatente da força terrestre, capazes de exercerem as funções de oficiais subalternos e capitães não aperfeiçoados, sendo comandantes e líderes de pequenas frações. Seus instruídos são chamados de cadetes, dentro da AMAN, e de alunos na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), e tem uma formação de cinco anos, sendo um ano realizado na cidade de Campinas/SP, na EsPCEEx, e os outros quatro anos na cidade de Resende/RJ, na Academia Militar.

Sua formação é muito ampla, e consegue atingir várias áreas do conhecimento, desde o técnico-profissional militar, até a área acadêmica. E na própria área acadêmica, existe a cadeira de Psicologia, a qual fornece uma pequena base teórica sobre como a psicologia deve ser usada, principalmente para o convívio e trato com o subordinado.

E outras escolas também tem esse papel de bem formar esses oficiais, sendo eles de carreira ou não, como os Centros de Preparação dos Oficiais da Reserva (CPOR), os Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), além das escolas dos diversos cursos de especialização que são ministrados pela força. Em todas elas as suas raízes foram construídas em cima dos valores morais que são tão prezados e cultuados.

2.2.1 A liderança

Diversas são as formas de se definir liderança, e geralmente quase todas acabam se complementando em suas versões. Segundo o Dicionário Houaiss de 2010, liderança significa espírito de chefia, posição ou característica de líder, pessoa que possui esse espírito ou pessoa(s) que exerce(m) essa chefia. Para o administrador e psicólogo educacional Idalberto Chiavenato, a liderança é:

“... um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.” (CHIAVENATO 2008 p.129).

Juntamente a isso, várias outras definições de outros autores também buscam a definição de liderança, sendo que geralmente todos se convertem para dizer que ela é a capacidade de motivar, guiar e ensinar pessoas com a sua influência pessoal, juntamente com a arte de comandá-las e chefiá-las, servindo de exemplo pessoal, profissional e moral para esses que são seus liderados.

Chiavenato também diz que a liderança acontece em uma determinada situação, ou seja, não somente as capacidades e talentos do líder o fazem assim, mas a situação e o contexto em que ele e as pessoas a sua volta estão, também influenciam no grau de como se executará essa liderança nesse momento. Além de que ela só consegue ser efetivada com um eficiente canal de comunicação estabelecido pelo líder, que repassará as suas intenções e objetivos a serem atingidos pelo grupo, ela também visa alcançar um ou mais objetivos traçados de acordo com

as necessidades, estando na relação líder e liderados, a união da capacidade e a vontade de se atingir tais objetivos.

Segundo o livro de Chiavenato de 2008, existem três tipos de liderança, a liderança autocrática, liderança liberal e a liderança democrática, os quais foram estudados pelos estudiosos White e Lippitt, que analisaram como cada estilo de liderança interfere em várias situações particulares. Observando a figura abaixo, consegue-se verificar como cada estilo de líder tem uma atitude diferente perante as mesmas situações.

Figura 2. Os 3 estilos de liderança

	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: CHIAVENATO (2008)

O que esses estilos trazem é uma comparação no aspecto das características do próprio líder, desde o autocrático, que centraliza tudo nele e as coisas vão funcionar somente segundo suas ordens, passando pelo líder democrático, que busca a participação dos integrantes de seu grupo para debater antes de fazer ou decidir qualquer coisa, até o líder liberal, que deixa a direção das atividades a cargo dos outros, com mínima participação dele, fazendo interferências praticamente só quando requisitado.

Contudo, também existe a análise da liderança baseada em dois lados: um voltado para as pessoas, e o outro voltado para a tarefa a ser realizada. A liderança centrada na tarefa “...

trata-se de um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados.” (CHIAVENATO 2008 p.132), enquanto a liderança centrada nas pessoas “... trata-se de um estilo preocupado com os aspectos humanos dos subordinados e que procura manter uma equipe de trabalho atuante, dentro de maior participação nas decisões.” (CHIAVENATO 2008 p.133).

Figura 3. As diferenças entre liderança centrada nas tarefas e liderança centrada nas pessoas

Como se comporta um líder orientado para as tarefas	Como se comporta um líder orientado para as pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Planeja e define como o trabalho será feito. • Atribui as responsabilidades pela tarefa. • Define claramente os padrões de trabalho. • Busca meios de completar a tarefa. • Monitora os resultados do desempenho. • Focaliza a produtividade e a qualidade. • Preocupa-se com métodos de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atua como apoio e retaguarda para as pessoas. • Procura ensinar e desenvolver as pessoas. • Mostra os objetivos do trabalho para as pessoas. • Desenvolve relações sociais com as pessoas. • Mostra confiança nas pessoas. • É sensível quanto às necessidades das pessoas. • Respeita os sentimentos das pessoas.

