

TC Inf Carlos Guilherme Maciel Regus

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, EFICÁCIA E LIDERANÇA: BENEFÍCIOS PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO

Salvador
2020

TC Inf Carlos Guilherme Maciel Regus

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, EFICÁCIA E LIDERANÇA:
BENEFÍCIOS PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira

**Salvador
2020**

TC Inf CARLOS GUILHERME MACIEL REGUS

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, EFICÁCIA E LIDERANÇA:
BENEFÍCIOS PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Guaracy Silva - Presidente
UNIS

Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Junior – Membro 1
UNIS

Prof. Me. Alan Sales da Fonseca – Membro 2
UNIS

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL, EFICÁCIA E LIDERANÇA: BENEFÍCIOS PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO

EMOTIONAL INTELLIGENCE, EFFICIENCY AND LEADERSHIP: BENEFITS FOR THE BRAZILIAN ARMY

Carlos Guilherme Maciel Regus¹
Alessandro Messias Moreira²

RESUMO

Este trabalho considera a aplicação dos conceitos de gestão emocional nas Organizações Militares. Tal abordagem se justifica tendo em vista que o tema escolhido é relevante no âmbito das instituições. Nesse sentido, entende-se que o sucesso pessoal e organizacional são decorrentes de múltiplos fatores, não apenas relacionado ao ato de desempenhar bem uma função. Assim, deve-se ter o devido cuidado de gerir relações pessoais, interpessoais e emoções. O objetivo do estudo é apresentar os conceitos de inteligência emocional, pessoa eficaz e liderança, e relacioná-los de forma a agregar valor para uma Organização Militar. Assim, os conceitos apresentados servem de interface para o desencadeamento de ações práticas por parte de executores e gestores. O artigo delinea-se do seguinte modo: primeiramente, apresenta-se os conceitos de inteligência emocional, pessoa eficaz e liderança. Posteriormente, os conceitos são relacionados dentro de um quadro síntese e são descritas as dimensões em que eles podem agir em prol da organização. Tais propósitos foram alcançados por intermédio da realização de uma pesquisa documental, qualitativa, tendo como *corpus* de análise a exploração do material citado na referência. A interpretação dos dados foi feita por princípios de análise de conteúdo, tendo como referência a proposta de Bardin (1988). O estudo mostrou que o conhecimento da temática é válido, tendo aplicabilidade no meio militar, sendo elencadas cinco dimensões dessas aplicabilidades: Pessoal; Cognitiva; Emocional (Afetiva ou Humana); Da Administração Pública; e Hierárquico Disciplinar. Na conclusão, inserem-se possíveis contribuições sociais e acadêmicas.

Palavras-chave: Gestão Emocional. Pessoa Eficaz. Liderança.

ABSTRACT

This paper considers the application of the concepts of emotional management in Military Organizations. Such an approach is justified considering that the chosen theme is relevant within the institutions. In this sense, it is understood that personal and organizational success are due to multiple factors, not only related to the act of performing a function well. Thus, care should be taken to manage personal, interpersonal relationships and emotions. Subsequently, the concepts are related within a summary table and the dimensions in which they can act for the organization are described. These purposes were achieved by conducting a documentary, qualitative research, having as a corpus of analysis the exploration of the material cited in the reference. The interpretation of the data was made by content analysis

¹ Pós-graduando em Gestão da Administração Pública (UNIS/MG). Bacharel em Ciências Militares (1998) (AMAN/RJ). Pós-graduado em Ciências Militares (2006) (EsAO/RJ). Pós-graduado em Coordenação Pedagógica (2007) (UFRRJ). Pós-graduado em Psicopedagogia Institucional (2014) (ULBRA/Canoas/RS). Mestre em Educação (2015) (Centro Universitário La Salle/Canoas/RS). E-mail: carlosregus@yahoo.com

² Professor Titular Doutor do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG. E-mail: alessandromoreira@unis.edu.br.

principles, having as reference the proposal of Bardin (1988). The study showed that the knowledge of the theme is valid, having applicability in the military environment, being listed five dimensions of these applicabilities: Personal; Cognitive; Emotional (Affective or Human); Public administration; and Hierarchical Discipline. In the conclusion, possible social and academic contributions are inserted.

Keywords: Emotional Management. Effective Person. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho considera a aplicação dos conceitos de gestão emocional nas Organizações Militares (OM)³ do Exército. Nesse contexto, parte-se da premissa de que o trabalho é uma atividade importantíssima e necessária na vida de qualquer pessoa, pois grande parte do tempo de muitos indivíduos é dedicado ao exercício de uma atividade profissional. Assim, faz-se necessário conhecer alguns conceitos que podem auxiliar as pessoas na realização de suas atividades laborais. Agregar esses valores é uma proposta que pode auxiliar tanto chefes, quanto subordinados, no cumprimento dos seus deveres funcionais, aumentando o desempenho organizacional.

Nesse escopo, é proposto o seguinte problema: como os conceitos de inteligência emocional, eficácia e liderança agem em benefício dos profissionais do Exército brasileiro?

Para responder tal indagação, primeiramente apresenta-se os conceitos de inteligência emocional, eficácia e liderança. Em um segundo momento, descreve-se as questões que podem ser elencadas em benefício do Exército brasileiro. Na sequência são apresentados os resultados alcançados e redigidas as considerações finais e as referências usadas.

A análise dos dados foi feita por intermédio dos princípios da análise de conteúdo, tendo como referência a proposta de Bardin (1988). O foco da abordagem foi qualitativo, sendo os autores os responsáveis pela coleta e análise dos dados. O *corpus* foi constituído por intermédio de pesquisa documental, exigindo esforço hermenêutico para situar, compreender e argumentar as questões que envolvem a temática.

A abordagem se justifica dentro de um quadro de gestão contemporânea, onde princípios e conceitos estão permanentemente em evolução e envolvem organizações, pessoas, valores e técnicas de liderança. Com base nesses princípios e conceitos é que são desenvolvidas as ações de melhoria contínua, a fim de atender às necessidades e às expectativas dos envolvidos.

É importante ressaltar que o texto pretende auxiliar as pessoas a desenvolverem os conceitos estudados em suas atividades laborais. Para os militares do Exército especificamente, complementa a temática liderança militar, conceito presente em qualquer atividade de apoio ou operacional desenvolvida no âmbito militar.

2 DESENVOLVIMENTO

Este tópico é iniciado com o desafio de descobrir os conceitos de inteligência emocional, pessoa eficaz e liderança. Após o entendimento dessas ideias é possível retornar à proposta inicial da abordagem, que é a de entender como os conceitos de inteligência emocional, pessoa eficaz e liderança agem em benefício do Exército brasileiro.

3 Organização Militar (OM): denominação genérica atribuída à unidade de tropa, repartição, estabelecimento, navio, base, arsenal ou qualquer outra unidade administrativa, tática ou operativa, das Forças Armadas. Conforme o constante em Defesa (2007).

