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

Wellyson Bruno de Campos Oliveira

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR

Resende
2021

Wellyson Bruno de Campos Oliveira

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR

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

Orientador: Maj Flávio Ferreira da Silva

Resende
2021

Wellyson Bruno de Campos Oliveira

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR

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

Aprovado em ____ de _____ de 2021:

Banca examinadora:

_____

Flávio Ferreira da Silva, Maj QCO
Orientador

_____

_____

Resende
2021

Dedico este trabalho a Deus, o maior orientador da minha vida. E à minha família, que sempre me apoiou neste sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me sustentado em todos os momentos que me trouxeram até aqui, para que pudesse estar realizando o meu sonho de ser Oficial do Exército Brasileiro.

Agradeço à minha família, que me apoiou desde o início desta caminhada e sempre me deram força para continuar. Vocês são responsáveis por essa conquista.

Agradeço à minha esposa, que sempre esteve ao meu lado, sonhando junto comigo e me apoiando em todas as situações.

Agradeço ao orientador, por todo o esforço e dedicação de seu tempo em me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA MILITAR

AUTOR: Wellyson Bruno de Campos Oliveira
ORIENTADOR: Flávio Ferreira da Silva

A liderança se constitui um fenômeno de interesse para os campos acadêmico, empresarial e militar. Esse último é o universo no qual se restringe esta pesquisa, que pretende analisar a liderança militar e as competências socioemocionais do constructo inteligência emocional. A pesquisa teve como objetivos específicos: associar liderança militar e inteligência emocional; e compreender como as competências da inteligência emocional são abordadas em manuais militares (Exército Brasileiro e Americano). A metodologia empregada no estudo consistiu em pesquisa bibliográfica e documental, tendo como fontes: os trabalhos de Bar-On (2006/1996) e Goleman (2012/2015), sobre IE e liderança; Manual de Liderança do EB (2011) e Manual de Liderança EUA (2015). Resultados: O modelo explicativo de Bar-On oferece indicadores significativos para a liderança militar, como adaptabilidade e gerenciamento de estresse. No Manual dos EUA, as competências socioemocionais presentes no conceito de inteligência emocional estão presentes de forma subjacente. Já no manual do EB há uma menção direta das competências e do constructo de IE, com destaque para os aspectos de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais.

Palavras-chave: Liderança. Militar. Inteligência emocional. Psicologia militar.

ABSTRACT

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A DEVELOPMENT TOOL FOR MILITARY LEADERSHIP

AUTHOR: Wellyson Bruno de Campos Oliveira
ADVISOR: Flávio Ferreira da Silva

Leadership is a phenomenon of interest to the academic, business and military fields. The latter is the universe in which this research is restricted, which aims to analyze military leadership and the socio-emotional competences of the Emotional Intelligence construct. The research had as specific objectives: to associate military leadership and emotional intelligence; Understand how emotional intelligence skills are addressed in military manuals (Brazilian and American Army). The methodology used in the study consisted of bibliographic and documentary research, having as sources: the works of Bar-On (2006/1996) and Goleman (2012/2015), about IE and leadership; EB Leadership Manual (2011) and USA Leadership Manual (2015). Results: The Bar-On explanatory model offers significant indicators for military leadership, such as adaptability and stress management. In the USA Manual, the socio-emotional competences present in the concept of emotional intelligence are present in an underlying way. In the EB manual, there is a direct mention of the competencies and the EI construct, with emphasis on the aspects of self-awareness, self-management, empathy and social skills.

Keywords: Leadership. Military. Emotional intelligence. Military psychology.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
1.1 OBJETIVOS 10
1.1.1 Objetivo geral 10
1.1.2 Objetivos específicos 10
2 REFERENCIAL TEÓRICO 11
2.1 LIDERANÇA MILITAR 11
2.1.1 Conceito de liderança 11
2.1.2 Conceito de liderança militar 14
2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 15
2.2.1 Conceito de inteligência emocional 15
3 REFERENCIAL METODOLÓGICO 18
3.1 TIPO DE PESQUISA 18
3.2 MÉTODOS 18
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO 20
4.1 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR 20
4.2 MODELOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 24
4.2.1 Modelo de inteligência emocional de Daniel Goleman 24
4.2.2 Modelo de Bar-On de inteligência emocional e social 26
4.3 LIGAÇÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA MILITAR E COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL 28
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 30
REFERÊNCIAS 31

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre liderança vêm sendo cada vez mais importantes para as empresas privadas e em organizações (instituições). O cenário organizacional atual é baseado em ambientes complexos e dinâmicos que requerem flexibilidade para se adaptarem às mudanças. Esse cenário exige chefes que, além de exímios gestores, sejam verdadeiros líderes com visão estratégica, capazes de: perceber o futuro e, em consequência, identificar o que precisa ser mudado ou mantido; apontar rumos, definir estratégias e estabelecer objetivos; estruturar e desenvolver equipes de alto desempenho; e conduzir seus comandados em cenários de incertezas e desafios difusos.

Todo comandante militar é investido de autoridade e exerce liderança sobre seus subordinados. Cada vez mais, os subordinados criam expectativas acerca de seus líderes militares, exigindo deles um preparo cada vez maior, exigindo maior conhecimento profissional, senso de justiça e transparência. Diante da complexidade dos conflitos atuais e da necessidade constante de se manter ambientes organizacionais eficazes, competências como autoconhecimento, autogestão, empatia e habilidades sociais são estritamente necessárias, competências essas que estão presentes no que é chamado de inteligência emocional. Este trabalho tem como objetivo estabelecer ligações entre as competências presentes em um líder militar e os componentes da inteligência emocional.

Diante das peculiaridades da profissão militar e desse panorama organizacional, somente o conhecimento técnico-profissional e experiência não são suficientes para seu sucesso. Além dessas habilidades, o meio militar exige competências comportamentais bem desenvolvidas. Por isso, os militares devem compreender a importância de gerenciar suas emoções para o exercício de uma liderança eficaz. Aspectos relacionados à autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social são apenas alguns exemplos de aptidões necessárias, e, nesse contexto, a inteligência emocional se torna uma ferramenta fundamental para a liderança militar.

De acordo com Daniel Goleman, escritor de renome internacional, psicólogo e jornalista da ciência, a inteligência emocional é o sem a qual não há liderança. Sem ela, o indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de ideias inteligentes, mas não será um bom líder (GOLEMAN, 2015).

