


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

**Amanda Falcão Almeida**

**A EMPATIA COMO FERRAMENTA NA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A  
IMPORTÂNCIA DO TEMA PARA O FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO E SUA PERCEPÇÃO NO CORPO DE CADETES DA ACADEMIA  
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

**Resende**

**2021**

	<b>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</b>	<b>AMAN 2021</b>
---	--	----------------------

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITOS AUTORAIS DE NATUREZA PROFISSIONAL**

**TÍTULO DO TRABALHO:** A EMPATIA COMO FERRAMENTA NA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TEMA PARA O FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO E SUA PERCEPÇÃO NO CORPO DE CADETES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS

**AUTOR:** Amanda Falcão Almeida

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

Autorizo a ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS 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-RJ, 03 de junho de 2021.

---

**Cad AMANDA FALCÃO ALMEIDA**

Amanda Falcão Almeida

**A EMPATIA COMO FERRAMENTA NA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A  
IMPORTÂNCIA DO TEMA PARA O FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO E SUA PERCEPÇÃO NO CORPO DE CADETES DA ACADEMIA  
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

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

Orientador: Maj Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Resende

2021

Amanda Falcão Almeida

**A EMPATIA COMO FERRAMENTA NA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A  
IMPORTÂNCIA DO TEMA PARA O FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO E SUA PERCEPÇÃO NO CORPO DE CADETES DA ACADEMIA  
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

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

Aprovado em 12 de maio de 2021

Banca examinadora:

---

Maj Heitor **Fredman** Ramos Frutuoso Guimarães

---

TC **Ana Luiza** Ferrão Souza Lima

---

Maj **Allan** Torres dos Santos Flores

Resende

2021

Dedico este trabalho a todos aqueles que me apoiaram e fizeram parte da minha trajetória acadêmica, e, mais ainda, têm me auxiliado na minha caminhada de vida. Primeiramente, dedico-o a Deus, que ilumina e guia todos os meus passos e, operando de diversos modos, permitiu que eu realizasse o sonho de chegar ao fim da minha formação, tornando-me uma pessoa cada vez melhor e persistente no caminho da fé em minha missão de vida e evolução espiritual. Dedico este trabalho, em seguida, à minha família, que me educou no caminho do bem e no sentido de cultivar os valores morais mais caros a mim, bem como me ensinou a ter persistência e fé, incentivando-me, sempre, a correr atrás dos meus sonhos e concretizar minhas crenças. Por fim, dedico este trabalho aos meus professores e amigos, anteriores à formação ou conhecidos nesse período, em especial ao meu orientador, por terem me incentivado nos estudos e sempre me acompanhado e acreditado em minhas capacidades.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar e principalmente, a Deus, que me concedeu a graça da vida e me guiou por todas as situações pelas quais passei até que eu chegasse a este exato lugar. Agradeço por ter sido a minha mais fiel companhia, por ter despertado todos os meus sonhos e guiado os meus passos até que eu, finalmente, estivesse a ponto de concretizar essa conquista profissional. Agradeço por Ele ter operado, de modos ainda que misteriosos, iluminado-me e guiado meus passos rumo a todas as minhas conquistas e pequenas vitórias diárias na trajetória acadêmica.

Agradeço aos meus pais, por terem me ensinado incessantemente por meio do exemplo o caminho do bem e da luta, por terem encarnado o pilar que me sustentou por toda a vida e sido, durante toda a minha trajetória acadêmica, uma fonte de força, inspiração e segurança. Agradeço também à minha irmã, por ter sido minha companheira por toda a vida, por ter me inspirado nos meus ideais durante toda a formação. À minha família como um todo, em especial aos meus avós, meu muito obrigada, por terem sempre acreditado em mim, por terem me incentivado no caminho dos estudos e do bem, por terem me tornado uma pessoa melhor, mais forte e capaz de ter vencido todos os desafios da minha trajetória na AMAN. Eu não seria ninguém se não os tivesse firmes ao meu lado!

Agradeço ao meu orientador, uma pessoa iluminada que Deus colocou em meu caminho, por sua dedicação em me auxiliar no desenvolvimento deste trabalho e por ter, também, me inspirado sobre a importância do tema que escolhi.

Por fim, agradeço aos meus professores e aos colegas de turma que conheci na formação. Obrigada por terem me estendido a mão em meio às dificuldades, por terem me revelado um caminho de luz e por terem me ensinado tantas lições, algumas das quais transcendendo em muito os bancos escolares.

Obrigada a todos por terem, em particular, acreditado em mim quando eu mesma duvidava do meu potencial. Deixo, por meio desta singela mensagem, a minha eterna gratidão.

## RESUMO

### **A EMPATIA COMO FERRAMENTA NA LIDERANÇA: UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TEMA PARA O FUTURO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO E SUA PERCEPÇÃO NO CORPO DE CADETES DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS**

AUTOR: Amanda Falcão Almeida

ORIENTADOR: Maj Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Dentre tantas ferramentas de liderança debatidas e discutidas, desenvolvidas para forjar o cadete da AMAN como um verdadeiro líder, existe uma que não é consolidada no ensino acadêmico: a empatia. Essa ferramenta, que vem sendo discutida com mais veemência em um contexto mais recente, é uma das mais complexas e talvez até mesmo controversas, no sentido de que influencia diretamente na relação superior-subordinado. Se bem utilizada, pode contribuir com uma série de benefícios, tais como o estreitamento de laços interpessoais, potencialização da lealdade, do espírito de corpo e melhora significativa da produtividade e do clima organizacional e ambiente de trabalho. Tendo em vista a importância conferida à liderança no meio militar, aliada a essa perspectiva um pouco distinta das ensinadas nos bancos escolares, surge o objetivo deste trabalho: averiguar como a necessidade de desenvolver a empatia e dar um outro olhar ao subordinado tem sido observada pelos cadetes. Para tanto, além da pesquisa bibliográfica discorrendo acerca do tema, contribuindo com informações tanto do meio civil quanto do meio militar, nacional e internacional, foi distribuído entre os cadetes de todos os anos, além de oficiais formados na AMAN e de cadetes desistentes, um questionário cujo intuito, através de perguntas simples, era avaliar a percepção de cada um, possibilitando também o acréscimo de experiências e novas percepções que fugissem ou transcendessem às ideias iniciais. Após a apuração dos dados quantitativos, a análise estatística permitiu chegar à conclusão de que o tema gera um entendimento confuso e insuficiente na maioria dos cadetes, apesar de isso não ser genérico no âmbito em questão, pois a maior parte deles se mostra simpática ao tema. Esta pesquisa foi, portanto, útil no sentido de detectar essa oportunidade de melhoria e sugerir algumas mudanças que podem ser realizadas no sentido de melhorar a sensibilidade do Corpo de Cadetes ao exposto.

**Palavras-chave:** Empatia. Liderança. Meio militar. Líder. Corpo de Cadetes.

## ABSTRACT

### **EMPATHY AS A TOOL IN LEADERSHIP: A STUDY ABOUT THE RELEVANCE OF THE THEME TO THE FORTHCOMING OFFICERS IN THE BRAZILIAN ARMY AND THEIR PERCEPTION AMONG THE CADET CORPS IN THE AGULHAS NEGRAS MILITARY ACADEMY**

AUTHOR: Amanda Falcão Almeida

ADVISOR: Maj Heitor Fredman Ramos Frutuoso Guimarães

Among so many tools used in leadership which are discussed and developed so as to forge the cadets at AMAN as a true leader, there is a specific one which is not truly consolidated in the teaching methods: empathy. This tool, which has been discussed more vehemently in a recent context, is one of the most complex and maybe even controversial of all, for it causes direct influence in the relation between superior and subordinate. If it is well used, it may contribute bringing a lot of advantages, such as straightening relationships, potencializing loyalty and significantly increasing productivity and the working atmosphere. Due to the relevance of leadership in the military, and considering this new perspective which is somewhat distinct from the one learned in the military academies, it is necessary to study the need to develop empathy and have a higher care for subordinates and how this is being done among the cadets, thus bringing the meaning of this paper. To fulfill this goal, aside from a bibliographic research, including data from the national and international military and civilian world, an universe of cadets from all the current years at AMAN was submitted to questions so as to analyse the perception of each one about the studied theme, also allowing them to submit personal experiences and suggestions so as to broaden the main ideas. After analysing the data, we concluded that the understanding of empathy is confusing and little among most cadets, though existing itself, for most of them show sympathy to the empathic understanding. Thus, this research was useful for detecting these deficiencies and suggesting some changes which may be used to improve the understanding of the Cadets Corps about the need of empathy.

**Key-words:** Empathy. Leadership. Military. Leader. Cadet Corps.



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Posto/Graduação dos militares que responderam à pesquisa.....	43
Gráfico 2 - Arma/Quadro/Serviço dos militares que responderam à pesquisa.....	45
Gráfico 3 - Já refletiram acerca da relação empatia e liderança?.....	46
Gráfico 4 - Já refletiram acerca da relação empatia e liderança?.....	49
Gráfico 5 - O Sr percebeu uma preocupação empática consigo quando era subordinado de alguém?.....	50
Gráfico 6 – O apoio dos superiores e/ou pares o ajudou a se recompor em momentos difíceis?.....	52
Gráfico 7 – O Sr, Cadete, consegue compreender o impacto que suas ações terão sobre seus subordinados?.....	55
Gráfico 8 – O Sr, que já foi Cadete, conseguia compreender essa influência à época?.....	56
Gráfico 9 - O CC como um todo consegue compreender a importância da empatia?.....	57
Gráfico 10 – A empatia melhora o ambiente de trabalho?.....	60
Gráfico 11 - A empatia potencializa a lealdade para com o líder?.....	60
Gráfico 12 - A falta de empatia é capaz de causar deslealdade?.....	61
Gráfico 13 - A empatia fomenta ganho de produtividade?.....	62

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CC	Corpo de Cadetes
CIA	Companhia
CMT	Comandante
DE	Divisão de Ensino
EB	Exército Brasileiro
EsPCEX	Escola Preparatória de Cadetes do Exército
Ex	Exemplo
TEN	Tenente
SGT	Sargento
SR	Senhor
SRA	Senhora

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo Geral.....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1 EMPATIA.....	14
2.1.1 Diferença entre Simpatia e Empatia.....	15
2.1.2 Empatia firme.....	18
2.2 LIDERANÇA.....	20
2.2.1 Distinguindo os conceitos de Líder e Chefe.....	22
2.3 RELACIONANDO CONCEITOS: A EMPATIA COMO FERRAMENTA DA LIDERANÇA.....	24
2.3.1 A Empatia no aprimoramento da motivação, da produtividade e na Gestão de Pessoas.....	31
2.3.2 A Empatia pavimentando a Confiança.....	33
2.3.3 A Empatia na construção do espírito de corpo e melhora do clima organizacional.....	35
2.3.4 A Empatia como reforço à Lealdade.....	37
<b>3 REFERENCIAL METODOLÓGICO.....</b>	<b>39</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	39
3.2 MÉTODOS.....	40
3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA.....	42
3.4 ANÁLISE QUALITATIVA.....	42
<b>4 RESULTADO E DISCUSSÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>66</b>
REFERÊNCIAS.....	68

## 1 INTRODUÇÃO

A formação do Oficial da Linha Combatente do Exército Brasileiro é completamente peculiar se comparada a qualquer outro sistema de ensino âmbito nacional, pois seu fim é, além de promover o conhecimento técnico necessário aos oficiais combatentes, treinar e desenvolver no futuro oficial diversos aspectos os quais são muito mais do que simples atributos intelectuais e físicos, tornando até mesmo classificá-los em nomes ou categorias uma tarefa extremamente desafiadora. Essas características não são representadas apenas pelos atributos da área afetiva, mas também pelo que conhecemos como currículo oculto, e até mesmo experiências e valores individuais, porquanto é nítida a necessidade de tornar o oficial um pensador crítico, um cidadão proativo, um ser humano com luz e vontade próprias, combativo em suas concepções e valores, e a Academia tem se esforçado muito para desenvolver essa gama de qualidades já enquanto são cadetes. Por essa razão, a Academia Militar das Agulhas Negras é considerada uma escola de líderes e de valores, indo muito além e ensejando muito mais do que as características comuns a qualquer instituição de ensino.

Nesse ínterim, é extremamente importante e debatida a ideia de liderança, pura e simplesmente, pois é evidente e notório que o cadete, quando oficial, será um líder, e o próprio fato de a Academia ser berço de líderes é incontestável. Recentemente, ademais, a ideia do debate e do grau de absorção dos valores por parte dos cadetes vem crescendo de importância, ganhando cada vez mais espaço as discussões a esse respeito. Afinal, em muitos aspectos, os tópicos da liderança podem ser tratados de forma objetiva, mas, historicamente, a humanidade falhou em tentar tratar os valores da mesma maneira. E o Exército, como instituição, não se interessa em desumanizar os militares, mas, antes de tudo, criar militares que sejam pessoas cada vez melhores.

Ainda acerca daquele tópico, atualmente, muito se tem discutido a respeito dos valores morais, e um deles galgou grande importância nos últimos anos: a empatia.

Na atualidade, paralelamente, a liderança teórica, não apenas no meio militar e em todos os aspectos fundamentais que ela abrange e encerra, tem ganhado cada vez mais um espaço de destaque. Nesse contexto, são pesquisados, debatidos e enfatizados os diversos aspectos e características que a compõem, os quais, tradicionalmente, não exercem a mesma influência que o fazem hodiernamente no estudo acerca desse tema. Isso é excepcionalmente relevante para a Academia não apenas para formar seus cadetes quanto aos atributos necessários, mas

para forjar neles valores e fornecer as ferramentas de que irão dispor no futuro, quando forem promovidos a Aspirantes-a-oficial e aplicarão seus conhecimentos nos mais diversos rincões do país.

Contudo, após sair da Academia, a situação encontrada na tropa é outra e, nesse contexto, o cadete, que, agora, é Aspirante-a-oficial do Exército, não necessariamente aplica a seus subordinados os mesmos métodos que foram aplicados a si, no contexto da formação, porquanto a maior parte de seu trabalho será fora dessa situação para com seus subordinados. Cresce de importância, desse modo, uma abordagem distinta, com uso inclusive das ferramentas em parte negligenciadas pela formação, a exemplo do reforço positivo e da empatia. Nesse ínterim, decorrente de todas essas observações, surge o seguinte questionamento: os cadetes aprendem efetivamente na AMAN a importância da empatia para a liderança e sabem aplicá-la no contexto da tropa, já como aspirantes a oficial? A formação tem sido eficiente nesse sentido?

Cabe ressaltar que um bom líder é, antes de tudo, justo, sábio, pragmático e flexível, não se atendo invariavelmente a nenhum dos elementos supracitados, mas tendo o tato e o bom senso para encaixar um deles a cada situação específica, percebendo a linha tênue que separa cada situação e o devido uso das ferramentas de liderança de que dispõe, na qual um método termina a sua eficácia e o outro a inicia. Além disso, o intuito deste trabalho não é alterar o modelo de liderança ensinado na AMAN ou questionar os métodos consolidados na formação do cadete, mas tão somente estudar criticamente o elemento menos divulgado, averiguar sua importância, suas implicações, seus resultados em alguns casos concretos e no que ele é compatível com os valores militares, tão sagrados ao nosso Exército, especialmente em se tratando da relação superior-subordinado, em que há uma interdependência muitas vezes esquecida e, portanto, de maneira ideal, deve ser permeada por confiança e lealdade mútuas, mantendo, obviamente, a hierarquia e a disciplina.

Mais especificamente, nosso objetivo é averiguar a empatia no contexto da liderança, conceitual e demonstrativamente, empregando exemplos, verificando como é a percepção do cadete com relação ao tema, como ele sente sua importância e como esse elemento se faz presente na rotina acadêmica, bem como trazer experiências de militares que já tiveram vivências em situações em que a empatia foi necessária, notória ou insatisfatória. A justificativa, uma vez mais, faz-se evidente pelo fato de provavelmente não haver uma divulgação ampla e direta nesse sentido no meio da AMAN, o que faz com que a percepção do cadete sobre o tema seja empírica e pessoal, e heterogênea considerando o Corpo de Cadetes como um todo.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Verificar, em termos exatos, como se dá e quais são os impactos da empatia como ferramenta de liderança no meio militar, em especial no contexto da AMAN, bem como levantar informações bibliográficas de estudiosos sobre o assunto a respeito de como isso deve ser feito e as suas implicações diretas.

