ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

ACADEMIA REAL MILITAR (1811)
CURSO DE CIÊNCIAS MILITARES

David Fonseca Liz

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR

Resende
2019

David Fonseca Liz

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR

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

Orientador: Maj Art Alan Dias Rossini

Resende
2019

David Fonseca Liz

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR

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

Aprovado em ____ de _____ de 2019:

Banca examinadora:

_____
Alan Dias Rossini, Maj Art
(Orientador)

_____
Márcio Aurélio Costa Pinto, Cap Inf

_____
Leo Peracche de Oliveira Júnior, Cap Inf

Resende
2019

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha irmã, que sempre estiveram ao meu lado durante todas as dificuldades que surgiram nesta árdua caminhada que finda na realização de um sonho que tenho desde criança: tornar-se oficial do Exército Brasileiro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais e irmã por todo o esforço para que eu tivesse as melhores condições possíveis de ingressar na AMAN e também pelo apoio constante, nunca permitindo que eu esmorecesse em face das dificuldades e desafios da formação.

Agradeço também a todos os familiares que sempre me acompanharam, mesmo que à distância e que servem, junto aos meus pais, de inspiração para sempre me esforçar ao máximo, honrando os nomes que carrego em minha farda.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos que percorreram essa jornada comigo, me dando suporte nos tempos difíceis e proporcionando muitos momentos de felicidade também, que foram fundamentais durante o período de formação.

RESUMO

LIZ, David Fonseca. **A Inteligência Emocional e o desenvolvimento da liderança militar**. Resende: AMAN 2019. Monografia.

Com a crescente importância que o Exército Brasileiro e as outras Forças Singulares estão dando à liderança militar, essa temática se torna alvo de diversos estudos. Isso se deve ao fato das características da liderança evoluírem combinadas com o ambiente operacional, que no presente momento é caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade das situações e condições gerais. Consequentemente, um militar para se tornar um líder, carece de uma série de capacidades para que ele oriente seus subordinados de maneira que eles estejam motivados e cumpram suas metas da melhor maneira possível, gerando um bom ambiente de trabalho com espírito de equipe. Uma dessas capacidades que o líder necessita é a Inteligência Emocional, uma temática relativamente recente que ainda não se possui uma definição muito bem definida e que é alvo de muitos estudos na área da psicologia. Portanto, o presente trabalho tem por objetivo realizar uma análise da possível relação entre a Inteligência Emocional e os conceitos de liderança militar, ressaltando a importância do assunto para os militares por meio de uma pesquisa bibliográfica e documental. A partir desse estudo, pode-se chegar à conclusão de que todas as habilidades que compõem a Inteligência Emocional, tais como a empatia e o controle emocional, são de fundamental importância para os chefes militares liderarem os seus comandados e que ao se explorar esse fenômeno, esse trabalho colabora para o aprimoramento da formação dos líderes militares, que no Exército Brasileiro na maior parte dos casos os grandes chefes militares são oficiais oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras.

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Exército Brasileiro; Liderança Militar.

ABSTRACT

LIZ, David Fonseca. **Emotional Intelligence and the development of the Military Leadership**. Resende: AMAN, 2019. Monography.

With the increasing importance that the Brazilian Army and the other Singular Forces are giving to the military leadership, this subject becomes the object of several studies. This is due to the fact that the characteristics of leadership are evolving combined with the operational environment, which at the present moment is defined by the volatility, uncertainty, complexity and ambiguity of the situations and general conditions. Consequently, a military person to become a leader lacks a range of skills to guide his subordinates so that they are motivated and accomplish their goals in the best possible way, generating a good working environment with team spirit. One of these capacities that the leader needs is Emotional Intelligence, a relatively recent subject that has not yet a very well defined definition and is the subject of many studies in the field of psychology. Therefore, the present work aims to analyze the possible relationship between Emotional Intelligence and military leadership concepts, emphasizing the importance of the subject for the military through a bibliographical and documentary research. From this study, it can be concluded that all the skills that make up Emotional Intelligence, such as empathy and emotional control, are of fundamental importance for military leaders to lead their commanders and that when exploring this phenomenon, this work contributes to the improvement of the formation of the military leaders, who in the Brazilian Army in most cases the great military chiefs are officers of the “Academia Militar das Agulhas Negras”.

Keywords: Emotional Intelligence; Brazilian Army; Military Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Continuum de padrões de liderança de Tannenbaum e Schmidt……..22
Figura 2: Pilares da liderança militar……26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EB	Exército Brasileiro
IE	Inteligência Emocional
QI	Quociente de Inteligência

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....10
2. REFERENCIAL TEÓRICO – METODOLÓGICO.....11
2.1. Revisão da literatura.....11
2.1.1. *Problema*.....14
2.1.2. *Hipóteses*.....14
2.1.3. *Objetivos*.....15
2.1.3.1. *Objetivos gerais*.....15
2.1.3.2. *Objetivos específicos*.....15
2.1.4. *Limitações da pesquisa*.....15
2.2. Referencial metodológico.....15
2.2.1. *Tipo de pesquisa*.....16
2.2.2. Coleta de dados.....16
2.2.3. Tratamento dos dados.....16
3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....16
3.1. Aspectos históricos e conceituais.....17
4. LIDERANÇA.....19
5. LIDERANÇA MILITAR E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....23
5.1. Liderança Militar.....23
5.2. Inteligência Emocional e a Liderança Militar.....27
6. CONCLUSÃO.....30
REFERÊNCIAS.....33

1. INTRODUÇÃO

Com o aumento gradativo do emprego do Exército Brasileiro (EB) em operações na atualidade, é de grande importância que o oficial esteja preparado para trabalhar em um ambiente sob pressão, tomar decisões rápidas em situações voláteis e principalmente a liderar seus homens. Para isso é interessante que o militar tenha a capacidade de reconhecer seus sentimentos e os dos seus comandados, sabendo gerenciar suas emoções e interpretar as dos outros.

No ambiente militar, tanto em situações administrativas quanto operacionais, é relevante que o comandante tenha a capacidade de influenciar seus subordinados não só por metodologias corretivas da psicologia como reforços negativos e punições, mas também através da liderança, onde o sentimento de cumprimento de missão parte do comandado, ao invés de ser imposto através do uso dos artifícios supracitados. Isso se justifica pelo fato da relação entre o líder e seus liderados ser muito mais coesa do que uma simples obediência resultante de uma cadeia hierárquica comum onde se cumpre as ordens não pelo respeito adquirido pelo líder, mas sim pela ameaça de uma possível sanção.