O Manual de Campanha C 20-10: Liderança Militar (BRASIL, 2011) conceitua liderança militar da seguinte forma: “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). O mesmo manual também destaca a importância da inteligência emocional.

> O manual aborda que é a inteligência emocional que permitirá ao comandante, em qualquer escalão, agir com sereno rigor, conseguindo persuadir os seus subordinados. Portanto, inteligência emocional pode ser definida como a 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. (BRASIL, 2011).

Assim, esta pesquisa tem como finalidade compreender como o conjunto de habilidades e competências que caracteriza o conceito de inteligência emocional pode servir como ferramenta para o desenvolvimento da liderança militar. A partir desse entendimento, o militar passa a identificar em si as competências e habilidades necessárias para ser um líder de excelência.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar a liderança militar e as competências socioemocionais do constructo inteligência emocional.

1.1.2 Objetivos específicos

Conceituar liderança militar e inteligência emocional;

Identificar as competências da liderança militar e da IE;

Associar liderança militar e a inteligência emocional;

Compreender como as competências da inteligência emocional são abordadas em manuais militares (Exército Brasileiro e Americano).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA MILITAR

2.1.1 Conceito de liderança

A liderança é um dos fenômenos sociais mais pesquisados, desde a antiguidade, focados em líderes militares emblemáticos, tendo como produção teórica clássicos como *A Arte da Guerra*, produzido com base nos ensinamentos de Sun Tzu entre 400-320 a.C., e o livro *O Príncipe*, escrito entre 1513 e 1514, no qual Machiavel discorre sobre as práticas políticas de seu tempo (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Perpassando pelas diversas perspectivas: políticas, filosóficas, econômicas, administrativas, sociológicas e psicológicas.

> Devido à sobrevivência e a competitividade de grupos, a liderança existe desde o começo das civilizações. No entanto, não existia uma teoria a esses respeitos de forma científica, as técnicas eram elaboradas e testadas através de tentativas e erros. Com a Revolução Industrial, por volta de XVIII, a sociedade passou por uma transformação cultural que foi a conjuntura ideal para a aplicação das primeiras teorias da Administração. (ARRUDA, 1987).

Segundo Arruda (1987), a industrialização fez com que pessoas que até então viviam da manufatura, realizassem o comércio no próprio território do estado e passassem por mudanças profundas em todo o processo. O poder da produção, que até então era das manufaturas, passa a ser de posse do industrial e, a burguesia, à procura de mais lucros e menores custos, busca agilizar os processos de produção.

Por causa dessa evolução da economia, surgiu-se a necessidade de líderes, além dos operários, para gerir o processo de produção. Esse desenvolvimento acelerado provocou a necessidade de pesquisas de gerência menos superficiais. A escola Clássica desenvolveu um dos primeiros estudos da administração, a qual impulsionou o método de produção e administração, no contexto da Revolução Industrial.

Os estudos, segundo a perspectiva da administração, foram baseados em teorias que foram divididas em três categorias, sendo a primeira a teoria científica, abordada pelo engenheiro Frederick Taylor, com o objetivo de aumentar a eficiência dos operários na linha de produção, elaborando o estudo dos tempos e movimentos, o supervisionamento e foco na eficiência (MAXIMIANO, 2006).

A segunda teoria, conduzida pelo engenheiro Henri Fayol, conhecida por Teoria Clássica, objetivava organizar as funções e procedimentos do ato de administrar. Sua ênfase é

na estrutura organizacional. Fayol estipulou deveres e obrigações aos líderes (MAXIMIANO, 2006).

Já a terceira teoria é conduzida pelo sociólogo Max Weber, a qual diz respeito aos princípios do modelo burocrático e fundamentação de leis, os quais ficaram conhecidos como o modelo da burocracia (MAXIMIANO, 2006).

Originou-se, desta forma, o conceito do homem econômico ou homo economicus, elaborado por Adam Smith, no qual o homem se motiva apenas por recompensas salariais, econômicas e materiais, e o indivíduo era visto como preguiçoso (SCHNEIDER, 2014).

Por conta da falta de valorização do ser humano, dentre os outros fatores acima apontados, a escola clássica foi muito criticada. É nesse contexto que surge o conceito do homem social ou homo socialis, pois foi percebida a necessidade de uma administração mais humanística, indo de encontro com a rigidez dos processos e a mecanização dos procedimentos, surge a teoria das Relações Humanas, desenvolvida pelo psicólogo Elton Mayo. Então, o indivíduo passa a ser "guiado" pelos líderes, considerando seus fatores psicológicos e emocionais.

Partindo, agora, de uma perspectiva mais psicológica, fazendo uma breve reflexão sobre as proposições de algumas das principais escolas de pensamento, percorrendo um histórico de pesquisas sobre liderança.

Até o final da década de 1940, a escola dos traços, também conhecida como a teoria do grande homem, teve um papel dominante nos estudos sobre a liderança. Tinha como pressuposto que líderes já nasciam com o dom de liderar, como uma característica inata que pudesse ser estuda. Por ser vista como uma escola determinista, foi criticada por negligenciar fatores externos situacionais (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Com a expansão industrial, a figura do líder se afasta do herói para a de um gestor. Na década de 1950, as pesquisas se voltaram para uma perspectiva comportamental, atentando para a forma como os líderes se comportam no ambiente organizacional. Embora tenha ainda o foco no líder, a perspectiva do grupo passou a ser analisada. Foi constatado que o líder pode se orientar para as pessoas ou para as tarefas. O líder, quando orientado para as pessoas, busca criar relacionamentos fortes com seus liderados. Entretanto, quando orientado para as tarefas, seu foco é a produtividade e metas laborais (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