### 1.1.2 Objetivo Específico

Percebendo como se dá a relação de empatia no Corpo de Cadetes e, especial, suas implicações na relação superior-subordinado, despertar consciências para a importância do tema e apresentar exemplos de como colocá-lo em prática, colaborando para a criação de um melhor ambiente de trabalho, para o fortalecimento do espírito de corpo, confiança e lealdade, frisando a importância do papel do líder como agente e coordenador desse processo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 EMPATIA

Para o desenvolvimento deste trabalho e correto entendimento com relação ao tema proposto, torna-se imprescindível definir esse conceito, que, usualmente, aparenta possuir um significado profundamente difuso.

Como Garner assevera em seu ensaio “Empatia: habilidade de um verdadeiro líder” (o qual foi de grande utilidade para o nosso referencial teórico e, conseqüentemente, será posteriormente citado diversas vezes), o conceito inicial dessa aptidão costuma ser permeado por sentimentos como “compaixão”, “pena” e “simpatia” (GARNER, 2010). Voss, por sua vez, define o conceito como “prestar atenção em outro ser humano, perguntar o que está sentindo e assumir o compromisso de entender o mundo dele” (VOSS, 2019).

De fato, o conceito mais ocasional da empatia, proveniente do senso comum, engloba precisamente o entendimento do outro, envolver-se com ele de uma forma tão profunda a ponto de compartilhar seus sentimentos, emoções e pensamentos.

Delineando uma definição, o Dicionário Michaellis descreve a empatia com as seguintes palavras: “Habilidade de imaginar-se no lugar de outra pessoa; compreensão dos sentimentos, desejos, ideias e ações de outrem; qualquer ato de envolvimento emocional em relação a uma pessoa, a um grupo [...]” (MICHAELLIS, 2020). Dessa forma, é possível entender que o componente emocional aparenta ser imprescindível e inerente à definição do conceito estudado.

Nesse sentido, Ribeiro descreve a habilidade: “a empatia é a capacidade de ver o mundo através dos olhos de outra pessoa, entendendo e dividindo os sentimentos e pensamentos dessa pessoa” (RIBEIRO, 2019). Nota-se que ele utiliza em suas palavras, além do sentido emocional, a conexão racional de ideias e visão de mundo como imprescindível e basilar ao conceito. O autor ainda cita Carl Rogers, com uma definição mais simples e ilustrativa: “ser empático é ver o mundo com os olhos do outro e não ver o nosso mundo refletido nos olhos dele.” (RIBEIRO apud ROGERS, 2019).

Outra definição de grande valia para este estudo é aquela retirada do Manual de Liderança Militar dos Estados Unidos, o qual incentiva abertamente a compreensão e o uso

dessa habilidade: “[Empatia é] Demonstrar entendimento com relação ao ponto de vista de outra pessoa. Identificar-se com os sentimentos e emoções de outrem. Importar-se efetivamente com soldados, funcionários civis que atuam no exército ou mesmo qualquer outro ser humano.” (US GOVERNMENT PRINTING OFFICE, 2006).

De qualquer modo, as definições de empatia anteriores tiveram como embasamento o trabalho de Carl Rogers, um grande psicólogo já citado e primeiro estudioso dos impactos da empatia no meio científico, criando um método que ele denominou “terapia centrada na pessoa”, o qual consistia basicamente em tornar o espaço terapêutico mais pessoal e trazer o enfoque do paciente para situações futuras ao invés de passadas. Com isso, retirava do terapeuta a responsabilidade da cura do paciente e passava-a a este, criando nele um senso de autoestima e confiança (GARNER apud ROGERS, 2010).

Garner, ainda sobre o método de Rogers, cita o autor, fornecendo mais uma definição de empatia:

A empatia significa entrar no mundo perceptivo privado do outro e ficar completamente à vontade nele... Estar com o outro dessa forma significa que, por um momento, você deixa de lado as próprias opiniões e valores para entrar no mundo do outro sem preconceitos. De certa forma, significa que você se coloca de lado (GARNER apud ROGERS, 2010).

Nota-se que essas definições trazem um grande componente emocional em sua essência. Contudo, a empatia não necessariamente trará consequências positivas, contrariando a lógica apresentada até então, especialmente esse tipo de empatia que contém tão nítido vínculo emocional. A esse respeito, assinala Kellett:

Embora acreditemos que a habilidade de expressar emoções e compreender os sentimentos dos outros sejam altamente relacionadas com a empatia, também percebemos que tais habilidades são conceitualmente distintas. Primeiramente, a habilidade de identificar emoções não necessariamente infere que quem a detenha se relacionará com outros indivíduos de um jeito melhor. Alguém pode possuir esse dom e assim mesmo permanecer passivo e não ser afetado emocionalmente. Além disso, uma pessoa que consegue ser altamente expressiva emocionalmente pode usar esse



conhecimento para explorar ou intimidar ao invés de auxiliar em uma situação particular (KELLETT et. al, 2006).

Ressalta-se que a habilidade frisada nessa citação se refere precisamente a essa empatia puramente emocional. Assim, pode-se concluir que esse conceito em particular não é o mais adequado como um aliado à liderança, porquanto seus efeitos não são garantidamente positivos, especialmente no meio militar, em que as relações interpessoais devem ser sempre pautadas pelo profissionalismo e objetividade, e no qual os vínculos emocionais podem vir a ser prejudiciais. Surge, portanto, a necessidade de um novo conceito: o da Empatia Objetiva, também conhecido por Empatia Firme. Este será exposto com mais profundidade nos tópicos seguintes.

### **2.1.1 Diferença entre Simpatia e Empatia**

A fim de detalhar ainda mais a definição de empatia, torna-se interessante diferenciá-la de outros conceitos bastante usuais e presentes no senso comum, de separação relativamente desconhecida. O principal deles é a simpatia.

Primeiramente, o Dicionário Michaellis define simpatia da seguinte maneira: “afinidade entre duas ou mais pessoas pela semelhança e proximidade de sentimentos e pensamentos; relação estabelecida entre duas pessoas que, por sentimentos afins, sentem atração mútua e espontânea [...]” (MICHAELLIS, 2020). Destaca-se que, por ser amplo o conceito e conter diversos significados, foi utilizada apenas a definição que contém alguma relação com a empatia.

Dessa maneira, a simpatia, ao contrário da empatia, necessariamente se relaciona com o conceito afetivo, tendo em vista que ela é definida por uma relação de conexão com algo ou alguém, transmitindo-se em aceitação ou conexão afetiva (afinidade). Por essa razão, Voss destaca que “empatia não é ser simpático ou concordar com o outro. É entendê-lo” (VOSS, 2019) e, já dissertando sobre uma das implicações práticas da empatia, que ela nos ajuda a entender a posição do outro, “por que as ações dele fazem sentido (para ele) e o que pode motivá-lo” (VOSS, 2019).

Desse modo, Valério relaciona ambos os conceitos:

Demonstrar simpatia por alguém, isto é, gentileza [sic] e amabilidade, sendo-se amistoso, agradável e educado, não implica necessariamente que também se seja empático. Muitas vezes, a simpatia pode até esconder uma empatia diminuta, nos casos em que a simpatia é utilizada para agradar e estimular no outro sentimentos positivos em relação a nós, com o intuito de se obter algum tipo de aprovação e valorização narcísica. (VALÉRIO, 2018)

A autora, dessa vez a respeito da empatia, salienta que:

Quando somos empáticos, posicionamo-nos no lugar do outro para nos sentirmos em sintonia com as suas emoções e acedermos [sic] à compreensão do seu funcionamento. Este movimento empático implica olhar o outro com isenção, isto é, um olhar despojado dos próprios valores e preconceitos, reconhecendo e aceitando que há diferentes maneiras de operar (VALÉRIO, 2018).

Isso significa que a empatia se diferencia na simpatia na medida em que a primeira pode se limitar à estrita compreensão do outro, em sua aceitação, no respeito a ele enquanto um indivíduo distinto vivendo uma realidade diferente, podendo ou não haver interiorização dessa ideia ou pensamento, enquanto que a simpatia se concretiza no momento em que existe essa internalização ou convencimento, essa conexão mental e emocional. A empatia “anula” a si próprio em prol do outro, a simpatia converge ambas as personalidades. Esses conceitos, portanto, são bastante semelhantes e não excludentes, mas complementares, porquanto um pode facilmente viabilizar o outro. São, porém, independentes; afinal, é possível desenvolver empatia sem que exista a conexão emocional que pressupõe a simpatia, da mesma forma que é possível ser simpático a alguém sem compreendê-lo empaticamente.

Ribeiro também relaciona os dois conceitos: “Apesar de ser influenciada pela simpatia, a empatia é neutra. A sua essência é praticada somente quando o autoconhecimento se transforma em ação espontânea para entender e sentir o outro.” (RIBEIRO, 2019). Uma vez mais, denota-se o conceito neutro da empatia, enquanto que a simpatia é uma habilidade cujo componente emocional se faz essencial. Além disso, reafirma a relação que pode existir entre ambas, apesar de seu conceito ser essencialmente distinto: embora a empatia não seja dependente da simpatia, esta, por causar a sensação de familiaridade e por elencar um

envolvimento emocional, pode influenciar na empatia, direcionando-a e facilitando-a, viabilizando-a, ou mesmo amplificando-a.

### 2.1.2 Empatia Firme

Agora com o conceito de empatia um pouco mais delineado e diferenciado do componente puramente emocional ao qual comumente ele é associado, bem como de um outro conceito com o qual ele é comumente confundido, cabe agora discorrer a respeito do componente racional da empatia, denominado empatia firme.

A necessidade de diferenciar esses conceitos já foi apresentada anteriormente, e representa a essência de afirmações de Martinuzzi. A autora argumenta que:

A empatia é uma ferramenta tanto racional quanto emocional: precisamos da nossa habilidade racional para entendermos os pensamentos, sentimentos, preocupações, motivos do outro. Isso significa verdadeiramente fazer um esforço para parar e pensar por um momento através da perspectiva da pessoa a fim de começar a entender a origem dos elementos citados acima: e então a habilidade emocional é necessária para se importar com essa perspectiva alheia. Importar-se não significa sempre concordar, mudar nosso próprio posicionamento, mas sim que estaremos em sintonia com o que se passa com esse ser humano, para que criemos uma maneira capaz de conciliar seus pensamentos, sentimentos ou preocupações (MARTINUZZI, 2006).

Torna-se nítido, portanto, que a empatia, assim como observado no tópico anterior, não significa necessariamente concordar com o outro ou deixar de fazer algo necessário em prol de uma opinião alheia, mas simplesmente mostrar-se aberto a conhecer uma visão distinta e ao menos considerar que existe outro elemento humano a ser considerado em uma decisão ou qualquer outra situação que seja. Não é, nas palavras de Voss, “concordar com os valores e crenças da outra pessoa nem sobre distribuir abraços. Isso é compaixão. Estou falando de tentar entender uma situação da perspectiva da outra pessoa” (VOSS, 2019). Essa é a real ideia da empatia firme.

Assim como Martinuzzi, em seu artigo sobre o tema, Garner argumenta que “a empatia firme significa dar às pessoas aquilo que necessitam, não o que querem” (GARNER, 2010).

Esse comentário parece corresponder exatamente ao papel pretendido da empatia na liderança: compreender a realidade do outro para suprir as suas necessidades, a fim de garantir uma maior satisfação, uma maior produtividade, dentre outros objetivos possíveis. “[Empatia] pode desenvolver relacionamentos positivos e melhorar a capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões e levar ao cumprimento de metas pessoais e a um maior desenvolvimento da organização” (KELLETT et al., 2006).

As palavras de Garner contêm também a essência racional da empatia firme: diferentemente de uma ligação puramente emocional ou simpática, em que haveria a tendência a dar às pessoas o que elas desejam, tornando a relação interpessoal extremamente subjetiva, o autor defende que a base dessa relação tenha enfoque em um componente muito mais objetivo: o que o outro necessita, tornando a empatia firme perfeitamente adequada a um ambiente profissional.

[O comportamento empático] permite que o soldado expresse opiniões pessoais, apresente ideias e se sinta como um integrante valorizado da equipe. O comportamento empático do líder resulta em descobertas valiosas sobre os desejos, necessidades e percepções dentro da organização. (GARNER, 2010).

Ademais, é possível interpretar a intenção de liderança contida implicitamente na citação: é papel do líder interpretar o que é melhor para os subordinados e para o grupo como um todo, considerando e resguardando o objetivo final de todos.

Ainda segundo o general americano,

É preciso equilibrar o respeito pelo indivíduo e a preocupação com as tarefas, o que não é fácil em um ambiente extremamente competitivo e em constante mutação. A característica central da empatia firme é a dedicação de um líder aos seus seguidores e o desejo de ajudá-los profissional e pessoalmente. Ao contrário dos líderes complacentes e afáveis, os que praticam a empatia firme exigem ações firmes, diretas e centradas em valor, que não sacrifiquem os padrões, mas continuem sensíveis à necessidade de fazer com que os seguidores cresçam e se desenvolvam durante o processo (GARNER, 2010).

Dessa maneira, fica claro que o conceito de empatia firme é mais objetivo do que um estudo superficial sobre o termo “empatia” poderia fornecer. Afinal, ela não se resume a uma ligação emocional, mas no processo para que o subordinado se desenvolva a ponto de atingir determinado objetivo. Ela não é centrada necessariamente no outro, mas no grupo como um todo e nos objetivos que uniram superior e subordinados. A empatia firme não é um fim em si mesma, mas um meio, uma ferramenta, um processo para facilitar, motivar e aprimorar as tarefas diárias, tendo em vista sempre alguma meta ou objetivo tangível. Por essa razão, é perfeitamente adequada a ambientes de trabalho, inclusive os mais rígidos, como o militar, e vem crescendo nos meios empresariais (GARNER, 2010).

Em se tratando tanto de empatia firme quanto da empatia lato sensu, é possível perceber uma característica imprescindível: não apenas os subordinados trabalham em prol do líder, mas este desempenha funções importantíssimas resguardando e protegendo os interesses daqueles, o que permite que entremos em uma discussão mais aprofundada sobre a liderança propriamente dita.

## 2.2 LIDERANÇA

Para completar a conceituação do tema deste trabalho, faz-se importante explicar uma outra definição também de importância vital ao estudo proposto: liderança. Afinal, a intenção deste trabalho é explorar a empatia enquanto uma ferramenta auxiliar à liderança, o que compreende que a liderança é, na realidade, o conceito central que inspirou esta pesquisa.

De fato, a liderança é de extrema relevância e interesse do Exército Brasileiro, a ponto de ser abordada diversas vezes em várias oportunidades durante a formação do oficial combatente da AMAN, com uma disciplina e atividades próprios. Existe, também, um manual tratando especificamente do tema.

O manual citado, o C 20-10, Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, conceitua a liderança citando a definição do Dicionário Aurélio: “liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011). Em outras palavras, a liderança é a capacidade de conduzir ações e pessoas em direção a um objetivo ou meta.

O supracitado manual também assevera que quatro elementos sempre são presentes na liderança, independentemente do conceito adotado: situação, isto é, todos os elementos internos ou externos, em sentido amplo, que influenciam no grupo, na sociedade ou na instituição (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011); o líder propriamente dito; os liderados, ou seja, os demais membros do grupo, que sofrem a influência direta do líder (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011); bem como, por fim, a interação entre estes e aquele, definida como “o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011), representando, portanto, o principal meio de atuação do líder perante seus subordinados.

De fato, a respeito desse contexto de liderança, assinala Pagonis:

Por definição, líderes não trabalham sozinhos, nem comandam no sentido literal da palavra, instituindo um método vertical de decisões unilaterais. Ao contrário, a liderança quase sempre envolve cooperação e colaboração, atividades que somente podem ocorrer propriamente em um contexto em que existe a condução do líder (PAGONIS, 2001).

Isto é, a liderança, apesar de conceituada como uma pessoa se sobrepondo às demais, só faz sentido quanto à existência em um grupo, no qual existem interações interpessoais. Trata-se, em razão dessa característica tão centrada no elemento humano, de uma tarefa extremamente complexa, como nos informa Pagonis: “líderes devem ser motivadores, educadores, inspirações, apoiadores, confidentes, e até mesmo torcedores – eles devem ser acessíveis, e devotadamente manter contato com colegas e subordinados” (PAGONIS, 2001).

Chiavenato afirma que “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (CHIAVENATO, 1993). Treis afirma que “a liderança é uma ferramenta estratégica” (TREIS, 2017), isto é, um meio eficaz de atingir objetivos. Isso é especialmente importante em meios institucionais e, em particular, no meio militar, onde tantos e tão complexos objetivos, institucionais ou específicos, devem ser resguardados e atingidos minuciosamente, pela ação e colaboração de todos os militares. Por essa razão, uma liderança eficiente e coerente é tão valorizada pelo Exército Brasileiro, viabilizando o trabalho e o bom relacionamento dos recursos humanos, tão caros à Instituição.