Fonte: CHIAVENATO (2008)

Analisando todos esses casos e tipos de liderança descritos, qual desses modelos mais se enquadra um líder dentro do contexto militar? O foco da liderança militar está na capacidade do líder de estabelecer vínculos afetivos entre as partes do grupo militar, voltado para o bom cumprimento dos objetivos das organizações militares, dentro de uma situação particular. Entre esses conceitos descritos, aqueles que trabalham com a simbiose entre o trabalho, metas, pessoal, controle sobre a situação e despertar confiança de seu pessoal, são os conceitos que melhor nortearão as características da figura de um líder.

Então, a liderança militar se enquadra melhor como composta por um líder que seja tanto autocrático nas decisões e na participação junto à sua tropa, como também democrático nos objetivos do trabalho, que escute seus subordinados, que olhe para o seu pessoal, sem deixar a missão de lado, e que saiba dividir as tarefas, as derrotas e os louros que todo o grupo atingir, sendo o exemplo e buscando a confiança de seus homens o tempo todo, estabelecendo

assim o sentimento de conquistas e vitórias em grupo, valorizando a equipe e/ou agrupamento ao qual estão vinculados e que os tornam sujeitos únicos e desprovidos de " vaidades " individuais.

Conseguir exercer essa liderança, é fator primordial para que o grupo tenha um bom desempenho. Mas não somente isso deve ser buscado pelo comandante. O aperfeiçoamento da força combativa da tropa é uma das missões síntese que toda unidade militar necessita almejar. Com a liderança dos comandantes das frações melhor desempenhada, este poder bélico será melhor capacitado, com seus quadros de pessoal mais motivados e preparados para combater.

2.3 A psicologia dentro do cotidiano do militar

A psicologia tem uma história muito vasta dentro da humanidade, proporcionando ricas pesquisas e um mar de conhecimentos sobre a mente humana nunca explorados dessa forma antes.

Contudo, ela demorou bastante para se inserir e explorar o mundo militar em seus mais diversos campos de atuação, desde como peça de manobra para operações militares, como para a seleção de combatentes para lutarem pelas trincheiras e campos de batalha de sua nação.

“A história da psicologia militar é particularmente rica e interessante. Embora a história militar remonte a milhares de anos atrás, a história da psicologia militar formal é um fato recente, não tem nem um século de vida. O desenvolvimento da psicologia nos Estados Unidos apresenta uma trajetória similar ao da psicologia militar americana, e é fácil concluir que suas histórias e crescimentos estão inegavelmente ligados. Entretanto, o progresso da psicologia militar ocorreu em impulsos intermitentes, cada um deles relacionado às demandas de momento, psicológicas e militares, de diferentes conflitos.” (KENNEDY, C.H. e ZILLMER, E. A. 2009 p.19).

As necessidades de guerra foram os primeiros motivos que levaram ao aprofundamento dos estudos sobre psicologia no meio militar, e conseqüentemente, na sua ampla utilização como arma de combate e meio de seleção de militares. A Primeira Guerra Mundial foi um momento muito marcante, pois foi o fato histórico onde a psicologia foi inserida formalmente em um combate. “A Primeira Guerra Mundial marcou o nascimento oficial da psicologia militar.” (KENNEDY, C.H. e ZILLMER, E. A. 2009 p.21).

Dentre as novidades experimentadas durante a IGM, estão testes de inteligência e de personalidade, criação da especialidade de neurocirurgia, gerando aumento na reabilitação cognitiva, identificação de neuroses de guerra, primeiro emprego de guerra química, reconhecendo uma resposta psicologia a uma ameaça dessa natureza, o que engloba também uma maior qualificação dos profissionais que trabalham nessa área, resumindo em um “tempo

de grande crescimento no campo da psicologia, e seus sucessos continuam a ter profundo impacto na prática psicológica atual.” (KENNEDY, C.H. e ZILLMER, E. A. 2009 p.23).

E durante outros conflitos armados, também é captado o aperfeiçoamento da psicologia militar com fins de guerra, como na Segunda Guerra Mundial, na Guerra da Coreia, na Guerra do Vietnã e em operações militares diversas, como em missões manutenção da paz, exemplo a missão do Haiti, conflito esse de grande representatividade do EB, e de grande importância para a história militar brasileira.