No período até o fim da década de 1960, durante a Guerra Fria e projeção americana no cenário global, o entendimento sobre o contexto e necessidade de adaptação se tornaram prioridade no estudo sobre liderança. Assim, apareceram as teorias contingenciais, nas quais se buscam aspectos do contexto em que a liderança ocorre, que alteram a efetividade e o

poder de influência do líder. A adaptação do comportamento do líder à diferentes situações é o que o torna capaz de exercer uma influência efetiva sobre um grupo. Dentre os aspectos situacionais relevantes, destacam-se o grau de legitimidade, a natureza das tarefas e o tipo de relacionamento entre o líder e o grupo. Contudo, a escola recebeu forte crítica por possuir poucos estudos robustos verificados de forma empírica (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Na década de 1970, destacou-se a escola relacional da liderança, diferente das escolas anteriores, que apesar de também terem discussões acerca de relacionamentos entre o líder e seus seguidores, focavam no líder ou no contexto. Essa escola toma a relação entre o líder e seus subordinados como tema central de seus estudos (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Nas décadas de 1970 e 1980, os estudos sobre o fenômeno da liderança focada na figura do líder perdem espaço para a figura do grupo no papel da liderança, como agentes de legitimidade e empoderamento do líder. A atenção se volta para suas atribuições. Alguns pensadores adotam uma postura cética, considerando o líder irrelevante. Nesse período, surgem abordagens de teorias implícitas de liderança que tinham como pressupostos que expectativas sobre o líder influenciam a percepção das individualidades sobre seus comportamentos (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

No final da década de 1980, aponta a teoria da liderança carismática, uma das perspectivas que compõem a escola da nova liderança. A teoria foi considerada uma retomada ao passado por ter o foco centrado novamente no líder, indivíduos inspiradores. Essa escola teve grande impacto e desenvolveu ideias do sociólogo Max Weber. Líderes carismáticos possuem, normalmente, um vínculo emocional com seus seguidores, tendo como base valores compartilhados. As teorias da liderança transformacional e transacional também fazem parte da escola da nova liderança. As que estão baseadas em relações transformadoras têm um efeito maior nos seguidores e nas massas do que as transacionais, porque estão baseadas na busca pelo alcance de metas e ideais, comuns ao líder e a seus seguidores. Por outro lado, as relações transacionais focam em interesses de parte a parte, transações que têm como objetivo obter compensações materiais e emocionais ou apoio político. As teorias da nova liderança (carismática, transacional e transformacional) dominaram o campo em termos de número de pesquisas e nos anos seguintes (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Na primeira década do século XXI, emergiu a teoria da liderança autêntica, uma teoria baseada na filosofia e na psicologia positiva. Essa escola busca debater sobre uma liderança mais ética e adequada para lidar com os novos desafios. O líder autêntico possui os principais comportamentos: processamento balanceado de informações, perspectiva moral internalizada, transparência relacional e autoconhecimento. Uma crítica é o fato de não ser considerada

totalmente nova, podendo se confundir com a teoria da liderança ética e, parcialmente, com a liderança transformacional.

É possível perceber que as escolas têm como foco diferentes aspectos que influenciam no exercício do papel do líder e que as perspectivas sobre liderança não se exaurem, mas evoluem com o passar do tempo.

Antes de conceituar liderança militar, é necessário entender como a liderança é compreendida nas diversas áreas do conhecimento. A liderança refere-se a um assunto complexo, tendo em vista que possui variáveis igualmente complexas dentro da psicologia social e organizacional. Diversos estudos buscam explicar o fenômeno da liderança, porém, não há ainda um consenso quanto à sua natureza. Trata-se de um fenômeno vasto que engloba várias teorias que tentam explicá-lo.

Dentre as diversas tentativas de conceituar a liderança, encontra-se a de Rob Robbins (2000), que a define simplesmente como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”.

A constatação de ser a liderança alguma coisa capaz de somente acontecer em sociedade, levou à complementação de seu conceito. Em essência, a liderança possui quatro fatores básicos constituintes: a situação, o líder (indivíduo), os liderados (grupo) e a interação entre os indivíduos.

2.1.2 Conceito de liderança militar

As organizações militares são estruturadas em diversas cadeias de comando, constituindo as relações interpessoais fundamentadas na hierarquia. Os comandantes, chefes militares de todos os escalões, podem exercer ações de comando em situações de combate ou, também, administrativas, gerindo os recursos humanos. Embora o comandante tenha autoridade legal sobre seu subordinado, como ter as tarefas executadas da melhor forma?

A autoridade formal estabelecida por meio da hierarquia e disciplina tem se mostrado como incapaz, de forma isolada, de atingir os melhores resultados. Ao longo do tempo, percebeu-se que os subordinados criam expectativas acerca de seus comandantes. Esperam, por exemplo, que o chefe militar possua proficiência profissional, senso moral e atitudes adequadas com justiça e transparência. Diante desse contexto, a liderança se mostrou o melhor caminho para que o líder militar conquiste os melhores resultados. Portanto, a capacidade de influência e relacionamento interpessoal se tornam cada vez mais relevantes na chefia militar.

Diante do exposto, percebe-se que a liderança militar foi construída com o passar do tempo. De acordo com o Manual de Liderança do Exército Brasileiro (C20-10), pode se concluir que:

> 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).

Em operações de amplo espectro, é necessário adaptar-se rapidamente às mudanças ocorridas no cenário para que sejam obtidos resultados decisivos, tanto em circunstância operacional quanto em situação administrativa, exigindo que os comandantes, em todos os escalões, possuam, acima de tudo, iniciativa e liderança. De acordo com o manual de fundamentos da doutrina militar terrestre, a liderança militar é considerada um dos oito elementos do poder de combate da força terrestre, sendo definida da seguinte forma:

> É definida como uma competência que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo. Na atualidade, os ambientes nos quais se desenvolvem as operações terrestres requerem que comandantes e líderes dos elementos da F Ter sejam extremamente adaptáveis, capazes de empregar com eficácia as competências relacionadas ao pensamento crítico e à criatividade. (BRASIL, 2019).

Segundo o Manual de Liderança Americano - FM 6-22 (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2015), a liderança do Exército é o “processo de influenciar as pessoas com o fornecimento de um propósito, direção e motivação, ao mesmo tempo em que se atua para cumprir a missão e melhorar a organização".

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

2.2.1 Conceito de inteligência emocional

A inteligência emocional é um campo de estudo antigo dentro da psicologia, inteligência humana e ciências sociais, tendo um longo histórico de pesquisa e teoria.

Em 1983, o psicólogo Howard Gardner, em seu livro *Frames of Mind* (“Estruturada Mente”), aponta que o início dos estudos do lado emocional da inteligência data no início do século XIX, de estudos que identificaram a presença de três faculdades afetivas no cérebro: a reverência, a autoestima e os poderes de reflexão.