Trazendo essa temática para o escopo do EB, pode-se realizar o seguinte questionamento: Qual a relevância da Inteligência Emocional no desenvolvimento da liderança militar?

Tendo em vista os fatos expostos, é oportuno afirmar que esta pesquisa tem por finalidade evidenciar a importância de se passar os conhecimentos a respeito da Inteligência Emocional e concomitantemente aplicar esse entendimento ao decorrer tanto da carreira profissional, quando para a vida pessoal do militar, criando um bom ambiente de trabalho e familiar, respectivamente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO – METODOLÓGICO

2.1. Revisão da literatura

O Exército Brasileiro surgiu no século XVII e atualmente desenvolve um papel relevante para as operações tanto no exterior, buscando e auxiliando na reconstrução de países devastados por conflitos, bem como no território nacional, principalmente por operações de Garantia da Lei e da Ordem, em cooperação com as Forças Auxiliares. A missão do EB, pautada nas suas tradições e valores, trata-se essencialmente da defesa do país, da garantia da soberania nacional, da lei e da ordem e dos direitos constitucionais. Logo, o Exército é uma instituição que colabora amiúde no desenvolvimento nacional e na Defesa Civil. Para o melhor alinhamento das missões, o Exército Nacional tem cada vez mais investindo nos seus recursos humanos. (FERREIRA, 2004).

Pode-se observar a relevância que o Exército Brasileiro dá à liderança, ao destacar duas grandes Escolas de formação militares que são Academia Militar das Agulhas Negras e a Escola de Sargentos das Armas, onde as lideranças são aprimoradas, trabalhando nos alunos a capacidade de desempenhar funções tanto no período de guerra, quanto de paz. O fato de temas como a Inteligência Emocional serem muito citados em manuais e estudos que pesquisam sobre a formação dos oficiais, fundamentam essa preocupação do Exército com a liderança.

A área de estudo e pesquisas sobre Inteligência Emocional é considerada relativamente nova, tendo em vista que foi melhor estudada e estruturada a partir de 1995 pelo psicólogo Daniel Goleman. Esse tema vai de encontro ao Quociente de Inteligência, na qual por muito tempo esteve em destaque. Entretanto, ambos têm sua relevância para os vários contextos da vida e podem ser aprimorados.

A Inteligência Emocional pode ser considerada como a capacidade de autoconhecimento, de reconhecer as próprias emoções, sentimentos e também nas outras pessoas. Assim, o indivíduo pode gerenciar melhor as relações, tendo posicionamentos assertivos e adequados. A resistência aos problemas cotidianos, as intempéries da vida e a capacidade de resistir às mudanças refletem um sujeito que consegue racionalizar as situações e consegue controlar os desejos e lidar com os impulsos, que são as funções mais primitiva do cérebro.

Segundo Goleman, (1995, p. 48):

> As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional, travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza.

Portanto, observa-se a relevância em ter a capacidade de Inteligência Emocional, dada a realidade contemporânea que é bem diferenciada e cheia de desafios.

Goleman (1995) ainda complementa que a Inteligência Emocional é a capacidade de reconhecer os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerenciar bem as emoções de nós mesmos e em nossos relacionamentos. Assim, a IE, é a síntese da Inteligência Intrapessoal (inteligência voltada ao próprio eu) e a Inteligência Interpessoal (voltada para o outro).

Além disso, uma outra tese que explica esse assunto é a de Salovey e Mayer (1990) que conceituava como uma forma de inteligência social que envolve a capacidade de monitorar os próprios sentimentos e emoções e dos outros, discriminar entre eles e usar essas informações para orientar seu pensamento e ação.

Assim, agir de forma qualitativa com o mundo requer essas habilidades de lidar com emoções e sentimentos. Faz-se necessário, portanto, diferenciar emoções de sentimentos. A emoção é um processo pelo qual a existência ganha forma. As emoções movimentam a vida, no sentido de fazer as mudanças, traz lembranças e exercem a função reguladora de proteção do organismo.

Assim, a emoção pode ser compreendida como um impulso neural que mobiliza o corpo produzindo reações orgânicas para uma ação. Para Dalgalarrondo (2008) a emoção é conceituada como reações automáticas, desencadeadas por situações (estímulos) de forte relevância e significativo que podem ser de caráter interno ou externo.

Já os sentimentos estão mais diretamente relacionados aos conteúdos de ordem moral, dos valores e são mais duradouros, é um estado afetivo mais continuado. (DALGALARRONDO, 2008).

Salovey e Mayer (1997) também trouxeram contribuições fundamentais sobre nos estudos sobre a IE, e a caracterizou em 4 fundamentos: I- percepção, avaliação e expressão

da emoção regulação reflexiva da emoção; II - para promover o crescimento emocional e intelectual; entender e analisar emoções; III - empregando conhecimento emocional; IV - Facilitação emocional do pensamento; percepção, avaliação e expressão da emoção.

O líder precisa ter Inteligência Emocional para saber lidar com os liderados, pois sua capacidade de influência, está diretamente condicionada à Inteligência Emocional. O ambiente de trabalho, é um ambiente arraigado de pressões, desse modo, o líder deve dar direcionamentos dentro de várias adversidades do contexto laboral.

A liderança militar, é definida como "[...] 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[...]" (BRASIL, 2012, p. 3-3).

Ainda nesse contexto, o Vieira (2002) trata esse conceito como:

> [...] processos de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado[...]

Assim, os líderes militares devem ter a Inteligência Emocional mais elaborada, e consequentemente terão maiores possibilidades em lidar com as dificuldades, tendo em vista que conseguirão perceber seus sentimentos e dos outros. Uma característica relevante é que ao se deparar com as emoções e sentimentos estressantes, um líder militar com boa capacidade de Inteligência Emocional, não permite que esses sentimentos sejam capazes de interferir no processo decisório, assim como na capacidade de gerenciar seus liderados.

Fernandes (2011, p. 03) afirma que:

> Em toda Organização Militar, a liderança é vista como um fator fundamental para o desenvolvimento das atividades. E é vista como competência individual que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo.

Assim, o líder militar tem que ter diversas características, ou terá que desenvolvê-las em decorrência da própria especificidades de sua posição, pois é preciso estar motivado por

motivar, de autoconhecimento para lidar e influenciar pessoas, para a condução de uma atividade, seja ela no contexto militar ou no cotidiano administrativo da Organização Militar.

