

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

Vitor Domingos Sousa Barbalho

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO COM
CADETES DO 3º ANO DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

**Resende
2020**

Vitor Domingos Sousa Barbalho

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO COM
CADETES DO 3º ANO DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

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

Orientador: Arthur Robertson Franco - Major

**Resende
2020**

Vitor Domingos Sousa Barbalho

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO COM
CADETES DO 3º ANO DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

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

Aprovado em _____ de _____ de 2020

Banca examinadora:

Arthur Robertson Franco - Major
(Presidente/Orientador)

Rodrigo Silva De Assis - Major

André Köhler Damião - Major

**Resende
2020**

Dedico este trabalho aos meus pais, que foram meu porto seguro durante minha formação, permitindo que eu me mantivesse motivado durante cada desafio.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, que sempre foi meu suporte durante os longos anos de formação na Academia. Minha mãe, que sempre me apoiou emocionalmente durante os momentos de dificuldade e tristeza. Meu pai, grande exemplo de homem e militar, que me instruiu nos momentos decisivos, me levando sempre ao lado mais racional, passando sua experiência. Minha irmã, que sempre esteve lá por mim, além de ser uma grande inspiração. Por fim agradeço ao meu bom Deus, que sempre escutou minhas orações, me provendo aquilo de que necessito.

RESUMO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO COM CADETES DO 3º ANO DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

AUTOR: Vitor Domingos Sousa Barbalho

ORIENTADOR: Arthur Robertson Franco

Este trabalho tem como tema principal a teoria da Inteligência Emocional e sua relação com a liderança militar. São analisados os estudos do autor Daniel Goleman, o manual C 20-10 de Liderança Militar e a matéria de Liderança Militar da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). A princípio é feita uma pequena introdução sobre a estrutura da AMAN e as peculiaridades relativas as funções exercidas pelos cadetes que estudam nesta instituição. Em seguida é realizada uma pesquisa para analisar os cadetes e então tirar as devidas conclusões. A partir de um questionário que mede o índice de inteligência emocional, o Schutte Self Report Emocional Intelligence Teste, foram analisados cadetes do 3º ano do Curso de Comunicações da Academia, de modo a verificar seu grau de aptidão nesse assunto. Por fim, é apresentada a necessidade de uma reestruturação das instruções de liderança militar, de modo que os cadetes possam ter essa habilidade melhorada.

Palavras-chave: Inteligência Emocional; Liderança Militar; Habilidades.

RÉSUMÉ

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LEADERSHIP: UNE ÉTUDE AVEC LES CADÈTES DE LA 3ÈME ANNÉE DU COURS DE COMMUNICATION DE L'ACADÉMIE MILITAIRE D'AGULHAS NEGRAS

AUTEUR: Vitor Domingos Sousa Barbalho

CONSEILLER: Arthur Robertson Franco

Ce travail a pour thème principal la théorie de l'intelligence émotionnelle et sa relation avec le leadership militaire. Les études de l'auteur Daniel Goleman, le manuel C 20-10 du leadership militaire et le sujet du leadership militaire de l'Académie militaire d'Agulhas Negras (AMAN) sont analysés. Dans un premier temps, une petite introduction est faite sur la structure d'AMAN et les particularités liées aux fonctions exercées par les cadets qui étudient dans cette institution. Ensuite, une enquête est effectuée pour analyser les cadets et en tirer les conclusions appropriées. Sur la base d'un questionnaire mesurant l'indice d'intelligence émotionnelle, le Schutte Self Report Emotional Intelligence Test, les cadets de la 3e année du cours de transmissions de l'Académie sont analysés afin de vérifier leur niveau d'aptitude en la matière. Enfin, est présentée la nécessité de restructurer les instructions de leadership militaire afin que les cadets puissent améliorer cette compétence.

Des mots-clés: l'intelligence émotionnelle; leadership militaire; compétence

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Daniel Goleman – Encontro Anual Do Forum Econômico 2011.....	16
Figura 2: C 10-10: Manual de Liderança Militar.....	22
Figura 3: Módulos de instrução de Liderança Militar.....	24
Figura 4: Questões relativas a percepção de emoção.....	28
Figura 5: Questões relativas ao gerenciamento de emoções próprias.....	29
Figura 6: Questões relativas ao gerenciamento das emoções dos outros.....	30
Figura 7: Questões relativas à utilização das emoções.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Domínios relativos à IE e suas respectivas questões do teste.....	28
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: 1ª questão: Escolha a alternativa que melhor representa o seu conhecimento sobre inteligência emocional.....	27
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
IE	Inteligência Emocional
PLADIS	Plano de disciplina
OM	Organização Militar

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	OBJETIVOS.....	15
1.1.1	Objetivo geral.....	15
1.1.2	Objetivo específico.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	15
2.1.1	AS HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	17
2.1.1.1	Autoconsciência.....	17
2.1.1.2	Autocontrole.....	18
2.1.1.3	Motivação.....	18
2.1.1.4	Empatia	19
2.1.1.5	Habilidade Social	20
2.2	LIDERANÇA MILITAR	21
2.3	CADEIRA DE LIDERANÇA MILITAR DA AMAN.....	22
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO	24
3.1	TIPO DE PESQUISA	24
3.2	COLETA DE DADOS	25
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	26
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
	REFERÊNCIAS.....	33
	ANEXO A.....	34

1 INTRODUÇÃO

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) tem por objetivo formar os futuros oficiais da linha militar bélica, para tanto, vários aspectos dos cadetes (alunos da academia) são trabalhados, como o conhecimento acadêmico, o condicionamento físico, as técnicas militares relacionadas as diversas especializações e o conteúdo atitudinal de cada um. A última pode ser colocada no topo de importância para o oficial do exército brasileiro, tendo em vista que, ao sair da academia, o mesmo passará a carreira se relacionando não só com outros oficiais, mas principalmente com seus subordinados, sobre os quais deverá exercer liderança e influência positiva.