Howard Gardner, em sua teoria das inteligências múltiplas, introduziu a ideia de incluir tanto os conceitos de inteligência intrapessoal (capacidade de compreender a si mesmo e de apreciar os próprios sentimentos, medos e motivações) quanto de inteligência interpessoal (capacidade de compreender as intenções, motivações e desejos dos outros), mostrando que as explicações tradicionais acerca da inteligência se mostraram incompletas, tendo os sentimentos e relações interpessoais um papel significativo na sua caracterização.

Os estudos do psicólogo Relvem Bar-On são outra importante fonte de descobertas acadêmicas sobre a inteligência emocional. Ele teve um grande papel na edição e produção de materiais acadêmicos que ajudaram a fomentar esse campo, sendo sua principal obra sobre o Inventário do Quociente Emocional. Essa obra identifica David Wechsler e seus estudos sobre "os aspectos não intelectivos da inteligência geral", conduzidos em 1940, como a base para o estudo da inteligência emocional.

O conceito de inteligência emocional foi definido pela primeira vez em 1990, pelos psicólogos e pesquisadores estadunidenses Peter Salovey e John D. Mayer, a partir do artigo "Emotional Intelligence" (1990), no qual definiram a inteligência emocional como: "a capacidade de controlar as nossas próprias emoções e sentimentos e dos outros, para descriminar entre eles e usar essa informação para guiar o pensamento e as ações", e, mais tarde, reformulada com novas atribuições (MAYER; SALOVEY, 1997, p. 15).

O psicólogo, escritor e Ph.D. de Harvard, Daniel Goleman, considerado o pai da inteligência emocional, foi o responsável por popularizar o conceito com o livro *Inteligência Emocional*, publicado em 1995.

Inteligência emocional se tornou uma expressão comum, se tornando um campo considerável na área acadêmica, empresarial e de ciências sociais. Goleman realizou pesquisas em mais de 200 organizações, expondo que, sem inteligência emocional, um indivíduo pode possuir capacidades cognitivas admiráveis, uma mente criativa, e mesmo assim, não ter capacidade de liderar bem.

Goleman (2012) afirma que a inteligência emocional é a competência mais importante na explicação do sucesso profissional, e que o desenvolvimento das habilidades da inteligência emocional é cada vez mais importante para o sucesso e sobrevivência das empresas.

Goleman adotou um modelo de cinco dimensões da inteligência emocional, o qual ele reduziu, posteriormente, para apenas quatro. Entretanto, o modelo dele não é o único existente.

Existem três principais modelos de inteligência emocional com diversas variações: o modelo de Salovey Mayer, como já citado; o modelo de Daniel Goleman; e, também, o de Reuven Bar-On.

O Manual de Liderança Militar (C20-10) também traz um conceito sobre inteligência emocional, no final de um de seus artigos:

> Portanto, inteligência emocional pode ser definida como a 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. (BRASIL, 2011, p. 5-10).

3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pretensão desta pesquisa é estabelecer ligações entre liderança militar e inteligência emocional, formuladas a partir do seguinte problema de pesquisa: como estão associadas as competências socioemocionais do constructo IE com a liderança militar?

A metodologia empregada no estudo consistiu em pesquisa bibliográfica e documental, tendo como fontes: os trabalhos de Bar-On (2006/1996) e Goleman (2012/2015) sobre IE e liderança; o Manual de Liderança do EB (2011); e o Manual Liderança EUA (2015).

Partindo da hipótese de que a inteligência emocional desempenha um papel fundamental na liderança militar, esta pesquisa busca atingir os objetivos de uma pesquisa qualitativa, na qual:

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

A partir da revisão da literatura sobre o tema liderança e IE, foi realizada uma análise qualitativa dos dados, estabelecendo as associações entre as duas variáveis do problema (liderança e IE). A pesquisa bibliográfica possibilitou uma análise crítica e ampla, para que o trabalho pudesse cumprir o objetivo de estabelecer as ligações necessárias, chegando a conclusões que revelam a importância do estudo da inteligência emocional.

A fim de atingir os objetivos estabelecidos, a pesquisa abordou os conceitos de liderança militar e as competências do líder, seguido da conceituação de inteligência emocional e seus respectivos componentes, concluindo com a correlação entre eles.

Para delimitar o alcance e contexto do estudo, utilizou-se da documentação de liderança militar, condensada nos manuais C10-20 (2011) e FM 6-22 (2015).

3.2 MÉTODOS

A partir da pesquisa bibliográfica, foi utilizado o método científico indutivo como forma de possibilitar estabelecer as ligações, e do valor de suas generalizações para construir conhecimentos para a aplicação prática.

Posteriormente, todo o material obtido foi submetido a uma leitura exploratória e seletiva, e, também, a uma revisão, identificando as informações e os dados encontrados, estabelecendo relações entre eles com o problema proposto.

A realização da busca sobre o assunto ocorreu por meio de sites de busca na internet e, também, em livros. Os sites Biblioteca Digital do Exército e Military Review serviram como base de coleta de dados com as seguintes palavras-chave: liderança; inteligência emocional; liderança militar; e psicologia militar.

Cita-se, ainda, como fontes para o assunto: os artigos de Sewell (2010/2011) publicados na Revista Military Review, versando sobre IE e liderança; os já citados manuais de liderança, C20-10 e FM-22, respectivamente do EB e EUA; e as produções conceituais realizadas por Reuven Bar-On (2006) e Goleman (2012) sobre IE e liderança.

Foi possível constatar que existem pesquisas sobre o assunto liderança e inteligência emocional, porém, são poucas as pesquisas que abordam o tema no cenário militar.

A partir da revisão da literatura, análise e discussão dos dados, foram estabelecidas ligações entre conceitos e resultados.

Por fim, o estudo se justifica dada a necessidade de ampliar conhecimentos na área, permitindo assim, a preparação do líder militar, diante da complexidade dos conflitos atuais e das necessidades organizacionais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 COMPETÊNCIAS DO LÍDER MILITAR

O líder militar possui um rol de competências que ele deve adquirir para exercer a sua liderança, cabendo a ressalva realizada no Manual de Liderança Militar (C20-10):

> Faz-se mister ressaltar que, para ser líder, não necessariamente o militar deverá desfrutar de todas as competências a serem apresentadas. Entretanto, deve empenhar-se em incorporar à sua personalidade o máximo possível dessas competências, o que certamente influenciará positivamente para que seja reconhecido pelo grupo como líder militar. (BRASIL, 2011).