2.1.1. *Problema*

Dado que as instituições civis estão em constante mudança em decorrências das diversas alterações sociais, tecnológicas, políticas e econômicas, uma Organização Militar está também dentro desse contexto sendo constantemente influenciada. Consequentemente, faz-se mister que as instituições militares também desenvolvam nos seus líderes a capacidade de gerenciamento de pessoas.

Sabe-se que os estudos das relações humanas, as questões sobre o comportamento humano têm ganhado mais enfoque, enquanto uma variável relevante para a compreensão de análises da produtividade, qualidade de vida, motivação. Esses são vistos como fatores que são fundamentais para que uma organização se sustente. Nesse sentido, a figura do líder ganha um redimensionamento, inclusive nos seus aspectos conceituais, demandando que esse consiga envolver a sua equipe em prol dos objetivos organizacionais.

Desse modo, trazendo essa temática para o escopo do Exército Brasileiro, especificamente na formação do Oficial de carreira da linha combatente pode-se realizar o seguinte questionamento: Qual a relevância da Inteligência Emocional no desenvolvimento da liderança militar?

2.1.2. *Hipóteses*

Muitos estudos e pesquisas vêm apontando para a relevância de uma liderança inteligente também emocionalmente, porém nas corporações privadas.

Desse modo, a hipótese do presente estudo se dará pela seguinte maneira:

a) A IE é relevante para que o líder militar consiga êxito na condução do seu time;

b) Quanto mais o líder ter uma IE, mais serão as vantagens para integrar a equipe aos objetivos institucionais.

2.1.3. *Objetivos*

Os objetivos da presente pesquisa se darão da seguinte forma:

2.1.3.1. *Objetivos gerais*

Destacar a importância da Inteligência Emocional para o desenvolvimento da liderança militar no Exército Brasileiro.

2.1.3.2. *Objetivos específicos*

Definir Inteligência Emocional e liderança militar, com a finalidade de facilitar a compreensão da relação entre os dois conceitos;

Descrever os 4 princípios da Inteligência emocional de acordo com Peter Salovey e John D. Mayer com o objetivo de fundamentar e destacar a importância da matéria em estudo;

Apresentar as vantagens que o estudo correto da Inteligência Emocional proporciona para o oficial combatente do Exército Brasileiro.

2.1.4. Limitações da pesquisa.

Levando em consideração que a pesquisa é de revisão de literatura, ainda há poucos estudos que se debruçam a estudar esta temática, limitando assim as investigações, entretanto abrindo caminhos para que hajam mais pesquisas que incitem o estudo dessa temática tão relevante.

2.2. Referencial Metodológico.

Esse subtópico visa apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na análise do problema proposto.

2.2.1 Tipo de pesquisa.

Para a realização da pesquisa foi feito um levantamento do tipo bibliográfico em livros e artigos científicos atuais relacionados ao tema nas bases de dados da *Scielo* e artigos de instituições de ensino, bem como utilizou-se o apoio de livros e trabalhos relacionados de 1995 a 2018.

2.2.2. Coleta de dados.

Para a coleta de dados foram utilizados como descritores isolados ou combinações entre: "Inteligência Emocional", "Liderança" e "Militar". Desse modo, foi realizada uma análise das teorias acerca da Inteligência Emocional e da atuação dos líderes militares.

2.2.3. Tratamento dos dados.

Foram feitas buscas, com base em autores e instituições com credibilidade, bem como os dados levantados e referenciados. Primeiro, foram feitas leituras, fichamentos, e análise do material para assim redigir o material.

3. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Primeiramente, faz-se relevante compreender que o conceito de inteligência que é uma temática complexa, na qual ainda não se tem uma conceituação fechada. A explicação etiológica ainda é um assunto muito discutido e aguça interesse de diversas áreas como a filosofia, psicologia, neurociência e dentre outros. Muitos autores renomados contribuíram para a construção conceitual, como: Gardner, com a Teoria das Inteligências Múltiplas; Piaget, que teorizou a psicogenética; e, Vygotsky, com sua Teoria Sociogênica.

Nas últimas décadas, por meio dos avanços das ciências cognitivas e da neurociência, a Inteligência Emocional teve várias discussões nos aspectos epistemológicos e axiológicos, passando de uma definição singular para uma concepção plural. (GASPARI; SCHWARTS, 2002).

Tais concepções sob o viés plural são relevantes para a compreensão do indivíduo como todo, a Inteligência Emocional é uma temática complexa que demanda vários pontos de análises, levando-se em consideração a sua origem do ponto de vista da inteligência e da emoção. Por isso, a ciência vem se debruçando nessa temática para melhor explicar os fenômenos imbricados na Inteligência Emocional.

3.1. Aspectos históricos e conceituais

O tema, nos anos 90, começou a ser preconizado e explorado inicialmente pelos psicólogos Meyer e Salovey, em uma época na qual havia a supremacia do QI (Quociente de Inteligência) como fator de excelência, produtividade e êxito para a vida. Os conceitos deles sobre o QI emergiram em novas perspectivas sobre o desenvolvimento humano, bem como suas pesquisas e estudos científicos, que também trouxeram contribuições sobre a neurociência das emoções.

O estudo sobre a Inteligência Emocional sofreu muitas críticas no meio dos profissionais e cientistas que consideravam o QI a única forma de habilidade humana; porém, a teoria se manteve por meios de estudos e pesquisas. (GOLEMAN, 1995).

Sabe-se que mercado de trabalho está cada vez mais exigente e na esfera militar isso não é diferente. Após diversas reengenharias, novos modelos de gestão e os avanços tecnológicos, é demandado um novo perfil profissional para atender a essa nova realidade, e assim o líder militar tem como responsabilidade gerenciar essas nuances em conjunto com os seus liderados.

Nos anos 90 foi formulado o primeiro conceito de IE que foi abordada por Meyer e Salovey, ambos psicólogos. Numa época na qual havia predominância do QI como status e forma de excelência para ter êxito na vida, era inegável questionar se o QI estava na genética ou se era adquirido pela experiência de vida.

Os conceitos dos psicólogos sobre o QI trouxeram uma nova forma de pensar sobre possibilidades de desenvolvimento sobre a vida, assim como outros estudos científicos também trouxeram contribuições sobre a neurociência afetiva. A amplitude de estudos sobre a Inteligência Emocional teve muitas críticas daqueles que encaravam o QI como a única forma de habilidade humana. Entretanto, a teoria se sustentou por meios de estudos e pesquisas. (GOLEMAN, 1995).

