


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

Tiago Peixoto da Silva

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:
A Inteligência Emocional como fundamento para a Liderança Militar do oficial do
Exército Brasileiro formado na Academia Militar das Agulhas Negras**

**Resende
2020**

	<p align="center">APÊNDICE III (TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL) AO ANEXO B (NITCC) ÀS DIRETRIZES PARA A GOVERNANÇA DA PESQUISA ACADÊMICA E DA DOCTRINA NA AMAN</p>	<p align="center">AMAN 2020</p>
---	--	--

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL

TÍTULO DO TRABALHO: A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FUNDAMENTO PARA A LIDERANÇA MILITAR DO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO FORMADO NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

AUTOR: TIAGO PEIXOTO DA SILVA

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

Autorizo a Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN a utilizar meu trabalho para uso específico no aperfeiçoamento e evolução da Força Terrestre, bem como a divulgá-lo por publicação em revista técnica da Escola ou outro veículo de comunicação do Exército. A Academia Militar das Agulhas Negras poderá fornecer cópia do trabalho mediante ressarcimento das despesas de postagem e reprodução. Caso seja de natureza sigilosa, a cópia somente será fornecida se o pedido for encaminhado por meio de uma organização militar, fazendo-se a necessária anotação do destino no Livro de Registro existente na Biblioteca.

É permitida a transcrição parcial de trechos do trabalho para comentários e citações desde que sejam transcritos os dados bibliográficos dos mesmos, de acordo com a legislação sobre direitos autorais. A divulgação do trabalho, em outros meios não pertencentes ao Exército, somente pode ser feita com a autorização do autor ou da Direção de Ensino da Academia Militar das Agulhas Negras.

Resende, 26 de outubro de 2020.

Cad Tiago Peixoto da Silva

Tiago Peixoto da Silva

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:
A Inteligência Emocional como fundamento para a Liderança Militar do oficial do
Exército Brasileiro formado na 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: Rafael Genai Sperotto

Resende
2020

Tiago Peixoto da Silva

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:
A Inteligência Emocional como fundamento para a Liderança Militar do oficial do
Exército Brasileiro formado na 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:

Rafael GENAIO Sperotto – 2º TEN QCO
(Presidente/Orientador)

Luiz Carlos RAMIREZ – CEL PTTC

Luiz Guilherme Ramos VILAS BOAS – 1º TEN

Resende
2020

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, Autor e Consumador da nossa fé, em quem pude experimentar o avançar de um nível de maturidade. Por causa da experiência por que passei nos anos de 2017, 2018 e 2019; vivenciei um processo de crescimento pessoal e profissional que, embora doloroso, permitiu-me não apenas ampliar a visão de inteligência emocional como também a lidar de maneira mais eficiente com os problemas que a vida traz.

Também faço esta dedicatória a todos os companheiros que estão passando por situação semelhante à minha, para que se inspirem no meu exemplo e que obtenham êxito nas suas adversidades.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao bom Deus que me permitiu chegar até aqui. Sem Sua orientação e Seu auxílio, não teria conquistado vitórias nem obtido nenhum êxito nas minhas dificuldades. Ele me deu energias, força, foco e coragem para arriscar prosseguir um passo além do meu alcance limitado.

Agradeço muitíssimo à minha esposa Vivianne, meu suporte emocional nos momentos mais difíceis. A quem eu escolhi para amar todos os dias até que a morte nos separe... Nós crescemos juntos e perseveramos caminhando durante todo meu período de formação. Obrigado, meu amor!

Também agradeço muito aos meus pais, irmãos, cunhadas, sogros e toda a minha família. Vocês foram grandes apoiadores da minha trajetória na AMAN e que também compartilham da minha história de vida.

Um agradecimento especial aos amigos e irmãos da Associação de Cadetes Evangélicos, com quem partilhamos de bons momentos de comunhão e de fraternidade nos cultos e reuniões da agremiação.

RESUMO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL:

A Inteligência Emocional como fundamento para a Liderança Militar do oficial do Exército Brasileiro formado na Academia Militar das Agulhas Negras

AUTOR: Tiago Peixoto da Silva
ORIENTADOR: Rafael Genai Sperotto

Numa avaliação do panorama atual das relações interpessoais em variados ambientes; o autor Joseph Ledoux, em sua obra intitulada “O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional” (LEDOUX, 2001), desperta a dificuldade (que tem se estendido por anos) de compreensão das emoções e de como elas interferem em nossa vida cotidiana. Baseado neste contexto, buscamos alumiarmos pontos cruciais para formulação de um perfil de liderança baseado na compreensão das próprias emoções, no controle sobre elas e na empatia para com a emoção do outro, para que dessa forma haja um ambiente de trabalho construtivo e mais proveitoso. Na ótica militar, saber empregar a Inteligência Emocional para lidar com pessoas torna-se essencial para um ambiente profissional coeso e eficiente. Para alcançar os objetivos a que este trabalho de conclusão de curso se propôs, foram realizadas pesquisas com cadetes dos quatro anos da Academia Militar das Agulhas Negras e também com dois comandantes de pelotão, de forma a colher experiências positivas e negativas. A partir daí, avaliou-se o reflexo dessas experiências vividas e seu respectivo impacto na formação dos futuros oficiais combatentes de carreira do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Inteligência emocional. Liderança. Relações interpessoais. Oficial do Exército Brasileiro.