De acordo com o Manual de Liderança Militar (C20-10), as competências podem ser dividas em competências cognitivas e psicomotoras e em competências afetivas, que, por sua vez, se dividem em pessoais e interpessoais. As competências cognitivas e psicomotoras são conhecimentos e habilidades próprios da profissão militar. De outra forma, as competências afetivas estão ligadas ao domínio afetivo, podendo ser características individuais e que devem ser externadas na interação com outras pessoas.

Tabela 1 – Competências do líder

<table>
<tr><th rowspan="2">Cognitivas e Psicomotoras</th><th colspan="3">Competências Afetivas</th></tr>
<tr><th colspan="2">Pessoais</th><th>Interpessoais</th></tr>
<tr><th></th><th>Competências diretamente relacionadas aos valores</th><th>Competências Relacionadas às habilidades individuais</th><th>Competências Relacionadas às habilidades de relacionamento</th></tr>
<tr><td>Proficiência Técnica e Tática</td><td>Coerência</td><td>Adaptabilidade</td><td>Comunicabilidade</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Aptidão Física</td><td rowspan="2">Coragem</td><td>Autoconfiança</td><td>Camaradagem</td></tr>
<tr><td>Criatividade</td><td>Cooperação</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Dedicação</td><td>Decisão</td><td>Direção</td></tr>
<tr><td>Dinamismo</td><td>Empatia</td></tr>
<tr><td rowspan="9">Conhecimento sobre o ser humano:
- Autoconhecimento
- Conhecimento e compreensão da natureza humana
- Conhecimento dos Subordinados</td><td>Equilíbrio Emocional</td><td rowspan="4">Persuasão</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Imparcialidade</td><td>Flexibilidade</td></tr>
<tr><td>Iniciativa</td></tr>
<tr><td>Objetividade</td><td rowspan="4">Tato</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Responsabilidade</td><td>Organização</td></tr>
<tr><td>Persistência</td></tr>
<tr><td>Resistência</td></tr>
</table>

Fonte: BRASIL (2011)

A análise dessas competências como um todo não é o foco desta pesquisa, mas sim as competências que se relacionam com a inteligência emocional e a sua relação com o desenvolvimento da liderança. As competências analisadas serão as acerca do conhecimento sobre o ser humano, as relacionadas às habilidades individuais e as relacionadas às habilidades de relacionamento.

Desse modo, no que tange as competências cognitivas e psicomotoras, o foco é o "conhecimento sobre o ser humano", que, de acordo com o Manual de Liderança C20-10 (BRASIL, 2011), se divide em autoconhecimento, conhecimento e compreensão da natureza humana e conhecimento dos subordinados.

Sobre o autoconhecimento, “Sócrates afirmou que o homem deve conhecer a si mesmo. Para o líder, isso é fundamental, pois ele deve saber os seus pontos fortes e fracos, a fim de reforçar as suas capacidades e minimizar as suas deficiências” (BRASIL, 2011, p. 5-3).

O autoconhecimento é a capacidade de percepção sobre si perante o mundo, nas atividades cotidianas e nas relações sociais. É perceber como seus pontos fortes e fracos afetam suas tarefas diárias. Um líder eficaz é capaz de refletir sobre suas ações e como essas irão impactar seus liderados diariamente.

> b. Conhecimento e compreensão da natureza humana
> (1) A compreensão da natureza humana favorece o embasamento necessário para [...] um quadro de referência por meio do qual o líder avalia, orienta, executa e motiva.
> (2) A tarefa mais difícil com que qualquer líder militar se defronta é a de inspirar os subordinados e gerar neles a coragem necessária para superar a incerteza e o medo. [...] O líder inteligente, do ponto de vista emocional, tem a capacidade de reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros para administrar bem as emoções em si mesmo e nos seus liderados.
> (3) Importante é também a percepção das necessidades e das expectativas que todos trazem para a vida militar, em decorrência de sua formação anterior, e que, interagindo com as pressões da vida castrense, dão origem a muitos comportamentos inesperados. (BRASIL, 2011, p. 5-3).

O conhecimento sobre o ser humano é uma competência importante para o exercício da liderança. O líder militar precisa conhecer suas emoções e de seus subordinados para entender como reagem fisiologicamente a situações adversas como estresse, pressão e perigo. Deve, também, ser capaz de entender suas dificuldades e medos e buscar modos de motivá-los a vencer esses obstáculos.

Ainda relativo ao "conhecimento sobre o ser humano", uma última competência extremamente relevante à liderança eficaz é o conhecimento dos subordinados. Conhecer seus subordinados faz com que o líder militar seja capaz de decidir o militar mais adequado a cada missão específica, e assim, produzindo um melhor resultado de suas missões diárias. Ter o

conhecimento de seus subordinados permite uma relação de confiança entre o líder e o liderado.

> c. Conhecimento dos subordinados
> O acompanhamento e a observação constantes dos subordinados permitirão ao líder o conhecimento mais profundo das capacidades e das limitações de cada um. É importante ressaltar que somente a convivência direta com os comandados permitirá, na íntegra, esse conhecimento. Conhecendo profundamente seus subordinados, o líder estará preparado não apenas para escolher o militar mais qualificado para uma determinada missão, mas também poderá atender, de uma forma mais efetiva, às suas necessidades e proporcionar lhes bem-estar. (BRASIL, 2011, p. 5-3).

Na área afetiva, as competências relacionadas às habilidades individuais, como o próprio nome sugere, são aquelas que estão mais relacionadas ao domínio afetivo do líder no âmbito individual. Dentro dessa área, destaca-se o equilíbrio emocional, que, conforme BRASIL (2011), é a expressão da inteligência emocional.

> f. Equilíbrio emocional
> Competência para controlar as próprias reações, demonstrando paciência e tolerância, e tomando atitudes adequadas para decidir com acerto e oportunidade. É a habilidade para avaliar, com calma e isenção, o comportamento dos subordinados, não se deixando dominar pelas emoções. O líder deve evitar transmitir para o grupo as pressões que sofre dos superiores, da missão e do ambiente, e continuar sendo capaz de desempenhar as suas atividades, apesar de estar sob pressão. (BRASIL, 2011, p. 5-6).