Historicamente, identifica-se que inteligência e emoção são temas que já instigaram inúmeros pensadores, fazendo parte da evolução humana. Charles Darwinⁱ, por exemplo, referiu-se a importância delas para a sobrevivência e adaptação da espécie humana. Ao escrever a Teoria da Seleção Natural, observou que organismos que se adaptam com maior facilidade ao meio ambiente têm chances maiores de sobreviver do que os menos adaptados. Nessa visão, organismos mais adaptados (ou com melhor relação entre inteligência e emoção) são os que são capazes de sobreviver em dado ambiente.

Já nas décadas de 1920 e 30, Robert L. Thorndikeⁱⁱ escreveu artigos em revistas científicas estadunidenses sobre a chamada inteligência social, que versava sobre agir com sabedoria nas relações humanas. Na atualidade, esse conceito aproxima-se com a capacidade de influenciar e gerir pessoas, orientando-as na busca pelo sucesso pessoal e profissional.

Entre as décadas de 1940 e 1990, inteligência e emoção ainda eram desafios de estudiosos. Nesse período, passou-se a destacar que fatores não-intelectuais influenciam no comportamento inteligente, havendo um consenso inicial de que inteligência não se resume a capacidade intelectual, sendo influenciada por fatores externos, como a emoção. Destacaram-se, no período, as teorias de David Wechslerⁱⁱⁱ (Escala de Inteligência para Adultos e Crianças) e Howard Gardner^{iv} (Inteligências Múltiplas), que descreviam, sinteticamente, como sendo inteligente, as pessoas emocionalmente capazes de compreenderem intenções, motivações e desejos, em si e nos outros, transformando isso em ações.

Foi somente a partir do ano de 1995 que o termo Inteligência Emocional (IE) ganhou uma maior expressividade. Essa origem está relacionada a publicação do livro *Inteligência Emocional – A Teoria Revolucionária que Redefine o Que é Ser Inteligente*, de Daniel Goleman^v. Nesta obra, os leitores são instigados a conhecer um indivíduo dotado de inteligência emocional, ou seja, aquele que é capaz de identificar e gerenciar eficazmente suas emoções.

Em outro prisma, a abordagem do conceito de eficácia aqui utilizado (no sentido de ser uma pessoa eficaz) é enfatizada com base nas publicações de Peter Drucker (1967)^{vi} – *O Gerente Eficaz*, e de Stephen Richards Covey (2019)^{vii} - *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Tais autores apresentam ideias e formalizam hábitos que julgam ser os tipos de modelos comportamentais que diferenciam as pessoas eficazes das demais.

No horizonte do estudo da liderança, ressalta-se que a temática faz parte do programa de disciplinas de todas as escolas de formação do Exército brasileiro, sejam técnicas, de aperfeiçoamento ou especialização, da graduação ou da pós-graduação. Conhecer seus conceitos é necessário, principalmente no que se refere a estrutura das instituições, relações funcionais e interpessoais, emoções, processos interativos, sistemas, dentre outros. O substantivo liderança, que já foi muito difundido e estudado por diversas áreas do conhecimento, significa, resumidamente, o que vai na frente. Para as organizações, principalmente aquelas que englobam um conjunto de pessoas, a liderança está presente na vida social e na convivência entre os seres humanos, sendo capaz de influenciar sucessos e fracassos.

É dentro desse escopo que está o propósito central desta discussão, que busca estabelecer como a relação entre os conceitos de inteligência emocional, eficácia e liderança, pode ser utilizada em benefício dos profissionais do Exército brasileiro.

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A origem desse termo remonta os anos 1990, quando o psicólogo e repórter de ciência do jornal *The New York Times*, Daniel Goleman, deparou-se com um artigo de uma revista acadêmica escrito pelos também psicólogos John Mayer e Peter Salovey. Ambos formularam um conceito que chamaram de “Inteligência Emocional” – IE, conforme cita Woyciekoski e Hutz (2009, p. 3).

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual.

Desenvolver a IE seria um caminho a ser trilhado pelas pessoas para alcançar o sucesso pessoal e profissional. Tal conceito apresentou direção distinta àquilo que muitos psicólogos entendiam à época, que pessoas com um elevado grau no Quociente de Inteligência (QI) é que tendiam a ter um padrão de excelência na vida.

Na base do seu propósito está a necessidade de conhecer nossa vida mental, formada pela mente racional e pela mente emocional. A primeira relaciona-se com aquilo que, de fato, fazemos, ponderamos, refletimos, temos consciência. A segunda é impulsiva, nem sempre lógica, às vezes inconsequente. Nesse sentido, é importante que tenhamos conhecimentos que nos ajudem na condução de uma vida equilibrada. Para isso, temos que ser capazes de compreender e gerenciar nossas próprias emoções e, também as dos outros, valendo destacar:

A vida emocional é um campo com o qual se pode lidar, certamente como matemática ou leitura, com maior ou menor habilidade, e exige seu conjunto especial de aptidões. E a medida dessas aptidões numa pessoa é decisiva para compreender por que uma prospera na vida, enquanto outra, de igual nível intelectual, entra num beco sem saída: a aptidão emocional é uma metacapacidade que determina até onde podemos usar bem quaisquer outras aptidões que tenhamos, incluindo o intelecto bruto (GOLEMAN, 2017, p.60).

De forma prática, é saber equilibrar as emoções com que as pessoas se deparam e apresentam no seu cotidiano, identificadas em sintomas dos mais diversos tipos, como o estresse, a tristeza, a ansiedade, os vícios, obsessões, enfim, comportamentos que podem ser repetitivos, ou não. Para Goleman (2017, p. 15), a IE “determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins”. Quando há o domínio desse potencial, há aumento da capacidade laboral.

Ao lançar o livro *Inteligência Emocional* (1995), Goleman mostrou resultados de diversas descobertas científicas que uniam ramos científicos distintos, como a psicologia e a neurociência afetiva, fazendo com que o termo passasse a ser estudado por diversos ramos da pesquisa científica.

Muitos autores, posteriormente, também registraram visões sobre a IE, destacando-se algumas obras como: *Além da Inteligência Emocional*, de Roberto Lira Miranda, e *Inteligência Emocional no Trabalho*, de Hendrie Weisinger. Ambos destacaram a importância de desenvolver IE para obtenção de resultados pessoais e organizacionais.

Atualmente, verifica-se que os conceitos de Goleman foram abraçados nos ramos educacional e empresarial, fazendo parte do cotidiano de muitas organizações. Muitas escolas e instituições adotam, na sua modelagem, programas que envolvem o chamado “aprendizado social e emocional” (no inglês, *SEL, social and emotional learning*)⁴.