Com isso, é nítido que existem várias áreas aonde a psicologia militar pode atuar: desde o campo operacional, até atingir o campo puramente do contato humano. Como este trabalho tem o objetivo de analisar a capacidade do líder militar, será dado foco na parte humana da psicologia militar, buscando analisar como a IE está ligada com o cotidiano do líder militar.

2.3.1 A Inteligência Emocional dentro das forças armadas e no exército brasileiro

Seguindo o que Daniel Goleman diz, para se atingir uma boa habilidade de aplicar a IE durante a vida, precisa-se buscar suas cinco qualidades chaves, sendo elas o conhecimento acerca de si mesmo, saber controlar as próprias emoções, conseguir se motivar, ter empatia com os outros, e finaliza com a capacidade de viver em sociedade.

Essas características podem e são muito bem empregadas para desenvolver a IE pelo mundo afora. Mas como ela pode ser inserida dentro do contexto militar? Faz-se analisar item por item.

1. Ter autoconhecimento e controle emocional, são conceitos que se interligam por um depender do outro, e eles implicam que o militar saiba o que ele está sentindo em um dado momento, e saiba comedir suas ações para que esses sentimentos sejam pensados e contornados, se preciso for. Como por exemplo em uma investida dentro de uma área urbana dominada pelo tráfico de drogas e armas, a vontade de apertar o dedo no gatilho para os moradores locais quando eles atiram palavras ofensivas a tropa, é enorme. Contudo, existem diversas leis que não permitem tal ato, devendo o militar ter consciência de que não importa o quão revoltante possa ser, deve-se seguir as regras de engajamento e não fazer nada que possa ferir uma pessoa em tal atitude, até que ela venha a agredir fisicamente a tropa.

Observando mais racionalmente, um militar não pode ser tão “explosivo” a ponto de se alterar com qualquer provocação feita, devendo-se perceber tal característica e contorná-la antes dele fazer uso de um armamento e sair para operar no meio urbano. Essa atenção é fundamental por parte dos comandantes de pelotão, que deve conhecer profundamente seu

subordinado, sabendo se existe algum quadro psíquico, algum impedimento mental (fora os possíveis impedimentos físicos, que são facilmente vistos e tratados) ou algum problema particular com seu subordinado naquela situação, utilizando de todas as ferramentas de liderança para que se tenha a confiança e saiba o que está acontecendo.

2. Conseguir se motivar é característica presente nos indivíduos mais otimistas e menos impulsivos. Então se, por exemplo, o prazo para finalizar uma perfuração de poço artesiano é no dia seguinte, e os militares presentes na missão estão trabalhando a todo vapor para achar a fonte de água a tempo, isso demonstra grande otimismo; ou então um outro combatente ficou em primeiro lugar nas olimpíadas internas de sua Unidade, e mesmo vendo seu alto desempenho, continua não desleixando nos treinos e nem conta com a vitória das competições da sua Brigada, seguindo firme nas práticas desportivas para melhor representar sua OM, e assim demonstra zero impulsividade.

3. A empatia é um dos primeiros sentimentos que afloram quando vemos um companheiro em algum tipo de perigo ou problema, que faz um colocar-se no lugar do outro, e assim, ajudar a ultrapassar a barreira que surgir, algo muito comum no contexto das forças armadas. No caso citado anteriormente, onde o comandante de pelotão percebeu que seu subordinado está passando por uma dificuldade particular, ter empatia com esse comandado é peça chave para entender a situação a qual ele está passando, a gravidade do momento e como melhor proceder para reverter o caso. Esta situação problema pode ser um familiar morto, um familiar perdido no mundo das drogas, uma avó estando com câncer, ou a falta de êxito em um concurso qual estava se preparando arduamente, ou entre outros casos que podem acontecer.

4. Viver em sociedade pode se resumir em saber viver na coletividade, dividindo espaço, armário, chuveiro, comida e rotina do quartel, de modo geral. Desde a formação nos bancos escolares os chefes militares convivem na coletividade, e durante a vida toda irão dividir espaço dentro de seus círculos hierárquicos. Além disso, muitos dos soldados que chegam nas Unidades Militares, nunca dividiram nada na vida, ou nunca souberam viver em paz dentro do coletivo, devendo seus comandantes ensinar e controlar que esses militares consigam ter o melhor convívio possível, convivência saudável essa, que se faz primordial para a boa execução das tarefas que serão impostas.