ABSTRACT

EMOTIONAL INTELLIGENCE:

Emotional Intelligence as the foundation for the Military Leadership of the Brazilian Army officer graduated from the Agulhas Negras Military Academy

AUTHOR: Tiago Peixoto da Silva

ADVISOR: Rafael Genáio Sperotto

In an assessment of the current panorama of interpersonal relationships in various environments; author Joseph Ledoux, in his work entitled “The Emotional Brain: The Mysterious Foundations of Emotional Life” (LEDOUX, 2001), arouses the difficulty (which has extended for years) of understanding emotions and how they interfere with our everyday lives. Based on this context, we seek to illuminate crucial points for formulating a leadership profile based on understanding one's own emotions, controlling them and empathizing with the other's emotion, so that there is a constructive and more fruitful work environment. From a military perspective, employing Emotional Intelligence to deal with people is essential for a cohesive and efficient professional environment. In order to achieve the objectives that this work of completion of the course was proposed, research was conducted with cadets of the four years of the Agulhas Negras Military Academy and also with two platoon commanders, in order to reap positive and negative experiences. From then on, the reflection of these lived experiences and their respective impact on the formation of future career combat officers of the Brazilian Army was evaluated.

Keywords: Emotional intelligence. Leadership. Interpersonal relationship. Brazilian Army's officer.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percepção própria acerca do preparo para liderar um pelotão.....	21
Gráfico 2 – Avaliação da influência emocional própria.....	22
Gráfico 3 – Avaliação da influência de companheiros de pelotão.....	23
Gráfico 4 – Avaliação da influência do Cmt Pel.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS.....	11
1.1.1	Objetivo geral.....	11
1.1.2	Objetivos específicos.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	HIERARQUIA E DISCIPLINA COMO FUNDAMENTOS DA FORMAÇÃO MILITAR.....	13
2.2	EMOÇÕES E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.....	14
2.3	OS IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O OFICIAL FORMADO PELA AMAN.....	16
2.4	MINDFULNESS COMO FERRAMENTA DE APOIO AO CADETE.....	17
3	REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	19
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	19
3.2	MÉTODOS.....	19
3.3	ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	21
4.1	QUESTIONÁRIO AOS CADETES.....	21
4.2	QUESTIONÁRIO AOS OFICIAIS.....	25
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	27
	REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre a compreensão do ser humano e sobre suas interações interpessoais tem um histórico bem anterior ao conceito de Inteligência Emocional (IE). Ao longo de anos, foi um tema muito discutido que abordou diversos aspectos relacionados, porém estudados separadamente e que, juntos, abriram precedentes para um estudo mais abrangente e elucidativo, o qual será tratado neste trabalho.

Em 1920, já podemos verificar e ressaltar o estudo sobre a compreensão das emoções humanas para fins de gestão e de engajamento nas interações sociais, realizado por Thorndike (THORNDIKE, 1920), que deu um dos primeiros passos para a construção de debates sobre todos os aspectos envolvidos em uma interação. Em 1930, Thorndike apresentou um resultado prévio sobre o estudo que trazia pontos relacionados a níveis de inteligência social, entre eles: aceitar os outros como eles são; admitir os próprios erros; demonstrar curiosidade e interesse pelas semelhantes, pelo mundo em geral e pelo ambiente imediato; ser pontual (o que é visto como sinal de respeito e cortesia para com os próximos); ter consciência social; pensar antes de falar e agir; não prejudicar: avaliar a relevância das informações antes de tomar decisões ou formar opiniões; ser honesto consigo e com os demais; mostrar-se sensível às necessidades alheias.

Em 1975, Howard Gardner (GARDNER, 1975), um psicólogo estadunidense da Universidade de Harvard, fez uma publicação, “A Shattered Mind”, em que descreve sua teoria das inteligências múltiplas e que define o cérebro humano como possuidor de oito tipos de inteligência, destacando o fato de que a maioria das pessoas já possui uma ou duas inteligências desenvolvidas. Essa publicação ampliou o estudo das interações humanas, à medida que dava ferramentas para identificar e estimular o tipo de inteligência ainda não desenvolvido pela pessoa.

Em 1990, Salovey e Mayer se consolidam como os pioneiros da formulação conceitual do que, hoje, denominamos Inteligência Emocional. Mas apenas em 1995, com a publicação da obra “Inteligência Emocional” de Daniel Goleman, é que o tema passou a ter maior repercussão. Na introdução da edição comemorativa de 10º aniversário de sua obra, o autor ressalta o crescimento pela busca e por pesquisas sobre o tema. Mayer e Salovey, em conjunto com DiPaolo, em seu artigo publicado oficialmente, sugeriram que a IE seria “A habilidade para controlar os sentimentos e emoções em si mesmo e nos demais, discriminar entre elas e usar essa informação para guiar as ações e os pensamentos” (Mayer, DiPaolo, & Salovey, 1990). Goleman (1995), em sua publicação mais aprofundada, reitera dizendo “São as nossas emoções,

dizem esses pesquisadores, que nos orientam quando diante de um impasse e quando temos de tomar providências importantes demais para que sejam deixadas a cargo unicamente do intelecto”.

Partindo dos conceitos que reiteram um ao outro e se complementam, acima citados, iniciamos o estudo para expor minuciosamente de que forma a IE pode dar ferramentas para o desenvolvimento e o avanço de interações humanas, uma vez que determina o controle das emoções. Emoções que, por tantas vezes, geram impulsos e atitudes precipitados e que, sem um nível mínimo de racionalidade, impedem-nos de observar a situação em âmbito macro, para uma tomada de decisão justa e eficaz.