É dentro desse escopo que é registrada a visão de Goleman (2017). Para o autor, o maior ou menor sucesso por parte dos indivíduos está relacionado aos cinco pilares que formam a inteligência emocional, a saber:

4 O aprendizado social e emocional vem acontecendo nas escolas de ensino fundamental e médio por intermédio de programas como O Líder em Mim e a Escola da Inteligência. O primeiro, por meio da vivência dos 7 hábitos, auxiliando alunos e educadores a enxergarem as situações de uma forma diferente, mudando comportamentos e, assim, alcançando resultados novos e consistentes. O segundo foi idealizado pelo brasileiro Augusto Cury. Implementa nas instituições de ensino uma cultura para o desenvolvimento da IE, da saúde psicossocial, e da construção de relações saudáveis, a partir da aplicação de 1 hora/aula semanal, dentro da grade curricular. Disponível em: <https://www.olideremmim.com.br/>; <https://escoladainteligencia.com.br/>. Acesso em: 14 set. 2019.

Conhecer as próprias emoções

Para Goleman (2017, p.67), “as pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas”. Nesse contexto, o autor refere-se a importância de controlar e reconhecer seus próprios sentimentos, quando ocorrem. Se o homem não desenvolver a capacidade de lidar com o seu sentimento, pode ficar à mercê dele.

Lidar com emoções

Refere-se a capacidade de confortar-se, de livrar-se da ansiedade, da tristeza ou da irritabilidade, situações que incapacitam o homem. Para o autor, “as pessoas que são fracas nessa aptidão vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto outras se recuperam mais rapidamente dos reveses e perturbações da vida” (GOLEMAN, 2017, p. 67).

Motivar-se

Para Goleman (2017, p. 67), “as pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam”. Nesse sentido, refere-se à capacidade de se automotivar, mantendo o controle das ações e da impulsividade.

Reconhecer emoções nos outros

Refere-se a uma capacidade, ou aptidão pessoal, de perceber quando outras pessoas estão emocionadas. Para o autor, “as pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais do mundo externo que indicam o que os outros precisam ou o que querem. Isso as torna bons profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração” (GOLEMAN, 2017, p. 67).

Lidar com relacionamentos

Para Goleman (2017, p. 67), “a arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros”. Essa aptidão influencia sobremaneira nas relações interpessoais, sendo necessário aprimorá-la, principalmente aquelas pessoas que exercem funções que envolvem lidar grande número de pessoas.

De posse desses conceitos, fica mais fácil relacioná-los e aplicá-los no dia a dia da caserna, que é caracterizado por uma miscigenação de hábitos, costumes e origens, resultado da composição das tropas brasileiras. Nesse quadro, onde cada indivíduo já traz consigo uma herança sociocultural, é interessante ter o domínio dos cinco pilares citados, com vistas a gerenciar riscos e mitigar situações que podem gerar conflitos.

A tarefa, simples de ser entendida, pode não ser de fácil execução para alguns, em virtude de estruturas rígidas já moldadas na sua identidade. Entretanto, conforme Goleman (2017, p. 68) aponta, nossas aptidões emocionais podem ser aprimoradas com “o devido esforço”.

Por fim, e não menos importante, é válido destacar, que dentro de uma perspectiva instrutiva, atitudes comportamentais adequadas acrescentam qualidade ao profissional, favorecendo o mesmo na condução de pessoas ao objetivo comum, a missão que lhe é atribuída. Na profissão militar existem fortes compromissos firmados entre os seus membros, envolvendo até o sacrifício da própria vida⁵, o que justifica entender, um pouco mais, sobre IE.

2.2 PESSOA EFICAZ

Etimologicamente, o termo eficaz é oriundo do latim, *eficácia*, e significa “capacidade de atingir o efeito esperado” (HOUAISS, 2015, p. 358). Neste espaço, onde tem-se por objetivo identificar conceitos de pessoa eficaz, a abordagem registra observações de Peter

5 Conforme Portaria Normativa Nº 660, do Ministério da Defesa, de 19 de maio de 2009.

Ferdinand Drucker e Stephen Richards Covey. O primeiro é tido pela literatura como o Pai da Administração moderna, autor de inúmeros livros com foco nas eficiências pessoal e organizacional. O segundo ficou mundialmente conhecido a partir da publicação do livro *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*, tendo registrado a venda de mais de vinte e cinco milhões de exemplares até a publicação da 78ª edição (2019).

Embora os autores tenham nascido em períodos históricos distintos, ambos apresentam visões perfeitamente aplicáveis nos dias de hoje, quando busca-se identificar comportamentos que trazem benefícios para uma organização.

Para Drucker (1967, p. 1), “ser eficaz é a função do gerente”. Qualquer pessoa que comparece a uma organização espera “que o gerente faça que as coisas sejam feitas”. A visão desse autor sobre pessoas eficazes é ampla, tendo já observado indivíduos que diferem drasticamente em comportamentos e habilidades. Entretanto, ao referir-se exclusivamente as pessoas eficazes, enfatiza que “a única coisa que têm em comum é a capacidade de conseguir que as coisas certas sejam feitas” (DRUCKER, 1967, p. 20).

Quando se refere aos comportamentos recorrentes dessas personalidades, argumenta mostrando que elas praticavam cinco hábitos, que assim podem ser sintetizados:

Conheça seu tempo

Para Drucker (1967, p. 24), “gerentes eficazes sabem que tempo é fator limitativo. Os limites de produção em qualquer processo são estabelecidos pelo elemento mais escasso e que, no processo que chamamos realização, é o tempo”. Se uma pessoa não conhecer o tempo de que dispõe, não terá como aplicá-lo em benefício próprio, podendo, o fato, tornar-se um óbice pessoal. Registrar quanto tempo demora cada tarefa é um exemplo a ser perseguido, portanto, há necessidade de observar, anotar e consolidar o mesmo.

Como posso contribuir?

O autor supracitado aponta que

O homem que focaliza os esforços e que enfatiza sua autoridade sobre os que estão abaixo dele é um subordinado, independentemente da elevação de seu título ou posição [...] o homem que focaliza a contribuição e que toma responsabilidade pelos resultados, por mais jovem que seja [...] é alta administração [...] ele se julga responsável pelo desempenho do conjunto (DRUCKER, 1967, p. 52).

Nessa proposta, a pessoa eficaz foca nas possíveis contribuições que ela pode fazer para organização, influenciando resultados, reduzindo óbices e mitigando problemas. O ponto central é desenvolver a organização.

Tornar a força produtiva

Embora todos possuam fraquezas, há necessidade de torná-las irrelevantes. Assim, as pessoas eficazes são capazes de aglutinar forças para execuções conjuntas. Conforme aponta Drucker (1967, p. 69), “o gerente eficaz torna a força produtiva. Sabe que nada se constrói sobre a fraqueza. Para conseguir resultados, temos de usar todas as forças disponíveis – a dos associados, a do superior e a nossa própria. Essas forças são as verdadeiras oportunidades”.

Primeiro, as primeiras coisas (Ou: Uma coisa de cada vez)

É necessário ser inteligente e rápido na hora de alcançar os propósitos. Uma maneira inteligente de proceder em tal raciocínio é fazer uma coisa por vez. Assim, concentre-se no principal trabalho, envolvendo a equipe da mesma forma. Nesse sentido, Drucker (1967, p. 96), destaca: “Quanto mais um gerente trabalha para tornar produtiva a força, tanto mais se torna consciente da necessidade de concentrar a força humana disponível nas oportunidades mais importantes. Este é único caminho de conseguir resultados”.