Comparado com o QI, que tem mais de 100 anos de pesquisas, o tema Inteligência Emocional, que é uma temática relativamente nova, a IE, de acordo com as pesquisas, pode ser tão importante quanto o QI, pois as habilidades emocionais podem ser desenvolvidas a qualquer tempo.

Há uma cultura predominante nas escolas de que a inteligência está relacionada a altas notas e a um alto desempenho acadêmico, o que exerce uma influência impactante no futuro do indivíduo; pois ignora a inteligência do emocional. A vida emocional é uma área na qual se pode lidar, como qualquer outra área de inteligência. Assim, é necessário um conjunto de habilidades para lidar com elas e isso se ratifica à medida que se percebe que muitas pessoas com alto QI não prosperam em seus objetivos. A aptidão emocional, então, é um balizador de como se pode utilizar as outras inteligências.

A Inteligência Emocional é a capacidade de auto motivar-se e de resistir às adversidades, envolve também saber controlar os desejos, os impulsos, a parte mais primitiva, em detrimento da capacidade da racionalização de uma situação. Maximiano (2011, p. 171) sobre inteligência emocional afirma que "essa é uma ideia com grande potencial de aplicação no campo da administração das organizações".

O campo de estudo da Inteligência Emocional contrapõe-se ao dominante QI, sendo ambos importantes. Entretanto, para algumas áreas da vida, a Inteligência Emocional pode ser mais relevante e pode ser aprimorada em qualquer idade e fase.

Segundo Goleman (2005, p. 58) a Inteligência Emocional, trata-se da:

> [...] 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.

Salovey & John Mayer (1990) esquematizaram a Inteligência Emocional em cinco domínios principais, ampliando sua conceituação:

a) conhecer as próprias emoções: está relacionado à compreensão dos próprios sentimentos e emoções, é a capacidade de lidar com elas nas situações mais adversas, compreendendo os impactos das emoções nas decisões, manejando sua vida tendo maior controle;

b) lidar com as emoções: é garantir que o fluxo de emoções e respostas ao cotidiano estejam coerentes, também está relacionado a capacidade de acolher a tristeza, a ansiedade e a raiva. Refutar essas emoções não é sinal de inteligência emocional, os inteligentes emocionais sabem lidar com as emoções, aceitando-as, vivenciando-as para assim recuperar-se;

c) motivação: é colocar as emoções a serviço dos objetivos, está relacionado a saber lidar com os prazeres em detrimentos das metas de vida, isso consiste em saber esperar, "abrir mão" das satisfações e priorizar o que é essencial para o cumprimento de metas e objetivos pessoais;

d) reconhecer as emoções nos outros: é a empatia que se refere a ser sensível às emoções nos outros e pessoas, assim acabam por estar mais sintonizadas com o mundo e as pessoas;

e) lidar com o relacionamento: confere a capacidade de relacionar com os outros e de lidar com as emoções de terceiros.

Então, a Inteligência Emocional aborda conceitos de como o indivíduo lida com o mundo interno; ou seja, ele reúne um conjunto de parâmetros, de análise subjetiva do que está ocorrendo no meio externo, de como percebe o mundo e julga suas emoções dentro desse contexto. Essa análise subjetiva é utilizada para reconhecer as emoções dos outros, o que possibilita uma interação social mais assertiva.

Assim essa habilidade de lidar com as demandas dos outros é um diferencial no mundo do trabalho, uma vez que aumenta exponencialmente os interesses voltados para os comportamentos humanos e organização. A produtividade deixou de ser considerada consequência do comportamento técnico somente, passando a ser vista como um conjunto de fatores técnicos e comportamentais. Sem dúvidas, no mundo trabalho, a IE é fundamental para que o profissional tenha bons resultados e alta produtividade.

4. LIDERANÇA

O nível de integração da equipe tem como consequência a motivação, ocasionando possibilidades para maior produtividade. Uma equipe produtiva é uma equipe que tem uma liderança voltada para processos e pessoas e a literatura vem apontando que as pessoas têm

tomado um espaço relevante nas pesquisas e nos estudos referentes à motivação, à produtividade, aos resultados e à liderança.

A literatura aponta uma diversidade de estudos e pesquisas relacionadas às lideranças, na qual têm várias teorias, modelos e abordagens numa tentativa de explicação dos seus conceitos. Do ponto de vista prático, essa abundância reflete uma certa dificuldade em delinear um parâmetro para a sua conceituação.

Para que a organização alcance a otimização dos seus processos, faz-se necessário uma gestão eficaz refletida por líderes que estimulem pessoas de forma constante e que considere os valores e diretrizes, possibilitando que a equipe se comprometa com os resultados, como corrobora Chiavenato (2003, p.205):

> Propulsora da excelência organizacional, está baseada na capacidade e no comprometimento da alta direção de liderar um sistema de gestão eficaz, que estimula as pessoas e há um propósito comum e duradouro, considerando os valores, as diretrizes e as estratégias da organização e comprometendo os resultados.

De acordo com Souza (2017, p.07), o líder deve lançar um olhar acerca da equipe como sendo constituída por pessoas e como pessoas, deve compreendê-las dentro de uma dimensão psicossocial respeitando as suas subjetividades, além das suas necessidades básicas, assim como as suas necessidades mais superiores, abordagem como pressupunha a abordagem de Maslow, da necessidade da pessoa ser aceita e de ser de ser reconhecida.

Ainda há uma série de divergências entre a atividade de um líder, mas Andrade e Alboni (2009, p. 05) discorrem sobre as funções básicas, que são:

> Planejar: diz respeito às implicações das decisões tomadas hoje para um futuro próximo. Organizar: compreender a distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de contas; a organização também expressa a distribuição otimizada dos recursos de uma empresa. Dirigir: envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido da missão. E, controlar: demonstra a compatibilidade entre objetivos esperados e resultados alcançados; sendo, que o produto principal da função do controle, é a informação.

Com todas essas mudanças, os líderes precisam se adaptar para melhor gerir os desafios. E, a partir dessa reflexão, percebe-se que o gestor tem um grande desafio em sua

mão. Por isso, faz-se necessário uma gestão mais participativa, tendo em vista que as decisões tomadas de forma grupal têm mais credibilidade e confiança. (MAXIMIANO, 2011, p. 64).