Mas como perceber tais características no militar? Observe novamente a citação de Goleman, a qual diz que “A empatia é alimentada pelo autoconhecimento; quanto mais consciente estivermos acerca de nossas próprias emoções, mais facilmente poderemos entender o sentimento alheio.” (GOLEMAN, D. 1995 p.109). Então, quanto mais um indivíduo se conhecer, mais predisposto a entender o outro ele estará, com relação às emoções. Neste

pensamento, coloca-se o papel de um comandante de um pelotão de combate de alguma arma do EB, ele tem nas mãos um certo número de subordinados, cada um extremamente diferente do outro. E ele tem que escolher três dos seus soldados para fazerem o curso de motorista militar de sua Unidade. Para a seleção, além dos critérios de voluntários, de quem sabe dirigir, e de quem tem índices mínimos em Testes de Aptidão Física (TAF), Teste de Aptidão no Tiro (TAT), entre outros, o comandante avalia quanto ao comportamento dentre esses que passam nos critérios anteriores citados. Nessa hora, o que define é o poder discricionário do comandante, que só será justo se o comandante de pelotão conhecer bem cada um dos seus subordinados envolvidos. Esse conhecimento vai em todos os aspectos, desde as potencialidades de cada um, até nas características psicológicas e emocionais, não podendo esse comandante colocar em funções importantes como motorista, um indivíduo com tendência de grandes alterações de humor, ou que tenha um comportamento que possa ser incompatível com a situação.

Sendo assim, com um profundo conhecimento acerca de si mesmo, esse comandante terá mais sensibilidade para perceber as peculiaridades emocionais de seus subordinados, podendo discernir melhor cada homem para uma função mais específica, e também saber quais homens são melhores preparados, e quais não deverão colocar em nada, por terem propensão de dar problemas, principalmente de comportamento. Esse maior detalhismo e atenção nesta identificação de características emocionais de cada subordinado, pode gerar uma equipe mais bem estruturada nas suas funções, melhorando sua efetividade e produtividade de trabalho.

Portanto, para atingir o conhecimento de si mesmo, o desenvolvimento da IE se torna elemento de significativo e relevante diferencial para um oficial de carreira combatente, que sempre terá homens para designar para diversas tarefas, onde acaba geralmente sendo o seu discernimento o fator que definirá quem ele escolherá ou não para cada finalidade.

2.3.1.1 O ambiente de trabalho

O contexto e o clima onde se está desenvolvendo um ambiente de trabalho, também pode ser muito melhorado se utilizar de mecanismos de IE. O trecho abaixo está mostrando três técnicas que podem ser desenvolvidas dentro de um grupo de trabalho, as quais se busca obter vantagem, tanto no ambiente, quanto na produtividade do trabalho.

“Um motivo menos óbvio para que as aptidões emocionais devam ser a prioridade número um no plano das habilidades empresariais é o fato de promoverem mudanças radicais no ambiente de trabalho. Vou explicar o que quero dizer identificando a importância que há na utilização de três tipos de aptidões da inteligência

emocional: poder externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz.” (GOLEMAN, D. 1995 p.164).

2.3.1.1.1 A crítica construtiva

Primeiro fala-se na crítica construtiva que uma reclamação, ou uma observação pontual, possa ter, e um fator chave na crítica construtiva que se deve buscar é a transmissão sincera do *feedback*, o qual, de acordo com o que diz Goleman, “consiste no intercâmbio de informações sobre o funcionamento de parte de um sistema, já que uma parte interage com as demais, de tal modo que, quando uma delas entra em desarmonia com o todo, deva ser reajustada.” (GOLEMAN, D. 1995 p.165).

Esse *feedback* possibilita que todas as partes do grupo saibam aonde são fortes, fracos e como devem melhorar nestas deficiências, estando no chefe, o papel principal de transmitir da forma mais franca possível esse *feedback* para seus funcionários. Em um contexto militar, só colocar como o chefe um comandante, e os funcionários serão seus subordinados, cabendo ao grupo, chefiado e liderado pelo seu comandante, conseguir transmitir os *feedbacks* necessários para que todos possam melhorar aonde devam, e também reforcem os aspectos positivos já atingidos e que são constantemente praticados. Deve-se buscar ser honesto e agregador junto com seus companheiros de equipe, pelotão, trabalhadores e subordinados. “A crítica feita de forma hábil concentra-se no que a pessoa fez e no que pode fazer, em vez de identificar um traço do caráter da pessoa num trabalho malfeito.” (GOLEMAN, D. 1995 p.167).