Tome a decisão

Conforme cita Drucker (1967, p. 109):

A tomada de decisão, portanto, merece especial tratamento em uma discussão sobre o gerente eficaz. Só os gerentes tomam decisões. Na verdade, o que define o gerente é justamente esperar-se dele, por virtude de posição e conhecimentos, que tome decisões com significativo impacto sobre toda a organização, seu desempenho e resultados. Gerentes eficazes, portanto, tomam decisões eficazes.

Dentro de um quadro organizacional, entende-se que a maioria das decisões fazem parte de situações processuais, ou seja, são rotineiras, dizem respeito a regras já estabelecidas, com normas gerais de ação e procedimentos. O desafio é decidir bem em face de uma situação atípica.

Analisando, agora, os cinco princípios elencados por Drucker, observa-se que é possível colher ensinamentos sobre como tornar-se uma pessoa eficaz. Entretanto, ser eficaz é algo que exige mudança comportamental, é individual. Todos podem ser eficazes, mas a ação é individual. Vale destacar:

O autodesenvolvimento do gerente eficaz é fundamental para o desenvolvimento da organização, seja uma empresa, uma repartição governamental, um laboratório de pesquisas, um hospital ou qualquer força militar. É o caminho para o desempenho da organização. A proporção que os gerentes procuram tornar-se eficazes, estarão elevando o nível de desempenho de toda a organização. Eles elevam a visão das pessoas - dos outros e a sua própria (DRUCKER, 1967, p. 162).

Em síntese, verifica-se que o desempenho de uma organização tida como eficaz é resultante do trabalho harmônico e destacado do seu quadro de profissionais. Como diz Drucker (1967, p. 166), “a eficácia deve ser aprendida”, para que se possa obter de todos os colaboradores a devida contribuição.

Covey, por sua vez, ao estudar e trabalhar com pessoas por longo período, em empresas, universidades, ambientes conjugais e familiares, verificou que muitas que atingiram sucesso social gerenciavam conflitos, declarando sobre a necessidade de serem mais coerentes, melhorarem sua eficácia e terem relacionamentos mais satisfatórios. Enquanto pesquisava, identificou o quanto a percepção determinava a maneira como vemos as coisas e influencia o comportamento humano.

Disso posto, e após uma sequência de registros que refletiam comportamentos recorrentes, concluiu que, grandes líderes das mais diversas áreas, e pessoas que chamou de altamente eficazes, praticavam sete hábitos, assim sintetizados:

Seja proativo

Para Covey (2019, p.14), a proatividade “significa muito mais do que tomar a iniciativa [...] como seres humanos, somos responsáveis por nossas próprias vidas. Nosso comportamento resulta de decisões tomadas, não das condições externas”. Assim, uma pessoa proativa tem capacidade suficiente para fazer um fato acontecer e está acostumada com a responsabilidade. Quando algo não acontece, ou dá errado, entende que o fato foi produto de sua própria escolha, não procurando justificativas ou circunstâncias para explicar as negativas. Enfim, pessoas proativas são guiadas por bons princípios, seus objetivos estão organizados, pensados, selecionados e interiorizados.

Comece com o objetivo em mente

Se a vida for comparada a uma escalada, o importante é você estar ancorado na parede certa. Com uma ancoragem boa você pode subir mais alto. Se você começar algo com o objetivo em mente, você ganha perspectiva. Sinteticamente, é ser capaz de desenvolver uma

missão pessoal, balizada pelo caráter e por valores e princípios socialmente aceitos. Para Covey (2019, p. 133), esse segundo hábito “significa começar tendo uma compreensão clara do destino [...] saber para onde você está seguindo, de modo a compreender melhor onde está agora e dar os passos sempre na direção correta”.

Faça primeiro o mais importante

Conforme cita Covey (2019, p.189 e p. 190), respectivamente, “o gerenciamento eficaz é fazer primeiro o mais importante”, podendo ser sintetizado na expressão “organize e execute conforme a prioridade”. Nesse contexto, fazer primeiro o mais importante refere-se a maneira de organizar aquilo que você faz, administrando seu tempo. Em um contexto amplo, entende-se que a pessoa que detém tal qualidade é disciplinada e estende esse comportamento para suas atividades diárias. É íntegra e faz aquilo que diz.

Pense ganha/ganha

O contexto desse pensamento refere-se a duas vitórias: pessoal e pública. A primeira (estar capacitado nos três primeiros hábitos, a vitória pessoal) precede a segunda. Nas relações diárias, ganha/ganha significa que aquilo tido como ideal para um, também tem que ser para o outro. Para Covey (2019, p. 257) “ganha/ganha é um estado de espírito que busca constantemente o benefício mútuo em todas as interações humanas”. Pessoas e organizações que pensam dessa forma têm confiança mútua, lealdade, comunicam-se com clareza, são flexíveis, respeitosas e tolerantes.

Procure primeiro compreender, depois ser compreendido

Destaca-se, neste princípio, saber ouvir. Covey (2019, p. 294) cita que há necessidade de se mudar paradigmas, pois “a maioria das pessoas não consegue escutar com a intenção de compreender. Elas ouvem com a intenção de responder”. Assim, torna-se necessário desenvolver a chamada escuta empática, onde, além do uso da audição, observam-se os sinais, os gestos e as emoções com o auxílio da visão. Tal conduta possibilita a coleta de informações mais precisas pelo ouvinte, resultado da confiança do comunicante em lhe transmitir os dados, ocasionando uma maior aproximação.

Crie sinergia

Criar sinergia refere-se à capacidade de cooperar. É consequência da boa prática dos hábitos anteriormente citados. Para Covey (2019, p. 321), “a sinergia é a essência da liderança baseada em princípios. Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas. Todos os hábitos que abordamos nos preparam para criar o milagre da sinergia”. Em um ambiente sinérgico existe cooperação criativa, há desenvolvimento pessoal e profissional, as relações fluem de maneira mais natural. Sinteticamente, pode-se dizer que nesse tipo de ambiente o todo é sempre maior do que a soma das partes.

Afine o instrumento

Este hábito engloba todos os outros seis hábitos. Refere-se a necessidade de manter em perfeito funcionamento as quatro dimensões da natureza humana: física, espiritual, mental e social. “Quer dizer exercer as quatro dimensões da nossa natureza com regularidade e consistência” (COVEY, 2017, p. 350). Para um indivíduo, ou organização, tornar-se eficaz, é imprescindível renovar cada uma dessas quatro dimensões. Desconsiderá-las ocasionará riscos, impactando negativamente todos envolvidos.