O ano de formação no qual o cadete começa efetivamente a exercer liderança para com os militares mais modernos é o terceiro ano, no qual o cadete já está inserido em seu curso específico e possui relativa experiência nas diversas atividades executadas na AMAN. Este fato pode ser confirmado pelas diversas atribuições que os cadetes do terceiro ano recebem durante o ano, como o de monitores dos candidatos da Escola Preparatória de Cadetes do Exército, de comandantes de grupo dos pelotões do Curso Básico (primeiro ano de formação da AMAN) e o serviço de sargento-de-dia nos diversos cursos da AMAN.

É no terceiro ano da Academia que são ministradas as instruções de Liderança Militar, matéria essa que possui em seu currículo o assunto sobre inteligência emocional. As instruções são ministradas no âmbito do curso pelo comandante de companhia (um capitão) e visam nortear os cadetes no sentido certo da liderança.

Assim, cabe problematizar a seguinte questão: Os cadetes do terceiro ano possuem as atitudes necessárias para desempenhar com eficiência as funções de liderança para as quais são designados?

E já no intuito de encontrar uma solução para esse problema, podemos encontrar outra questão: será que existem formas de melhorar as instruções sobre inteligência emocional, de modo a impulsionar o desenvolvimento dessa capacidade nos cadetes da AMAN?

Daniel Goleman, renomado psicólogo, jornalista e escritor, realiza diversas pesquisas que remodelam a maneira como chefes e líderes encaram o mundo organizacional. Tais pesquisas estão relacionadas à Inteligência Emocional (IE) e a utilização da mesma no desenvolvimento das habilidades relativas a liderança e relacionamentos interpessoais.

Podemos perceber em sua obra “Liderança” que Goleman (2014) enxerga a IE como fator fundamental na formação de líderes de destaque:

Isso ocorre porque as habilidades da inteligência emocional – quão bem gerimos nossa vida e nossos relacionamentos – são as habilidades que distinguem aqueles com desempenho excepcional. E quanto mais se sobe em uma organização, maior a importância da IE [inteligência emocional] para distinguir os líderes mais eficazes. (GOLEMAN, 2014, p.7)

Com base no que foi exposto, este trabalho tem por objetivo buscar na teoria da inteligência emocional, mais especificamente nos trabalhos de Daniel Goleman, soluções para os desafios relativos ao desenvolvimento das atitudes do cadete do terceiro ano da AMAN, de modo que os mesmos possam desempenhar suas funções de comando com mais eficiência e possam influenciar positivamente os militares mais modernos.

O seguinte trabalho delimitou o universo de pesquisa ao 2º pelotão do Curso de Comunicações da AMAN (3º ano) e buscou verificar se os cadetes deste grupo específico compreendem os diversos conceitos relativos à inteligência emocional e se os mesmos possuem essa capacidade desenvolvida.

O primeiro capítulo do seguinte trabalho apresenta o resumo geral, o objetivo geral e o específico.

No segundo capítulo é desenvolvido o referencial teórico, onde é feita uma explanação introdutória superficial dos conceitos de inteligência emocional e liderança militar, que servirão de base para a pesquisa. Nesse capítulo também serão introduzidas as informações superficiais sobre a disciplina de Liderança Militar, a fim de analisar a estrutura das instruções acerca da inteligência emocional e sua carga horária.

No terceiro capítulo expõe o referencial metodológico, onde são apresentados o tipo da pesquisa, a coleta de dados e o tratamento dos dados.

No quarto capítulo é realizada a análise com profundidade o material bibliográfico acerca da teoria da inteligência emocional de Goleman e os conceitos de Liderança Militar, encontrados no manual do Exército Brasileiro que discorre sobre o assunto. Logo no final do capítulo é feita uma análise da disciplina de liderança militar da AMAN, com o objetivo de buscar em suas características estruturais possíveis oportunidades de melhoria.

No quinto capítulo é feita a análise e a interpretação dos resultados. E por fim, no 6º capítulo, é desenvolvida a conclusão, onde são apresentadas as propostas de solução para os possíveis problemas.

1.1 OBJETIVOS

1.1 Objetivo Geral

Analisar a inteligência emocional nos cadetes do terceiro ano da Academia Militar das Agulhas no desenvolvimento da liderança na sua formação como oficial do Exército Brasileiro.

1.2 Objetivos Específicos

Analisar o grau de aptidão dos cadetes nos diversos aspectos da teoria da inteligência emocional, como a motivação, o autocontrole, o autoconhecimento, a empatia e a habilidade social.

Verificar quais aspectos da inteligência emocional deveriam ser trabalhados pelos cadetes em ordem a melhorar o desempenho ao assumir as funções de liderança.

Analisar o PLADIS da cadeira de Liderança Militar, a fim de verificar a estrutura das instruções e a carga horária destinada ao assunto inteligência emocional.

Propor um modelo de reestruturação das instruções de Inteligência Emocional para os cadetes do 3º ano.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Consiste na capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que

a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante. (GOLEMAN, 2012)

Segundo Goleman (2012) a inteligência emocional é o conjunto de cinco habilidades que permite aos melhores líderes maximizar o próprio desempenho e o de seus subordinados. Essas habilidades são a autoconsciência, o autocontrole, a motivação, a empatia e a destreza social.