Utilizando o estudo da Inteligência Emocional para uma aplicabilidade no meio militar, percebe-se a sua necessidade quando ocorre o contato direto entre o comandante de pelotão e o cadete da AMAN. O objetivo principal desse relacionamento profissional é resultar no reforço dos valores militares ao cadete através das experiências do dia a dia, dos exercícios de campanha, dentre outras atividades. Entretanto, quando essa interação ocorre de maneira ineficiente, ou seja, quando os princípios da IE mencionados previamente não são aplicados corretamente, pode-se inferir que haverá consequências (nem sempre positivas) para a formação moral-psicológica do futuro oficial combatente. Portanto, faz-se necessário compreender onde se localiza o ponto de equilíbrio da aplicação da disciplina e do excesso do rigor para que o cadete entenda e aprenda a lidar com seus futuros subordinados no corpo de tropa. Afinal, em pouco tempo o futuro aspirante será o responsável direto por pouco mais de 30 homens e responsável indireto por suas famílias também. As pesquisas de opinião recolhidas dos cadetes e dos comandantes de pelotão colaborarão para que sejam alcançados os objetivos deste trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Realizar uma análise da Inteligência Emocional como um fundamento para a liderança militar do Oficial do Exército Brasileiro formado na AMAN.

1.1.2 Objetivos específicos

Levantar todos os documentos que referenciam os princípios e normas ligadas à formação

do militar na Academia Militar das Agulhas Negras.

Levantar a bibliografia das principais obras que abordam os temas Liderança Militar e Inteligência Emocional.

Identificar o nível de influência da liderança dos oficiais que passaram pela formação dos cadetes entrevistados.

Identificar os principais fatores motivacionais para desenvolvimento profissional do militar em sua carreira.

Identificar o impacto refletido da implementação de ferramentas de IE na carreira do oficial formado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. HIERARQUIA E DISCIPLINA COMO FUNDAMENTOS DA FORMAÇÃO MILITAR

Estes são os dois princípios que sustentam toda a Instituição: a hierarquia e a disciplina. O primeiro revela a organização em níveis e nas diferentes responsabilidades que são atribuídas a cada militar, de acordo com seu nível hierárquico. O segundo diz respeito ao modo como devem ser realizadas as respectivas tarefas militares: cumprindo-se fidedignamente as ordens emanadas, de tal forma que se produza fluidez nos processos organizacionais.

O embasamento jurídico central que ordena as relações funcionais do Exército Brasileiro encontra-se na Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, em seu art. 142:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na **hierarquia** e na **disciplina**, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (grifo pessoal)

A hierarquia dentro das Forças Armadas, em especial do Exército Brasileiro, sustenta todo o seu Corpo Institucional. Todo comandante exerce sua influência na sua respectiva área de atuação, dentro da sua fração: desde um cabo comandante de esquadra até o Comandante do Exército à frente da Força. Todos os, assim denominados, chefes militares são capazes de impor liderança aos seus subordinados unicamente pela autoridade que há investida na patente, ou seja, deve-se obediência às ordens do comandante devido ao posto que ele(a) ocupa, à sua antiguidade dentro da Força. Isso porque as experiências adquiridas em anos anteriores proporcionam melhores condições para a tomada de decisões assertivas e coerentes com a necessidade do contexto situacional. O Decreto nº 90.608, de 04 de dezembro de 1984, art. 5º, diz o seguinte: “A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, por postos e graduações.”

A disciplina militar, por sua vez, manifesta-se na correta execução das ordens emanadas pelos superiores hierárquicos que garantem a perenidade nos processos funcionais da Instituição, a fim de que sejam evitados desvios de irresponsabilidade e de improbidade na administração pública. Segundo o que afirma o Decreto nº 90.608/84, art. 6º, “a disciplina militar é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever de todos (...)” Seguindo-se essa premissa, conclui-se que não há espaço para questionamentos ou indagações às ordens que são

emitidas; uma vez que em situações de extremo estresse (como em conflitos armados, por exemplo), não existe tempo para discussões e debates: a desobediência, ou até mesmo a simples inobservância de algum regulamento ou norma, pode acarretar em baixas de tropas amigas em combate ou contribuir para a vitória do exército inimigo.

A hierarquia e a disciplina proporcionam uma vantagem motivacional para os militares: a credibilidade na Instituição. Segundo pesquisas de opinião, o EB detém 75% de credibilidade comparado a outras instituições públicas e privadas do Brasil. Isso se deve graças ao exercício cotidiano dos dois princípios anteriormente citados. Os próprios militares sentem-se motivados ao constatarem que pertencem a uma Instituição que não é afetada pela corrupção ou pela improbidade administrativa, como ocorre em muitas outras no país, mesmo naquelas com maior tradição.

No entanto, cada militar vê-se obrigado a se submeter a um sistema de normas regulamentadoras bastante rígido e inflexível. Se existe, por um lado, estabilidade e confiança necessárias para que o militar compreenda seu papel dentro deste Sistema e exerça, com segurança, suas atividades profissionais; por outro lado, pode se sentir tolhido em seu desenvolvimento profissional, uma vez que executa exatamente aquilo que está previsto em regulamento, nem a mais nem a menos. Quando o combatente atinge esse nível emocional, torna-se fundamental a figura do líder militar, motivador, capaz de extrair do liderado seu melhor desempenho profissional.