De posse dos princípios elencados por Ducker e Covey, é possível de se inferir que os autores apresentam similitudes e aplicabilidades no cotidiano de uma OM. Primeiramente, porque referem-se a comportamentos pessoais e de gerentes de uma coletividade. Em um segundo momento, porque essas pessoas, ditas eficazes, tem a responsabilidade de conduzir outras ao objetivo organizacional. Em um terceiro plano está a sociedade, que precisa e,

muitas vezes, depende de pessoas e organizações eficientes. E por último, não menos importante, no setor público, está a sua administração e os seus executivos, que necessitam ser eficientes a todo instante, priorizando, planejando e decidindo com responsabilidade tudo aquilo que lhe é devido. Sinteticamente, essas aproximações podem assim ser entendidas:

A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias (COVEY, 1994, p. 259).

Diante de todo o exposto é possível, novamente, inferir, que o domínio dos princípios elencados pelos autores impacta positivamente como um benefício ao exercício da profissão militar, particularmente nas funções relacionadas a Chefia, Comando, Direção ou Gerência. Inicialmente, porque é um dever funcional bem fazer tarefas e obrigações. Em outro momento, porque o trabalho a ser desencadeado é impessoal, ele representa a Instituição.

A seguir serão expostos conteúdos de liderança, cujo domínio da temática é fortalecido com o entendimento prévio dos conceitos de IE e de pessoa eficaz.

2.3 LIDERANÇA e LIDERANÇA MILITAR

Inicialmente, torna-se necessário reconhecer que muitas áreas do conhecimento estudam a temática liderança. A palavra, em sua etimologia, é de origem celta, significando o que vai na frente. Alguns autores consideram como origem da palavra o termo, em inglês, *Leadersheap* (liderança). Já para Houaiss (2015, p. 590), Líder “é o indivíduo que tem autoridade para comandar ou liderar outros”.

No que se refere as teorias de liderança, a literatura existente evidencia quatro principais correntes de pensamento, conforme pode-se verificar em Exército⁶ (2011):

- Corrente centrada no líder: evidenciada pelas ações do líder, “o que o líder é e o que ele faz” (EXÉRCITO, 2011, p. 2-3). Nesse caso, é desconsiderado que o meio influencia o líder. Sua vocação é oriunda de um atributo da personalidade.
- Corrente centrada nos seguidores: considera que o líder é “produto do grupo”, sendo escolhido por ser a pessoa com maior capacidade de sintetizar o ideal buscado por dada coletividade (EXÉRCITO, 2011, p. 2-3).
- Corrente centrada na situação: apresenta a ideia de que a liderança é oriunda da “relação entre o líder e os liderados” (EXÉRCITO, 2011, p. 2-4). Assim, diante de uma situação em que seja visível a necessidade do domínio de um conhecimento, o líder irá apresentar-se normalmente.
- Corrente integradora: concorda que a liderança é resultado de “múltiplas possibilidades de interação entre seus elementos constitutivos” (EXÉRCITO, 2011, p.2-4). O papel de líder dá-se pelo conhecimento, habilidade e atitude que possui diante dos fatos, sendo importante relacioná-los dinamicamente.

No Exército brasileiro, a concepção de liderança modificou-se ao longo dos anos. No antigo Manual de Liderança Militar⁷ (1991) era orientada por princípios, que tinham por objetivo “o desenvolvimento do Líder, dos subordinados e da unidade” (EXÉRCITO, 1991, p. 4-1), sendo baseada em 11 (onze) princípios: a) conhecer sua profissão; b) conhecer-se e procurar o auto aperfeiçoamento; c) assumir a responsabilidade por seus atos; d) decidir com acerto e oportunidade; e) desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados; f)

6 Portaria Nº 102, do Estado-Maior do Exército (EME), de 24 de agosto de 2011. Aprovou o Manual de Campanha Liderança Militar (manual vigente).

7 Portaria Nº 088-3ª Subchefia do Estado-Maior do Exército, de 19 de setembro de 1991. Instruções Provisórias (IP 20-10) – Manual de Liderança Militar (revogado).

servir de exemplo a seus homens; g) conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados; h) manter seus homens bem informados; i) assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas; j) treinar seus subordinados como uma equipe; e k) atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.

Atualmente, o Manual de Liderança do Exército brasileiro (2011, p. 3-3) estabelece:

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.

Nesse escopo, apoia-se, basicamente, em três pilares: a) proficiência profissional; b) senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; c) atitudes adequadas.

Proficiência profissional relaciona-se com o desenvolvimento de capacidades, conhecimento da profissão e cultura organizacional. Entende que o líder é o responsável por orientar os trabalhos, dividindo as obrigações e respeitando as capacidades de cada indivíduo. Ter senso moral refere-se à incorporação de valores sociais intrínsecos ao cargo desempenhado, como negar vantagens pessoais, fato que pode ser observado nas rotinas diárias e no caráter. O terceiro é externado pela maturidade na execução das obrigações, no equilíbrio das decisões tomadas, no gerenciamento de conflitos, enfim, no exercício da liderança. Assim, o líder militar deve “saber, ser e fazer, além de interagir com o grupo e com a situação” (EXÉRCITO, 2011, p. 3-3).

Nesse processo de evolução do tema no âmbito do Exército, observa-se que os onze princípios foram substituídos pelos três pilares citados. O que se pretende, em síntese, agora, é desenvolver competências cognitivas, psicomotoras e afetivas, onde “a competência está relacionada com a transformação dos recursos cognitivos, psicomotores e afetivos em comportamentos que geram resultados práticos” (EXÉRCITO, 2011, p. 5-1).

A visão de interação entre pessoas, existente na normativa militar, também está destacada na visão de outros dois autores, a saber:

Para Fleury^{viii} (2002, p. 258): “a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social”. Tal concepção aproxima-se muito da corrente centrada na situação e foi redigida pela autora no estudo de relações internas de trabalho envolvendo pessoas e organizações.

Já Cortella^{ix} (2007, p. 93 e p. 94)⁸, respectivamente, considera que “líderes são homens e mulheres que ajudam indivíduos e equipes a fazerem a travessia rumo ao futuro”, cabendo ao líder “cultivar cinco competências essenciais nessa grande arte de interação”. São elas: a) Abrir a mente; b) Elevar a equipe; c) Recrear o espírito; d) Inovar a obra; e e) Empreender o futuro.

Abrir a mente corresponde-se com atenção às mudanças e ao fato de não desistir. Segundo Cortella (2007, p. 95), se a desistência acontece, “a pessoa fecha a mente”. Elevar a equipe acontece, naturalmente, quando o liderado reconhece a capacidade do líder e sente-se seguro nas ações por ele determinadas. Recrear o espírito considera que “as pessoas devem se sentir bem e ter alegria onde estão” (CORTELLA, 2007, p. 96). Nesse sentido, o autor discorre sobre a necessidade de se manter um ambiente salutar de trabalho. Inovar a obra é pressuposto de reinvenção, caracterizada pela proatividade na busca de soluções, em reformulações, em agregar valor àquilo que já existe. A partir dessas competências, empreender o futuro “é pensar nas estratégias, nas condições e nas possibilidades”, tornando a ideia um fato positivo, relevante, mais fácil de ser alcançado (CORTELLA, 2007, p. 100).