Com isso, não se pode confundir a crítica construtiva com xingamento nem desvalorização do trabalho alheio. É uma das piores formas de se desmotivar um trabalhador, ou então de um soldado, do que deferir-lhe insultos, rejeições e frases desmotivacionais. Isso pode gerar frustração, raiva, e conseqüentemente uma diminuição ainda menor de produtividade, e se tratando de homens com armas nas mãos, deve-se ter o discernimento de buscar a melhor saúde mental para estarem estáveis na hora de utilizar esse artefato mortal.

“...há agressões emocionais com forte carga de repugnância, sarcasmo e descaso; esse tipo de atitude provoca uma reação defensiva, fuga à responsabilidade e, finalmente, o retraimento total ou a acirrada resistência passiva que vem do sentimento de ter sido injustamente tratado.” (GOLEMAN, D. 1995 p.165-166).

2.3.1.1.2 O convívio em um grupo misto

Principalmente desde o século passado, os ambientes se tornaram bastante heterogêneos, com inclusão de todas as extratos da sociedade trabalhando juntos. E logo no início dessa inclusão social, ocorriam alguns problemas, atrelados ao preconceito existente na sociedade da época. Porém, ainda hoje são perceptíveis algumas atitudes preconceituosas em alguns ambientes e grupos, sendo esse tipo de prática, totalmente incondizente com os preceitos da utilização da IE.

Segundo Goleman, “os preconceitos são um tipo de aprendizado emocional que ocorre na tenra idade, o que torna difícil erradicar esse tipo de reação, mesmo em pessoas que, adultas, acham errado tê-la.” (GOLEMAN, D. 1995 p.171). Assim sendo, muitas vezes, o preconceito vem arraigado nas origens da criação de uma pessoa, que mesmo no futuro tenha aprendido a conviver e revertê-los, pode ter alguns resquícios dessa educação recebida mais jovem. Assim, mesmo que algum tipo de preconceito continue em alguma pessoa, o grupo deve agir em conjunto para repudiar tais atos, fazendo assim com que esses indivíduos se sintam isolados, e as práticas erradas sejam coibidas.

Esse ato de repúdio para tais práticas deve ser executado por todos no grupo, estimulado pelo chefe, o qual é o principal termômetro quanto às atitudes, e de como o grupo está reagindo ante essas pessoas preconceituosas. E Goleman diz que a IE nesses casos serve como ferramenta para se trabalhar na habilidade social, principalmente em como se deve protestar de forma sutil utilizando-se de uma crítica mais construtiva possível.

E dentro das unidades militares, esse misto de personalidades e tipos de pessoas é ainda mais forte, visto que os militares em seu serviço obrigatório nos quartelamentos, são das mais variadas famílias, cor de pele e credos. E tanto os pares, quanto o comandante, devem ter uma relação sadia para com todos, rejeitando toda forma de preconceito, cabendo ao comandante não permitir essas práticas e promovendo um franco diálogo entre todos, com críticas saudáveis para o melhor convívio de todos.

2.3.1.1.3 O Trabalho em equipe

Uma equipe deve sempre buscar conseguir aumentar sua coesão e produtividade, visando a melhoria da própria equipe. Para isso, a forma indicada de se conseguir tal feito é explorar as capacidades de todos os integrantes, e aplicar tais conhecimentos, direcionado para a aplicação das potencialidades que cada um tem a oferecer. Isso chama-se sabedoria organizacional. A IE pode ser aplicada para descobrir quais são essas características, utilizando

seus princípios como o autoconhecimento e empatia. Sendo assim, parafraseando com uma situação militar, fazer um soldado autoconhecer-se, possibilitando para ele mostrar e, assim, executar suas melhores habilidades, aproveita melhor o rendimento do pelotão, além de motivar mais os soldados, desta forma também buscando quando se fizer necessário o auxílio técnico especializado. E seu comandante tem que ter a empatia de conhecer melhor seu subordinado, possibilitando para ele mostrar seu potencial, e assim, gerar uma maior sabedoria organizacional desta pequena fração militar.

“Um dos importantes fatores para a maximização da excelência de um grupo era o quanto os participantes eram capazes de criar um clima de harmonia interna, de forma que o talento de cada um fosse aproveitado. O desempenho geral de grupos harmoniosos era facilitado pela existência de um membro particularmente talentoso; nos grupos onde havia mais atrito era reduzida a capacidade de capitalizar o fato de terem membros de alta qualificação.” (GOLEMAN, D. 1995 p.175).

2.3.2 A arte da Influência

Em outro livro escrito por Daniel Goleman, titulado “Trabalhando com a Inteligência Emocional” de 1999, ele continua exemplificando como alguns atributos emocionais são importantes para um líder. Neste livro, ele começa falando sobre a arte da influência.