2.2. EMOÇÕES E A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

O Behaviorismo deu uma grande contribuição para o campo da Psicologia e do comportamento. Entretanto, quando se lida com recursos humanos, não é aconselhável que se busque exclusivamente padrões de comportamento repetitivos baseados em estímulos e respostas, provenientes de um ser mecanizado e inserido em um conjunto de regras. O ser humano é um ser emocional, dotado de variáveis influenciadas pelo meio onde vive. Essas variáveis estão agregadas a uma série de históricos emocionais, adquiridos pelas diversas experiências vividas até então, e que são norteadoras das suas ações no tempo presente. Goleman (1995) diz:

Quanto a mim, interpreto emoção como referindo-se a um sentimento e aos raciocínios aí derivados, estados psicológicos e biológicos, e o leque de propensões para a ação. Há centenas de emoções, incluindo respectivas combinações, variações, mutações e tonalidades. (p. 340)

As emoções abrem um leque de propensões atitudinais que precisam ser observadas pelo líder militar. Faz-se necessária a análise da forma como esses impulsos influenciam no processo de tomada de decisões, seja beneficentemente ou não. A essa análise autoconsciente das emoções, dá-se o nome de Inteligência Emocional. Weisinger (2001, p.14) afirma que

A Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções - isto é, fazer intencionalmente com que as emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento a seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Um fato interessante para o oficial de carreira formado na Academia Militar das Agulhas Negras é que ele(a) conhece todos os processos de formação militar do recruta no corpo de tropa. Ele(a) sabe quais são as dificuldades e os desafios que mais afetam o estado emocional da tropa porque já vivenciou experiências semelhantes na AMAN. O conhecimento de Inteligência Emocional, ainda que pouco difundido verbalmente, é facilmente identificado pois pode ser aplicado no dia a dia da caserna. Entretanto, é necessário que o oficial comandante de pelotão saiba como explorar o lado emocional de seus comandados de maneira inteligente, a fim de que se evitem neles crises de ansiedade, acessos de raiva, “congelamento” muscular em casos de medo extremo, só para citar alguns exemplos.

Explorar as emoções de maneira benéfica significa utilizá-las em favor próprio. Pode-se citar, por exemplo, a emoção raiva sendo empregada antes de um momento de desgaste físico intenso, uma vez que ela aumenta os níveis de cortisol e de adrenalina (hormônios que causam estresse) na corrente sanguínea, proporcionando maior força muscular. Também é possível exemplificar a emoção tristeza sendo empregada para gerar empatia quando algum companheiro(a) perde um ente querido. Há, nesse momento, compartilhamento da dor e contribuição para o espírito de corpo da tropa.

Problemas surgem quando há divergências de pensamento acerca de como lidar com as crises e momentos difíceis da vida. Para Goleman (1995), muitas dificuldades vivenciadas hoje, tratando-se de interação humana e de sucesso nos objetivos traçados, ocorrem pelo controle ineficiente das emoções e pelo próprio desconhecimento sobre delas. Consequentemente, quem não conhece as próprias emoções terá dificuldade em desenvolver empatia pelo semelhante.

As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de se sentirem satisfeitas e de serem mais eficientes em suas vidas, tudo porque dominam os hábitos mentais que fomentam sua produtividade. As que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e de pensar com clareza. (GOLEMAN 1995, p. 48)

Cabe ressaltar a necessidade não apenas do autoconhecimento, mas também do conhecimento daqueles com quem se vive. Isso é um atributo da Inteligência Emocional, visto que ela impacta diretamente as interações interpessoais. O sucesso em interações sociais depende de uma relação de troca entre um indivíduo e seus semelhantes, principalmente para quem precisa estar à frente de algum objetivo comum a um determinado grupo, ou neste caso, à frente de um pelotão. O sucesso de seus objetivos se dará pela forma como o tenente conduzirá seus liderados. Segundo Sobral e Peci (2013, p. 329), “[...] liderança é a capacidade de usar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”. Melhor do que “despertar o fazer” através do poder e da autoridade é desenvolver a motivação no subordinado para que este cumpra as ordens emanadas da melhor forma possível.

2.3. OS IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O OFICIAL FORMADO PELA AMAN

De acordo com Goleman (1995), um acidente aéreo é relatado como exemplo negativo do não uso da IE nas relações inter-humanas. Ocorrida no final da década de 1970, esta tragédia poderia ter sido evitada se fossem estabelecidas boas relações de trabalho e de comunicação entre a tripulação daquele avião. Melburn McBroom era o chefe da equipe: um líder autoritário e de difícil relacionamento. Devido a problemas técnicos, o avião necessitou realizar um pouso forçado antes do destino final. Todavia, o copiloto não o alertou devidamente sobre as falhas técnicas que os painéis apresentavam porque ficou com medo das reações inesperadas de seu chefe. Foi justamente essa falha na comunicação que não evitou a morte de dez pessoas. Até hoje, esse fato é utilizado no treinamento de novos pilotos e empregado como exemplo do que não se fazer dentro de um ambiente de trabalho.

No meio militar, várias situações análogas podem ser conjecturadas a partir do fato descrito anteriormente. Em um ambiente de combate e conflitos armados, torna-se inimaginável a situação de uma equipe de militares que não se comunica adequadamente por causa de um chefe militar que não estimula a coesão de seus membros. Os subordinados precisam confiar integralmente em seu superior para que as ordens emanadas por ele sejam cumpridas e a missão não se comprometa. Robbins (2005) afirma que as emoções afetam o desempenho no trabalho; em especial as emoções negativas, que podem prejudicar o trabalho do profissional. O mesmo autor também declara que “as emoções podem alavancar a vontade, agindo assim como motivadoras para um desempenho melhor.” (ROBBINS, 2005, p.97). Em outras palavras, o líder tanto pode afundar sua equipe como também melhorar seu desempenho; caso saiba (ou

não) lidar com suas emoções... possua (ou não) Inteligência Emocional.