Por outro lado, Chiavenato (2006, p.165) conceitua liderança como sendo:

> 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.

Nitidamente, a forma de gestão sofreu mudanças. Anteriormente, o modelo de gestão que predominava era a liderança autocrática, pautada no autoritarismo e no modelo coercitivo, onde a equipe tinha uma postura mais passiva e aceitava as ordens superiores sem questionamentos.

Conforme Andrade e Alboni (2009, p.107), nesse modelo:

> As orientações são determinadas pelo líder, sem o envolvimento dos trabalhadores. O líder determina e impõem as orientações e métodos que devem ser utilizados para o desenvolvimento das atividades de forma sequencial, conforme as necessidades da equipe. O líder determina a tarefa que deve ser desenvolvida e por quem deve ser feita. O líder é dominador e pessoal tanto nos elogios quanto nas críticas ao trabalho de cada membro.

É importante destacar que esse modelo vem sendo cada vez mais contestado e criticado, visto que os profissionais precisam de estímulos para produzir e desenvolver o sentimento de pertencimento e, nesse modelo, os diálogos são rasos, padronizados e formalizados, as forças motivacionais são reduzidas e, muitas vezes as pessoas não dispõem de energia suficiente para uma produção em potencial.

Nesse sentido, Sousa e Santo (2010, p.06) afirmam que o grupo não se responsabiliza por seus atos, tendo sempre a ideia de que o líder é responsável por toda a mecânica ocorrida dentro daquela produção e os conflitos são mais difíceis de solução do que na liderança liberal. Os autores, ainda ressaltam que as problemáticas tendem a se tronar mais complexas, tendo em vista que não há mais pessoas no processo decisório, apenas o líder.

Na liderança democrática, há um engajamento maior entre líderes e liderados, na qual todos podem expressar suas opiniões e serem mais participativos nas tomadas de decisões.

Conforme Chiavenato (2006, p.19), o líder democrático direciona a equipe, promovendo relacionamento entre pessoas, líder e liderados e fortalecem os diálogos de forma autênticas, naturais e cordiais.

Nessa perspectiva, ainda no tangente à liderança democrática, Andrade e Alboni (2009, p.107) reforçam que:

> a equipe tem a liberdade para escolher os métodos que devem ser utilizados para o desenvolvimento das atividades. Ela pode solicitar ao líder orientações quando necessário. O líder busca sempre apresentar alternativas à equipe para estimular o debate. O líder é um companheiro da equipe e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

Por conseguinte, existe um terceiro estilo de liderança, que é o estilo liberal (*laissez faire)*, na qual o líder permite e autoriza as tomadas de decisões de maneira grupal. Ou seja, designa o processo decisório ao grupo e tem sua atuação quando solicitado pelo mesmo.

Benevides (2010, p. 22), complementa sobre esses estilos e cita os estilos, baseado no Continuum de padrões de liderança *Tannenbaum e Schmidt*, dentro uma esfera progressiva de como o líder se apresenta a depender do seu estilo, variando de autocrática até a democrática e vice-versa.

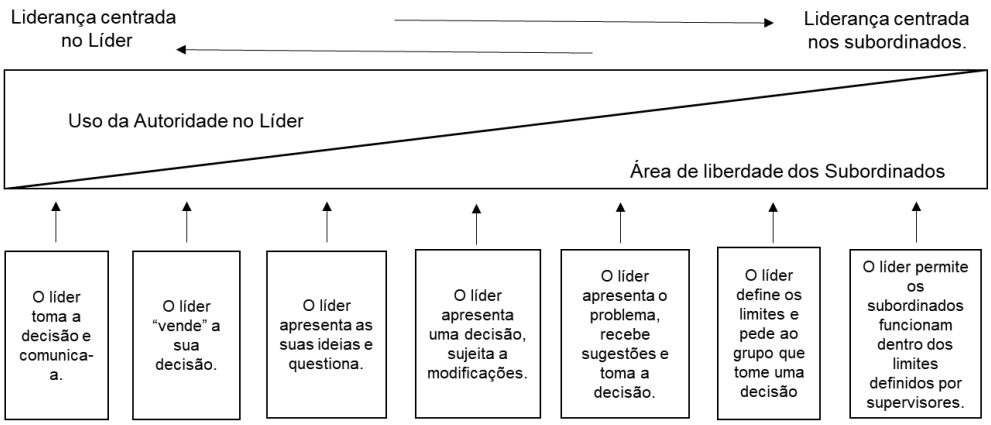

Figura 01 - Continuum de padrões de liderança de Tannenbaum e Schmidt

Fonte: Adaptado de Benevides (2010, p. 22)

Maximiano (2000, p.344) afirma que quanto mais o líder delega as atividades para o grupo, mais liberal está sendo e explica algumas características como: a participação majoritária do grupo nas tomadas de decisões, o líder interfere quando solicitado, a própria divisão do trabalho é estabelecida pelo grupo, o líder não pode exercer uma função avaliativa acerca do grupo, ou planeja ou controla algo e pode apenas tecer alguns comentários.

Do ponto de vista pragmático, o líder faz um movimento nesses três estilos de liderança e, esse processo está condicionado ao contexto que o líder está inserido. Ou seja, ele ordena e considera sugestões, bem como pode delegar à equipe alguma força no processo decisório. Assim, a grande adversidade que surge é saber como agir de forma qualitativa no emprego desses estilos, levando em consideração o contexto da sua realidade laboral.

5. LIDERANÇA MILITAR E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O ambiente militar, é um ramo que se expressa por diversas pressões, demandando com o que as lideranças tenham uma capacidade emocional bem elaborada. A inteligência emocional vem ganhado espaço também no âmbito público.

A inteligência emocional permite ao gestor se aproveitar das emoções para melhor gerenciar a sua equipe, agindo por meio da imparcialidade e conduzindo a equipe para atingir as metas e objetivos. A liderança militar apreendeu muitos conceitos das organizações privadas e vice-versa.

5.1. Liderança Militar

As organizações militares têm em sua base estrutural as hierarquias de cargos na qual vão organizar as relações de comando e de subordinação entre os integrantes. Quem exerce a liderança são os comandantes e, “a palavra comandante aplica-se desde os comandantes dos mais altos escalões do Exército Brasileiro, até os comandantes de escalões mais elementares, como as esquadras ou turmas”. (BRASIL, 2011, p. 3-1).