### 2.2.1 Distinguindo os conceitos de Líder e Chefe

O C 20-10 cita que o conceito de liderança é distinto de gerência ou mesmo chefia, sem, entretanto, aprofundar-se nesse mérito.

Acerca da distinção entre liderança e chefia, a mais relevante nesse caso, Treis destaca algumas considerações. A primeira delas é a necessidade de hierarquia formal dentro da organização à qual pertencem todos os membros do grupo, isto é, a autoridade organizacional: o chefe, por definição, é “aquele que está em uma posição mais elevada dentro da organização e tem como objetivo o gerenciamento, sendo respeitado pelo seu poder dentro da organização.” (TREIS, 2017), enquanto o líder, ainda segundo a autora, pode ser qualquer pessoa dentro do grupo, inclusive com hierarquia formal equivalente àqueles que ela lidera, sendo alguém que conduz as situações de forma natural (TREIS, 2017). Em outras palavras, a liderança seria uma característica pessoal, ao passo que a chefia, organizacional. Nesse ínterim, o chefe pode ser também um líder, mas não necessariamente o é; da mesma maneira, o líder pode também ser, coincidentemente, uma pessoa em um nível hierarquicamente superior às demais, embora esse elemento estrutural não faça parte da definição de líder, o que significa que o membro considerado subordinado na estrutura organizacional pode apresentar essa característica.

Em razão dessa diferença, o chefe nem sempre vislumbra a necessidade de exercer uma boa liderança, em virtude de já ser respeitado por seus subalternos em razão da autoridade que seu cargo lhe outorga. Já o líder, por não possuir necessariamente essa superioridade hierárquica, é justamente aquele que é movido por ações que visam ao bem comum e a resguardar a razão de ser do grupo e que comanda pelo exemplo. Afinal, ele galgou a posição de líder por apresentar características intrínsecas a si que o diferenciam dos demais, e não necessariamente por possuir uma posição vantajosa, elemento extrínseco a sua pessoa. Depreende-se, dessa forma, que a liderança carrega um elemento pessoal bastante pronunciado, ao passo que a chefia limita-se a ser inerente a uma hierarquia institucional.

Por esse motivo, o termo “chefe”, apesar de não possuir originalmente uma conotação de oposição ao líder, foi adquirindo um sentido pejorativo à medida em que o conceito de liderança foi se popularizando e se tornando amplamente aceito e considerado o ideal no meio da gestão de pessoas. Nesse sentido, adotando essa tendência, Treis tece um comentário que diferencia a atitude de ambos:

A essência do líder diverge da do chefe, assim como suas atitudes, o chefe possui uma postura ríspida e enérgica prevalecendo seus interesses, buscando beneficiar a si e evitando assumir responsabilidades e seus erros, muitas vezes. Diferente do líder que prevalece a equipe, união e sincronia para obter um resultado que favoreça o grupo. As diferenças de líderes e chefes são claras quando abordadas teoricamente. As empresas necessitam de uma figura que trabalhe em conjunto e não apenas alguém que lhes dá ordens do que deve ser feito (TREIS, 2017).

Por fim, a autora escreve que a principal diferença entre ambos é o foco e a intenção: o líder prioriza a equipe, no que pode ser melhorado vislumbrando o bem comum, e visualiza a si enquanto uma parte do todo, ao passo que o chefe enfatiza a si próprio, no benefício que ele pode extrair para si a partir das ações do grupo, e orientará a sua gerência visando a esse objetivo.

A principal diferença entre as duas personalidades é sua condução do grupo, o líder cobra os resultados do grupo treinando, desenvolvendo, apoiando e motivando-o a conseguir a vitória. O chefe comanda o grupo através de ordens, determinações e cobranças para a realização da tarefa. O real objetivo de um líder é o de causar uma boa impressão para sua equipe, voltando os esforços para o sucesso dela, diferente dos chefes (TREIS, 2017).

A respeito de tornar-se líder, Ribeiro destaca: “todo gestor precisa de profundidade no trato humano para vencer a barreira da posição de chefe, dada pelo seu superior, para alcançar o reconhecimento da equipe e se tornar um líder.” (RIBEIRO, 2019). Isto é, o chefe que deseja, efetivamente, tornar-se um líder precisa ter uma maior desenvoltura e profundidade precisamente no elemento humano do grupo, trabalhando com os demais em prol do mesmo objetivo, indo ao encontro da citação de Treis.

Embora no contexto militar exista um volume bem menor de pesquisas e obras publicadas, não é menor ou subestimada a importância conferida a uma boa liderança, assim como no meio empresarial e civil. De maneira geral, a opinião já consolidada no meio militar não contradiz em nada a visão dos estudiosos civis do tema, mas, pelo contrário, complementa-a: o líder é necessário pois é a pessoa que vai garantir a execução da tarefa proposta.



Embora as Forças Armadas possuam uma estrutura mais rígida e baseada nos pilares sagrados da hierarquia e disciplina, o que pressupõe a existência da chefia, é prioritária a relevância conferida também ao desenvolvimento da liderança em especial do oficial. Afinal, se pelas características apresentadas, o líder é, indubitavelmente, desejável em detrimento do chefe, o interesse institucional transforma essa escolha em uma necessidade. Outrossim, o líder trabalhará no sentido de colaborar com a instituição e resguardar seus interesses, enquanto que o chefe, por preferir agir de acordo com seus próprios interesses, delegará uma importância secundária às necessidades institucionais, ou simplesmente agirá como se não houvesse necessidade de ao menos levar em conta a existência dos interesses da instituição ou mesmo dos seus subordinados.

Uma boa liderança, além disso, promove grandes benefícios ao meio militar: aumenta a proximidade entre o líder e os subordinados, tornando o escalão mais coeso, deixa o subordinado mais leal e motivado e amplifica a valorização da identidade e do sentimento de pertencimento ao grupo (isto é, fortalecem o espírito de corpo). Todos esses aspectos, se bem aplicados (o que pressupõe ausência de excessos), facilitam o trabalho do líder e também dos subordinados, o que causa reflexos no nível institucional. Isso explica por que o desenvolvimento dessa característica é tão valorizado no âmbito militar, em todos os seus escalões.

### 2.3 RELACIONANDO CONCEITOS: A EMPATIA COMO FERRAMENTA DA LIDERANÇA

Embora sejam conceitos não relacionados tradicionalmente, muitos estudos têm surgido relacionando a empatia com a liderança em especial no meio empresarial. No meio militar, embora exista novamente um número menor de obras nesse sentido, essa habilidade também é uma característica extremamente valorizada, em especial por oficiais que tiveram a necessidade de fazer uso dela em operações e perceberam sua utilidade na prática.

O menor número de publicações talvez seja consequência de uma crença comum nesse meio, de que a empatia, mesmo a empatia firme, e o ato de preocupar-se com os subordinados pode demonstrar fraqueza e falta de decisão, contrariando a autoridade e firmeza que são tão necessárias aos líderes militares. Porém, este tópico, e, em última instância, este trabalho, visa a provar que essa crença é falsa e não necessariamente representa a opinião da parcela mais

significativa dos líderes militares, tendo em vista que hoje existe uma grande preocupação em desmistificar essa crença, colocando o resguardo ao subordinado como um elemento forte da liderança, e não como uma fraqueza. Esse mérito será discutido na parte destinada a descrever a pesquisa, bem como ao longo deste referencial teórico.

No entanto, cabe ressaltar que a empatia, apesar de um elemento necessário, quando aplicada em excesso, pode, efetivamente, dificultar a liderança e comprometer a firmeza de decisão do líder militar. É preciso ter cautela e equilíbrio, considerar as pessoas envolvidas e ser empático, mas não se deixar abater caso uma decisão contrária às expectativas dos demais precise ser tomada. É nessa habilidade de pesar a importância de cada quesito em cada caso que consiste o sereno rigor, citado pelo Manual de Liderança Militar do Exército como uma das mais relevantes ferramentas de liderança.

A empatia, no entanto, não é contrária a essa habilidade. A combinação tato, empatia e sereno rigor permite que se saiba quando, como e em qual intensidade se deve ser ríspido, ou se isso ao menos é necessário e eficiente em uma situação específica. “Ninguém precisa gritar com ninguém, a empatia tem ouvidos excelentes” (RIBEIRO, 2019). Afinal, “o líder empático não tem obrigação de agradar a todos querendo se fazer amar a qualquer preço.” (RIBEIRO, 2019).

Cabe também ressaltar que a existência da empatia, unicamente, não significa necessariamente garantia de uma boa liderança. Uma justificativa é trazida pelos estudos do psicólogo Paul Bloom, segundo o qual, de modo semelhante ao alertado por Martinuzzi anteriormente, a empatia pode direcionar à parcialidade e à atenção diferenciada com pessoas com quem exista simpatia, em detrimento das demais. “Embora possa inspirar o altruísmo, a empatia, do mesmo modo, pode ser contaminada por preconceitos e não necessariamente se traduzir em uma tomada de decisão moral.” (RIBEIRO apud BLOOM, 2019).

Isso significa que a empatia na liderança é, antes de tudo, uma habilidade, e depende de uma série de outras habilidades e variáveis para surtir o efeito desejado. O modo como isso deve ocorrer e quais são essas possíveis variáveis, além de uma noção teórica e geral sobre como esses fatores devem interagir entre si, são os assuntos a serem abordados e discorridos ao longo deste tópico.

A empatia, inicialmente, é citada como uma necessidade e uma habilidade do líder militar no manual de liderança do Exército Americano, o que inspirou o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro a fazer o mesmo. Isso pode ser comprovado com uma passagem:

“Líderes de caráter aderem aos valores do exército, praticam a empatia [...] e a boa disciplina.” (US GOVERNMENT PRINTING OFFICE, 2006).

No caso do manual brasileiro, a empatia é caracterizada como uma competência relacionada às habilidades de relacionamento, assim como comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, persuasão e tato. Sintetizando de forma precisa alguns dos conceitos abordados no início deste capítulo, e inclusive se utilizando das palavras de Garner, o manual disserta sobre essa habilidade, conceituando-a, e deixando clara a prevalência da empatia firme no ambiente militar:

[A empatia é uma] 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. Dessa forma, a empatia que se deseja criar entre membros de um grupo é aquela que se caracteriza por dar às pessoas aquilo que elas necessitam, não o que querem. A empatia não é pena, compaixão ou simpatia, mas uma competência desenvolvida que gera a confiança, melhora a comunicação e promove bons relacionamentos dentro e fora das organizações ou grupos. A empatia é a expressão da inteligência emocional. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011)

Embora o referido documento não seja específico quanto à habilidade da inteligência emocional nesse momento, como o faz com outras competências (cabe salientar que tal conceito não se confunde com o de equilíbrio emocional, o qual, diferentemente, é exaustivamente discutido), Ribeiro assinala algumas observações a esse respeito:

Desde que o mundo foi apresentado aos conceitos da inteligência emocional, pelo psicólogo Daniel Goleman, existe uma euforia sobre a vantagem daqueles que conseguem identificar as emoções com facilidade, transformando esse conhecimento em um dos principais trunfos do sucesso profissional e pessoal.

Após o estudo disruptivo de Goleman, o autoconhecimento, o controle [equilíbrio] emocional, a empatia, e a habilidade de desenvolver relacionamentos interpessoais – características presentes na teoria das inteligências múltiplas – passaram a ser consideradas, por muitos especialistas, mais importantes do que a inteligência mental, o conhecido QI, para alcançar satisfação na vida em termos gerais. (RIBEIRO, 2019)

De uma maneira mais específica, ainda segundo o mesmo autor: “além de ajudar a canalizar as emoções para situações adequadas e motivar as pessoas, a inteligência emocional promove a prática da gratidão e desenvolve a empatia, deslocando o ser humano para uma ação mais positiva diante da sociedade” (RIBEIRO, 2019). Isso explica por que a empatia é expressão da inteligência emocional: ela, na realidade, é uma de suas derivadas, é um bom fruto semeado por uma pessoa equilibrada, capaz de canalizar e selecionar suas emoções em seus relacionamentos com outros indivíduos.

Ainda na obra de Ribeiro existe uma referência a Seppala, concluindo esse raciocínio, segundo o qual “os melhores líderes são aqueles que possuem alta inteligência emocional e uma abordagem orientada por valores: humildade, compaixão, confiabilidade e empatia.” (RIBEIRO apud SEPPALA, 2019).

A maneira de agir demonstrando empatia é diretamente relacionada à competência do tato, descrita subsequentemente. É possível perceber a semelhança entre os conceitos de empatia objetiva, constante do tópico 2.1.1, e da definição de tato:

[O tato corresponde à] 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. O tato é a expressão da inteligência emocional, pois o líder que detém essa competência age nos locais e nos momentos certos, e deixa de agir no lugar e nos momentos inadequados, obtendo, assim, êxito em seus relacionamentos. O líder com essa competência emprega, quando necessário, o chamado sereno rigor, para orientar e corrigir os seus subordinados. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011)

Desse modo, tato e empatia tornam-se ferramentas complementares, e desenvolver uma habilidade auxilia no amadurecimento da outra. Mais do que isso, torna-se interessante e desejável que o líder militar possua e empregue ambas as ferramentas.

Posteriormente, o mesmo escrito trata novamente da empatia, desta vez quando aborda explicitamente os componentes da inteligência emocional. Nessa mesma sequência, o tato é novamente citado, dessa vez sendo relacionado indiretamente com a empatia como um de seus resultados práticos, embora essa relação não tenha sido realizada de modo explícito. São os componentes da inteligência emocional:

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

A implicação utilizada pelo manual, isto é, a criação de um bom ambiente de trabalho, será explorada com maiores detalhes posteriormente. Entretanto, existe uma passagem intrigante com relação ao exame de liderança do comandante: “o modo como o comandante emprega a autoridade da qual foi investido e como esse uso é entendido pelos subordinados são importantes para o surgimento da confiança e da credibilidade em relação àquele indivíduo.” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011). Isso significa que, constantemente, ele deve se preocupar em como suas ações estão repercutindo sobre os subordinados para que se mantenha como líder, o que confirma que é importante fazer uma análise das emoções dos subordinados com relação a suas ações, de seus interesses e vontades. Esse exame, considerando todos os conceitos que foram explorados anteriormente, podem ser traduzidos precisamente na habilidade da empatia.

Desse modo, o próprio manual de liderança militar reconhece, mais uma vez, a relevância da empatia em uma liderança adequada, destacando que ela fortalece a confiança e a credibilidade do líder. Mais do que isso, ele indica que há uma relação clara e direta entre o correto emprego da empatia e do surgimento da confiança, o que será discorrido com maior profundidade nos tópicos seguintes.

Uma vez mais, agora seguindo as orientações do manual no que tange à forma como o líder militar deve proceder, novamente se vê a importância do uso da empatia, na seguinte passagem:

No trato com seu pessoal, o líder militar será decidido e usará de firme autoridade, sem esquecer que é necessário temperar a firmeza com paciência, empatia e tato. Não é preciso gritar ou ofender as pessoas, perdendo o equilíbrio emocional. Deve agir com sereno rigor. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011).

Esse provavelmente é o trecho mais relevante para o tópico em estudo, pois comprova que a empatia não é contrária ao exercício da autoridade ou da firmeza, tão caras ao meio militar, contrariando a crença do senso comum. Ao contrário, ela pode ser uma poderosa aliada. Entretanto, destaca-se que a firmeza é necessária e não deve ser delegada a um segundo plano; as características de paciência, tato e empatia temperam-na. Isso significa que o líder não deve ter melindres ao tomar uma decisão difícil se necessária, ainda que ela desagrade profundamente aos seus subordinados. Sua função, afinal, é tomar essa medida, é ser o responsável por fazer o que precisa ser feito e levar os subordinados a segui-lo movidos por um objetivo em comum. Liderar, afinal, não é fazer o que os outros querem que se faça, mas fazer o que for preciso.

Nesse caso, a empatia torna-se também uma ferramenta de negociação e persuasão, mostrando aos comandados a linha de ação escolhida e adotada pelo líder a partir de um viés que se torne mais agradável. Assim escreve Voss, descrevendo um comportamento de empatia firme por parte do líder:

Pesquisas na área de psicoterapia indicam que, quando os indivíduos se sentem ouvidos, tendem a escutar a si próprios de maneira mais atenta e a avaliar abertamente seus pensamentos e sentimentos, buscando clareza. Além disso, tendem a ficar menos na defensiva e na oposição e mais dispostos a considerar outros pontos de vista, o que os leva para a posição calma e lógica em que podem contribuir para a solução do problema (VOSS, 2019).