Figura 1 - Daniel Goleman – Encontro Anual Do Forum Econômico 2011



Fonte: WIKIPEDIA (2018)

O manual de Liderança Militar (C 20-10) explica essas habilidades de forma simplificada, dividindo-as em quatro:

- (1) o conhecimento das próprias emoções (autoconhecimento);
- (2) a capacidade de controlar essas emoções (autocontrole ou equilíbrio emocional);
- (3) o reconhecimento das emoções nas demais pessoas ou nos grupos (empatia); e
- (4) a administração dos relacionamentos com pessoas ou grupos (uso correto da autoridade, da paciência e do tato). (BRASIL, 2011)

Sem a inteligência emocional, a pessoa pode ter a melhor formação do mundo, uma mente analítica e incisiva e arcabouço infinito de ideias brilhantes, mas ainda assim não se tornará um grande líder (GOLEMAN, 2012). Ressalta-se, dessa forma, a necessidade de os comandantes, em todos os níveis, estarem atentos às questões ligadas à inteligência

emocional, porque isso os auxiliará a estabelecer laços de liderança com os subordinados. (BRASIL, 2011)

2.1.1 AS HABILIDADES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman (2012) defende que a inteligência emocional não é algo necessariamente inato e pode, de fato, ser desenvolvida pelo indivíduo. Dessa forma, em suas obras dividiu a IE em cinco aspectos, como pode ser observado em sua obra “Inteligência Emocional”:

2.1.1.1 Autoconsciência

Citada como primeira competência da IE, a autoconsciência está relacionada a ao conhecimento e identificação das próprias emoções, o que por vezes pode ser considerada uma ação difícil.

Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas. Pelo contrário, são honestas consigo e com os outros. (GOLEMAN,2014)

Ainda segundo Goleman (2012), nessa consciência auto reflexiva, a mente observa e investiga o que está sendo vivenciado, incluindo as emoções. Mais à frente poderemos observar que essa capacidade se faz fundamental para o autocontrole.

Também podemos encontrar explicações sobre essa capacidade no manual de liderança militar (BRASIL, 2011). De acordo com o manual, tal capacidade denomina-se “consciência paralela”. Um elevado nível de autoconhecimento representa a diferença entre um mero “ataque de raiva” e o reconhecimento do ataque de raiva, isto é, saber que “estou com raiva agora”.

Essa habilidade é essencial no que tange a planejamentos e cumprimentos de prazos, porque a noção do que somos capazes de fazer ou não nos dirá se o tempo disponível é suficiente e se a missão será cumprida em padrão satisfatório. Isso permite antecipar os fatos e refazer o planejamento, se for necessário, evitando riscos e fracassos desnecessários. (SANTOS, 2018)

Cabe ressaltar que essa capacidade pode ser adquirida por treinamento. O manual de liderança militar diz que deve haver, de fato, um treinamento que permita à pessoa regular suas ações, mesmo durante experiências emocionais complexas e causadoras de desequilíbrios, como por exemplo, e seguindo o contexto deste trabalho, situações envolvendo militares de postos diferentes.

2.1.1.2 Autocontrole

De acordo com Goleman (2012), o autocontrole pode ser descrito como “saber adiar a satisfação e conter a impulsividade”. Essa habilidade é fundamental no desenvolvimento da inteligência emocional e compreende o fato de que não podemos fugir de nossos impulsos biológicos naturais, mas que podemos e devemos sempre administrar nossas emoções e canalizá-las ao nosso favor. Dessa forma, podemos entender que a autogestão é essencial para que não nos tornemos escravos de nossos impulsos.

Ainda segundo Goleman (2012), resistir ao impulso é a aptidão psicológica mais fundamental. No meio militar o autocontrole mostra-se de uma importância ainda maior, levando em consideração o número elevado de situações de estresse nas quais certas áreas da profissão podem colocar o indivíduo.

Segundo o Manual de Liderança (BRASIL, 2011), o cérebro humano grava todas as experiências ou situações crítica ocorridas durante a vida do indivíduo. Dessa forma, quando se reproduzem circunstâncias semelhantes às vividas, o organismo reage instintivamente ao impulso recebido.

Essas respostas instintivas são fatores importantes para a sobrevivência do indivíduo em situações de perigo, o que é muito bom e útil no emprego militar. Porém, em contrapartida, essas reações poderão produzir agressividade em excesso, nociva à inteligência emocional, porque poderá exacerbar o uso da autoridade e inibir a paciência, a empatia e o tato, impedindo que o comandante atue com rigor. (BRASIL, 2011)

2.1.1.3 Motivação

Goleman (2012) citou em sua obra a expressão “motivação positiva”, que é definida pela reunião de sentimentos como entusiasmo e confiança na conquista de um objetivo. Os militares devem ter cautela para que não sejam dominados pela ansiedade e pelos

aborrecimentos, caso contrário não conseguirão se concentrar nas atividades que estão realizando. (SANTOS, 2018)

Se existe um traço que praticamente todos os líderes eficazes possuem trata-se da motivação – uma variedade da autogestão pela qual mobilizamos nossas emoções positivas para nos impelir às nossas metas. Líderes motivados são impelidos a realizarem além das expectativas – suas próprias e de todos os outros. (GOLEMAN, 2014)

O autor ainda explica que à medida que nossas emoções atrapalham ou impulsionam nossa capacidade de concentração, planejamento e de seguir treinando para alcançar nossos objetivos, elas definem os limites do nosso poder de usar as capacidades mentais inatas e em consequência determinam como nos saímos na vida. Por outro lado, na medida em que conseguimos manejar essas emoções de modo que somos motivados por sentimentos de entusiasmo e prazer no que fazemos, e até mesmo um grau ideal de ansiedade, esses sentimentos nos levam ao sucesso. (GOLEMAN, 2012)

2.1.1.4 Empatia

De acordo com o dicionário Michaelis (2020), empatia seria a compreensão dos sentimentos, desejos, ideias e ações de outrem. De forma resumida, existe a definição que toma a empatia como a habilidade de imaginar-se no lugar de outra pessoa.

Goleman (2014), abordando a expressão de forma mais voltada a liderança, define que empatia seria o ato de levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários. Em sua obra ele deixa bem claro que essa capacidade é de extrema importância, ainda por cima nos dias atuais, tendo em vista o número cada vez maior de equipes e a crescente necessidade de reter talentos. (GOLEMAN, 2014)

Em sua obra de 2012, ele dissertou acerca do fato de que a empatia é alimentada pelo autoconhecimento, ou seja, precisamos entender nossas próprias emoções para então entender o sentimento alheio. (GOLEMAN, 2012)

Trazendo para a realidade do meio militar, podemos dizer que o líder militar precisa absorver e entender a opinião de todos os subordinados e pares. O Manual de Liderança Militar (BRASIL, 2011) diz que a empatia que se deseja criar entre membros de um grupo é aquela que se caracteriza por dar às pessoas aquilo que elas necessitam, não o que querem. A

empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma competência desenvolvida que gera a confiança, melhora a comunicação e promove bons relacionamentos dentro e fora das organizações ou grupos. A empatia é a expressão da inteligência emocional.