Uma reflexão importante que Augusto Cury (2008) promove é a seguinte: primeiramente, é necessário aprender a gerenciar próprias emoções antes de lidar com as emoções alheias. Afinal, como é possível entender os sentimentos dos outros se não se sabe lidar com os próprios? Boa parte dos problemas encontrados nas relações profissionais, tanto no meio civil como no militar, são oriundos de pessoas com emoções inconstantes; que, por mais surpreendente que possa parecer, não sabem como viver em sociedade. Desconhecem (ou ignoram) o fato de que todas as pessoas, em sua essência, são semelhantes uns para com os outros; o que os diferencia são fatores como o tempo de vida e a experiência adquirida ao longo desse tempo.

2.4. MINDFULNESS COMO FERRAMENTA DE APOIO AO CADETE

Avanços nos estudos acerca da Inteligência Emocional culminaram no exercício da atenção plena, mais conhecida pelo seu termo em inglês: mindfulness. Essa prática, quando exercitada com perenidade, traz inúmeros benefícios para quem a pratica. Um dos principais nomes no Brasil que trata sobre o assunto é o psicólogo clínico Vitor Friary, que conceitua o termo mindfulness da seguinte maneira:

Mindfulness é a consciência que emerge através da atenção intencionada, no momento presente, com bondade e abertura. Através do cultivo da atenção plena, descobrimos como viver no presente e reduzimos nossas ruminções mentais e nossa tendência para se preocupar excessivamente sobre nós mesmos, o mundo e as pessoas à nossa volta. (FRIARY, Victor. 2017)

Exercícios de mindfulness se baseiam em momentos de meditação e concentração em episódios simples do cotidiano, tais como: fazer refeições saboreando a comida, dirigir um automóvel como se estivesse dirigindo pelas primeiras vezes, etc. Esses exercícios auxiliam a manter a mente focada na atividade em execução e evita distrações e divagações do cérebro. Os benefícios dessa prática são evidentes: melhora na qualidade do foco, redução dos índices de estresse, aumento da produtividade laboral e melhora no desempenho acadêmico-escolar, aumento dos níveis de bem-estar e do bom humor, dentre outros.

De acordo com o autor, é preciso vivenciar o tempo presente de maneira plena sem que se façam pré-conceitos bons ou ruins acerca das circunstâncias ao redor. É comum do ser humano aceitar sem muita resistência acontecimentos que provocam sentimentos agradáveis e rejeitar aqueles que causam desconforto e insatisfação. No entanto, compreender e aceitar até mesmo os eventos mais amargos da vida faz parte do processo de plenitude intrapessoal. É

principalmente neste aspecto que o mindfulness atua, a fim de que o paciente/praticante consiga lidar melhor com situações que fogem ao seu controle.

No âmbito do ambiente escolar da AMAN, o mindfulness pode contribuir positivamente também para a melhora no desempenho acadêmico-escolar do cadete. Para ele, é importante que o controle sobre sua ansiedade seja efetivo, uma vez que a preocupação com problemas futuros não contribui em nada para suas resoluções. É preciso aprender a abandonar possíveis traumas psicológicos ocasionados problemas passados que não se resolveram, bem como aprender a lidar com o receio de desafios futuros que aparentam ser intransponíveis à primeira vista. Para o cadete, vivenciar o aqui e o agora plenamente é a melhor maneira de encarar os desafios da formação.

3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi qualitativa e surgiu de uma necessidade de entendimento dos aspectos complexos da compreensão humana como unidade social e contextualizada, conforme citado por Silva (apud BIASOLI ALVES & ROMANELLI, 1998). Esse tipo de pesquisa abordou valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. Granger (1982 apud MYNAIO E SANCHES, 1993) um modelo quantitativo descreveu, compreendeu e explicou a realidade estudada.

A seguir, enunciaremos algumas características referidas por Bogdan e Biklen (1994) que são essenciais para o prosseguimento deste estudo:

“I. Uma das principais premissas é de que o comportamento humano é diretamente influenciado pelo meio em que um indivíduo está inserido; com isso, consegue-se analisar o comportamento humano compreendendo o ambiente onde interage. Para os autores, a forma mais eficaz de coleta de dados é o próprio investigador como centro de observação, corroborado por Minayo e Sanches (1993). O núcleo da investigação seria, então, o conhecimento empírico e adquirido dentro do contexto em que os dados foram recolhidos.

II. O processo foi estudado de forma mais aprofundada que o objeto estudado. Foi fundamental para a pesquisa entender a relação do objeto avaliado com suas atividades e interações.”

3.2. MÉTODOS

A pesquisa utilizou como ferramentas a coleta de dados através de questionário semiestruturado, entrevista a dois oficiais comandantes de pelotão, análise bibliográfica e documental.

O questionário semiestruturado foi aplicado aos cadetes da Academia Militar das Agulhas Negras para identificar, em suas formações, quais foram suas percepções para lidar com conflitos pessoais e com os companheiros de pelotão face aos problemas do cotidiano. Também foi questionada a influência (positiva ou não) que o comandante de pelotão exerceu sobre a formação do cadete.

A entrevista foi realizada com dois comandantes de pelotão a fim de observar os aspectos de liderança aplicados por eles aos cadetes. Avaliar se tais aspectos receberam influência de

outros líderes na formação e se continuam influenciando hoje, já formados. Com os dados de ambas as pesquisas, foram avaliadas quais medidas são mais eficientes para aplicar a disciplina e quais se mostraram mais ineficientes e/ou pouco produtivas para o aprimoramento da área afetiva do cadete.