O comando tem por finalidade a atividade operativa. Em linhas gerais pode ser comparada a uma empresa, pois também atua igualmente nas funções administrativas. Porém uma instituição militar está orientada a trabalhar em situações de crise, nos combates e na guerra. Então, isso incute uma série de pressões psicológicas, desconfortos e fadigas que demandam um alto controle emocional. Desse modo, “por isso, a eficiência operacional jamais será al-

cançada sem homens capacitados e estimulados a agir com iniciativa à altura de sua competência e de seu nível hierárquico. A capacidade de liderança do comandante é um dos fatores da operacionalidade. ” (OLIVEIRA, 2015, p. 15).

Logo, os comandantes podem também exercer as atividades administrativas, ou seja, de recursos humanos, de finanças, questões ambientais e patrimoniais. Em suma, o que se pode inferir é que o comandante também pode ser considerado um gestor, um administrador em face dessas prerrogativas exercendo assim, uma atividade de liderança.

Sob esse prisma, Silva (2015, p. 17) ainda destaca que:

> O comandante deve obrigatoriamente utilizar técnicas de liderança, como se a polícia militar fosse uma grande empresa que não possuísse um rígido regulamento hierárquico-disciplinar. No que tange a uma maior participação dos subordinados na gerência de uma organização ou mesmo na centralização das decisões de um comandante.

Observa-se que há uma comparação entre os princípios de organização privada com a realidade militar, porém, o contrário também ocorre, pois, muitas corporações privadas se desenvolveram por meio de uma série de técnicas e aparatos provenientes do militarismo.

Um ponto que merece destaque é que o mundo corporativo já dispõe de uma estrutura para a contratação de um líder que tenha já um potencial para assumir o cargo, entretanto na carreira militar isso é bem diferente e demanda da própria organização militar que esteja preparada para desenvolver essas lideranças. (SILVA FILHO, 2015).

Nesse sentido, Silva (2015, p. 14) contribui que:

> É na polícia militar, onde o recruta é inserido em um contexto cultural peculiar e vai, ao longo de sua carreira, observando o comportamento de seus superiores para, em um momento futuro, ocupar a posição destes e reproduzir os seus comportamentos. A hierarquia policial militar naturalmente proporciona este aprendizado.

Uma visão que se tem do senso comum é que os líderes das organizações militares se utilizam sempre do poder coercitivo e punitivo para exercer um de poder sobre os subordinados, porém, grandes princípios e postulados do militarismo foram incorporados às grandes corporações como modelos de gestão e liderança. (LUNDGREN, 2015).

Cabe aos comandantes lidarem com os seus subordinados, isso implica em lidar com pessoas, cada militar tem as suas tendências, características diferenciadas e que são complexas, as suas aspirações são diferentes, o que vai exigir do comandante um posicionamento e saber lidar com esse aspecto humano.

Desse modo,

> 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. (BRASIL, 2011, p. 3-3).

Assim, é necessário que o comandante observe as demandas de cada um dos seus subordinados, que conheça os militares, pois os mesmos possuem expectativas em relação às tomadas de decisões do seu comandante e espera que ele o faça de forma transparente e coerente com os princípios éticos e que seja justo, assim como, o comandante deve ter conhecimentos e habilidades técnicas que possa direcionar o grupo.

Para que o comandante tenha essa postura, é necessário que o mesmo reconheça as especificidades de cada militar e considere a sua personalidade e características, orientando-o para a missão organizacional, o comandante deve trabalhar com o seu subordinado de forma com que eles tenham o desempenho máximo e também observem as suas dificuldades e as problemáticas para auxiliarem.

Apesar dessas características, o perfil do líder militar não obedece a um padrão, assim, "a liderança militar comporta uma variada gama de fatores que compõem o perfil do líder; o domínio de alguns deles não assegura êxito, assim como a inexistência de outros não indica falta de condições para ser líder." (MARINHA DO BRASIL, 2017, p.5-35).

Percebe-se então, que não existem traços de personalidades que devem ou não serem mais expressivos nos líderes militares, pois não há uma regra ou fórmula que sinaliza quais são os requisitos utilizados no exercício da liderança militar. O líder militar deve ser visto não de forma isolada, mas de forma holística.

Além dos valores que devem ser internalizados por uma liderança, o líder militar deve ter habilidades e competências técnicas, bem como relacionais para lidar com seus liderados e ter a capacidade de se tornar uma referência.

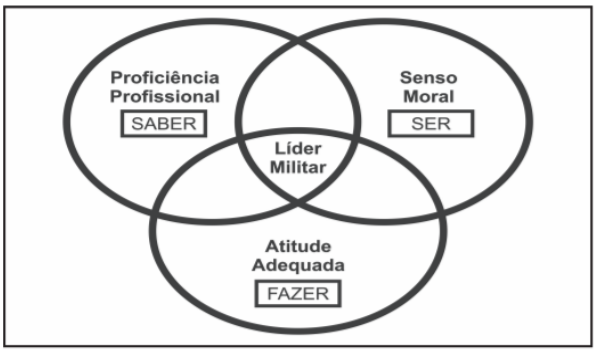

Figura 2 - Pilares da Liderança Militar

Fonte: Brasil (2011)

Ele deve ter seus conhecimentos teóricos consolidados, assim como práticos, deve ter observância ao cumprimento dos deveres, integridade moral, disposição para os desafios, princípios morais e valores, pois é baseado nisso que os exemplos aos subordinados se materializam pelo comportamento do líder.

> Um líder tem que demonstrar perante os seus subordinados que possui uma qualificação compatível com as suas responsabilidades. Tem que ser competente, não só nas operações de combate e na instrução e treino, mas também nos assuntos técnicos e administrativos correspondentes aos seus deveres. Hoje, os soldados fazem perguntas e esperam respostas. O posto e a função por si só não garantem, automaticamente, o respeito e consideração dos subordinados: o líder tem de demonstrar proficiência profissional. Perante um líder deficiente no cumprimento dos seus deveres, os subordinados perderão confiança na sua aptidão e na eficácia da unidade. (VIEIRA, 2002, p. 44).

Nessa mesma ótica, Silva (2015, p. 14) discorre que:

> Comandar pelo exemplo certamente é uma das formas mais eficientes de exercer a liderança. A integridade de alguém sempre chama a atenção positivamente, e o espelhamento é extremamente natural, especialmente no âmbito policial militar, onde é cultural que muitos busquem o aprimoramento e o reconhecimento profissional ao longo da carreira.