A liderança é relacional, por isso a importância das competências relacionadas às habilidades de relacionamento. Essa, por sua vez, está relacionada à capacidade de construir e manter relacionamentos saudáveis com os liderados. Quando essa competência está bem desenvolvida, as relações entre os membros da equipe também se tornam mais leves e próximas, pois existe confiança em si mesmo e nos colegas.

Segundo o Manual de Liderança (C20-10), existem competências relacionadas às habilidades de relacionamento que são expressão da inteligência emocional. Nesse universo, as que serão estudadas serão:

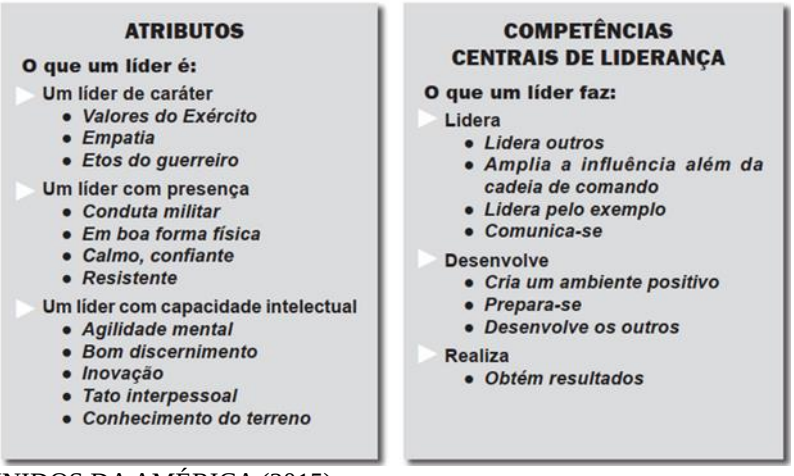
> a. Comunicabilidade
> Competência para expressar-se eficientemente por meio de ideias e ações. O líder [..] deve saber comunicar-se com o grupo de maneira inteligível, seja por linguagem verbal, seja por linguagem não verbal.
> b. Camaradagem
> É a sensibilidade para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros.
> c. Cooperação
> Competência para contribuir espontaneamente com o trabalho de alguém e/ou de uma equipe.

> e. Empatia
> Competência para perceber sentimentos, valores, interesses e o bem-estar dos companheiros. A empatia consiste em uma forma de conhecimento intuitivo que uma pessoa desenvolve para com outra e que repousa na capacidade de se colocar no lugar do indivíduo. [...] A empatia é a expressão da inteligência emocional.
> f. Persuasão
> Competência para utilizar argumentos e atitudes capazes de influenciar
> ações e opiniões de outros. [...] Os principais instrumentos positivos são: o exemplo; o estabelecimento de metas e padrões definidos; o ensino e a instrução; o aconselhamento;
> o saber ouvir, convencer e recompensar; e dar sentido às tarefas, tornando-as significativas ou criando desafios.
> g. Tato
> Competência para se relacionar com as pessoas, sem ferir
> suscetibilidades, compreendendo a dinâmica das relações interpessoais e a natureza emocional dos seus superiores, pares e subordinados, a fim de interagir com todos da forma mais eficaz possível. (BRASIL, 2011, p. 5-7).

O Manual de Liderança Americano FM 6-22 (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2015), também reconhece que seus recursos humanos é o que traz êxito ao Exército dos EUA, por isso a importância que se é dada às relações de liderança, espírito de corpo, trabalho em equipe e clima organizacional.

Assim como no C 20-10, no Manual de Liderança Americano FM 6-22 (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2015) é possível identificar um modelo de requisitos de liderança do Exército, entretanto, ao contrário do manual brasileiro, o manual norte americano não explicita os atributos e as competências emocionais como tais, e sim como habilidades técnicas. Embora não sejam tratadas como emocionais, diversas competências do modelo de requisitos soam como habilidades da inteligência emocional, entre elas o autocontrole, estabilidade, equilíbrio, tato interpessoal, adaptabilidade e discernimento.

Figura 1 – Modelos de requisitos



Fonte: ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (2015)

Em suma, os atributos e as competências característicos da inteligência emocional na doutrina de liderança do Exército estão identificados no Manual de Liderança Americano FM 6-22 (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2015).

4.2 MODELOS DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

4.2.1 Modelo de inteligência emocional de Daniel Goleman

Daniel Goleman é o mais destacado quando o assunto é inteligência emocional, pois dedicou grande parte dos seus estudos em pesquisas cientificas na área.

Segundo Goleman (2015), para avaliar se alguém possui uma inteligência emocional alta, deve-se dividir suas atitudes no que ele chamou de componentes. São eles: autoconsciência, autogestão, empatia e habilidade social, que sintetizam 12 competências que podem ser desenvolvidas para melhorar a inteligência emocional.

Tabela 2 – Componentes da inteligência emocional

	Macrofatores			
	Autoconsciência e Autoavaliação	**Gestão Pessoal**	**Consciência Social**	**Gestão das Relações**
Fatores	Autoconsciência	Autorregulação	Empatia	Trabalho em Equipe
	Autoconfiança	Tenacidade	Orientação para o cliente	Liderança
	Autoafirmação	Adaptabilidade	Consciência Organizacional	Agente de mudança

Fonte: GOLEMAN (2015)

A autoconsciência é o primeiro componente a ser compreendido. Conforme Goleman (2012), esse componente significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos.

> A autoconsciência, cujo objetivo é reconhecer sentimentos, e montar um vocabulário para eles e ver as ligações entre pensamentos, sentimentos e reações; saber se são os pensamentos ou os sentimentos que governam uma decisão; avaliar as consequências de opções alternativas; e aplicar essas intuições em questões como drogas, fumo e sexo. A autoconsciência também se dá no reconhecimento de nossas forças e fraquezas, na possibilidade de nos vermos a uma luz positiva, mas realista (com isso evitando uma armadilha comum do movimento de autoestima). (GOLEMAN, 2012).

Pessoas com um alto nível de autoconsciência compreendem seus pontos fortes e limitações. Possuem também a compreensão de seus valores e objetivos, sabem o que querem e o porquê.