Analisando os conteúdos acima descritos de forma conjunta, verifica-se a existência de um alinhamento nas concepções dos autores e da normativa militar, a partir do entendimento

⁸ CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 6ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

de que o líder deve ser capaz de desenvolver competências dentro de um processo de interação social. Nesse momento, então, é possível retornar de forma mais conformável ao problema proposto, de entender como os conceitos de inteligência emocional, eficácia e liderança agem em benefício dos profissionais do Exército brasileiro.

A partir de esforço hermenêutico entende-se que o período atual vivenciado por todos caracteriza-se por ser volátil, incerto, complexo e ambíguo, dentro de um quadro globalizado extremamente mutável. Da mesma forma estão as relações humanas e os processos de gestão pessoal e de organizações.

As pessoas e os profissionais, de forma isolada ou integrando grupos, são instigados, a todo instante, a superarem seus próprios resultados, podendo ocasionar descompassos em qualquer parte dos processos vivenciados. Assim, diante dessas inúmeras variáveis, é que se apresentam os conceitos de IE, pessoa eficaz e liderança, cujo entendimento dos seus propósitos ocupou a temática principal deste artigo. Aglutinar os ensinamentos descritos é o desafio futuro. Saber reunir os mesmos na mente humana e aplicá-los com oportunidade pode impactar de forma positiva na vida de todos, trazendo benefícios, de forma particular, para a Instituição Exército. As dimensões a serem alcançadas estão expostas, em forma de síntese, nos resultados e na conclusão.

3 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se inicialmente na introdução, trata-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com a finalidade de aplicar os resultados colhidos em ambiente organizacional militar. Os autores foram os responsáveis pela coleta e análise dos dados. O *corpus* foi constituído por esforço hermenêutico visando situar, compreender e argumentar as questões que envolvem a temática.

A análise dos dados seguiu os princípios da análise de conteúdo, tendo como referência a proposta de Bardin (1988). Moraes (1999, p. 2) define a análise de conteúdo como “uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise [...] ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum”.

Cabe destacar que a proposta de Bardin (1988, p. 121) consiste em analisar o material coletado em “torno de três polos cronológicos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”.

Laville e Dionne (1999, p. 197) esclarecem que:

[...] a análise e interpretação não são imediatamente possíveis. Os dados que o pesquisador tem em mãos são de momentos, apenas materiais brutos [...]. Esses dados precisam ser preparados para se tornarem utilizáveis na construção dos saberes. O pesquisador deve organizá-los, podendo descrevê-los, transcrevê-los, ordená-los, codificá-los, agrupá-los em categorias [...]. Somente então ele poderá proceder às análises e interpretações que o levarão às suas conclusões.

Considerando que a pré-análise do material já foi feita por ocasião dos subitens anteriores, resta, agora, expor em dimensões, ou categorias de análise, todos os dados, tornando-os operacionais e sistematizando as ideias.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Para dar um melhor entendimento ao abordado, elaborou-se o quadro abaixo, que procura sintetizar os pressupostos teóricos de cada autor.

Quadro N° 1 – Síntese de Conceitos

Referência	Ideia-Força / Síntese	Habilidades / Competências / Princípios (Busca permanente do profissional)
Goleman (2017)	- Inteligência Emocional.	Conhecer as próprias emoções; Lidar com emoções; Motivar-se; Reconhecer emoções nos outros; Lidar com relacionamentos.
Drucker (1967)	- 5 Hábitos. - Gerente Eficaz.	Conheça seu tempo; Como posso contribuir?; Tornar a força produtiva; Primeiro, as primeiras coisas (Ou: Uma coisa de cada vez); Tome a decisão.
Covey (2019)	- 7 Hábitos. - Pessoa Eficaz.	Seja proativo; Comece com o objetivo em mente; Faça primeiro o mais importante; Pense ganha/ganha; Procure primeiro compreender, depois ser compreendido; Crie sinergia; Afine o instrumento.
Manual de Liderança Militar (1991)	- Liderança. - Pilares: saber, ser e fazer.	Conhecer sua profissão; Conhecer-se e procurar o auto aperfeiçoamento; Assumir a responsabilidade por seus atos; Decidir com acerto e oportunidade; Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados; Servir de exemplo a seus homens; Conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados; Manter seus homens bem informados; Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas; Treinar seus subordinados como uma equipe; Atribuir missões a seus homens de acordo com as possibilidades destes.
Manual de Liderança Militar (2011)	- Liderança. - Pilares: saber, ser e fazer. - Desenvolver competências cognitivas, psicomotoras e afetivas.	Proficiência profissional; Senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; Atitudes adequadas.
Fleury (2002)	- Liderança. - Processo social. - Vínculo de influência.	Interação entre o líder e seus liderados dentro de um momento social e de um fato.
Cortella (2007)	- Liderança. - Cultivar competências.	Abrir a mente; Elevar a equipe; Recrear o espírito; Inovar a obra; Empreender o futuro.

Fonte: os autores. Adaptado de Goleman (2017), Drucker (1967), Covey (2019), Cortella (2007), Fleury (2002) e Exército (1991 e 2011).

Observando o quadro acima, entende-se como sendo válido que os profissionais do Exército estudem e relacionem os conceitos inteligência emocional, pessoal eficaz e liderança, na medida em que esses propósitos agregam valor ao conhecimento profissional que já possuem, fortalecendo o trabalho pessoal e, conseqüentemente, o da Instituição.

De forma sintética é possível realizar aproximações em benefício de sua utilização dentro das seguintes dimensões: 1) Pessoal; 2) Cognitiva; 3) Emocional (Afetiva ou Humana); 4) Da Administração Pública; e 5) Hierárquico-Disciplinar.

- Dimensão Pessoal: os conceitos abordados somente serão úteis se a pessoa tiver interesse na sua utilização. Entende-se que cada pessoa ativa, ao longo de sua vida, constrói e fortalece a sua identidade, têm julgamento próprio e decide aquilo que quer, ou não, fazer. Assim, os conceitos apresentados são sugestivos e não representam um desejo autoral ou modelo de conduta. A utilização é própria.

- Dimensão Cognitiva: representada pela aprendizagem, em permanente evolução, partindo-se da premissa de que o tema é relevante para as organizações, seja na modelagem organizacional, nas atividades finalísticas ou de apoio. Conhecer os citados conceitos é permitido, senão um dever, principalmente para aqueles em função de gerenciamento ou comando.

- Dimensão Emocional (Afetiva ou Humana): relacionada ao fato de que as atividades laborais, na atualidade, não envolvem somente o desempenho de tarefas. Organizações longevas, como o próprio Exército, já observam, com muito cuidado, as relações humanas. Analisar o impacto das emoções, principalmente nas tomadas de decisões, é fator sempre presente na mente de gestores e líderes, mesmo que o assunto (emoções) não faça parte, diretamente, da sua qualificação e formação como profissional.