Nesse ínterim, o líder se torna não apenas um tomador de decisões, mas um conciliador de interesses, um negociador eficaz. É inexorável a necessidade de que ele assuma as rédeas da situação de modo a garantir o bem de todos e a execução dos objetivos, diferentemente do chefe. Conforme destaca Ribeiro, “[a empatia] é a única habilidade humana capaz de ligar os homens pelos corações e promover a gentileza e o direcionamento moral para fazer o que é melhor para todos, não apenas o que é bom para si mesmo.” (RIBEIRO, 2019). Portanto, contribui em situações em que esclarecimentos e negociações se fazem necessárias, bem como corrobora sobremaneira para a motivação e o incremento da produtividade.

A inteligência emocional torna-se um componente extremamente relevante em situações em que a negociação do líder com o seu subordinado se faça necessária, tendo, uma vez mais, sua relevância evidenciada no exercício da liderança. A esse respeito, diz Voss:

A relação entre o negociador emocionalmente inteligente e seu interlocutor é, em essência, terapêutica. Reproduz a do psicoterapeuta com um paciente. O psicoterapeuta cutuca e incita para entender os problemas de seu paciente e depois lhe devolve as respostas para fazê-lo ir mais fundo e mudar seu comportamento. É exatamente o que os negociadores fazem.

Chegar a esse nível de inteligência emocional exige abrir os sentidos, falar menos e escutar mais [em outras palavras, aplicar a empatia]. (VOSS, 2019)

Esse método terapêutico é uma adaptação do método desenvolvido por Carl Rogers, e comprova como a empatia pode ser uma poderosa ferramenta de persuasão e conciliação.

Ainda nesse mesmo contexto, o manual brasileiro explica que, com as constantes mudanças às quais o mundo atual se submeteu, torna-se necessário esse novo tipo de líder, paciente, empático e capaz de argumentar e não coagir. Afinal, essas mudanças contextuais trouxeram problemas cada vez mais complexos, cujas soluções, não raro, transcendem o escopo das Forças Armadas. Isso significa que, cada vez mais, é preciso lidar com agentes externos. A experiência prova a pífia eficácia de tentar coagir esses atores externos: é preciso convencê-los, conquistá-los e saber com eles negociar. Cresce, desse modo, a relevância do desenvolvimento nos líderes militares dessas habilidades não habitualmente explicadas e ensinadas: a empatia, o tato, o equilíbrio emocional e a habilidade de argumentar e convencer (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011).

Equilibrar tantas atividades e aplicá-las com oportunidade e correção pode ser entendido como uma habilidade. Nas palavras de Pagonis: “Para liderar com sucesso, uma pessoa deve demonstrar dois traços ativos, essenciais e inter-relacionados: habilidade e empatia” (PAGONIS, 2001). Essa habilidade à qual o autor se refere não é apenas o conhecimento técnico-profissional, a propriedade objetiva necessária ao líder para se impor sobre os demais e dar a ele as ferramentas objetivas capazes de comandar. Tão importantes quanto essas ferramentas objetivas são as subjetivas, aquelas que dizem respeito a como relacionar-se com o elemento humano, o elo mais complexo e talvez mais frágil dos grupos destinados a uma tarefa.

Essa habilidade, assim, corresponde precisamente à definição de empatia objetiva, isto é, compreender o outro e, a partir dessa compreensão, persuadi-lo e/ou motivá-lo a cumprir o objetivo geral, fornecendo-lhe as ferramentas necessárias e impondo a disciplina que possibilitará a execução das tarefas. Afinal, “Os líderes não são apenas moldados pelo

ambiente; eles também possuem papéis ativos em remodelar aquele ambiente de uma forma produtiva” (PAGONIS, 2001).

Não é coincidência, portanto, que “ícones da liderança como Washington, Grant, Lee, Bradley e Powell demonstraram graus de empatia. Assim, embora a maioria dos líderes tenha algum grau de empatia, os grandes líderes tornaram-se mestres nela” (GARNER, 2010).

Concluindo, tomando como embasamento tudo o que foi discorrido ao longo deste tópico e deste capítulo como um todo, percebemos que a empatia é uma poderosa aliada da liderança, permitindo a compreensão do subordinado, auxiliando a compreender as suas reações, a motivá-lo no cumprimento de suas atribuições e convencê-lo dos limites que necessitam ser impostos ainda que a contragosto. A seguir, serão abordados alguns benefícios possibilitados pelo uso adequado da empatia na liderança.

### **2.3.1 A Empatia no aprimoramento da motivação, da produtividade e na Gestão de Pessoas**

O impacto mais nítido e fundamental do uso da empatia na liderança é a melhora da produtividade. Nas palavras de Martins, “a empresa se insere na comunidade de forma participativa. São políticas simples como as remunerações por desempenho e benefícios como preocupação com a saúde e a qualidade de vida dos funcionários, que as organizações alcançam resultados expressivos, duradouros e solidificados” (MARTINS et. al, 2015).

Afinal, esse tratamento serve como uma motivação ao subordinado, além de facilitar a adoção de atitudes que efetivamente estarão diretamente ligadas à sua motivação pessoal:

O conhecimento e a compreensão adquiridos desse sentido de empatia capacitam os líderes a influenciar as emoções e atitudes dos seguidores, incluindo sentimentos de animação, entusiasmo e otimismo em apoio às metas e objetivos empresariais. (GARNER apud GEORGE, 2010).

Essa relação entre empatia e produtividade deve ser compreendida a partir da ótica da gestão de pessoas. Esse termo é definido como “a junção de atitudes e métodos, técnicas e



práticas bem-definidas, intencionando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o recurso humano nas empresas” (MONTEIRO et. al, apud CHIAVENATTO, 2015). Em outras palavras, é gerenciar uma equipe, especialmente no contexto empresarial (o que não representa um impedimento para o contexto militar, que também representa organizações que, apesar de terem objetivos distintos do meio empresarial, também possuem recursos humanos a serem gerenciados, indo ao encontro da justificativa nesse sentido apresentada anteriormente), a fim de extrair o melhor de cada membro, conforme suas habilidades, visando à otimização da execução das tarefas e objetivos.

Nesse contexto, conhecer com quem se trabalha é de suma importância, e, a fim de aprofundar esse conhecimento, colocar-se no lugar do outro é uma ferramenta bastante útil.

Isso nada mais é, na realidade, do que uma consequência lógica do tratamento mais individualizado proporcionado pelo entendimento empático de que cada subordinado é um ser humano independente e único, com suas próprias necessidades, interesses, opiniões e visões de mundo. Afinal, “a dinâmica humana é apenas mais uma variável em um ambiente organizacional complexo, e o estilo de liderança é adaptado para explorar o potencial total de cada funcionário” (GARNER apud COVEY, 2010). Nesse sentido, além de um conciliador de interesses, que torna a convivência em grupo e a realização de metas possíveis, o líder passa a entender como funcionam esses mecanismos em cada membro do grupo. Isso significa, no sentido de empatia objetiva de Garner, que ele se tornará apto a compreender o que motiva cada um, como eles reagem aos acontecimentos internos e externos ao grupo, quais são suas afinidades, suas habilidades e aptidões, dando a cada um aquilo de que necessita para se sentir motivado a produzir sempre mais e melhor.

Dessa maneira, o líder terá as ferramentas de que precisa para aumentar a produtividade do grupo, não apenas no nível individual, mas no âmbito grupal: colocará cada membro na função em que terá um melhor desempenho e afinidade, bem como saberá motivar cada membro e o grupo como um todo em direção à meta pretendida. Também perceberá a importância do uso do tato no trato para com os demais membros, quando houver erros e correções a fazer, sempre visando à melhora constante.

O comportamento empático, por si mesmo, motiva e explora o potencial de cada membro e do grupo propriamente dito, mas também insere o líder no mesmo universo que os outros membros. Estes passam a encará-lo como parte do grupo, e não apenas como um chefe, e sentem-se motivados e atraídos pela figura do superior por perceberem seu papel ativo com

relação ao seu trabalho e o seu empenho com relação ao grupo e a cada um deles individualmente. Isso, em última instância, aprimora a liderança em si mesma, transformando um chefe em líder e facilitando o seu trabalho com relação aos subordinados.

Ilustrando essa conclusão, trazemos os ensinamentos de Garner, citando Goleman:

As pessoas empáticas são excelentes em reconhecer e atender às necessidades de clientes e subordinados. Parecem ser acessíveis e querer escutar o que as pessoas têm a dizer. Escutam atentamente, notando o que de fato preocupa as pessoas, e respondem com precisão. Os líderes alienados e desanimados são um dos principais motivos pelos quais as pessoas talentosas deixam uma organização, levando consigo o conhecimento da empresa (GARNER apud GOLEMAN et. al, 2010).

### **2.3.2 A Empatia pavimentando a Confiança**

A partir do momento em que o superior se insere empaticamente no grupo, outro atributo de suma importância para sua liderança passa a iniciar seu desenvolvimento: a confiança.

De acordo com o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, trazendo para este contexto uma citação que já foi feita, “o modo como o comandante emprega a autoridade da qual foi investido e como esse uso é entendido pelos subordinados são importantes para o surgimento da confiança e da credibilidade em relação àquele indivíduo.” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011).

Nos dizeres de Garner: “uma análise cuidadosa do desenvolvimento pessoal e profissional demonstrará como a empatia é essencial para criar relacionamentos de confiança entre subordinados e líderes” (GARNER, 2010). Trazendo esse conceito para a nossa prática, Pagonis ilustra com maestria como funciona um ambiente de trabalho militar: “Meu objetivo, enquanto trabalho para construir um ambiente propenso à minha liderança, é combinar controle centralizado com execução descentralizada” (PAGONIS, 2001). Garner, que também é um oficial do Exército dos Estados Unidos, toma suas palavras no mesmo sentido que seu supracitado companheiro de profissão: “A confiança entre o líder e os liderados começa, muitas vezes, com a orientação. [...] Uma vez que confie em um subordinado, o líder lhe confere mais responsabilidade e poder” (GARNER, 2010).

De tais comentários, denota-se que um ambiente de trabalho militar possui tarefas delegadas, isto é, descentralizadas, o que infere transferência de responsabilidade e, portanto, a necessidade da confiança do líder em seus subordinados.

Isso significa que, trazendo uma postura de empatia e respeito para o ambiente do grupo, além de se portar com autoridade e estabelecendo limites visando ao bem comum e ao cumprimento da missão, o líder se mostrará uma pessoa confiável e despertará uma relação de confiança mútua no ambiente em que atua, pois, ao demonstrar que se importa com o bem estar do seu subordinado e que considera suas opiniões e visões de mundo distintas da sua própria no momento de tomar uma decisão ou de motivar sua equipe ou um subordinado em particular, este(s) entenderá(ão) que existe uma relação de confiança consigo e se sentirá(ão) incentivado(s) a confiar(em) também no líder.

Cabe ressaltar que tanto a atitude de firmeza quanto o lado humano do líder fomentam essa relação de confiança: a firmeza demonstra uma personalidade forte, justa e correta, enquanto o lado humano é responsável pela ligação afetiva, da qual a confiabilidade não pode ser compreendida como se fosse independente. Um líder é confiável combinando ambas proporcionalmente, com tato e justiça, e não demonstrando apenas uma delas. Cultivar em excesso o lado humano demonstra leniência, fraqueza e falta de preparo, enquanto que o excesso de firmeza causa nos subordinados uma pressão não desejada e uma sensação de desamparo.

Tanto líderes lenientes quanto excessivamente rígidos e que seguem à risca a letra fria do regulamento tendem a ter muito mais dificuldade em conquistar o respeito e a confiança do subordinado, pois enquanto o primeiro demonstra que pode ser facilmente manipulado, o segundo faz com que o subordinado se sinta desvalorizado demonstrando falta de empatia. Este erro, bastante comum em um meio menos flexível e extremamente hierarquizado, como o militar, demonstra a relevância da empatia na construção e aprimoramento da relação superior-subordinado.

A empatia não é incompatível com a hierarquia, ela é, antes, uma ferramenta que auxilia a construir o respeito necessário à introdução desse valor. É necessário, no entanto, ter tato ao lidar com a medida de autoridade, disciplina e demonstrações de empatia, assim como no emprego das demais habilidades e componentes da liderança.

### **2.3.3 A Empatia na construção do espírito de corpo e melhora do clima organizacional**

A partir do momento em que se atingiu o aprimoramento da produtividade e, sobretudo, da confiança, cria-se um ambiente mais coeso com relação ao líder. Se ele se valer da sua influência para, efetivamente, aproximar as pessoas umas das outras, haverá uma grande desenvoltura do espírito de corpo. Nesse ponto, o líder deve se valer do uso ou da criação de uma identidade do grupo, bem como aproveitar a desenvoltura do rendimento para criar um ciclo virtuoso, em que ele motiva o grupo a produzir cada vez mais e melhor aproximar seus integrantes entre si e o grupo como um todo de uma maneira saudável.

A aproximação descrita depende sobremaneira da melhora no clima organizacional. Esse objetivo é atingido por ações que partem principalmente do líder, incluindo a empatia, e é citada no Manual de Liderança Militar do Exército. No tópico em que foram relacionados os conceitos de “empatia” e “liderança”, destacando a primeira como um elemento à segunda, foram destacados os elementos da inteligência emocional, que já foram transcritos anteriormente, como essenciais para a criação de confiança e de um relacionamento saudável no ambiente de trabalho.

Destaca-se em passagens seguintes que muitas vezes as pessoas tendem a esconder os próprios sentimentos em determinadas situações, e que, quando algo parece errado ou fora do comum nesse sentido, cabe ao líder investigar melhor e tentar solucionar o problema, ou ao menos demonstrar que se importa com a situação emocional do subordinado, se estiver fora de seu alcance. Isso é importante para manter um bom ambiente de trabalho. Afinal,

O bom ambiente de trabalho gerado pelo líder diz respeito à aplicação de sua inteligência emocional em relação ao grupo que lhe foi dado a comandar. Na geração desse ambiente, são importantes as três primeiras habilidades estudadas [autoconhecimento, equilíbrio emocional e empatia]. Porém, a quarta, a administração dos relacionamentos, é que contém as ações que devem ser desenvolvidas para que se crie um clima de confiança entre o comandante e o grupo. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011)

Nesse sentido, a empatia pode ser entendida não apenas como um fundamento da inteligência emocional do líder, mas também como um viabilizador da administração de

relacionamentos, pois possibilita a relação de confiança mútua entre superior e subordinados, bem como promove esse espírito de corpo e a criação de um ambiente de trabalho mais ameno, coeso e, conseqüentemente, transparente. A esse respeito, assinala Garner:

Há cada vez mais indícios de que os indivíduos respondem ao líder se as demonstrações de empatia dele fazem com que se sintam compreendidos e valorizados. O comportamento empático do forte líder encoraja os seguidores, inculcando um maior grau de afiliação. O seguidor percebe, então, uma forte identidade coletiva e exibe um comportamento de cidadania organizacional [isto é, espírito de corpo] em relação ao líder e aos colegas de trabalho. Os novos relacionamentos derivados da empatia costumam melhorar a percepção de integridade e credibilidade do líder e tendem a gerar a cooperação e a confiança (GARNER, 2010).

É possível interpretar, pela citação acima, que criação de um ambiente de trabalho com a forte presença de uma noção de identidade coletiva, ou seja, espírito de corpo, tende a criar ainda mais confiança para com o líder e demais membros, mais cooperação entre o grupo, mais coesão, culminando, finalmente, em mais produtividade. A esse respeito, o mesmo autor assevera, ainda: “Os grupos serão, assim, extremamente coesos. Se os líderes atenderem à necessidade de afiliação, é provável que se obtenham graus elevados de realização, à medida que o desenvolvimento profissional e a confiança aumentarem” (GARNER, 2010).

Torna-se nítido, logo, o fato de que todos esses benefícios logrados pelo uso correto da empatia na liderança criam um ciclo virtuoso e estão intimamente relacionados entre si. A consequência disso também é descrita por Garner:

À medida que o líder cultiva um clima de empatia, a organização se torna mais coesa e atenciosa. Os seguidores desejam imitar o líder, e um clima de empatia passa a permear a organização. Ele se manifesta por meio de um melhor desempenho da unidade; um menor número de medidas disciplinares, problemas e incidentes relacionados com o estresse; e maior lealdade para com a organização (GARNER, 2010).

### 2.3.4 A Empatia como reforço à Lealdade

Em última instância, finalizando o ciclo virtuoso com o seu ápice, todos os aspectos anteriormente citados culminam no fomento e fortalecimento da noção de lealdade, seguindo o indício do final da citação de Garner recém transcrita.

A fim de melhor compreender o motivo para esse ser o apogeu do ciclo empático, vejamos a definição de lealdade constante no Manual de Liderança Militar do Exército:

A lealdade é um valor relacionado com atitudes de solidariedade à instituição ou ao grupo a que se pertence e se manifesta pela verdade no falar, pela sinceridade no agir e pela fidelidade no cumprimento do dever e das responsabilidades assumidas. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011).