> A autoconsciência também pode ser identificada nas avaliações de desempenho. Pessoas autoconscientes conhecem suas limitações e forças e se sentem à vontade conversando sobre elas, com frequência demonstrando avidez pela crítica construtiva. Por outro lado, pessoas com autoconsciência baixa interpretam a mensagem de que precisam melhorar como uma ameaça ou um sinal de fracasso. (GOLEMAN, 2015, p. 15).

Autocontrole, ou autogestão, é a capacidade de controlar as próprias emoções ou os impulsos decorrentes dessas emoções, ou canalizá-los de forma útil. Pessoas que possuem autocontrole são capazes de criar um ambiente de confiança e de acompanhar mudanças. Conforme Goleman (2015), os sinais do autocontrole emocional, portanto, são fáceis de percepção: uma propensão pela reflexão e ponderação; adaptação à ambiguidade e mudança; e integridade, uma capacidade de dizer não aos impulsos.

Existe um traço no autocontrole que é relevante discutir, que é a motivação. Segundo Goleman (2015), motivação é uma variedade da autogestão, pela qual o indivíduo mobiliza suas emoções positivas para se impelir às suas metas. Líderes motivados são impelidos a realizar além das expectativas.

Muitas pessoas tendem a ter o desejo de se realizar, entretanto, ao contrário de muitos, um líder eficaz não se deixa levar por fatores externos, mas suas motivações têm suas inspirações enraizadas na realização pela realização (tá certo isso?).

A empatia é o componente mais facilmente reconhecido. Ter empatia não significa se esforçar para agradar a todos nem sentir tudo que a outra pessoa sente. De acordo com Goleman (2015), é o contrário disso: empatia significa levar em conta, ponderadamente, os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes.

Ter empatia é fundamental para um líder, pois ele precisa ser capaz de compreender os diferentes pontos de vista de toda a sua equipe. Com a globalização, é necessário para uma liderança de sucesso, que o líder compreenda também as diferenças culturais e étnicas, para que possa entender como seus liderados se expressam. Outro motivo para os líderes terem empatia é para desenvolver e manter bons subordinados no seu setor de trabalho.

Outro componente que também está ligado com a capacidade de relacionar-se é a habilidade social, que, para Goleman (2015), é a cordialidade com um propósito: conduzir as

pessoas na direção que você deseja. 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 – um dom para desenvolver afinidades.

> 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 — um dom para desenvolver afinidades. Isso não significa que tenham contatos sociais constantes. Significa que atuam segundo o pressuposto de que sozinhos não se realizam nada importante. (GOLEMAN, 2015, p. 23).

4.2.2 Modelo de Bar-On de inteligência emocional e social

O presente modelo comporta cinco componentes chave considerados importantes para o sucesso. A cada um desses componentes estão associadas cinco competências: as capacidades intrapessoais, que estão relacionadas com o conhecer a si próprio, saber as suas potencialidades e limitações e expressar os seus sentimentos; as capacidades interpessoais, que remetem para a empatia, responsabilidade social e o estabelecimento de relações; a adaptabilidade, que requer flexibilidade e a resolução de problemas; a gestão do stress, que inclui a tolerância e o controle dos impulsos; e, por fim, o humor geral, que é composto pelo otimismo e a felicidade (BAR-ON, 2006).

O campo intrapessoal, também conhecido como "eu interior", define o quanto um indivíduo conhece seus sentimentos e se sente bem consigo mesmo. Ser bem sucedido nesse campo significa ser confiante para expressar ideias, opiniões e, principalmente, suas emoções. As subescalas desse campo são a autoconsciência, a assertividade, a independência, a autoestima e a autorrealização. Nesse campo, o soldado pode reconhecer suas capacidades, limitações, medos e torna-se capaz de lidar com tudo isso por meio da autoconsciência.

O campo da adaptabilidade engloba a flexibilidade em resolver problemas que surgirem e de forma realista. É a capacidade de mensurar e reagir da melhor forma às diversas situações controversas que aparecerem. Suas escalas são teste da realidade, flexibilidade e resolução de problemas. É nessa área que é possível desenvolver resiliência, pois está diretamente ligada à capacidade de enfrentar a imprevisibilidade.

Figura 2 – Modelo Bar-On de inteligência emocional e social

Fonte: BAR-ON (2006)

O campo do gerenciamento do estresse é a capacidade de controlar seus impulsos e lidar com o estresse sem se render, perder o controle ou desistir. As suas escalas medem a tolerância ao estresse e o controle dos impulsos. A tolerância ao estresse é a capacidade de suportar a adversidade e situações estressantes sem ter alterações físicas e emocionais, reagindo ao estresse de forma ativa e positiva. O controle dos impulsos se refere a ser capaz de não agir ou retardar a ação de um impulso. Essa capacidade determina a boa tomada de decisão diante das circunstâncias.

O campo do humor geral refere-se à perspectiva de vida. É a capacidade de curtir e estimar a presença de outros e de apreciar sentimentos de satisfação ou insatisfação. Esses campos podem ser fortemente influenciados pelos demais. Possui como escalas o otimismo e a felicidade.

Tabela 3 – Modelo de inteligência emocional de Bar-On

Intrapessoal	Interpessoal	Adaptabilidade	Gerenciamento de Estresse	Humor Geral
Autoconsciência emocional	Empatia	Teste da Realidade	Tolerância ao Estresse	Otimismo
Assertividade	Responsabilidade Social	Resolução de Problemas	Controle dos Impulsos	Felicidade
Independência	Relacionamento Interpessoal	Flexibilidade		
Autoestima				
Autorrealização				

Fonte: SEWELL (2011)

4.3 LIGAÇÕES ENTRE AS COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA MILITAR E COMPONENTES DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

É possível perceber que as diversas competências da liderança militar e a inteligência emocional possuem associações. As competências do líder do Manual de Liderança C 20-10 (BRASIL, 2011) e os componentes da inteligência emocional de Daniel Goleman possuem ligações. Observa-se que as diversas competências de liderança apontadas estão estritamente e conceitualmente relacionadas aos componentes já apresentados da inteligência emocional.