É válido lembrar, neste espaço, da gama de atividades que são desempenhadas pelos militares do Exército. Muitos desses profissionais lidam de maneira mais enfática com as emoções, destacando-se, principalmente, aqueles que estão desempenhando atividades vinculadas ao Departamento de Ensino e Cultura do Exército (DECEX), Departamento-Geral do Pessoal (DGP) e Comando de Operações Terrestres (COTer). Nesse diapasão estão inseridos: o Sistema de Colégios Militares do Brasil (envolvendo crianças e adolescentes); os Hospitais Militares e Postos Médicos de Guarnição; as Escolas de Instrução Militar; a Operação Carro Pipa (responsável pela distribuição de água para consumo humano nas áreas atingidas pela seca e estiagem); a Força-Tarefa Logística Humanitária em Roraima - Operação Acolhida (em apoio aos refugiados venezuelanos, na região Norte do país); as missões de manutenção da paz, com destaque para a Missão das Nações Unidas para Estabilização do Haiti (MINUSTAH – no período de 2004/2017); o Programa Forças no Esporte (PROFESP⁹), dentre outros.

Reforçando a importância dessa dimensão, verifica-se que, atualmente, o DGP está realizando uma pesquisa de satisfação¹⁰, exclusiva para os militares do Exército, visando estabelecer parâmetros sobre o nível de satisfação dos seus integrantes.

- Dimensão da Administração Pública: neste contexto estão inseridas a maioria das OM que são Unidades Administrativas (UA), que realizam licitações, fazem negociações, contratam serviços, exercem o papel de polícia administrativa, enfim, tudo aquilo que se refere a chamada coisa pública. Toda UA, em geral, tem os seus óbices, prazos a cumprir, são integradas por pessoas em funções de execução, gerenciamento e direção e, portanto, necessitam de profissionais que administrem a inteligência emocional, sejam eficazes e comportem-se como verdadeiros líderes nos grupos que integram.

Nesse escopo, os conceitos estudados ajudam os integrantes da UA a tornarem a mesma uma organização competente, com estruturas e práticas bem alicerçadas, diminuição do retrabalho, qualidade nas aquisições e contratações, capacidade de interação, prestando um melhor serviço aos seus clientes – a sociedade brasileira.

- Dimensão Hierárquico-Disciplinar: refere-se ao exercício dos preceitos da ética militar, da busca pelo autoaperfeiçoamento, principalmente aqueles elencados no Estatuto dos Militares, destacando-se:

Art. 28. O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem, a cada um dos integrantes das Forças Armadas, conduta moral e profissional irrepreensíveis, com a observância dos seguintes preceitos de ética militar:

[...]

VI – zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum;

9 Programa Forças no Esporte (PROFESP): é destinado ao atendimento de crianças e jovens de ambos os sexos, de 6 (seis) até os 18 (dezoito) anos de idade, em situação de vulnerabilidade social. Tem por finalidade promover a valorização da pessoa, reduzir riscos sociais e fortalecer a cidadania, a inclusão e a integração social dos beneficiados, por meio do acesso à prática de atividades esportivas e físicas saudáveis e de atividades socialmente inclusivas, realizadas no contraturno escolar, dentro de organizações militares. Disponível em: <https://www.defesa.gov.br/programas-sociais/programa-forcas-no-esporte>. Acesso em: 16 nov. 2019.

10 O DGP realiza anualmente uma pesquisa de satisfação com a finalidade de conhecer o nível de satisfação da Dimensão Humana da Força com os processos críticos desenvolvidos ou relacionados com aquele Órgão de Direção Setorial. Disponível em: <http://www.dgp.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias/411-pesquisa-de-satisfacao-da-dimensao-humana-da-forca>. Acesso em: 16 nov. 2019.

- VII - empregar todas as suas energias em benefício do serviço;
- VIII - praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação (BRASIL, Lei 6.880/80).

Nessa dimensão, entende-se que o militar tem o dever funcional de bem realizar o seu serviço. Relaciona-se, também, com autoaperfeiçoamento. Para aqueles em função de gerenciamento e direção, principalmente, é necessário acompanhar a chamada conjuntura nacional e internacional, que refletem as boas práticas do seu entorno e podem ser trazidas em benefício de pares, subordinados e grupos, como os conceitos estudados.

Por fim, com as dimensões acima expostas, entende-se que o estudo dos conceitos inteligência emocional, pessoal eficaz e liderança, bem como suas relações, é justificado pela sua aplicabilidade no âmbito das organizações, particularmente no quadro de profissionais do Exército. A seguir, serão apresentadas as considerações finais acerca da temática.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento é oportuno descrever que a origem deste artigo tem relação com a trajetória profissional dos autores, as vivências pessoais em organizações, o exercício da docência e a busca pela formação de equipes sólidas de trabalho.

As considerações finais não são conclusivas pois não esgotam a temática, rodeada de múltiplas visões, todas com o seu devido valor informacional.

Disso posto, é válido retornar ao objetivo geral do artigo, que buscou identificar como os conceitos de inteligência emocional, eficácia e liderança agem em benefício dos profissionais do Exército brasileiro. Para atingir tal demanda, os conceitos foram divididos em subitens, onde analisou-se, separadamente, os conceitos de inteligência emocional, pessoa eficaz, liderança e liderança militar.

Em um segundo momento, com esforço hermenêutico, os conceitos foram relacionados conjuntamente e um quadro síntese foi elaborado. Assim, observou-se que o estudo da temática é válido e tem aplicabilidade no meio militar. Posteriormente, foram elencadas cinco dimensões de suas aplicabilidades, a saber: Pessoal; Cognitiva; Emocional (Afetiva ou Humana); Da Administração Pública; e Hierárquico Disciplinar.

No que se refere a dimensão pessoal, verificou-se que a aplicabilidade dos conceitos abordados somente será útil se a pessoa estiver interessada na sua utilização, portanto são sugestivos, mas não menos importantes.

Já cognitivamente, entende-se que o tema é relevante para pessoas e organizações, pois a busca pelo conhecimento traz vantagens individuais e organizacionais. Neste último, por intermédio de programas instrutivos, por exemplo.

Na dimensão emocional observou-se que, dentro da vasta gama de atividades desempenhadas pelos militares, muitas delas relacionam-se com a gestão de emoções. Assim, o impacto das emoções, principalmente nas tomadas de decisões, é um fator que está sempre presente na mente do corpo de profissionais, principalmente gestores e líderes.

Sob a ótica da administração pública, vale destacar que as organizações militares são UA e lidam com a chamada coisa pública. Nesse contexto, os temas abordados ajudam no exercício da prática competente, na qualidade das relações funcionais internas e externas e no crescimento do seu quadro de pessoal, que deve gerenciar e contratar, de forma exemplar, tudo aquilo que lhes cabe perante a sociedade brasileira.

A dimensão hierárquico-disciplinar, por fim, é perfeitamente entendida como sendo um dever estatutário, onde ter zelo no preparo funcional e elevar o desempenho intelectual é descrito de forma clara e objetiva. Assim, conhecer os conceitos estudados engrandece o profissional e a Instituição.