“A arte da influência acarreta lidar de forma efetiva com as emoções de outras pessoas. Nesse sentido, aqueles dois chefes de departamento exerceram influência, só que em sentidos opostos. Os profissionais de primeira grandeza têm o dom de emitir sinais emocionais, que os torna comunicadores poderosos, capazes de conduzir uma audiência. Em suma, são líderes.” (GOLEMAN, 1999 p.179).

Isso significa, como Goleman diz, que as emoções são contagiantes. Uma pessoa que esteja alegre, e externa essa energia, pode gerar um ambiente agradável de trabalho, o que afeta na produtividade e aproveitamento do tempo. Da mesma forma o contrário, onde alguém com baixa autoestima, ou com raiva, também pode afetar quem está a sua volta, o que pode despertar aquelas mágoas ou frustrações que cada um segura pra si, que afetam nas condições da rotina do trabalho.

Com base nisso, o ideal é saber utilizar essa capacidade de influenciar pessoas para melhorar o ambiente de trabalho, e assim sendo, melhorar o padrão do que é desenvolvido por um grupo. No próprio livro é retratado um exemplo de como alguém utiliza de estratégias para modificar o clima e o humor entre as pessoas de um certo grupo, tornando o ambiente não só mais agradável, como também as deixando pessoas mais dispostas a realizarem suas tarefas e

suas atribuições. Goleman continua explicando como esta é uma estratégia inteligente de contágio emocional, e que tal habilidade, de certo modo intuitiva, é muito presente nas pessoas mais eficazes das organizações e empresas, as quais tem um certo radar emocional para pressentir como as outras estão se sentindo e como saber agir para criar uma boa sintonia e gerar melhores respostas do grupo.

Ao trazermos novamente o assunto para o mundo das organizações militares, o humor de um grupo, como por exemplo de um pelotão, pode ser pensado como foi abordado no parágrafo anterior. Um militar que saiba trabalhar suas ações, para que o pelotão tenha uma melhor performance por conta de estar emocionalmente estável, saberá como gerir seus subordinados e as demais pessoas. E ninguém melhor para cumprir esse papel do que o próprio comandante de pelotão, sendo o principal responsável por ter essa capacidade de percepção emocional, e também a capacidade de gerar um espírito positivo para que as missões de seu pelotão sejam cumpridas da melhor maneira. Além disso, o comandante deve perceber quem dentro de seu grupo tem essa capacidade também, sabendo trabalhar com esses subordinados para que também o auxiliem na manutenção do espírito de cumprimento de missão que o pelotão deverá ter.

Dentre as habilidades necessárias para saber influenciar de maneira positiva um grupo, Goleman descreve as cinco principais, sendo elas a própria influência, que consiste em ter capacidade de persuasão; a comunicação, que exige saber enviar mensagens de forma clara e convincente; o gerenciamento de conflitos, que é negociar e resolver desacordos; a liderança, já explicada em um capítulo dedicado para ela neste trabalho; e a catalisação de mudanças, que consiste em iniciar, promover e gerenciar mudanças. (GOLEMAN, 1999 p.183). Portanto, se o militar souber aplicar tais fundamentos, estará mais perto de conseguir influenciar sua fração para bem atuar nas suas diversas atividades.

Alguns autores brasileiros também exaltam a capacidade de influenciar e motivar os outros através das emoções. O psiquiatra Augusto Cury escreveu um livro para apresentar ferramentas aos professores e pais conseguirem ensinar melhor seus alunos e filhos em todas as situações.

“Seja um professor fascinante. Fale com uma voz que expresse emoção. Mude de tonalidade enquanto fala. Assim, você cativará a emoção, estimulará a concentração e aliviará a SPA dos seus alunos. Eles desacelerarão seus pensamentos e viajarão no mundo das suas ideias.” (CURY, A. 2018 p.64).

Um comandante de pelotão, ou companhia, não deixa de cumprir com o papel de professor e pai de seus soldados, devendo ele saber ensinar da melhor forma possível tudo o

que ele puder, e com o auxílio das habilidades da IE, conseguirá transmitir tais ensinamentos com maior maestria.

Saber lidar com pessoas mediante os aspectos acima mencionados, beneficiando um grupo por conta de conseguir tirar melhor proveito das atividades realizadas, e baseado em um bom estado emocional do coletivo, é saber trabalhar com a Inteligência Emocional.