2.1.1.5 Habilidade Social

A habilidade social, mais exatamente, é a cordialidade com um propósito: conduzir as pessoas na direção que você deseja (GOLEMAN, 2014). No contexto do meio militar podemos dar como exemplo um comandante de pelotão que necessita que seus sargentos executem uma tarefa qualquer. Ele poderia simplesmente impor a ordem e conseguir o que quer, porém existe a grande possibilidade de que seus subordinados não realizem seus deveres da melhor forma possível. Agora, se o comandante de pelotão possuir uma habilidade social bem desenvolvida, ele poderá transmitir as ordens de uma forma mais cordial, de modo que os mesmos irão realizar suas tarefas de uma maneira muito melhor.

A habilidade social é a culminância das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros. [...] A própria motivação contribui para a habilidade social. Lembre-se que as pessoas motivadas a realizar tendem a ser otimistas, mesmo diante reveses ou fracassos. [...] Pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir equipes – é sua empatia em ação. De forma semelhante, são mestres na persuasão – uma manifestação da autoconsciência, do autocontrole e da empatia combinados. (GOLEMAN, 2014)

A habilidade social de fato não é de forma alguma fácil de ser desenvolvida, tendo em vista que ela necessita das demais capacidades da inteligência emocional. Nos dias atuais, com o aumento das tecnologias de comunicação e a utilização dos meios tecnológicos nas relações interpessoais, até mesmo no ambiente de trabalho, o indivíduo médio deixou de lado a prática da interação interpessoal.

De acordo com Goleman (2014), a habilidade social é uma capacidade de liderança básica na maioria das empresas. Um líder deve fazer com que o trabalho seja realizado por outras pessoas. A habilidade social permite aos líderes que eles façam isso de modo que os seus subordinados não se sintam obrigados, mas que realizem suas tarefas com um sentimento de companheirismo para com seu líder.

Por fim, cabe dizer que Pessoas socialmente hábeis tendem a ter um amplo círculo de conhecidos e têm um dom para chegar a um denominador comum com pessoas de todos os

tipos. Isso não significa que tenham contatos sociais constantes. Significa que atuam segundo o pressuposto de que sozinho não se realiza nada importante. (GOLEMAN, 2014)

2.2 LIDERANÇA MILITAR

A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação. (BRASIL, 2011)

A História Militar mostra que a liderança sempre foi o alicerce das tropas coesas, motivadas e aguerridas. Mostra, também, as dificuldades encontradas pelos comandantes na condução de seus soldados em combate. (BRASIL, 2011)

Figura 2 - C 20-10: Manual de Liderança Militar



Fonte: BRASIL, 2011

Não existe ainda um consenso quanto à natureza do processo da liderança. Trata-se de um fenômeno amplo que engloba diversas teorias que tentam explicá-lo. (BRASIL, 2011)

Segundo o Dicionário Aurélio da língua portuguesa, liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder. (BRASIL, 2011)

"(...) a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum" (Hunter, 2004)

Todas as Organizações Militares (OM) estruturam-se em uma hierarquia de cargos, que define as relações de comando e de subordinação entre os seus integrantes. (BRASIL, 2011)

A ação de comando, ou liderança, pode ser exercida por oficiais e praças. Todo comandante está investido de uma autoridade legal para exercer suas funções, isto é, detém um poder que lhe foi delegado por intermédio de leis e regulamentos, ou por força de uma situação. (BRASIL, 2011)

A liderança militar estabelecer-se-á apoiada basicamente em três pilares: proficiência profissional; senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; e atitudes adequadas. (BRASIL, 2011)

2.3 CADEIRA DE LIDERANÇA MILITAR DA AMAN

A Cadeira de Liderança Militar da AMAN tem como objetivos principais instruir os cadetes acerca dos conhecimentos relativos à liderança militar, de modo que os mesmos tenham capacidade para realizar atividades inerentes à função de oficial subalterno nas OM de corpo de tropa, comandar frações em situação de guerra e não-guerra, integrado às funções de combate e realizar a gestão organizacional. (BRASIL, 2020)

Para tanto, no Plano de Disciplina de Liderança Militar expõe os elementos de competência da matéria, como por exemplo, identificar os diferentes conceitos que compõe o tema liderança militar e compreender como eles se inter-relacionam na ação do comandante, os valores e a ética que integra a cultura militar. Além disso, avaliar sua importância nas decisões de um líder e os fatores que criam e sustentam a liderança militar e compreender sua influência nas ações do líder militar. Por fim, visa sintetizar os conceitos, valores e fatores que contribuem para a liderança em princípios de liderança e aplicá-los às situações vividas. (BRASIL, 2020)

Os instrutores de Liderança Militar são os capitães comandantes das subunidades dos cadetes do 3º ano. A Seção de Liderança realiza no começo de cada ano letivo a preparação dos mesmos de modo que estejam aptos a ministrar as instruções. (BRASIL, 2020)

No estudo da disciplina Liderança Militar são empregados os métodos de ensino palestra, discussão dirigida, interrogatório, estudo de caso, exercícios individuais, trabalhos em grupo e um exercício no terreno. Durante a execução dessas atividades procurar-se-á desenvolver as seguintes atitudes: Adaptabilidade, Decisão, Autoconfiança, Iniciativa, a capacidade moral, Coragem Moral e o valor Espírito de Corpo. (BRASIL, 2020)