No meio militar, o comandante é quem estabelece uma comunicação eficiente com a tropa, durante uma explanação no serviço operacional, ou em uma oportunidade de reunião a

fim de esclarecer algum aspecto do serviço ou no processo decisório, tendo uma enorme oportunidade de maximizar o seu poder de influência no comportamento de seus liderados.

5.2. A inteligência Emocional como fator de auxilia no desempenho do líder militar

Ao contrário do que se pode pensar no senso comum, que os aspectos mais sofisticados da existência humana não podem ser compreendidos no ambiente militar, na prática, a recomendação é diferente, quando é reconhecido inclusive, a inteligência emocional como um parâmetro para trabalhar com pessoas.

> Sócrates afirmou que o homem deve conhecer a si mesmo. Para o líder, isso é fundamental, pois ele deve saber os seus pontos fortes e fracos, a fim de reforçar as suas capacidades e minimizar as suas deficiências. O autoconhecimento é a expressão da inteligência emocional. (BRASIL, 2011, p. 5-5).

Em um mundo cada vez mais célere, marcado por grandes e profundas mudanças, o sucesso do líder do século XXI, exige dele "carácter, lealdade para com os valores nacionais e para com a profissão militar, autodisciplina, vontade, inteligência, iniciativa, capacidade de julgamento e decisão sobre o que deve ser feito, e coragem para o fazer com oportunidade". (VIEIRA, 2002, p. 05)

Muitas são as competências associadas às habilidades individuais do líder, como por exemplo, a adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência. (BRASIL, 2011).

É observado, portanto, que um dos itens se refere ao equilíbrio emocional. Um cargo de liderança precisa ter a capacidade de demonstrar e agir com segurança, e de forma assertiva, uma vez que as emoções não trabalhadas dificultam as intervenções na prática profissional.

Isso fortalece a assertiva de Goleman (2005, p. 18) quando afirma que os aspectos fundamentais da Inteligência Emocional são "autoconsciência, autocontrole, consciência social e a habilidade de gerenciar relacionamentos-se traduzem em sucesso profissional."

> A liderança militar é a capacidade evidenciada por um indivíduo para influenciar militares, subordinados ou não, seja em tempo de paz, seja em situações de crise ou guerra, motivando-os a cumprir, de forma adequada suas missões específicas e a participar de forma proativa das atividades desenvolvidas pelo grupo a que pertencem. (HECKSHER, apud SOUTO 2017, p. 16).

O líder deve evitar passar ao grupo as pressões que sofre dos seus superiores, ele deve continuar a desempenhar suas atividades, executar seus serviços mantendo equilíbrio emocional. O equilíbrio emocional é uma competência para lidar com as próprias reações controlando os impulsos, demonstrando paciência, assim como tolerância, o que tem por consequência atitudes mais funcionais e adaptativas. (BRASIL, 2011).

Gardner (APUD GOLEMAN, 2005) reflete acerca da Inteligência Interpessoal, essa que é fundamental para na composição da Inteligência Emocional, identificando cada indivíduo dentro das seguintes categorias: negociação de soluções, capacidade de ligação pessoal, organização de grupos e análise social.

O indivíduo orientado para a negociação de soluções, consiste naquele que tem aptidão para ser mediador, pode solucionar conflitos geralmente, esses cargos estão relacionados à arbitragem, diplomacia advocacia ou até mesmo gerente.

Já a pessoa que tem a capacidade de ligação pessoal, tem uma habilidade empática mais refinada, e garante uma maior fluidez nos contatos relacionais e ao reconhecer adequadamente aos sentimentos, emoções e expressões faciais dos outros com mais facilidade.

Os que têm a capacidade de análise social, são os que tendem a serem intuitivos em relação aos sentimentos e preocupações de outrem, isso faz com que essas pessoas tenham um senso social bem mais elaborado, o que levam uma intimidade com as pessoas mais facilmente, geralmente tendem a ser literários, dramaturgos e romancistas.

Por fim, aquele que tem a capacidade de organização de grupos, e essa categoria, ele a cita como fundamental para o exercício da liderança.

A organização de grupos, é uma característica que está relacionada à aptidão fundamental do líder, e corresponde a coordenação dos esforços direcionamento ao grupo de pessoas. "É o talento que se vê em diretores ou produtores de teatro, oficiais militares e chefes efetivos de organizações e grupos de toda espécie. Nas brincadeiras, líder é a criança que toma a dianteira ao decidir o que todas vão fazer, ou se torna capitão da equipe. " (GARDNER, APUD GOLEMAN, 1995, p. 158).

Infere-se, portanto que a capacidade de relacionamento interpessoal, sustenta também a Inteligência Emocional, está muito voltada para essas funções militares. O líder militar precisa de Inteligência Emocional para lidar com adversidades.

> o líder deve ter coragem, visão e idealismo, sinceridade, lealdade, comunicação, perseverança, humildade, honestidade, amor ao trabalho, capacidade de comunicação, inteligência desenvolvida, capacidade administrativa e técnica, capacidade de entusiasmar, incentivar e delegar; capacidade de controle emocional (boa inteligência emocional), capacidade para manter elevado o moral do grupo. (ALMEIDA, 2005, p. 147 e 170).

Costa (2009) também evidencia para a importância que o líder deve ter enquanto atributos, e para além dos aspectos como a criatividade, o poder de decisão, a disciplina, a responsabilidade com os demais e a capacidade de iniciativa, de orientação da equipe, de ser justo, ético, leal, também faz o chamado a questão do equilíbrio emocional.

A inteligência Emocional ajuda o líder a lidar com essas adversidades, pois entende-se que "o comandante não é necessariamente um psicólogo nem um líder nato, mas tem uma capacidade de influência desde logo garantida pela sua proeminência na organização e pela sua reputação pessoal. " (VIEIRA, 2002, p. 05).

Desse modo, o líder demanda dos conceitos da Inteligência Emocional para melhorar a sua performance profissional. Essa temática auxilia no desenvolvimento dos líderes, pois, lidar com a própria emoção, já não é uma tarefa fácil e ainda lidar com as dos demais, dentro de um contexto em que há pressões de toda ordem é, de fato, algo complexo. A carreira militar traz isso no cerne de sua razão de existir, que é estar constantemente preparado para o combate, como evidencia Ferreira (2004, p. 72):

> a necessidade do líder tomar decisões sem momentos de incerteza, como durante um combate em que cada situação exige que o comandante tome decisões rapidamente, é necessário que o mesmo possua equilíbrio emocional. Não deixar que as emoções interfiram no processo de tomada de decisão, possibilita ao líder tomar decisões mais adequadas.