Análise documental de regulamentos e decretos que referenciem as estruturas hierárquicas e comportamentais dos militares.

3.3. ANÁLISE ESTATÍSTICA

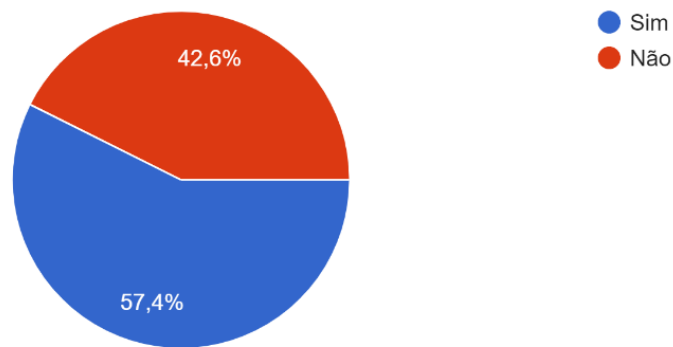
Esta análise foi realizada com os dados coletados pelos cadetes, durante o período de março/abril do ano de 2020. Além das questões anteriormente apresentadas, também foram perguntados o ano de formação do cadete e sua percepção de preparo para atuar na tropa caso já fosse um oficial. Com as respostas coletadas, buscou-se determinar o êxito do processo de formação de oficiais combatentes do Exército Brasileiro.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. QUESTIONÁRIO AOS CADETES (Total: 61 respostas)

1ª Pergunta: Caso hoje você fosse declarado aspirante a oficial, você se sentiria preparado(a) para liderar um pelotão de soldados?

Gráfico 1 – Percepção própria acerca do preparo para liderar um pelotão

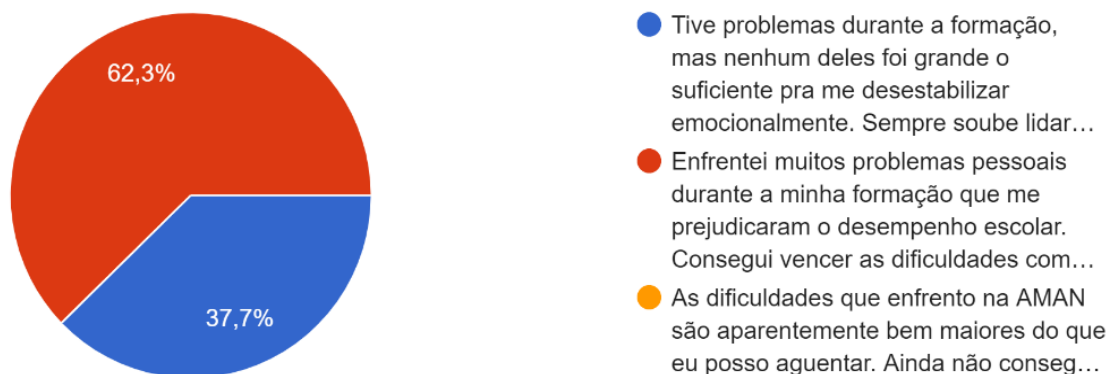


Fonte: AUTOR (2020).

SIM (57,4%) NÃO (42,6%)

2ª Pergunta: Até o presente momento, como você lidou com suas emoções ante os problemas do dia a dia militar?

Gráfico 2 – Avaliação da influência emocional própria

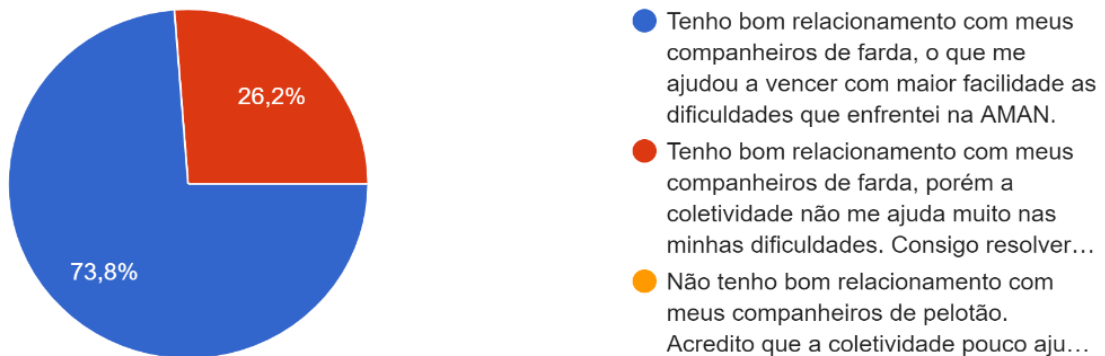


Fonte: AUTOR (2020).

- Tive problemas durante a formação, mas nenhum deles foi grande o suficiente pra me desestabilizar emocionalmente. Sempre soube lidar bem com minhas dificuldades assim como soube contornar situações difíceis e desafiadoras. (37,7%)
- Enfrentei muitos problemas pessoais durante a minha formação que me prejudicaram o desempenho escolar. Consegui vencer as dificuldades com esforço e muita dedicação. (62,3%)
- As dificuldades que enfrento na AMAN são aparentemente bem maiores do que eu posso aguentar. Ainda não consegui resolver meus problemas pessoais e ainda não sei o que fazer para resolvê-los. (0%)

3ª Pergunta: Até o presente momento, como o relacionamento com os companheiros de pelotão contribuiu para que você enfrentasse seus desafios ante os períodos de conflito na AMAN?