Os cursos das Armas, Quadro e Serviço realizam um Exercício de Desenvolvimento da Liderança (EDL). Esse exercício tem por objetivo levar os cadetes a pôr em prática os conhecimentos absorvidos nas instruções de Liderança Militar em uma situação real sob estresse e desgaste físico. Os indivíduos devem trabalhar em equipe, executando ordens que lhes forem dirigidas e apresentando linhas de ação para melhor cumprimento dessas, com o objetivo de aprender a atuar como membro de diversas frações das unidades militares. Devem comandar equipes avaliando as situações, planejando a missão, organizando as ações, controlando e avaliando os resultados, conforme o preconizado pela doutrina vigente, pela Nota de Instrução do Exercício para o Desenvolvimento da Liderança e manuais de liderança. (BRASIL, 2020)

Voltando às instruções teóricas, podemos citar que a disciplina de Liderança Militar é distribuída em quatro módulos de ensino. Cada módulo busca abordar um objetivo específico dentro do contexto das competências já citadas neste capítulo.

Figura 3 - Módulos de instrução de Liderança Militar- 2020

MÓDULO	TEMPOS DE INSTRUÇÃO	DATA PERÍODO	ASSUNTOS	ATIVIDADES	RESPONSÁVEL
1	4	07 Mai - Tarde	a. A formação em liderança na AMAN. b. Significado de Liderança; c. Conceito de Liderança Militar; d. Teorias de Liderança; e. Relação: chefe, administrador e líder; f. Fatores da Liderança; g. Tipos de Liderança; h. Níveis de Liderança e Comando; i. A chave da Liderança.	Palestra, debate e estudo de caso.	Cmt SU
2	4	14 Mai - Tarde	a. Personalidade e Senso moral do líder; b. Valores militares. c. Obrigações e deveres;	Palestra, debate e estudo de caso.	Cmt SU
3	4	28 Mai - Tarde	a. Competência profissional do líder militar; b. Capacidade de liderança. c. Falhas da liderança.	Palestra, debate e estudo de caso.	Cmt SU
4	4	25 Jun - Tarde	- Princípios de Liderança Militar	Seminário - Preparação das apresentações.	Cmt SU
5	4	27 Ago - Tarde	- Princípios de Liderança Militar	Seminário – Princípios de 1 a 4.	Cmt SU
6	4	17 Set - Tarde	- Princípios de Liderança Militar	Seminário – Princípios de 5 a 8.	Cmt SU
7	4	24 Set - Manhã	- Princípios de Liderança Militar	Seminário – Princípios de 9 a 12.	Cmt SU
8	2	24 Set - Manhã	- Princípios de Liderança Militar	Seminário - APA Atitudinal.	Cmt SU sob orientação da SL
9	6	08 Out - Manhã	- Todos	Panel de Liderança Militar.	Seç Ldr

Fonte: BRASIL, (2020)

O assunto que discorre acerca da teoria da Inteligência Emocional está inserido no terceiro capítulo da Nota de Instrução de Liderança Militar, subitem 2, Competência Profissional do Líder Militar. Para esse módulo são dedicados 4 (quatro) tempos de instrução.

É cabível citar os objetivos da aprendizagem que desejam ser atingidos pela cadeira de Liderança Militar: Avaliar a importância da Competência profissional para o líder militar, descrevendo e correlacionando os diversos componentes que interagem em sua formação, a fim de possuir parâmetros para realizar sua auto avaliação e estabelecer metas para seu autodesenvolvimento. (BRASIL, 2020)

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa se caracterizou pela necessidade de um meio compreensível e empírico, então foi realizada uma análise do material teórico e uma pesquisa de campo. Foi possível analisar o grau de inteligência emocional dos avaliados e verificar suas principais dificuldades.

Para a pesquisa de campo foi utilizada a versão brasileira, traduzida e adaptada, do *Schutte Self Report Emotional Intelligence Test* (SSEIT) (TOLEDO, 2018). Trata-se de um

questionário auto aplicado de 33 questões, cujo objetivo é medir o nível de IE de um indivíduo. Nesse trabalho, a pesquisa foi reduzida a um total de 12 perguntas, adaptando-a a realidade dos cadetes.

3.2 COLETA DE DADOS

O questionário, cujo modelo está disponível no apêndice “A” deste trabalho, é auto aplicado e possui 12 questões, divididas em quatro domínios: percepção de emoções (PE – 10), manejo das próprias emoções (MPE – 9), manejo das emoções de outros (MEO – 8) e utilização das emoções (UE – 6). (TOLEDO, 2018)

Pode-se calcular também o escore individual para quatro domínios relacionados à inteligência emocional: percepção de emoção (perguntas 5, 9, 15, 18, 19, 22, 25, 29, 32, 33), gerenciamento de emoções próprias (itens 2, 3, 10, 12, 14, 21, 23, 28, 31), gerenciando das emoções dos outros (itens 1, 4, 11, 13, 16, 24, 26, 30) e utilização das emoções (itens 6, 7, 8, 17, 20, 27). (TOLEDO, 2018)

Com o objetivo de reduzir a pesquisa, adequando ao ambiente dos avaliados, restringimos a 3 perguntas para cada domínio relacionado à IE, proposto na pesquisa. O objetivo com ele foi verificar o nível de inteligência emocional dos cadetes do terceiro ano do Curso de Comunicações da AMAN. O universo de avaliados é em geral homogêneo, tendo em vista que todos os indivíduos convivem juntos e estudam as matérias de uma mesma especialidade militar (Comunicações). O número de participantes foi de 30 cadetes (90,9% do efetivo total de 33)

3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Foram analisadas e tabeladas as respostas que os militares preencheram nos formulários. Em seguida foram coletados os atributos e habilidades pelos quais os indivíduos demonstraram mais facilidade e os quais demonstraram mais dificuldade. Com esses dados em mãos, foi analisado de que modo poderia ocorrer a melhoria do ensino da inteligência emocional, para que essas dificuldades fossem sanadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

No seguinte trabalho foi utilizado um questionário (Anexo) para avaliar o nível de inteligência emocional dos cadetes. O universo de pesquisa é relativamente pequeno e homogêneo, levando em consideração que todos os cadetes avaliados são da mesma especialidade (Comunicações), em um pelotão de 33 militares. O estudo contou com a participação voluntária de 30 desse total.