Em síntese, sob um horizonte organizacional, vislumbra-se que as pessoas sejam capazes de bem se relacionarem, que os profissionais sejam eficientes e crentes nos princípios e valores. As organizações, por sua vez, implantem uma cultura moderna, efetiva, com objetivos bem definidos e que atentem para a dimensão humana.

Feitas essas breves considerações, é pertinente destacar que existe a satisfação dos autores em conhecer um pouco mais sobre a temática, o que auxiliou na busca pelo conhecimento. Assim, uma contribuição social pode ser elencada, na medida em que os conceitos se tornem referência para o(s) leitor(es) ou dada organização. Academicamente, o artigo é condição necessária para conclusão de Curso de Pós-graduação em Gestão da Administração Pública, podendo ser utilizado para profissionais das mais diversas áreas do conhecimento, interessados na temática.

Por fim, julga-se pertinente considerar a aplicação dos conceitos de gestão emocional nas OM do Exército, pois faz parte do processo de evolução organizacional. Além disso, dentro de uma visão processual, os conceitos ajudam na resolução de questões internas e externas, oriundas da amplitude de mudanças a que todos estão sujeitos no cotidiano, sobretudo nos campos tecnológico, econômico e social. Dentro desse quadro prospectivo, onde existem desafios e a busca por alternativas de desempenho e de melhor viver, o artigo pode ser utilizado como ponto de partida para os interessados em aprofundar o estudo desta temática.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BRASIL. Ministério da Defesa. Gabinete do Ministro. **Portaria Normativa N° 660/MD**. [Aprova o Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas]. Brasília: Ministério da Defesa, 19 maio 2009. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/portarias/660_2009.pdf. Acesso em: 7 dez. 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Portaria Normativa N° 196/EMD/MD**. [Aprova o “Glossário das Forças Armadas”]. Brasília: Ministério da Defesa, 22 fevereiro 2007. Disponível em: https://www.defesa.gov.br/arquivos/File/legislacao/emcfa/publicacoes/md35_g_01_glossario_fa_4aed2007.pdf. Acesso em: 7 dez. 2019.

BRASIL. **Lei n° 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6880.htm. Acesso em: 7 dez. 2019.

CARNEIRO, Elaine Gerk, ZIVIANI, Cilio Rosa. A pessoa inteligente no mundo social. **Psicologia Escolar e Educacional**, Campinas, v. 2, n. 2, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-85571998000200008. Acesso em: 7 dez. 2019.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 6ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. São Paulo: Campus, 1994.

COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2019.

DARWIN, Charles. **A Origem das Espécies**. Através da Seleção Natural ou a Preservação das Raças Favorecidas na Luta pela Sobrevivência. Leça de Palmeira, Portugal: PLANETA VIVO, 2009. *E-book* (445 p.) (Coleção Planeta Darwin). ISBN 978-972-8923-43-3. Disponível em: http://darwin-online.org.uk/converted/pdf/2009_OriginPortuguese_F2062.7.pdf. Acesso em 7 dez. 2019.

DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 1967.

EXÉRCITO, Estado-Maior do Exército. **Instruções Provisórias (IP 20-10)** – Manual de Liderança Militar. 1ª ed. Brasília: EGGCF, 1991.

EXÉRCITO, Estado-Maior do. **Manual de Campanha Liderança Militar**. 2ª ed. Brasília: EGGCF, 2011.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização (Org.)**. São Paulo: Gente, 2002.
GARDNER, Howard. **Estruturas da Mente: A Teoria das Inteligências Múltiplas**. Porto Alegre: Artmed, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

HOUAISS, Instituto Antônio. **Pequeno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Moderna, 2015.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda, 1999.

MAYER, J. D., SALOVEY, P., & CARUSO, D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. **Psychological Inquiry**, 15 (3), p. 197-215, 1997.

MIRANDA, Roberto Lira. **Além da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no trabalho**: como aplicar os conceitos revolucionários da I.E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009.

i Charles Darwin (1809-1882): naturalista, geólogo e biólogo inglês. Célebre estudioso da evolução humana. É autor da chamada Teoria da Seleção Natural, ou Teoria de Darwin. Nessa teoria, considera que os seres vivos descendem de ancestrais comuns, que se modificam ao longo do tempo. Assim, as espécies existentes foram evoluindo de espécies mais simples que viveram antigamente. Defendia que somente as espécies adaptadas às pressões do ambiente, são capazes de sobreviver, se reproduzir e gerar descendentes.

ii Robert L. Thorndike (1910-1990): psicometrista e psicólogo educacional estadunidense. Destacou-se por elaborar, em conjunto com Elizabeth Hagen, o amplamente conhecido Teste de Habilidade Cognitiva (Teste de QI). O trabalho de Thorndike é referenciado por Carneiro e Ziviani (1998).

iii David Wechsler (1896-1981): romeno, emigrante estadunidense, psicólogo. Enfatizou que fatores além da capacidade intelectual estão envolvidos no comportamento inteligente. Criou a Escala de Inteligência para Adultos Wechsler (WAIS) e a Escala de Inteligência para Crianças Wechsler (WISC). O trabalho de Wechsler é referenciado por Carneiro e Ziviani (1998).

iv Howard Gardner: psicólogo estadunidense, professor das Universidade de *Harvard* e de *Boston*. Autor da Teoria das Inteligências Múltiplas, que envolve conceitos relacionados a inteligência emocional.

v Daniel Goleman: jornalista e psicólogo nascido nos Estados Unidos no ano de 1946. Foi escritor do Jornal *The New York Times* por doze anos, onde relatava avanços nos estudos do cérebro e das comportamentos humano. Possui Doutorado em Psicologia pela Universidade de *Harvard*, onde também foi docente.

vi Peter Ferdinand Drucker (1909-2005): escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca. Autor de inúmeros livros, é considerado o Pai da Administração Moderna.

vii Stephen Richards Covey (1932-2012): escritor nascido nos Estados Unidos. Era Mestre em Administração pela Universidade de *Harvard* e Doutor na mesma área pela Universidade *Brigham Young*. Ficou mundialmente conhecido com o livro *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes* (1989). Estudou e instruiu pessoas no intuito de adquirirem sucesso profissional. Foi consultor pessoal de Bill Clinton e de *CEOs* de diversas empresas norte-americanas e do mundo. Vendeu mais de 25 milhões de livros em 38 idiomas.

viii Maria Tereza Leme Fleury: brasileira, professora titular na área de Estratégia Internacional e diretora da FGV/SP. Foi diretora da FGV/EAESP - Escola de Administração de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, no período de 2008-2015. Possui inúmeros cursos no Brasil e no exterior. Foi diretora da ANPAD, membro do Comitê Assessor CNPq. Tem pesquisa e experiência profissional na área de gestão internacional, gestão de competências, cultura e aprendizagem.

ix Mario Sergio Cortella: brasileiro, filósofo, escritor, educador, e professor universitário. É autor de vários livros que versam sobre a vida profissional na contemporaneidade.