Gráfico 3 – Avaliação da influência de companheiros de pelotão



Fonte: AUTOR (2020).

- a) Tenho bom relacionamento com meus companheiros de farda, o que me ajudou a vencer com maior facilidade as dificuldades que enfrentei na AMAN. (73,8%)
- b) Tenho bom relacionamento com meus companheiros de farda, porém a coletividade não me ajuda muito nas minhas dificuldades. Consigo resolver sozinho(a) a maior parte dos meus problemas. (26,2%)
- c) Não tenho bom relacionamento com meus companheiros de pelotão. Acredito que a coletividade pouco ajuda a desenvolver a mentalidade de oficial por causa da mentalidade de "carneiro" que predomina no pelotão. (0%)

4ª Pergunta: Até o presente momento, como você avalia a influência que seu comandante de pelotão (ou os comandantes de anos anteriores) exerceu sobre você para contribuir com sua formação militar combatente?

Gráfico 4 – Avaliação da influência do Cmt Pel



Fonte: AUTOR (2020).

- a) Tenho boas referências de meu(s) comandante(s) de pelotão. Com ele(s), aprendi muitos valores militares e, ainda que nem todos tenham sido exemplo de bons oficiais, levo comigo as boas lições aprendidas sobre como ser bom oficial. (83,6%)
- b) Os comandantes de pelotão que eu tive não eram comandantes ruins, porém não eram o exemplo que eu esperava de um bom oficial. Acredito que eles não tenham me incentivado 100% a ser um bom oficial do Exército Brasileiro. (14,8%)
- c) Não tive nenhum bom exemplo de oficial até o presente momento. Meu(s) comandante(s) de pelotão não soube(eram) transmitir valores militares de forma profissional e nem me motivaram a melhorar meu desempenho acadêmico. (1,6%)

Além das perguntas anteriores, foi destinado um espaço livre para o cadete relatar experiências positivas e negativas que lhe ocorreram durante sua formação. As principais ideias relatadas foram: a) a falta de empatia de alguns oficiais, cadetes mais antigos e até mesmo companheiros de turma com quem sofreu alguma lesão física em anos anteriores, o que acarreta ônus de estresse ao cadete lesionado e dificuldade para prosseguir com as demais atividades do ano letivo; b) aprender a lidar com a perda de um familiar próximo, visto que a estabilidade emocional do cadete fica abalada; c) a relevante influência da coletividade na

superação dos obstáculos, contribuindo para elevar o ânimo individual; d) o exemplo da participação dos oficiais nas atividades dos cadetes, executando pistas de obstáculos, estando presente em atividades no campo de instrução – fortalecendo o espírito combativo do cadete futuro líder militar.

4.2. QUESTIONÁRIO AOS OFICIAIS

As perguntas destinadas aos oficiais foram as seguintes:

- a) O senhor teve dificuldade em lidar com os problemas dos cadetes durante o ano de 2019 (ou anteriores)?
- b) Houve alguma(s) medida(s) disciplinar(es) que o senhor verificou ser(em) muito (in)eficiente(s)?
- c) O senhor teria alguma lembrança com antigos instrutores que corroboraram na formação dos cadetes no referido ano de instrução?

Seguem as respostas do 1º Ten Gustavo Henrique, instrutor do curso de comunicações, e do Cap Bruno Castro, instrutor do curso de intendência; ambos da Academia Militar das Agulhas Negras, no ano de 2019.

I) 1º Ten Gustavo Henrique – C COM 2019

a) A maior parte dos problemas dos cadetes era de cunho administrativo, cuja resolução era relativamente fácil de ser obtida, bastava orientar os procedimentos corretos a serem executados. Entretanto, com poucos cadetes específicos havia a necessidade de se lidar com questões psicológicas complexas e estritamente peculiares, cuja resolução demandava um trabalho mais profundo e demorado, transpondo as limitações da atuação disciplinar do comandante de pelotão (necessidade de auxílio psicológico profissional) e do ano letivo (acompanhamento prolongado do cadete).

b) O Sistema de Observação do Cadete (SOC) mostrou-se bastante eficiente no que diz respeito ao alinhamento célere de conduta disciplinar desejada para um futuro oficial do Exército Brasileiro, especialmente aplicando-se como ferramenta o fato observado negativo (FO-). Entretanto, há uma defasagem compensatória equivalente no que se refere às recompensas por boas condutas. Neste caso, sugere-se melhor regulamentação das recompensas destinadas aos cadetes que executarem ações condizentes com a conduta de um bom oficial.

c) O papel de antigos instrutores foi fundamental para estabelecer a conduta como instrutor, reproduzindo o exemplo de conduta dos bons instrutores e repudiando aqueles que não contribuíram positivamente na sua formação na AMAN.

II) Cap Bruno Castro – C INT 2019

a) “Não tive dificuldades, porém vejo que instrutor é também um grande gestor de recursos humanos e deve saber atuar em todos os campos, muito além da formação. Lidar com as dificuldades do cadete não é tão simples, demandam a constante correção assim como a empatia de saber ouvir e entender alguns de seus problemas. Casos de depressão afetam muito mais a nova geração e isso pode ser encarado, em um primeiro momento, como um obstáculo para as gerações anteriores, na maneira de como lidar. Acredito também que muitos problemas são resolvidos ou evitados com base em uma comunicação eficaz entre o instrutor e instruendo (realmente explicar mais para o cadete, mostrar para ele as razões que motivam algumas decisões, e não simplesmente enfiar goela abaixo e dizer que não é não, ou sim porque eu quero).”

b) “O artigo 3 da NASE preconiza que:

‘Ao aplicar punição disciplinar, o comandante orientará o cadete transgressor, procurando:

I - Conscientizá-lo de que a sanção disciplinar se inspira no cumprimento exclusivo do dever e na preservação da disciplina; e

II - Mostrar-lhe porque está sendo punido disciplinarmente, enfatizando que o objetivo principal da punição é a reeducação do transgressor.’