O questionário é simples e sofreu algumas alterações em relação ao original de forma a adaptar-se à rotina atarefada dos cadetes que dificulta que os mesmos respondam um questionário excessivamente grande. Desse modo cada grupo de perguntas foi reduzido de 5 (cinco) para 3 (três), ou seja, a análise de cada domínio relacionado à inteligência emocional se fez possível, porém com um número muito menor de questões.

A análise das respostas foi feita da seguinte forma: no primeiro momento foi analisada a primeira questão, que trata do conhecimento acerca do assunto “Inteligência Emocional” pelos cadetes e em seguida os quatro grupos de questões inerentes ao teste de mensuração do nível de inteligência emocional de cada militar. Desse modo foi possível verificar quais são as maiores dificuldades do grupo, não focando nos indivíduos separados.

4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Primeiramente analisaremos a primeira questão relativa ao conhecimento dos cadetes acerca do tema “Inteligência Emocional”:

Gráfico 1 1ª questão: Escolha a alternativa que melhor representa o seu conhecimento sobre inteligência emocional



Fonte: AUTOR (2020)

Nessa questão podemos observar que mais da metade tem um certo conhecimento sobre o assunto e acha útil, o que é esperado, pois nos dias atuais o tema vem sendo amplamente popularizado pelo mercado literário e pela mídia.

Deve ser comentado também o fato de que 29% da amostra, o que é um número considerável, respondeu que já ouviu falar, mas não sabe nada a respeito, o que é bem preocupante, tendo em vista a importância do assunto em relação ao exercício da liderança por um futuro oficial.

A seguir veremos as respostas ao teste de nível de Inteligência Emocional. Para melhor compreensão e avaliação, as perguntas foram divididas em quatro grupos, que representam aos domínios relacionados à inteligência emocional, proposto pelo autor do teste.

Será apresentada primeiro a tabela mostrando os grupos de domínios e suas respectivas questões:

Tabela 1: Domínios relativos à IE e suas respectivas questões do teste

Domínio relativo à IE	Questões do teste
Percepção de emoção	5, 9, 15
Gerenciamento de emoções próprias	2, 3, 10
Gerenciamento das emoções dos outros	1, 4, 11
Utilização das emoções	6, 7, 8

Fonte: AUTOR (2020)

As perguntas utilizam uma escala de Likert (TOLEDO, 2018) com cinco opções de resposta: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) nem discordo, nem concordo, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente. Dessa forma, avaliaremos os resultados separadamente em cada grupo de perguntas. A soma do escore final vai de 3 a 15 em cada grupo de questões.

Dessa forma podemos seguir para a análise dos grupos de questões, começando pela percepção de emoção:

Figura 4: Questões relativas a percepção de emoção



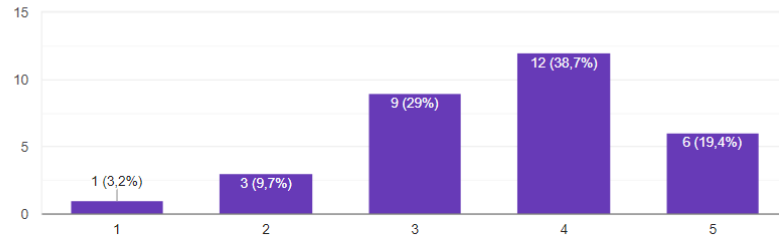
Fonte: AUTOR (2020)

A percepção de emoção pode ser interpretada também como empatia ou autoconhecimento e se caracteriza basicamente em perceber as próprias emoções e as dos outros ao redor. A média dos escores nesse grupo de questões foi de 9,58, sendo assim o mais baixo entre os escores médios.

Figura 5: Questões relativas ao gerenciamento de emoções próprias

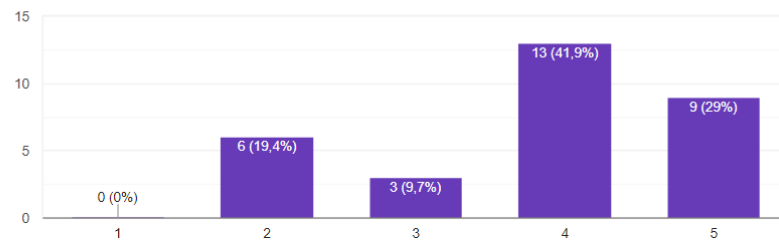
2. Quando eu enfrento um problema, lembro-me das ocasiões em que enfrentei problemas semelhantes e consegui resolvê-los.

31 respostas



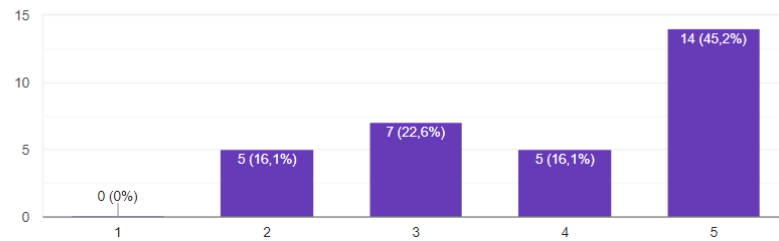
3. Eu espero me sair bem na maioria das coisas que tento fazer.