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

Visando a investigar a relação entre a Inteligência Emocional e o aprimoramento das capacidades e habilidades que um militar possa ter dentro do aquartelamento, e se preocupando com essa aplicação dentro do exército brasileiro, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: Como que a aplicação das técnicas de IE está relacionada com o aprimoramento das competências profissionais dos militares, principalmente dos líderes militares dos diversos escalões de tropas do EB?

O principal objetivo da pesquisa propõe a realização de uma revisão teórica com base em estudos sobre a inteligência emocional, para aprimorar as competências militares dos comandantes das diversas frações do EB, analisando como a IE pode ser empregada no dia a dia dos comandantes e como ela está atrelada à habilidade de liderança desses comandantes.

Desta forma, os objetivos específicos propõe o que segue: estudar e compreender a teoria da inteligência emocional, sua história e importância dentro da psicologia, citando as principais obras e autores sobre o assunto; analisar como é desenvolvida a psicologia e a IE dentro do EB; analisar a importância da inteligência emocional para os comandantes dos diversos escalões e frações do EB, verificando como a IE pode ser empregada no cotidiano desses militares, promovendo-os uma maior capacidade de liderança.

A partir da hipótese de que a IE apresenta grande relevância dentro do aprimoramento das competências de liderança militar nos diversos escalões das tropas, este trabalho busca atingir os objetivos de uma pesquisa qualitativa. Segundo o Livro de Métodos de Pesquisa, produzido pela UFRGS, se tem o seguinte entendimento sobre o que é uma pesquisa qualitativa:

“Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. (GERHARDT e SILVEIRA. 2009 p.32).

Isso quer dizer que essa pesquisa não tem o objetivo de quantificar, mas de explicar o valor do assunto abordado, então, ela trabalha “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.” (GERHARDT e SILVEIRA. 2009 p. 32)

Logo, foram analisados os diversos casos do cotidiano das pessoas, os quais são abordados por alguns livros aqui estudados. Esses casos foram relacionados com algumas

situações que os militares podem enfrentar durante a carreira, e partindo disso, foi-se concluindo como a IE está presente na vida e como ela é importante para esses militares se desenvolverem melhor profissionalmente.

Os procedimentos metodológicos que foram utilizados dão conta do que segue: Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica visando rever a literatura que pudesse embasar teoricamente a temática, para que se pudesse prosseguir na pesquisa. Desse levantamento, destacam-se o livro *Inteligência Emocional* de Daniel Goleman, em duas edições diferentes, o *Manual de Inteligência Emocional* de Reuven Bar-On, o *Trabalhando com a Inteligência Emocional*, também escrito por Goleman, entre outros livros citados no referencial bibliográfico.

"A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo...Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto...Dessa forma, a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras."(LAKATOS-MARCONI -2003,p.185)

Então, a primeira constatação foi que são diversas as fontes que já abordaram o assunto da IE, mas em nenhuma citação, encontra-se voltado especificamente para o contexto militar, exceto em trabalhos de conclusão de cursos, os quais não foram utilizados para esta monografia. Diante disto, buscou-se analisar como é a psicologia para os militares, além de trazer casos profissionais que um comandante possa enfrentar, comparando-os com as características da IE aplicada na vida cotidiana, buscando verificar como as competências dos líderes da força terrestre podem ser aprimoradas, principalmente na questão da liderança.

As fontes de pesquisa utilizadas são de reconhecimento internacional, sendo muitos livros traduzidos para diversas línguas estrangeiras, e com relevância indispensável para a fundamentação teórica e abordagem dos estudos realizados neste Trabalho de Conclusão do Curso de formação como Aspirante a Oficial do EB através da AMAN.

Essa base teórica gerou todos os resultados que comprovam como a IE, tornando-se importante no aprimoramento das competências militares dos líderes do exército brasileiro. Portanto, não foram utilizados métodos de pesquisas de campo, e nem de análise de dados, sendo um trabalho focado na análise do tema *Inteligência Emocional* na visão de algumas das melhores referências bibliográficas do assunto, buscando correlacionar cada caso de abordagem literária ao cotidiano militar, de acordo com as próprias vivência do autor do TCC.

4 CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve por objetivo compreender apontamentos bibliográficos com base na teoria da inteligência emocional, para auxiliar no aprimoramento das competências militares dos comandantes das diversas frações do EB, analisando como a IE pode ser empregada no dia a dia destes, e como ela está atrelada à habilidade de liderança desses comandantes.

Partindo-se disso, foi feita a seguinte pergunta: Como que a aplicação das técnicas de IE está relacionada com o aprimoramento das competências profissionais dos militares, principalmente dos líderes militares dos diversos escalões de tropas do EB?