O manual ainda determina que esse valor é impassível de negociação ou flexibilização segundo a visão institucional (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011).

Relacionando confiança com uma boa liderança, o mesmo manual conclui: “Por intermédio da liderança direta, laços de confiança sólidos e duradouros [lealdade] são estabelecidos com os indivíduos, uma vez que o líder pode satisfazer, em melhores condições, às necessidades de interação com seus subordinados” (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2011). A lealdade, desse modo, pode ser entendida como uma consequência e construção constante dessa confiança mútua inserida no universo do grupo. Além disso, sendo definida como sentimentos e ações de fidelidade perante ao grupo e sua missão, torna-se, portanto, uma construção e aprofundamento do espírito de corpo e da produtividade conquistadas. Dessa maneira, como foi discutido anteriormente, de modo análogo, a lealdade é construída a partir da criação e consolidação dos demais benefícios da empatia, e, em contrapartida, solidifica-os.

Nesse sentido, Ribeiro afirma: “ser empático é aprender que a grandeza criada pela leitura dos sentimentos dos outros nos aproxima de nós mesmos e pode diminuir a distância entre as pessoas.” (RIBEIRO, 2019). Tal citação comprova a origem do reforço da lealdade através da empatia, pois esta viabiliza a aproximação saudável e genuína entre os membros do grupo, corroborando para o aprofundamento de seus relacionamentos interpessoais, o que, em última instância, gera lealdade.

Por fim, denota-se que, valendo-se propriamente da empatia como ferramenta de liderança, com tato e justiça, um líder promove com muito mais facilidade um ambiente altamente produtivo, com alto senso de identidade e espírito de corpo, permeado por confiança e lealdade, características essas extremamente caras à nossa instituição.

### 3 REFERENCIAL METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Além da pesquisa bibliográfica, descrita e pormenorizada em seus aspectos centrais no tópico de Referencial Teórico, foi também confeccionado um questionário, com opções de respostas simples e diretas, visando à resolução do questionamento levantado na introdução: como a empatia é percebida e desenvolvida no âmbito do Corpo de Cadetes da AMAN?

Cabe ressaltar que também foi disponibilizado espaço no questionário para que aqueles que respondessem inserissem as suas visões, sugestões ou mesmo experiências, enriquecendo o trabalho.

A pesquisa realizada teve como fundamento responder essa problemática acerca da percepção da empatia no Corpo de Cadetes da AMAN. Não sendo um assunto abordado diretamente nas aulas da Divisão de Ensino (DE) ou nas instruções militares específicas de cada curso disponível na AMAN, e considerando a pouca idade e possível falta de amadurecimento por parte do cadete, existem indícios de que não necessariamente ele seja capaz de compreender a relevância e o poder que a empatia possui na liderança para a qual ele é treinado a exercer. Assim, torna-se relevante verificar como essa questão é percebida no universo analisado.

Para fins de conhecimento do universo que compõe o Corpo de Cadetes, analisemos a estrutura da AMAN. A Academia é uma instituição de ensino superior para a graduação em ciências militares, disponibilizando 7 cursos, que representam as Armas, Quadro e Serviço da Linha Combatente do Exército Brasileiro: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações e Material Bélico, além do Curso Básico, realizado por todos os cadetes no primeiro ano, isto é, no ano em que os ingressam na Academia. Sua especialidade, dentre as sete citadas, somente será escolhida no ano subsequente.

A graduação oferecida é realizada em cinco anos, sendo o primeiro na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (ESPCEx, em Campinas – SP), e os demais na AMAN. Cada turma possui um efetivo, somando todos os cursos, de aproximadamente 450 militares, totalizando, com as quatro turmas presentes na Academia, aproximadamente 1800 Cadetes, considerando todos os anos de formação na AMAN.



### 3.2 MÉTODOS

Tendo a pesquisa realizada fundamento qualitativo, o principal método utilizado foi o fenomenológico, que se ocupa em buscar a realidade dos fatos e exprimi-la cientificamente. Para a análise estatística, entretanto, foram empregados os métodos indutivo e dedutivo, porquanto procurou-se tanto verificar a observância do referencial teórico nos fatos quanto tirar as conclusões a partir deles, respectivamente.

Desse modo, o questionário feito buscou opiniões de maneira completamente voluntária dos cadetes de todas as Armas, Quadro e Serviço existentes na AMAN. Foi também aberto a todos que tiveram contato com a formação da AMAN enquanto Cadetes, isto é, aos oficiais formados nesta casa e também a antigos Cadetes que, por qualquer razão, não concluíram o curso. Dessa maneira, o universo a ser pesquisado se tornou extremamente amplo, complexo e heterogêneo, trazendo opiniões de diversas gerações e perfis, tornando imprecisa sua avaliação quantitativa, o que significa que calcular uma amostragem quantitativa tendo por embasamento o nível de confiabilidade não faz sentido nesses termos. Seguindo o mesmo raciocínio, foi descartada uma análise estatística mais aprofundada em cada questão, sendo considerado mais o teor qualitativo por trás de cada resposta, a depender, certamente, do teor de cada questionamento isoladamente.

Em contrapartida, tendo a pesquisa fundamento e intenções mais qualitativas do que propriamente quantitativas, ela sustenta-se e justifica-se ainda que a amostra fosse considerada inóqua.

Como o objetivo da pesquisa era verificar o desenvolvimento da empatia nos cadetes da AMAN, o universo acima descrito foi proibido aos oficiais temporários ou de carreira provenientes de outras escolas de formação, bem como praças tanto de carreira quanto temporárias, a cabos e soldados e cadetes ou ex-cadetes de outras Forças Armadas.

As questões, na íntegra e em ordem numérica, foram as seguintes:

- 1) Para começar, insira seu posto/graduação (confidencial);
- 2) Agora, selecione a opção correspondente ao seu curso na AMAN. (Respostas possíveis: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações, Material Bélico, Básico);

- 3) O(A) Sr(a) já pensou, ainda que minimamente, a respeito do tema discutido: a relevância que a empatia exerce sobre a liderança? (Respostas possíveis: Sim e Não);
- 4) Se desejar, escreva sobre suas impressões iniciais acerca do tema (Pergunta não obrigatória);
- 5) Exercendo o papel de líder, o(a) Sr(a) já se preocupou de forma significativa com os seus subordinados e aspectos ligados a eles? (Respostas possíveis: Sim, Não, Não sei opinar);
- 6) Sofrendo a influência da liderança de outra pessoa, o(a) Sr(a) percebeu que havia essa mesma preocupação/empatia em relação ao(à) Sr(a) e demais subordinados? (Respostas possíveis: Sempre, Quase sempre, Frequentemente, Às vezes, Raramente, Nunca);
- 7) Caso o(a) Sr(a) tenha respondido “raramente” ou “nunca”, comente algo a respeito. Sinta-se à vontade para apontar detalhes, incluindo fatos, impressões, sentimentos, visões de outras pessoas que sejam de seu conhecimento. Caso a experiência, ao contrário, tenha sido positiva, este espaço também é destinado a compartilhá-la (pregunta não obrigatória);
- 8) Caso o(a) Sr(a) tenha se sentido desmotivado(a) por outro motivo alheio à empatia, o apoio de seus superiores e/ou pares o(a) ajudou a se recompor? (Respostas Possíveis: Sim, Não, Não sei opinar, Outro);
- 9) Caso o(a) Sr(a) queira dizer um pouco mais sobre essa experiência, utilize o espaço abaixo (pregunta não obrigatória);
- 10) Como futuro oficial formado na AMAN, o(a) Sr(a) consegue compreender a influência que suas ações terão sobre vários aspectos da vida dos seus subordinados e a responsabilidade decorrente disso? (Respostas Possíveis: Sim, Não, Nunca parei para pensar nisso, Não acredito que exista uma influência nesse nível, Não sei opinar, Outro);
- 11) Caso o Sr tenha se formado, o Sr conseguia compreender essa questão ainda como Cadete? (Respostas Possíveis: Sim, Não, Discordava dessa questão, Discordo ainda dessa questão, Não sei opinar, Outro);
- 12) O(A) Sr(a) considera que o universo de Cadetes, em sua maioria, está apto a compreender a questão levantada? (Caso o Sr já tenha se formado, marque “outro” e responda com base em sua impressão da época). (Respostas Possíveis: Sim; Não; Não sei até que ponto posso responder por todos os Cadetes; Percebo essa

maturidade em mim, mas não nos demais; Percebo essa maturidade nos demais, mas não em mim mesmo; Não sei opinar; Outro);

- 13) O(A) Sr(a) acredita que a empatia melhora a qualidade do ambiente de trabalho? (Respostas Possíveis: Sim, Não, Não necessariamente, Não sei opinar);
- 14) O(A) Sr(a) acredita que a empatia pode potencializar a lealdade entre os subordinados para com o líder? (Respostas Possíveis: Sim, Não, Não necessariamente, Não sei opinar);
- 15) O(A) Sr(a) acredita que a falta de empatia para com o subordinado pode vir a torná-lo desleal? (Respostas Possíveis: Sim, Não, Não necessariamente, Não sei opinar);
- 16) O(A) Sr(a) acredita que a falta de empatia pode tornar o subordinado desmotivado e comprometer sua produtividade? (Respostas Possíveis: Sim, Não, Não necessariamente, Não sei opinar);
- 17) O(A) Sr(a) teria algo a acrescentar ao trabalho? Ex.: sugestões de bibliografia e abordagens e depoimentos.

### 3.3 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Cada pergunta que possuía opções de resposta passou por uma análise estatística mínima (apenas verificação dos percentuais de resposta) para chegar a um resultado acerca da predominância das respostas obtidas, também relevantes para a conclusão final. Todas elas foram acompanhadas de gráfico. Esses, por sua vez, foram seguidos de explicações da análise qualitativa dos dados.

### 3.4 ANÁLISE QUALITATIVA

Por fim, a parte mais importante da averiguação dos dados foi uma análise qualitativa. Todas as perguntas passaram por essa análise, tanto as descritas anteriormente quanto as de resposta aberta, que possibilitavam qualquer tipo de resposta. Buscou-se analisar o maior número de respostas possível, a fim de obter a mais variada gama de informações disponível.

Além de sofrerem uma análise individual, as respostas foram examinadas sob um aspecto conjunto. Buscou-se causas, interpretações e consequências que fizessem sentido de forma individual e no todo, buscando ter a percepção mais real possível de como o cadete da AMAN depreende e avalia a empatia sob o aspecto acadêmico, qual a real importância que ela possui em seu imaginário, quais as causas que o levam a essa decisão e quais são as implicações nessa opinião.

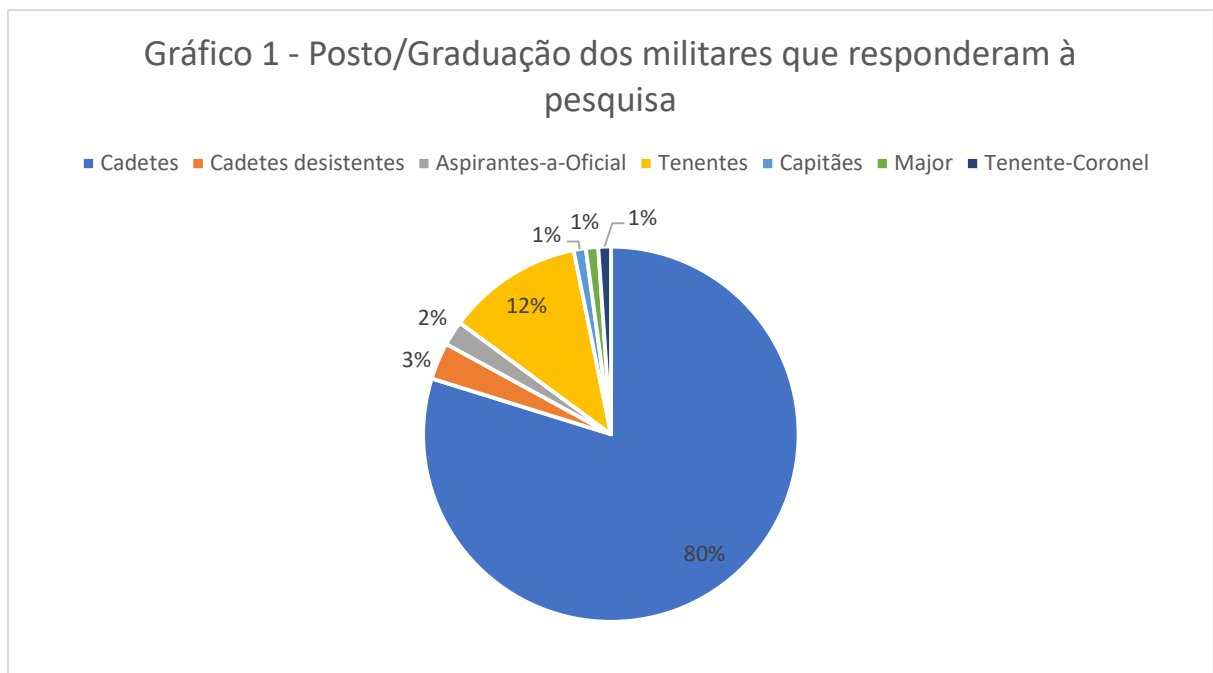
Ademais, a abordagem das questões permitiu também que os cadetes trouxessem experiências e relatos, que enriqueceram o nosso objetivo, e que comprovam, na prática (já que foi possível concluir que esse é o principal método através do qual o cadete forma sua vivência acerca da empatia) como ele enxerga o tema e o que o fez chegar à sua opinião.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Será agora discorrido o resultado final, de cada questão em particular, e feitas considerações parciais, culminando na conclusão total.

Dentre o universo amostral delimitado anteriormente, o total de respostas obtido foi de 94.

A primeira pergunta visava precisamente a determinar o posto ou graduação de cada integrante da amostra, para que fosse traçado um perfil geracional. Assim foi classificado seu conjunto: 75 Cadetes, 3 cadetes desistentes, 2 Aspirantes-a-oficial, 11 Tenentes (entre 1º e 2º Ten, tendo em vista que muitos não especificaram o posto nesse sentido), 1 Capitão, 1 Major e 1 Tenente Coronel. O gráfico a seguir mostrará visualmente o resultado desse universo amostral:



Fonte: AUTOR (2021)

Nota-se que a quantidade de jovens (até o posto de Tenente), e, especialmente, de Cadetes, forma a maior parte da amostra. Esse fato por si só, contudo, não é suficiente para

alegar falta de interesse sobre o tema por parte dos militares mais antigos, tendo em vista uma maior divulgação da pesquisa em meio aos militares mais modernos.

A segunda pergunta, por sua vez, procurou saber em qual dos cursos oferecidos pela AMAN, dentre os já listados em momentos anteriores, se situavam os militares ou ex-militares que compõem a amostra. O fundamento dessa informação se sustenta na diferenciação entre os perfis de cada Arma, Quadro ou Serviço que existem no Exército, formados já no contexto acadêmico, pois, se o objetivo da pesquisa é analisar o Corpo de Cadetes como um todo, torna-se relevante trazer para a amostra a maior variedade possível de perfis, com o intuito de averiguar como cada um reage às questões apresentadas.

O fundamento dessa questão se deve à existência desses perfis de acordo com o curso ao qual o militar pertence, e, sendo o universo estudado heterogêneo, cabe analisar se uma possível discrepância na crença da empatia como ferramenta de liderança eficaz existe em cada um desses perfis e como ela influencia nessa mesma visão sob o prisma do todo.

No caso dos militares que desistiram da formação, o último curso ao qual esteve matriculado foi o considerado para os fins da pesquisa, e não uma categoria específica.

Dessa forma, assim se mostra o perfil das respostas à pesquisa: 34 de Intendência, 13 de Material Bélico, 11 de Artilharia, 10 do Curso Básico, 9 de Infantaria, 7 de Cavalaria, 5 de Comunicações e 5 de Engenharia.

A predominância do Curso de Intendência se deve principalmente à proximidade com a autora deste trabalho, obtendo nesse meio divulgação mais ampla, e não necessariamente decorrente de falta de interesse por parte de outros cursos.

Entretanto, cabe ressaltar que existe, provavelmente, uma maturidade mais desenvolvida por parte do cadete do Serviço quanto à empatia, tendo em vista que as atividades realizadas pelo Serviço de Intendência possuem íntima ligação com o moral da tropa e a humanização do combate, sendo válida a afirmação de que existe uma motivação empática por trás desse trabalho, o que confirmaria a teoria de que existe uma diferenciação dos perfis dos cursos sobre esse viés. Essa pesquisa, porém, foi inconclusiva quanto a esse aspecto em especial.