Desse modo, as instituições vêm dando cada vez mais relevância para a IE. As atividades dos líderes militares são complexas, exigem muito empenho e inteligência emocional,

além de características como boa comunicação, habilidades sociais, capacidades de empatia, sabendo integrá-las.

Observando o decorrer desse percurso, entende-se que saber gerenciar as emoções e perceber as dos demais e manejar ambas, são requisitos considerados fundamentais, apesar do seu nível de complexidade. Emoções como raiva, assim como ansiedade, por exemplo, criam uma imobilização no indivíduo, dificultando na tomada de decisão.

Assim sendo, os líderes com equilíbrio emocional são assertivos, sociáveis têm uma postura atenciosa, são comunicativos, não carregam sentimento de culpa, possuem capacidade de se envolver nas causas, assumem responsabilidades, se expressam bem e têm a inteligência emocional como sua aliada, transformando-se num profissional com mais qualidades agregadoras.

6. CONCLUSÃO

A área militar tem passado por reformulações em relação aos seus processos de recursos humanos e como lidar com pessoas. Desse modo, o estudo apontou uma constante crescente na preocupação em desenvolver pessoas, e que a liderança está cada vez mais engajada nesse processo, abandonando e se distanciando cada vez mais do modelo autoritário, do militarismo mais antigo.

A concepção do subordinado passa a ser redimensionada, sendo considerada um fator fundamental para o cumprimento da missão. E isso vem dependendo cada vez mais do padrão de liderança e como essa liderança fortalece o vínculo com a sua equipe, de forma que a torne coesa e coerente com os valores e missões da instituição.

Desse modo, o líder assume uma relevância fundamental, tendo em vista que todas as diretrizes e ordenamentos organizacionais precisam de um gestor para conduzir os processos, dessa forma o líder impacta diretamente nos processos de trabalho, e influenciam as pessoas de forma significativa fazendo com que elas gerem ações importantes. Portanto, é aquele responsável por engajar pessoas e processos com vistas à produtividade. Ele envolve pessoas para atingimento de resultados, cumprimento de metas e objetivos, assim como estabelece e media as relações no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, observou-se que a inteligência emocional é fundamental para o desenvolvimento da liderança militar. Foi observado que a Inteligência Emocional se estabelece enquanto imprescindível para a condução dos liderados, em decorrência da necessidade do líder

em tomar decisões em situações adversas, como de incertezas, de crises, e até mesmo durante situações de combate, onde exige do comandante que tome decisões de maneira rápida, fazendo-se necessário ter inteligência emocional. Quando o líder conhece suas emoções e as dos outros, ele tende a tomar decisões de forma mais adequada.

Considerando todos esses aspectos, é evidente que o tema em estudo é importante para todos e tendo em vista a posição do oficial dentro da instituição militar, que já comanda no início de sua carreira uma fração composta por em média 30 homens, é concebível afirmar que em decorrência disso pode-se influenciar e afetar a vida de uma grande quantidade de pessoas. Portanto, é de grande importância que o Oficial possua as competências da Inteligência Emocional e que a melhor fase para criar essa mentalidade é durante o período de formação.

Sugere-se mais pesquisas sobe a temática, tendo em vista que há ainda pouco material que investiga a importância da inteligência emocional para as lideranças militares, e pesquisas como essas são fundamentais para construção e discussão para refinar as práticas de desenvolvimento de pessoas na carreira militar, assim como direciona melhores práticas de liderança na carreira militar.

REFERÊNCIAS

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

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os Estilos de Liderança e as Principais Táticas de Influência Utilizadas Pelos Líderes Brasileiros**. 2010. 144 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2010.

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

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVANETO, Idalberto.. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

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

FERNANDES, Thiago Daniel. **A Liderança Aplicada Em Uma Unidade Militar**: Um Estudo De Caso. 2011. Disponível em: http://www.domalberto.edu.br/wp-content/uploads/2017/12/a-lideran%c3%87a-aplicada-em-uma-unidade-militar-um-estudo-de-caso.pdf Acesso em 17 de fev. de 2019.

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

GASPARI, Josset Campagna de; SCHWARTS, Gisele Maria. **Inteligências múltiplas e representações. Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 261-266, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722002000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 de fevereiro 2019.

GASPARI, Josset Campagna de; SCHWARTS, Gisele Maria. **Inteligências múltiplas e representações. Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 18, n. 3, p. 261-266, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722002000300004&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 de fevereiro 2018.

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

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAYER, J. D., & SALOVEY, P. What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), **Emotional Development and Emotional Intelligence**: Implications for Educators (pp. 3-31). New York: Basic Book, 1997.

OLIVEIRA, Américo Salvador. **Liderança Militar**. Brasília: 2012.

SALOVEY, Peter; MAYER, John. **Emotional Inteligence.** New heaven: Yale University, 1990.

SILVA, Vinícius Nunes**. Os atributos da liderança exigidos na atividade policial militar**: uma visão de comandantes da PMGO. 2015. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Formação de Oficiais) – Comando da Academia de Policia Militar, Goiânia, 2015.

SOUSA, João Paulo Santos. SANTO, Eniel Espirito. **Uma Análise dos Estilos de Liderança Organizacional**. Biblionline. João Pessoa. V. 6, N. 1, p.160-169, 2010. Disponível em http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/biblio/article/view/4911/0 Acesso em: 14 de fev. de 2019.

SOUTO, Matheus Moraes Dorneles. **A equitação na formação dos alunos da escola de sargentos das armas**: o desenvolvimento de conteúdos atitudinais. 2017. 29 f. Monografia (Pós-Graduação em Equitação). Escola de Equitação do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

SOUZA, Miguel Tadeu dos Santos. **Influência do Estilo de Liderança na Motivação da equipe**: um estudo de caso em empresas metal mecânicas da serra gaúcha. 2017. Disponível em: https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/3620/Influ%C3%AAncia%20do%20Estilo%20de%20Lideran%C3%A7a%20na%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20da%20Equipe%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y Acesso em: 16 de fev. de 2019.

VIEIRA, Belchior. **Liderança militar:** compilação, traduções, adaptação e sistematização do General Belchior Vieira. Curitiba: Atena, 2002.