Após a pesquisa feita, os resultados encontrados levam a uma conclusão que uma maior aplicação das técnicas de IE, fazem com que as competências para a liderança dos militares do EB sejam aprimoradas. Utilizando das habilidades descritas pelas fontes legítimas desse trabalho, como as capacidades de se autoconhecer, de se controlar emocionalmente, auto motivar-se, de ter empatia, de saber viver em sociedade, entre outras citadas ao longo do trabalho, um militar consegue ter uma percepção melhor das suas características emocionais e as dos seus subordinados, sendo mais competente para conseguir gerir seus homens, selecioná-los para as funções corretas dentro de sua fração, prestar um maior apoio psicológico, motivá-los a cumprir as missões impostas, entre outras habilidades.

Com essas características todas, esse militar conseguirá aprimorar ainda mais a sua competência de gerir perante sua tropa, tendo maior facilidade de exercer qualquer tipo de liderança que a situação de comando exigir. As diversas formas de liderança descritas, no decorrer deste trabalho, dentre elas a Autocrática, Liberal, Democrática e aquela que está centrada nas pessoas, terão maior propensão de ser mais efetivas junto ao pelotão, a companhia, ou qualquer outro efetivo, dependendo do momento. Além disso, mais confiança e respeito se obterá, tornando-se cada vez mais um exemplo a ser seguido, bem como um ideal de ser humano a ser praticado, não só dentro do quartel, mas também na vida civil.

Ligados com esses exemplos, encontra-se as noções de um bom ambiente de trabalho, de ser um crítico construtivo, de saber conviver em um grupo heterogêneo, de trabalhar em equipe e de conseguir influenciar pessoas, que também são características de quem sabe aplicar a IE, as quais são muito interligadas com o cotidiano militar, sendo ferramentas tangíveis bastante complementadoras para aperfeiçoar a capacidade de liderança. Assim, com um maior desempenho da liderança sobre a tropa, maior será o desempenho da equipe, sendo esse um fator multiplicador não só de produtividade, mais de poder de combate também.

Conseguiu-se com essa pesquisa, atribuir valor ao estudo e aplicação da IE dentro do EB, buscando nas fontes que abordam esse assunto, o melhor embasamento dos conceitos aqui apresentados. E com isso, por conta do assunto IE não ter muitos artigos científicos voltados para dentro do EB ou das forças armadas, esse trabalho pode ser utilizado como fonte para se fazer um estudo mais aprofundado acerca da IE voltada para sua aplicação de forma mais científica no universo militar de hora em diante.

REFERÊNCIAS

ANGHER, Anne Joyce (Org.) **Vade Mecum Acadêmico de Direito Rideel**. 23.ed. São Paulo: Rideel, 2016.

BAR-ON, Reuven. **Manual de Inteligência Emocional**: teoria, desenvolvimento, avaliação e aplicação em casa, na escola e no local de trabalho. 2002, trad. Ronaldo Cataldo Costa, Porto Alegre: Artmed Editora.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CURY, Augusto. **Pais Brilhantes, Professores Fascinantes**. 2018. Rio de Janeiro: Editora Sextante.

GARDNER, H. (1994). **Estruturas da Mente: a Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Artes Médicas.

GARDNER, H. (1995). **Inteligências Múltiplas: a Teoria na Prática**. Porto Alegre: Artes Médicas.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionaria que redefine o que é ser inteligente. 1995 ed. 64, Rio de Janeiro: Editora Objetiva LTDA.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: A teoria revolucionaria que redefine o que é ser inteligente. 2012 ed. 2, Rio de Janeiro: Editora Objetiva LTDA.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência emocional**. 1999, Rio de Janeiro: Editora Objetiva LTDA.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. 2010. Ed. 4. Rio de Janeiro: Editora Objetiva LTDA.

KENNEDY, Carrie H; ZILLMER, Eric A. **Psicologia militar**: Aplicações clínicas e operacionais. 2009 ed. Rio de Janeiro: Bibliex, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade **Fundamentos de metodologia científica** 2003. 5. ed. - São Paulo: Atlas

MAYER, J.D, SALOVEY, P. **O que é Inteligência Emocional?** Em P. Salovey e D. J. Sluyter (Eds.) Desenvolvimento Emocional e Inteligência Emocional. 1997, Nova York: Basic Books.

PIAGET, Jean. **Psicologia e Pedagogia.** 1969, trad. Dirceu Accioly Lindoso e Rosa Maria Ribeiro da Silva, Rio de Janeiro: Editora Forense Universitária Ltda.