A figura 2 mostrará o gráfico dos resultados encontrados na pergunta 2:



Fonte: AUTOR (2021)

A terceira questão, através de um questionamento simples, visava a se aprofundar na memória do interlocutor: ainda que não fosse diretamente induzido por meios formais cuja possibilidade já foi levantada, alguma vez ele já havia ao menos considerado, sozinho, o tema estudado: a empatia e a liderança possuem alguma correlação?

O resultado foi bastante positivo para os efeitos desta pesquisa: 90 respostas “Sim”, contra apenas 4 respostas “Não”. Isso indica que, ainda que não diretamente incentivado, o Cadete consegue, por si só, relacionar os dois conceitos. Pode-se verificar esse resultado no gráfico 3:



Fonte: AUTOR (2021)

Entretanto, esta resposta isoladamente não é suficiente para concluir se existe uma opinião favorável nesse âmbito ou não; apenas demonstra que o Cadete consegue perceber alguma relação entre empatia e liderança, ainda que discorde de sua importância. Também não fica claro nesse nível a profundidade que o Cadete considera que exista nessa relação, mas, tão somente, que ela é notada entre eles.

A pergunta 4, por sua vez, tinha a resposta aberta: pedia para que o participante da pesquisa descrevesse essa relação em um nível superficial, no caso de ter concluído que ela existe. Por ter sido uma pergunta aberta e de caráter não obrigatório, essa questão obteve menos respostas, o número de 31.

Algumas das mais relevantes serão transcritas e discutidas abaixo, quando for conveniente. É fácil perceber que várias delas vão ao encontro de aspectos levantados no referencial teórico, provando que o entendimento comum é favorável à ideia defendida ao longo deste trabalho.

“A empatia é um fator que contribui para a construção da confiança do subordinado em relação a seu superior”.

“Sempre concordei que empatia e liderança estão relacionadas. Na verdade, grandes líderes militares como Alexandre Magno, General Osório, Tenente Richard Winters ou o General Erwin Rommel (mais tarde cmt do Afrika Korps) são alguns exemplos de profissionais que se colocaram no lugar dos subordinados compreendendo suas necessidades e sentimentos e aglutinando os homens na manutenção do caminho do dever”.

“Liderar é servir. Se o superior não consegue se pôr no lugar do subordinado, não terá condições de saber quais suas necessidades. Não sabendo reconhecer as necessidades do subordinado, não terá condições de motivá-lo.”

“Empatia não é tentar sentir o que o outro sente. É tentar auxiliar o outro em buscar o melhor caminho para contornar aquele comportamento.”

“A falta de empatia implica, não raramente, em excessos ou negligências por parte do líder. Isso pode causar falhas na liderança.”

“Um comandante deve se colocar no lugar do executante das suas ordens, para refletir a melhor maneira de execução.”

“Acredito que a empatia faz parte da liderança, há momentos que você se você não for empático não alcançará o subordinado”.



Dentre os comentários encontrados, no entanto, os mais específicos ou que merecem uma análise mais profunda estão listadas abaixo:

“Acredito que a formação do oficial combatente é demorada e muito sábia pelo fato de passarmos por tudo que nossos subordinados irão ser submetidos, e esse fato nos dá ferramentas para criarmos empatia.” Esse comentário é bastante interessante pois relaciona a formação como um todo como uma preciosa oportunidade de desenvolver empatia. Entretanto, a maior parte dos militares que responderam ao questionário não chegaram ao nível de profundidade observado, pois houve apenas um comentário com esse teor analista, que, surpreendentemente, partiu de um Cadete. Isso demonstra que o Cadete não necessariamente aprofunda seus pensamentos na questão da empatia nem busca entender a totalidade de oportunidades de desenvolvê-la que possui, apesar de possivelmente se interessar pelo tema.

“A empatia é capaz de diferenciar o militar que é líder e que é chefe. Basicamente a forma de tratamento e como lida com as situações de seu subordinado são capazes de atrair ou afastar seus subordinados diante de situações apresentadas ao militar que comanda sua tropa.” Além da abordagem dos conceitos de líder e chefe, esses sim trabalhados em diversas oportunidades no meio acadêmico para os Cadetes, foi identificada a empatia como elemento central da diferenciação entre uma liderança eficiente e uma que não possui essa característica, o que permite inferir que há possibilidades de o Cadete considerar a empatia extremamente relevante no exercício e aprimoramento de sua liderança.

“Acho que a empatia em excesso pode tornar o subordinado mal acostumado.” Apesar de essa resposta parecer contrária ao referencial teórico, ela não nega que exista uma correlação entre empatia e liderança, apenas não disse até que ponto seu autor acredita nessa máxima. O enfoque, ao contrário, é na medida, mais precisamente, nos excessos e seus efeitos negativos. Essa, aliás, é uma questão já discutida, de que a empatia, como todas as ferramentas da liderança, deve ser aplicada com tato: na medida certa e em momento oportuno.

“É pouco valorizada e desestimulada, especialmente com cadetes mais modernos, ‘baixados’ ou de outras armas.” Esse comentário é voltado para o contexto específico do Corpo de Cadetes. A resposta é extremamente relevante para a conclusão efetiva do problema que motivou este trabalho: o Cadete entende que a empatia é fundamental no exercício da liderança, mas não sente que ela é valorizada, estimulada no contexto acadêmico nem passada como deveria. E isso pode ser preocupante se se considera que as lições aprendidas na AMAN são o reflexo que o futuro oficial combatente levará para a tropa consigo.

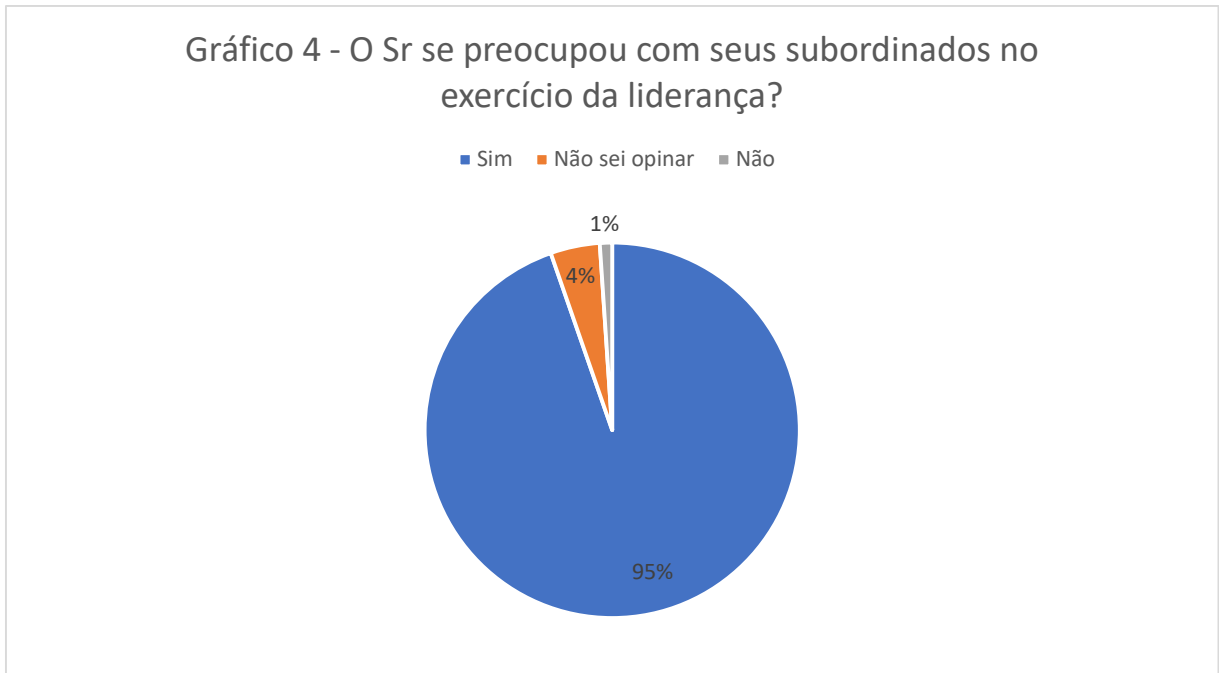
“Muitos Cad vão embora por falta de empatia.” Essa também é uma observação referente ao universo acadêmico, assim como a anterior. Apesar de não parecer em um primeiro momento, uma interpretação mais atenta revela um caráter levemente questionador. Isso implica que, ainda que o mesmo não tenha sido comentado explicitamente pela maioria, o fato de existirem respostas nesse sentido (5 respostas de 31, encerrando um percentual de 16%) pode apontar que alguns dos participantes acreditam que existam falhas quanto à empatia durante a formação e até mesmo em como essa lição vem sendo apreendida pelos Cadetes. A incidência desse percentual significativo em uma questão tão aberta e cuja intenção era captar comentários de ordem mais superficial demonstra claramente que o Cadete é crítico quanto à esperança de receber um tratamento empático na estrutura da Academia.

“Uma vez, quando eu era soldado, estava chovendo em um dos treinamentos de ordem unida e os instrutores se reuniram embaixo de um local coberto. Logo notaram que um dos Sgt estava na chuva junto com a tropa. Chamaram-no para sair da chuva e ele falou: ‘se minha tropa estiver na chuva eu vou estar na chuva, se minha tropa estiver sem comer, eu vou ficar sem comer, porque tenho empatia pela minha tropa e a tropa é o meu espelho. Se eu quero que eles sejam os melhores eu tenho que dar o meu melhor’.” Essa resposta talvez seja uma das mais belas lições de liderança observadas ao longo desta pesquisa, especialmente o final. Ela resume perfeitamente a correlação entre a empatia e a liderança: o líder influencia a tropa a seguir e seu exemplo e, se ele deseja explorar a tropa em seu pleno potencial, ele deve influenciá-la dando o melhor de si. Ele é parte do grupo, e deve se posicionar de modo coerente. O relato contém, ainda, uma distinção entre liderança e chefia, pois o Sargento, ainda que fosse mais moderno do que os demais instrutores, demonstrou liderança mostrando sua união e influência diretamente com a tropa, e rejeitou uma posição privilegiada fundamentada tão somente na antiguidade com relação aos demais membros do grupo.

Por sua vez, a quinta pergunta procurava encontrar o desenvolvimento da empatia na liderança dos avaliados.

Durante várias oportunidades, os Cadetes exercem liderança sobre outros Cadetes, sejam eles da mesma turma ou mais modernos, e todas elas visam a desenvolver a liderança de cada um sob os mais variados aspectos e perspectivas.

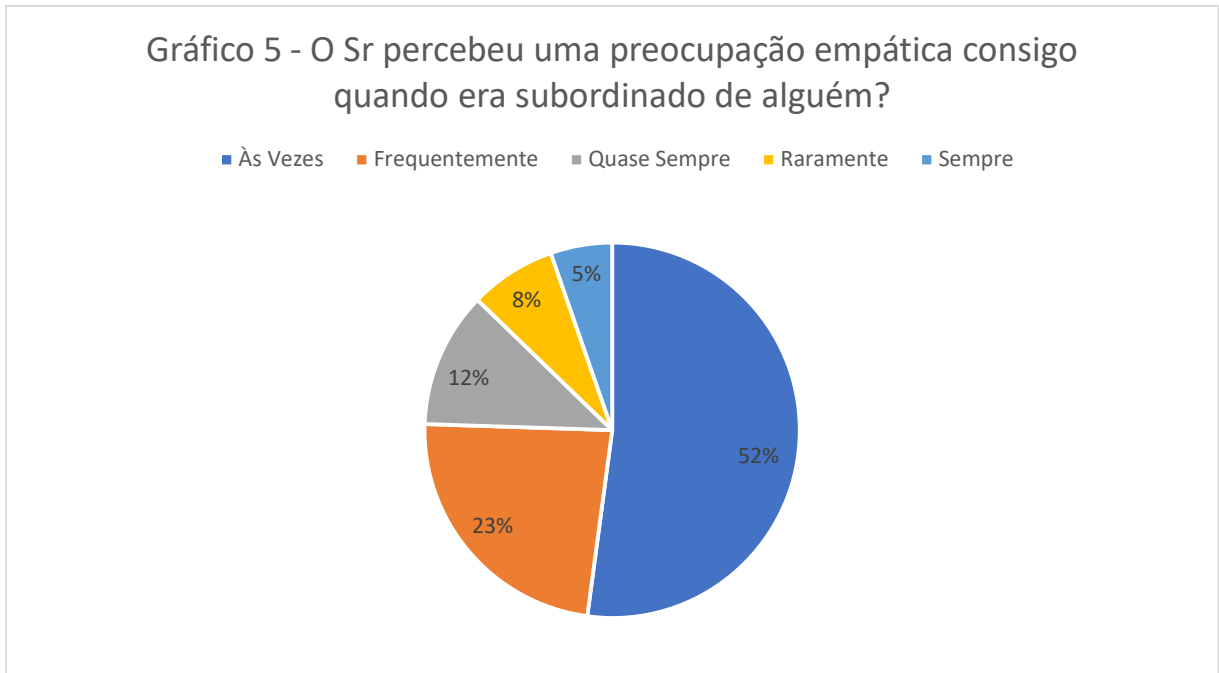
O resultado foi bem favorável ao desenvolvimento da empatia concomitantemente com a prática da liderança: obtivemos 89 respostas “Sim” (maioria absoluta), 4 “Não sei opinar” e apenas um único e sincero “Não”. O gráfico abaixo demonstra visualmente esse resultado:



Fonte: AUTOR (2021)

Isso indica que, ainda se o cadete não sentir que essa questão seja estimulada diretamente no meio acadêmico, ele tenta, por si só, fazer diferente. Mesmo um diagnóstico sincero por meio de um “Não” ou “Não sei opinar” expresso em uma minoria de 5% dos militares indica uma oportunidade de reflexão e autocrítica para quem selecionou essas opções e oportunidade de aprimoramento da habilidade empática (e a opção “Não sei opinar” indica que a pessoa chegou a refletir intensamente sobre o assunto, porém não foi capaz de chegar a uma conclusão).

A sexta pergunta questiona justamente se o cadete sentiu que existia uma preocupação empática para consigo e os demais subordinados quando sofreram a liderança de outrem. O resultado confirma esse questionamento levantado na pergunta 4: em ordem crescente de resultados, 49 “Às vezes”, 22 “Frequentemente”, 11 “Quase sempre”, 7 “Raramente” e 5 “Sempre”. O gráfico a seguir mostra esse resultado:



Fonte: AUTOR (2021)

O resultado encontrado, apesar de dentro do esperado, se considerarmos que os cadetes são relativamente críticos e céticos quanto à certeza de que serão ouvidos e compreendidos (conforme confirmado anteriormente) é relativamente positivo. O fato de não haver respostas “Nunca”, uma das opções presentes no questionário, de existir um número considerável de respostas “Sempre” (5%) e de que a soma daqueles que responderam mais positiva (respostas equivalentes a “Sempre”, “Quase sempre” e “Frequentemente” – 38 respostas, ou 40%) do que negativamente (“Raramente” e “Nunca” – 7 respostas, ou 8% – “Às vezes” foi considerada uma resposta neutra) indica que existe uma certa preocupação com o uso da empatia ou mesmo em passá-la como ensinamento para os mais modernos por parte dos militares mais antigos, e que todos os cadetes que responderam ao questionário puderam ter contato com essa habilidade ao menos uma vez enquanto sofriam a influência de outra pessoa. Isso por si só é bastante positivo.

No entanto, o fato de haver um volume majoritário de respostas neutras “Às vezes” (49 respostas, ou 52%) se comparada às demais, ainda que exista uma certa uniformidade nas outras opções, demonstra justamente esse ceticismo por parte do cadete, de que ele entende que nem sempre terá para consigo um tratamento empático. Isso também indica oportunidades de melhoria na maneira como os ensinamentos de liderança têm sido apresentados aos cadetes.

A próxima questão pede para que aqueles que responderam negativamente à questão anterior justifiquem sua visão, e também abre espaço para outras respostas voluntárias. De

modo análogo à questão 4, obtive apenas 10 respostas. Da mesma forma como foi trabalhado naquele questionamento, serão, a seguir, apresentadas e posteriormente discorridas as respostas mais relevantes:

“Alguns dos meus antigos comandantes julgavam sem se colocar no lugar do cadete, contribuindo para a inferiorização do subalterno em certas situações e para a sua exclusão social no pelotão ou na companhia, o que acarretava consequências, por muitas vezes, extremamente negativas para a plena formação do cadete.”

“Acredito que um dos maiores erros é quando se preocupam mais com seus superiores do que com os próprios subordinados. Na minha visão, as pessoas mais empáticas são as que não comandam para cima.”