Tabela 4 – Ligações entre competências do líder do Manual C 20-10 e o modelo de inteligência emocional de Daniel Goleman

Liderança (Manual C 20-10)				Inteligência Emocional (Daniel Goleman)
Competências do Líder				Componentes da Inteligência Emocional
Cognitivas e Psicomotoras			Conhecimento sobre o ser humano: Autoconhecimento Conhecimento e compreensão da natureza humana Conhecimento dos Subordinados	Autoconsciência
Competências Afetivas	**Pessoais**	**Competências Relacionadas às habilidades individuais**	Equilíbrio Emocional	Autogestão
	Interpessoais	**Competências Relacionadas às habilidades de relacionamento**	Empatia Tato Comunicabilidade Camaradagem Cooperação Persuasão	Empatia
				Habilidade Social

Fonte: BRASIL (2011); GOLEMAN (2012)

No Manual de Liderança Americano FM 6-22 (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2015), é possível verificar que no modelo de requisitos de liderança do Exército há atributos e competências necessários para uma liderança eficaz que se correlacionam com os conceitos de inteligência emocional de Goleman e Bar-On. Os atributos e as competências são paralelos com o modelo de Goleman e se adequam às dimensões da inteligência emocional, como é possível ver na tabela abaixo.

Tabela 5 – Modelo de requisitos de liderança e interseção com o modelo de Goleman

COMPETÊNCIA PESSOAL		COMPETÊNCIA SOCIAL	
Autoconsciência	**Autogestão**	**Consciência Social**	**Gestão de relacionamentos**
— **Autoconsciência emocional** Autoconsciência — **Autoavaliação** Prepara-se — **Autoconfiança** Calmo, confiante Etos do guerreiro Conhecimento do terreno Conduta militar	— **Autocontrole emocional** — **Transparência** — **Adaptabilidade** Resistente Agilidade mental — **Realização** — **Iniciativa** Inovação — **Otimismo** Cria um ambiente positivo Em boa forma física	— **Consciência Organizacional** Valores do Exército — **Serviço** — **Empatia** Empatia	— **Liderança inspiradora** Lidera pelo exemplo — **Influência** Amplia a influência Lidera outros Comunica — **Desenvolve os outros** Desenvolve líderes — **Catalisador da mudança** Cria um ambiente positivo — **Gestão de conflitos** Tato interpessoal Bom discernimento — **Colaboração/trabalho de equipe** Obtém resultados

Fonte: SEWELL (2010)

Ao analisar os atributos do líder do Exército Americano com as dimensões de Goleman, é possível estabelecer ligações entre eles. A comparação permite perceber que os aspectos emocionais do modelo de Goleman estão presentes nos requisitos de liderança do Manual de Liderança Americano FM 6-22 (ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2015). Esses atributos e competências proporcionam uma compreensão de si e dos outros, assim como do seu relacionamento interpessoal ao liderar pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo principal analisar a inteligência emocional como ferramenta no desenvolvimento da liderança militar. Foram construídas ligações entre inteligência emocional e liderança militar. A pesquisa teve como objetivos específicos: associar liderança militar e a inteligência emocional; e compreender como as competências da inteligência emocional são abordadas em manuais militares (Exército Brasileiro e Americano).

A metodologia empregada no estudo consistiu em pesquisa bibliográfica e documental, tendo como fontes: os trabalhos de Bar-On (2006/1996) e Goleman (2012/2015), sobre IE e liderança; o Manual de Liderança do EB (2011) e o Manual de Liderança EUA (2015).

A pesquisa bibliográfica possibilitou uma análise crítica e sólida para que o trabalho pudesse cumprir o objetivo de estabelecer as ligações necessárias, chegando a conclusões que revelam a importância do estudo da inteligência emocional.

O modelo explicativo de Bar-On oferece indicadores significativos para a liderança militar, como adaptabilidade e gerenciamento de estresse. No Manual EUA, as competências socioemocionais presentes no conceito de inteligência emocional estão presentes de forma subjacente. Já no manual do EB, há uma menção direta das competências e do constructo de IE, com destaque para os aspectos de autoconsciência, autogestão, empatia e habilidades sociais.

Foi possível constatar que o manual brasileiro menciona a inteligência emocional, conceituando-a e trazendo exemplos práticos de sua identificação nas diversas situações do cotidiano, e o próprio manual correlaciona certas competências do líder com a inteligência emocional. Em contrapartida, embora sejam claras as ligações entre os requisitos do líder presente no manual americano, não há uma abordagem de forma holística sobre inteligência emocional.

Os estudos e a aplicação de treinamentos de desenvolvimento da liderança militar com ênfase na inteligência emocional produzirão líderes militares mais eficazes e bem-sucedidos em construir organizações e equipes fortes.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, José Jobson de Andrade. **História moderna e contemporânea**. São Paulo: Bom Livro, 1987.

BAR-ON, Reuven. **The emotional quotient inventory (EQ-I)**: A test of emotional intelligence. Toronto: Canada: Multi-Health Systems, 1996.

BAR-ON, Reuven. **The Bar-On model of emotional-social intelligence**. Psicothema, 2006.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 20-10**: Liderança militar. 2. ed. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Doutrina Militar Terrestre**. 2. ed. Brasília, DF, 2019.

ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA. **Manual de Campanha FM 6-22 Leader Development.** Headquarters: Department of the US Army, 2015.

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

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: A teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Tradução Marcos Santarrita. 2. ed. Tradução de: Emotional Intelligence. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: A inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Tradução Ivo Korytowski. Tradução de: What Makes a Leader: Why Emotional Intelligence Matters. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2006.

MAYER, J. D; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** Em P. Salovey & D. J. Sluyter (Orgs.). Emotional development and emotional intelligence. Implications for Educators. New York: Basic Books, 1997.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHNEIDER, Eliezer. **Tendências atuais da Psicologia Social**. Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada. 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abpa/article/view/17971>. Acesso em: 15 fev. 2021.

SEWELL, Gerald F. **A Inteligência Emocional e o Modelo de Requisitos de Liderança do Exército**. Military Review. 2010. 6 p. Disponível em: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20100430_art008POR.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2021.

SEWELL, Gerald F. **Como a Inteligência Emocional Pode Fazer a Diferença**. Military Review. 2011. Disponível em: <armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20110831_art006POR.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2021.

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. **Conhecimento Científico sobre Liderança**: Uma Análise Bibliométrica do Acervo do The Leadership Quarterly. Scielo. Curitiba, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552016000400434&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 9 fev. 2021.