31 respostas



10. Eu espero que coisas boas aconteçam.

31 respostas



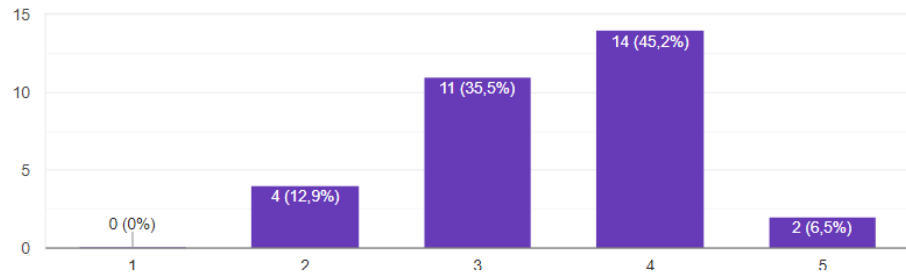
Fonte: AUTOR (2020)

O gerenciamento de emoções próprias pode ser entendido por autocontrole e equilíbrio emocional. Esse grupo de questões foi o que obteve maior média entre os quatro, tendo um escore médio de 11,32.

Figura 6: Questões relativas ao gerenciamento das emoções dos outros

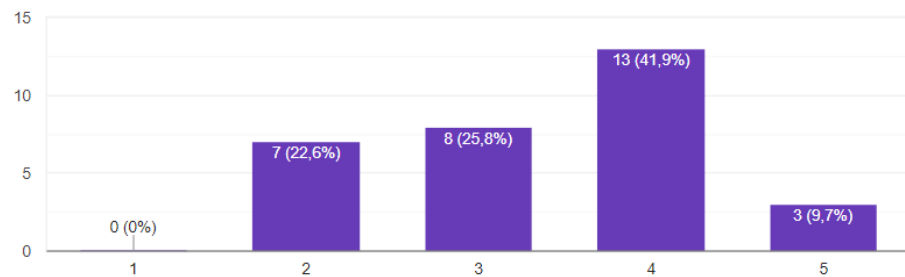
1. Eu sei quando falar sobre meus problemas pessoais com outras pessoas.

31 respostas



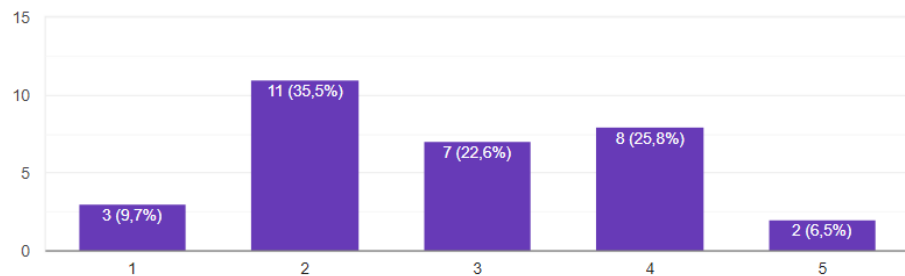
4. As pessoas acham fácil confiar em mim.

31 respostas



11. Eu gosto de compartilhar minhas emoções com outras pessoas.

31 respostas



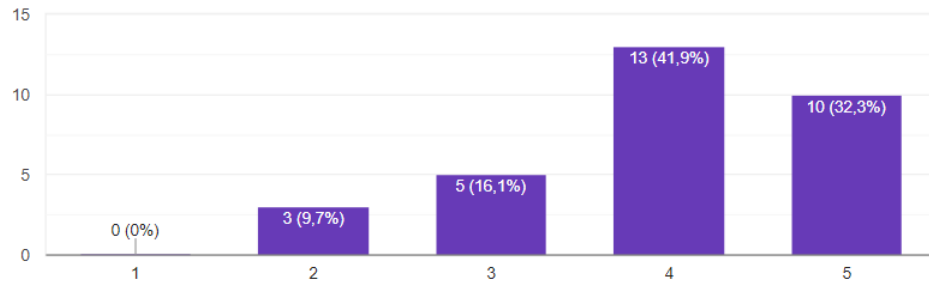
Fonte: AUTOR (2020)

Podemos dizer que o gerenciamento das emoções dos outros engloba a habilidade social, bastante desenvolvida nos estudos de Goleman, por exemplo. A habilidade social se caracteriza como uma correta gerência dos relacionamentos interpessoais. Nesse grupo de questões a média do escore foi de 9,67. Mesmo sendo uma média razoavelmente boa, pode-se observar pela questão 11, que uma grande quantidade dos avaliados tem dificuldade em compartilhar suas emoções com os outros.

Figura 7: Questões relativas à utilização das emoções

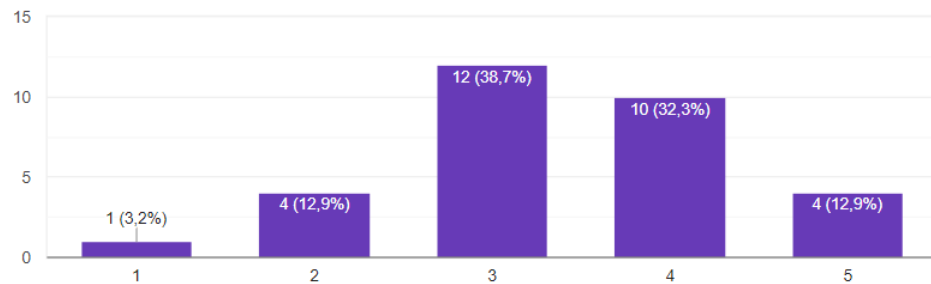
6. Alguns dos eventos principais de minha vida me levaram a reavaliar o que é importante e o que não é importante para mim.

31 respostas



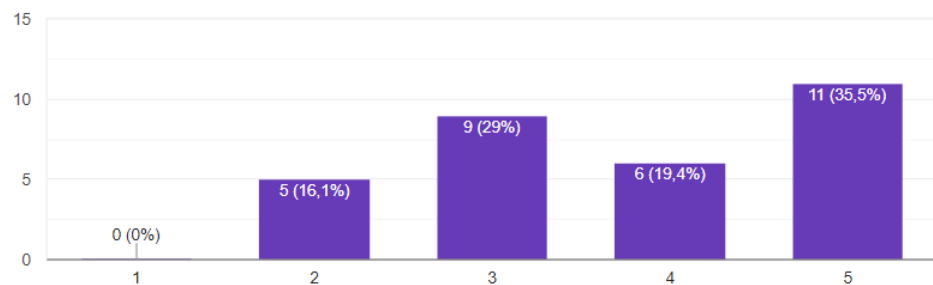
7. Quando meu humor muda, eu percebo novas possibilidades.