“Existe uma cobrança desproporcional com detalhes não tão relevantes, além de uma desconsideração e desincentivo institucional no planejamento das atividades que pode comprometer o desempenho do cadete ou não dar condições para que ele dê o seu melhor, bem como o mau uso do tempo do cadete comprometendo tempo precioso”.

“Nada específico. Faço parte do Grupo Espírita e percebo que as pessoas que mais frequentam as atividades e cultos no básico, hoje no segundo ano, são muito tranquilas e proativas quando os cadetes do primeiro ano precisam de algum material emprestado, por exemplo.”

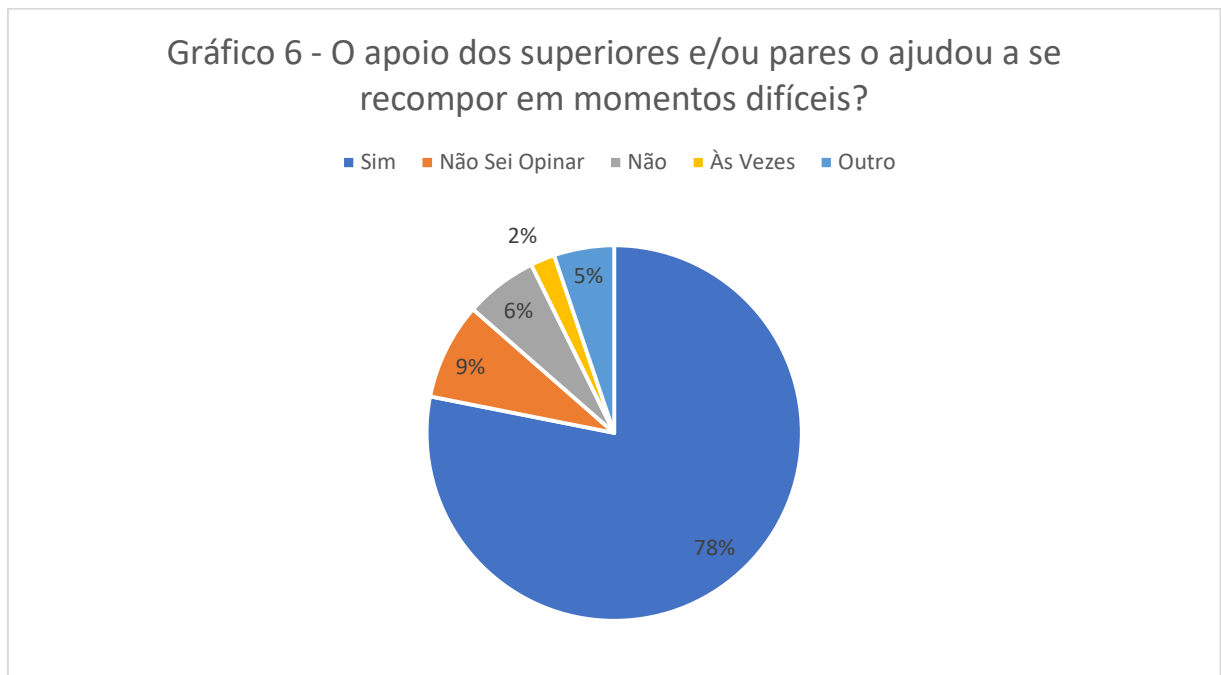
Em razão do teor negativo contido no enunciado da questão, apenas a última resposta foi positiva, representando apenas 10% do total de respostas obtidas, contra 90% de respostas pessimistas. Isso confirma que a dúvida do cadete quanto ao tratamento empático que receberá provém do comportamento ríspido dos seus superiores, muitas vezes fechando a sua visão para o lado do cadete, o que muitas vezes pode acarretar em falhas de julgamento, ou mesmo na tendência de alguns em querer mostrar um bom serviço ou serem bem vistos pelos seus próprios superiores, delegando os subordinados a um plano secundário ou simplesmente desprezando-os.

É possível depreender que os cadetes se frustram com essa atitude e perdem a confiança naquele superior, o que pode ser concluído apenas com a simples leitura das respostas. De fato, essa dúvida acarreta, em última instância, em falta de confiança do subordinado no superior.

Por outro lado, o último comentário é otimista: ele revela que, em um ambiente onde se pregam valores de empatia e bondade, os cadetes tendem a desenvolver um comportamento nesse sentido. Isso quer dizer que as pessoas podem ser ensinadas a serem empáticas, contrariando a crença de que essa é simplesmente uma característica pessoal a ser desenvolvida individualmente com a experiência.

A pergunta 8 questiona acerca da correlação entre o apoio dos superiores e/ou pares e a motivação em momentos difíceis: o apoio deles representou auxílio em algum momento?

As respostas obtidas são distribuídas da seguinte maneira: 75 votos “Sim”, 8 “Não sei opinar”, 6 “Não”, 2 “Às vezes” e 5 respostas “Outro”, sendo uma delas especificada como “Eu mesmo”. O gráfico abaixo ilustra o resultado obtido:



Fonte: AUTOR (2021)

A supremacia de votos “Sim” (78%) indica e comprova a correlação entre a empatia e a motivação: conhecer e ouvir o subordinado, saber das suas dificuldades e limitações e apoiá-lo quando ele necessita ajuda a mantê-lo motivado. Os cadetes que sentiram essa dificuldade em algum momento são capazes de compreender e apontar essa relação.

Por outro lado, as respostas “Outro” contêm questionamentos mais profundos a serem analisados:

“Quando há esse apoio, geralmente o superior depois fica relembando que apoiou como forma de se reafirmar como sempre certo e justo.” Isso significa que, apesar de parecer empática, a atitude do superior não corresponde à empatia na definição da palavra: ele não se desligou de si, não se despiu de julgamentos ou de conceitos formados para tentar entender a perspectiva do subordinado a partir unicamente da perspectiva deste. Ao invés disso, em uma atitude narcisista, ele simplesmente o auxiliou para tirar algum proveito para si próprio e não para o subordinado ou para o grupo como um todo. Essa foi, portanto, uma atitude de chefia, e não de liderança.

Apesar disso, essa mesma ação prova que o superior reconhece os impactos positivos de uma atitude empática sobre o seu subordinado, ainda que de forma inconsciente e com distorções em sua finalidade, tendo em vista que se empenhou em praticar um ato supostamente empático.

A outra resposta obtida é ainda mais infeliz: “Dos pares não, a maioria sempre tem medo de ir contra o mais antigo. Quem me motivava era minha família.” Isso significa que esse indivíduo, nessa situação em que ele descreve, não contou com a empatia em nenhum nível no seu ambiente de trabalho, nem dos superiores, nem de seus pares. Ele necessitou recorrer a outra fonte de motivação, a sua família.

Pessoas que passam por situações semelhantes tendem a se desvencilhar do grupo, por perder a confiança em seus colegas e em seu superior. Como um todo, conseqüentemente, o grupo fica menos coeso, culminando na possível exclusão desse membro. A comprovação dessas afirmações será buscada em momentos posteriores.

A questão 9, por sua vez, busca um pouco mais sobre as experiências das questões anteriores. Foram obtidas 16 respostas, sendo as mais relevantes transcritas abaixo:

“Lembro de estar bastante desmotivada por ter dificuldade com algumas matérias militares no primeiro ano (tiro, pista Rondon) e achar que, por isso, não merecia estar onde estava. Meu Cmt Cia percebeu a minha desmotivação e me chamou para conversar, ressaltando que ninguém passa pela formação sem ter dificuldades, além de me direcionar para a [Seção] Psicopedagógica (por iniciativa dele) e disponibilizar treinamentos de tiro que aumentaram minha confiança. Tenho certeza que a liderança e empatia dele foram essenciais para que eu continuasse na carreira.”

“Após um campo na EsPCEX [onde os Cadetes passam por 1 ano antes de ingressarem efetivamente na AMAN], eu estava totalmente desmotivada e uma das instrutoras conversou

comigo dizendo que entendia exatamente o que eu estava sentindo, mas que tudo se resolveria. Isso foi decisivo para que eu continuasse na caminhada da formação.”

Tem-se, acima, exemplos positivos de como a empatia pode fazer a diferença em momentos difíceis – e, em certos casos, limítrofes. Percebe-se que, caso não houvesse a empatia descrita acima, esses voluntários poderiam ter desistido da formação, por se sentirem insuficientes, desvalorizados e/ou incompreendidos. São provas concretas da relevância da empatia na produtividade, na motivação e na coesão do grupo.

Abaixo, estão transcritas respostas mais genéricas, também encontradas na questão, que reforçam o efeito transformador da empatia na liderança:

“Dificuldades pessoais podem tornar o dia a dia um martírio; nessas ocasiões, saber que alguém mais experiente se importa e conforta sua dificuldade é muito relevante e positivo.”

“A experiência que tive com um superior que demonstrou empatia e preocupação foi muito mais significativa do que com aqueles que apenas criticam e dizem coisas negativas.”

“No momento que você tem a empatia com o seu subordinado, muito provavelmente irá conseguir passar uma função específica pra ele e ele cumprirá sua função bem.”

Há, também, como era de se esperar, respostas negativas, de pessoas que não tiveram a mesma sorte em sua trajetória:

“Talvez o problema esteja em mim, mas tenho muita dificuldade com o material Humano da Aman. Há um jogo de valores intenso, e as pessoas não são tão tolerantes quanto pensam. Poucos foram aqueles com quem realmente pude contar para quaisquer problemas emocionais ou da psique de qualquer forma.” Esse comentário é revelador porque demonstra a que ponto chega alguém que não é compreendido como deveria. Ele se sente afastado, excluído de seu grupo originário, e sente os efeitos negativos que essa experiência proporciona. Apesar de o contexto não nos permitir compreender as implicações e pormenores do que realmente ocorreu nesse caso, fica claro que esse voluntário desconfia de seus superiores e pares, tem uma lealdade muito crítica com relação a eles e não se identifica com o grupo precisamente quando ele afirma a existência desse jogo de valores intenso e dessa intolerância. Entretanto, quando ele diz que existem pessoas com as quais ele pôde contar, ainda que sejam poucas, demonstra que a empatia existe e foi encontrada por ele em algum momento da formação, apenas não é revelado se a foi iniciativa de um superior ou de um par.



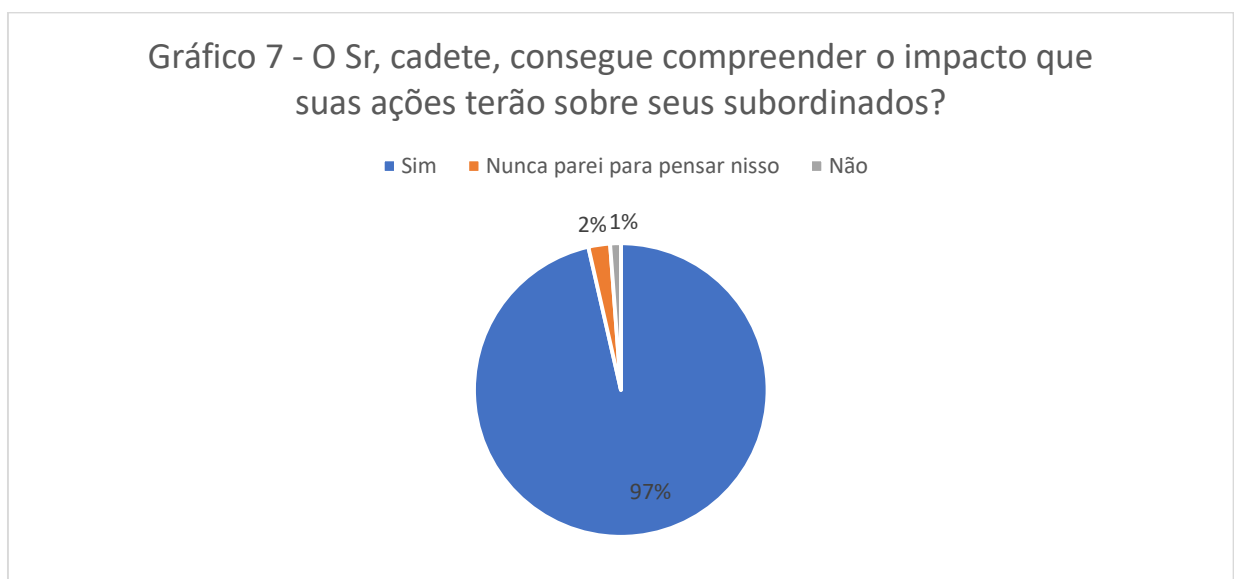
“Fiquei bastante desmotivado quando superiores tomavam decisões erradas por não terem empatia com a minha pessoa.” Nota-se que essa resposta, apesar de simples, é uma experiência que relaciona falta de empatia com falta de motivação.

“Muitas vezes eles [superiores] não deram a mínima, alegando fazer parte da formação.” Essa é uma justificativa extremamente comum para uma possível falta de empatia na AMAN: os limites entre as situações normais de uma formação, apesar de consideradas desagradáveis ou desafios a serem vencidos, e um caso que não necessariamente tem sua causa inserida nesse contexto. Aqui se percebe nitidamente a importância do tato, do bom senso para saber diferenciar essas situações no contexto de cada subordinado. Tal tarefa é, contudo, extremamente complexa, o que explicaria a incidência de possíveis falhas nesse sentido.

Essas 3 respostas, confrontando as 13 de tom otimista ou neutro, representam uma porcentagem de aproximadamente 6%, o que permite concluir que existem mais experiências positivas do que negativas quanto ao emprego da empatia, bem como comprovam o grande impacto que ela proporciona.

A questão 10 buscava saber se os cadetes, ainda em formação, conseguiam compreender os efeitos de suas ações futuras sobre os seus subordinados, uma justificativa plausível para buscarem exercer um tratamento empático. Das 84 respostas obtidas, houve 81 “Sim”, 2 “Nunca parei para pensar nisso” e 1 “Não”.

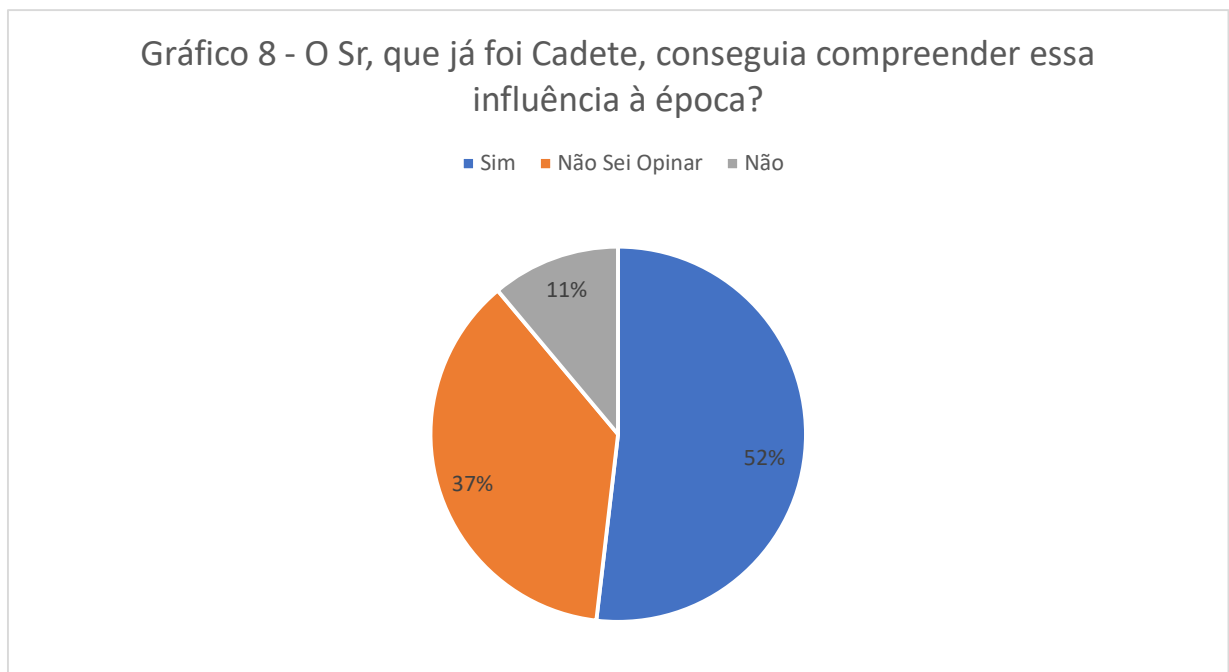
O gráfico a seguir ilustra a situação apresentada:



Apesar de nitidamente os oficiais já formados terem respondido à questão (ao confrontar 84 respostas de 94 totais confrontando os 16 formados), as respostas obtidas foram bastante relevantes para os fins da pesquisa: a quase unanimidade entende os impactos que suas decisões terão sobre outras pessoas, o que dá a eles a principal razão para buscarem um tratamento coerente com o que defende este trabalho.