Quando você credita uma punição que configura uma injustiça, ou mera perseguição, sem aplicar essa mesma medida em outros casos (1 peso, 2 medidas), você a torna totalmente ineficiente, pois perde o caráter corretivo e forma no cadete um sentimento de raiva e incompreensão.”

c) “Durante a formação temos bons e maus exemplos. Sempre temos lembranças positivas, porém temos que saber usar também os exemplos negativos para balizarmos o nosso contra azimute, o caminho a não ser seguido. Mas estes são exceção, muito longe de serem a regra.”

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste ponto, cabe ressaltar a importância que a Inteligência Emocional tem para a formação do oficial combatente de carreira do Exército Brasileiro formado na Academia Militar das Agulhas Negras, visto que são muitos os obstáculos com os quais o cadete se depara no transcorrer da sua formação. É de extrema importância para o cadete saber o que fazer para vencer essas dificuldades e extrair de si mesmo seu melhor desempenho profissional.

O primeiro passo para atingir tal objetivo é compreender as próprias emoções, como elas são “acionadas” ante aos acontecimentos do dia a dia da caserna, e que efeitos elas causam na sua rotina militar (obviamente, avaliar se são positivas ou negativas). Compreendendo este processo, faz-se necessário empregar a função cognitiva do cérebro (córtex pré-frontal) para atuar de forma efetiva interferindo nas emoções (sistema límbico). Tudo isso para provocar resultados favoráveis ao cadete. Exemplo: quando o cadete conhece o que ocorre no seu organismo no momento em que sente medo ante uma determinada circunstância desafiadora (salto da plataforma de 10m, por exemplo), ele se vê diante de duas opções: deixar que o medo o domine e que faça seus músculos paralisarem ou utilizar esse mesmo medo como força-motriz para adquirir maior impulsão no salto.

Adicionado ao domínio das próprias emoções, pode-se ratificar a importância do companheirismo que o pelotão proporciona ao cadete. O apoio mútuo do conjunto (ou até do próprio canga), em situações adversas, é extremamente vital para o êxito do cumprimento da missão, visto que o cadete pode se sentir apoiado ao constatar que alguém passa por situação semelhante. Com isso, o grupo como um todo adquire confiança e consegue elevar o nível da moral individual, superando a adversidade.

Por fim, também contribuem significativamente para o desenvolvimento da liderança militar do cadete os comandantes de pelotão. A atuação deste oficial na vida do cadete é tão impactante que pode gerar no cadete confiança e motivação individual que o impulsionarão a ser um oficial excepcional. Entretanto, há também a possibilidade do comandante de pelotão influenciar seus cadetes a serem oficiais medíocres, desmotivados e imorais. Basta que o tenente (ou o capitão) aja de forma displicente e incoerente com o que se espera de um oficial do Exército Brasileiro.

De qualquer forma, cabe única e exclusivamente ao cadete buscar todas as ferramentas necessárias para tornar-se um bom oficial. Muitos serão os obstáculos que surgirão para que o oficialato não aconteça, sejam eles internos (conflitos pessoais, descontrole emocional, incompatibilidade com as peculiaridades da profissão militar) ou externos (lesões físicas

ocorridas pelas atividades, falta de apoio de companheiros de turma, falta de bons exemplos dos oficiais). Saber lidar com todos esses reveses e prosseguir na missão de se formar oficial do Exército Brasileiro é a chave para se obter maior Inteligência Emocional.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Normas para Aplicação de Sanções Escolares (NASE)**. Resende: Editora Acadêmica, 2018.

BIASOLI-ALVES, Z.M.M. & ROMANELLI, G. (Orgs.) **Diálogos Metodológicos sobre Prática de Pesquisa**. Ribeirão Preto: Legis Summa, pp. 135-157.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto Alegre: Porto Editora, 1994.

BRASIL. Decreto nº 90608, de 04 de dezembro de 1984. Institui o Regulamento Disciplinar do Exército. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 121, n. 6, p. 410, vol. 8, 05 dez. 1984.

_____. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Organizado por Cláudio Brandão de Oliveira. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2002. 320 p.

CURY, Augusto. **Oitavo código da inteligência: código do eu como gestor da emoção**. In: O código da inteligência: a formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil/Ediouro, 2008.

FRIARY, Victor. **Mindfulness para crianças**. Rio de Janeiro: Sinopsys, 2017.

GARDNER, H. **The shattered mind**. New York: Knopf, 1975.

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

_____. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LEDOUX, Joseph. **Cérebro Emocional: Os misteriosos alicerces da vida emocional** (trad. de Terezinha Batista dos Santos). Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LENT, Roberto. **Cem bilhões de neurônios: conceitos fundamentais de neurociência**. São Paulo: Atheneu, 2010.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. **Quantitativo-Qualitativo: oposição ou complementaridade**. Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMANELLI, G.; BIASOLI-ALVES, Z. M. M. (orgs.). **Diálogos metodológicos sobre prática de pesquisa**. Ribeirão Preto: Legis Summa, 1998.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. **Emotional intelligence: Imagination, Cognition and Personality**. 1990.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Person Education, 2013.

THORNDIKE, E.L. **Intelligence and its uses**. Harper's Magazine, 1920.

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.