31 respostas



8. Emoções são uma das coisas que fazem minha vida valer a pena.

31 respostas



Fonte: AUTOR (2020)

Por fim, a utilização das emoções, que pode ser relacionada com a habilidade da motivação. Nesse grupo de questões a média foi relativamente boa em cada questão sendo a média geral 11,09.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho acima teve por objetivo analisar a teoria da Inteligência Emocional e sua relação com a Liderança Militar. Além disso buscou analisar os cadetes do 3º ano do Curso de Comunicações de modo a verificar seus níveis de desenvolvimento no que tange às habilidades que compõe a IE e então propor uma reestruturação das instruções sobre esse assunto.

No decorrer do trabalho, foi possível observar a relevância que a Inteligência Emocional tem sobre o exercício da liderança pelos militares, e mais especificamente pelos futuros oficiais do Exército. Isso foi possível graças ao embasamento teórico encontrado nos estudos de Daniel Goleman e no Manual C 20-10 Liderança Militar.

Esses fundamentos teóricos deixam claro a importância da inteligência emocional para o convívio em sociedade e bom desempenho no ambiente de trabalho. A gerencia das emoções se mostrou essencial nos dias atuais, devido ao grande crescimento da necessidade de indivíduos cada vez mais sociáveis e interativos.

Em relação as hipóteses propostas, todas foram confirmadas, ou seja, pôde-se observar pelas respostas do questionário que grande parte dos cadetes ainda não possui as habilidades da IE desenvolvidas. Em seguida verificamos a estrutura das instruções de IE e percebemos que, de fato, a carga horária e os métodos de ensino não estão resultando em uma melhora das habilidades dos cadetes. Com isso conseguimos confirmar a hipótese de que deve haver uma reestruturação da instrução.

Uma possível solução para a reestruturação deveria ser feita da seguinte forma: aumento da carga horária de instruções de IE, trocando os tempos com assuntos de menor relevância; disponibilização de listas de literatura específica para os cadetes, de modo a orientar o estudo, além de incentivar a leitura. Além disso, poderiam haver palestras com especialistas da área, de modo que os cadetes aprendam de forma mais dinâmicas com profissionais dedicados a esse assunto.

É cabível citar a importância do assunto e que nos dias atuais as habilidades de comunicação são cada vez mais cobradas em todos os meios da sociedade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. **C 20-10: Liderança Militar**. 2. ed. Brasília: EGGCF, 2011
- BRASIL. Ministério da Defesa. **Plano de Disciplina Liderança Militar/Seção de Liderança**. Resende, RJ. 2020.
- DICIONÁRIO MICHAELIS. UOL, c2020. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/empatia/>>. Acesso em: 25 de mar. de 2020.
- GOLEMAN. In: WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2018. Disponível em:<https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Daniel_Goleman&oldid=52563708>. Acesso em: 4 jul. 2018.
- GOLEMAN, *et al.* **Harvard Business Review: Inteligência Emocional**. Tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. 2 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012
- GOLEMAN, Daniel. **Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso**. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro, RJ, Objetiva, 1998.
- HUNTER, James C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. **Rio de Janeiro: Sintaxe, 2004.**
- SANTOS, Caetano de Almeida. **Inteligência Emocional e Motivação: um estudo com cadetes**. Resende: AMAN, 2018. Monografia.
- TOLEDO JR, Antonio; DUCA, João Gabriel Menezes; COURY, Marayra Ines França. Tradução e Adaptação Transcultural da Versão Brasileira do Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test. **Rev. bras. educ. med.**, Brasília, v. 42, n. 4, p. 109-114, dez. 2018. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-55022018000400109&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 07 abr. 2020.

ANEXO A

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E LIDERANÇA: UM ESTUDO COM CADETES DO 3º ANO DO CURSO DE COMUNICAÇÕES DA AMAN

O seguinte questionário trata-se de uma tradução e adaptação transcultural da versão brasileira do Schutte Self-Report Emotional Intelligence Test (SSEIT), um questionário auto aplicado de 33 questões, cujo objetivo é medir o nível de IE de um indivíduo. A pesquisa a seguir foi reduzida para 12 perguntas, adequando-se ao ambiente no qual os avaliados vivem.

*Obrigatório

1. Nome e número de cadete *

2. 1) Escolha a alternativa que melhor representa o seu conhecimento sobre inteligência emocional:

Marcar apenas uma oval.

- Já ouvi falar, mas não sei nada a respeito
- Tenho um certo conhecimento sobre o assunto e acho útil
- Tenho um certo conhecimento sobre o assunto, mas NÃO acho útil
- Não faço ideia do que se trata

O objetivo dessa pesquisa é analisar as capacidades relativas à inteligência emocional, divididas em quatro domínios: percepção de emoções, manejo das próprias emoções, manejo das emoções de outros e utilização das emoções. Responda as perguntas utilizando uma das cinco possíveis respostas: (1) discordo totalmente, (2) discordo parcialmente, (3) nem discordo, nem concordo, (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente.

3. 1. Eu sei quando falar sobre meus problemas pessoais com outras pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

4. 2. Quando eu enfrento um problema, lembro-me das ocasiões em que enfrentei problemas semelhantes e consegui resolvê-los. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

5. 3. Eu espero me sair bem na maioria das coisas que tento fazer. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

6. 4. As pessoas acham fácil confiar em mim. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

7. 5. Eu acho difícil entender as mensagens não verbais de outras pessoas. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

8. 6. Alguns dos eventos principais de minha vida me levaram a reavaliar o que é importante e o que não é importante para mim. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

9. 7. Quando meu humor muda, eu percebo novas possibilidades. *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