A próxima pergunta era uma adaptação da questão anterior àqueles que já se formaram ou saíram da AMAN: os antigos cadetes tinham esse conhecimento à época de sua formação? Ainda que tenha havido confusão em ambas as questões e esse universo tenha se misturado, o resultado também foi expressivo: 28 respostas “Sim”, 20 “Não sei opinar” e 6 “Não”, totalizando 54 respostas.

O gráfico a seguir ilustra tais resultados obtidos:



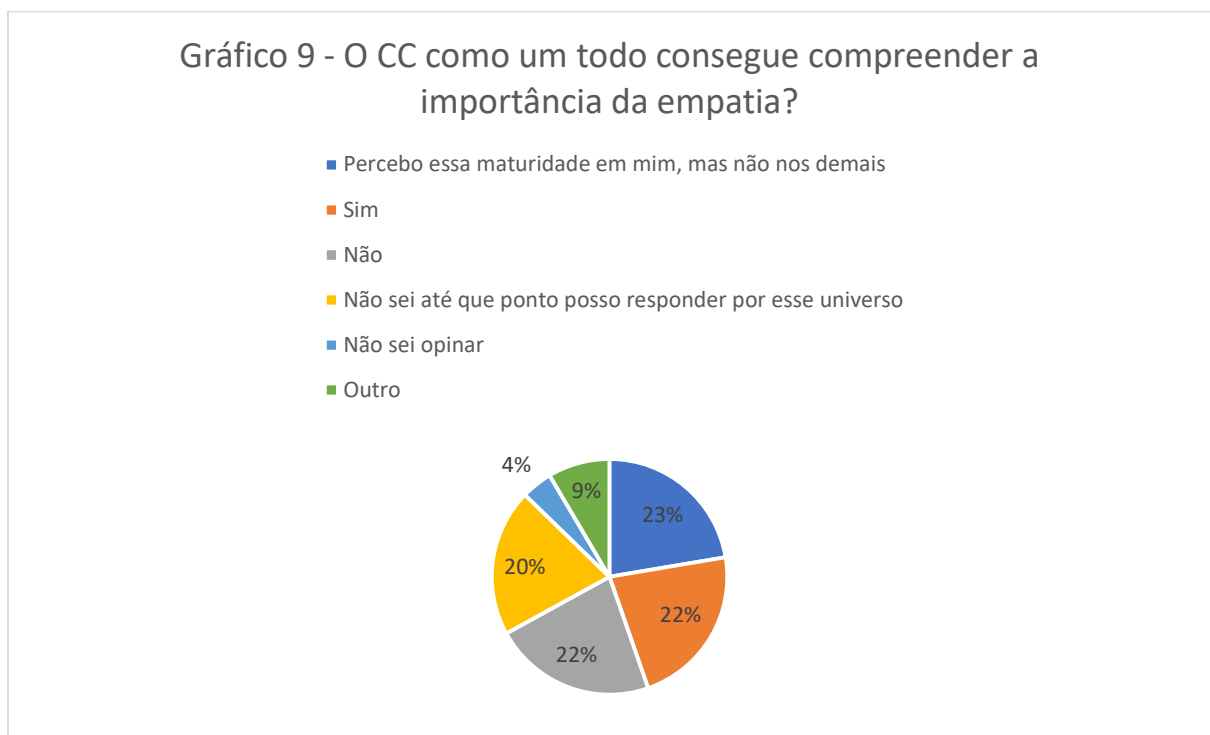
Fonte: AUTOR (2021)

Ainda que o resultado obtido não tenha tido a mesma proporção do anterior, ele é bastante positivo com relação à percepção da empatia pelo CC, pois as respostas “Sim” permanecem como maioria (52%). Isso indica que possivelmente exista um crescimento da relevância dada ao tema pela AMAN após a conclusão da formação, gerando uma mudança de mentalidade nesse sentido, o que é extremamente vantajoso. A incidência quase equilibrada de

respostas “Não sei opinar” (37%), por sua vez, provavelmente indica que, analisando a formação com a mentalidade atual, a pessoa que respondeu à questão percebesse que, no presente, esse senso empático se encontra bem mais amadurecido, o que significa que o futuro oficial verá, na prática, essa necessidade e terá chances de desenvolver seu senso de empatia e tato. Apesar de a situação ideal ser formar um senso mínimo de empatia ainda durante a formação, essa conclusão permite uma certa esperança de que a lição pode ser aprendida a qualquer tempo.

Considerando o raciocínio das duas questões anteriores e o questionamento interno levantado, a pergunta 13 amplia o universo dessa dúvida: na opinião do interlocutor, o CC como um todo seria capaz de compreender a empatia?

O resultado foi bastante uniforme: 21 “Percebo essa maturidade em mim mas não nos outros”, 21 respostas “Sim”, 21 “Não”, 19 “Não sei até que ponto posso responder por todo esse universo” (considero esta uma resposta de dúvida, de experiências possíveis tanto para respostas positivas quanto para negativas), e 4 “Não sei opinar”. As 8 respostas “Outro” (com um percentual de 9%) encontradas traziam comentários sobre o tema, mas seria possível encaixá-las em uma das respostas acima apresentadas. Elas serão transcritas, por enriquecerem as possibilidades trazidas pela pergunta com comentários, após o gráfico das respostas obtidas:



“Não está apto, a rotina faz com que o Cadete apenas pense em resolver seus problemas do dia e vá dormir já pensando nos de amanhã.” Considera-se essa resposta como uma negativa convicta. O mais interessante é que ela aponta uma provável causa para que o Cadete não consiga compreender o universo do outro como deveria: a rotina o obriga a ter um pensamento imediatista e de certa forma egoísta.

“Percebi durante a formação como armas diferentes tratavam a empatia com o subordinado de diferentes modos.” A afirmação tem a ver com a heterogeneidade do CC como um todo, considerando o perfil distinto de cada um dos cursos. Naturalmente, a certos assuntos é dada mais relevância e ênfase que para outros, o que demonstra coerência da visão: muito possivelmente algum dos cursos acredita mais nos benefícios e efeitos da empatia do que outros, o que significa que seus cadetes terão um ensinamento relativamente privilegiado acerca desse tema e, conseqüentemente, desenvolverão a habilidade de uma maneira mais pronunciada.

“Acredito que nossa geração já melhorou bastante, mas ainda falta para chegar no ideal.” Essa resposta indica uma provável confirmação e causa para a mudança de mentalidade detectada no questionamento anterior: uma mudança trazida com a nova geração pode ter trazido novos posicionamentos quanto à visão da empatia, permitindo a sua desenvoltura e ampliação.

“Acredito que sim, haja vista, depois de formado, escutar vários bons exemplos de militares que se tornaram líderes nos corpos de tropa”. Essa resposta indica que a experiência com a empatia não se limita à AMAN, mas pode ser desenvolvida também posteriormente, já na tropa. O otimismo inerente a esse comentário o destaca dos demais, demonstrando uma opinião extremamente favorável e sensibilizada ao tema.

“O cadete é um estudante militar, se não for apresentado à questão de forma didática por um instrutor, pode não perceber a importância.” A resposta confirma um dos prováveis motivos para eventuais falhas na empatia no Corpo de Cadetes averiguada anteriormente em diversas oportunidades, de que não existe um modo formal de passar isso para o Cadete, deixando esse ensinamento, apesar de percebido, extremamente difuso e baseado em experiências pessoais; portanto, deixando o desenvolvimento espontâneo e heterogêneo.

“A coletividade ainda não deixa o Cadete perceber esse fato. Ele pensa muito em si mesmo ainda.” O fato apontado muito provavelmente deriva do imediatismo que o Cadete adquire em função da rotina, não permitindo um desenvolvimento aprimorado das habilidades

que transcendem o individual, indo ao encontro e complementando a resposta que citou o imediatismo do cadete.

“Sim, acredito pelo fato da cognição encontrada nos cadetes, e a AMAN por si só consegue nos colocar de frente a diversas situações que nos fazem refletir acerca da empatia.” Isto é, embora não incentive diretamente, as diversas situações vividas na AMAN podem ser capazes de desenvolver a empatia empiricamente nos cadetes, além de infundir neles o conhecimento cognitivo necessário que pode evidenciar a necessidade dessa habilidade. Porém, apesar de otimista, essa resposta deixa a entender a heterogeneidade com que esse resultado é obtido, o que pode representar uma lacuna no ensinamento.

Nota-se também que a maior parte desses comentários possui uma conotação negativa (4 comentários, ou 50%, contra 3 positivos, ou 38%, e 1 neutro, ou 12%), duvidando da real maturidade do CC como um todo em compreender a empatia. Isso indica que os Cadetes conseguem compreender para si a lição apreendida desse questionamento, mas, no geral, não veem em seus pares a mesma maturidade, ainda que a maior parte das respostas não tenha sido expressamente nesse sentido. Assim mesmo, fica nítido que essa é a real resposta obtida desse questionamento quando os respondentes conseguem fazer esse tipo de questionamento transferindo as deficiências à massa, excluindo-se dela, ainda que de maneira não intencional.

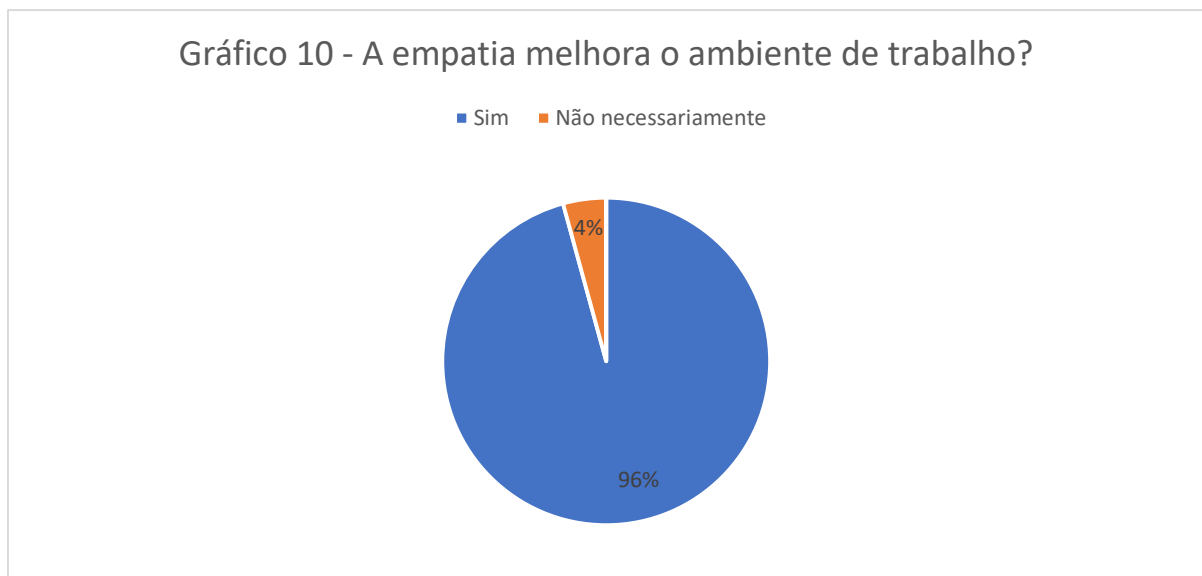
Apesar de esse ser um resultado relativamente positivo, ele não deixa de ser, de certo modo, contraditório. Afinal se a maioria dos Cadetes acredita ser individualmente apta para aplicar a empatia e não vê a mesma capacidade nos seus pares, que, por sua vez, também acreditam estarem aptos individualmente para exercer essa habilidade (o que pode ser confirmado pela inexistência de respostas que indicam inaptidão do próprio respondente), essa visão pode estar distorcida.

Possivelmente, ainda, o equilíbrio entre respostas conflitantes (24% de respostas “Não sei opinar” e “Não sei até que ponto posso responder por esse universo” somadas, contra 23% “Percebo essa maturidade em mim, mas não nos demais” e 22% tanto de respostas “Sim” quanto “Não”) e a predominância mínima (1% estatisticamente, porém majoritária qualitativamente, apesar de esses dados não serem passíveis de mensuração) da dúvida e do pessimismo com relação à maturidade empática do CC se deva ao ceticismo mencionado anteriormente, o qual faz com que o cadete duvide que vivenciará um tratamento empático, por ter observado comportamentos que o motivaram a crer que esperar que sempre terá esse tratamento é ilusório.

Apesar de a maioria dos comentários ser de dúvida (24%, conforme transcrito no início deste parágrafo), existe uma grande expressividade de otimismo nas respostas obtidas, ainda que a maior conclusão obtida seja de dúvida. Isso é esperançoso para os fins desta pesquisa, pois indica um certo despertar empático âmbito CC, uma tendência a crer que a empatia está mais bem desenvolvida do que deficiente entre os Cadetes, ainda que o resultado obtido confirme a desconfiança e o ceticismo do tema, conforme discutido anteriormente.

As perguntas seguintes tratam da última parte abordada no Referencial Teórico, isto é, como a empatia se manifesta na prática em diversos aspectos entre a tropa.

Nesse sentido, a pergunta 13 buscou saber se aqueles que responderam ao questionário acreditavam que a empatia melhora o ambiente de trabalho. Conforme mostra o gráfico, 90 pessoas responderam “Sim” e 4 que “Não necessariamente”.



Fonte: AUTOR (2021)

No entanto, ninguém negou a crença, apenas reconheceu que existem outros fatores externos com influência suficiente para modificar o ambiente de trabalho. Isso corrobora o que foi discutido no Referencial Teórico a esse respeito.

A próxima pergunta igualmente inquiriu se os respondentes acreditavam que a empatia potencializava a lealdade dos subordinados para com o líder. Também visto no gráfico

correspondente, o resultado foi de 89 respostas “Sim” contra 5 respostas “Não necessariamente”, sendo exatamente semelhante ao do questionamento anterior.

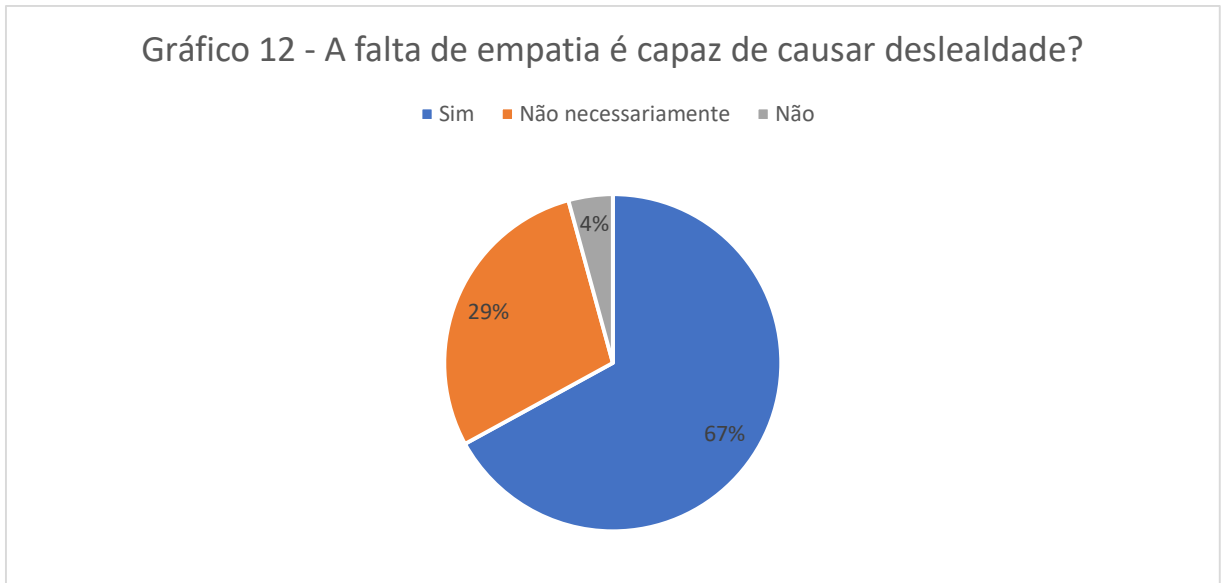


Fonte: AUTOR (2021)

Apesar de o elemento lealdade ser complexo, os cadetes majoritariamente (95%) concordam que ele é aprimorado com o uso da empatia por parte do líder. Muito provavelmente eles consideraram a lealdade baseada na relação de confiança, sob raciocínio semelhante ao modo como a lealdade foi estudada no Referencial Teórico. As respostas “Não necessariamente” possivelmente contaram com o raciocínio de que a lealdade é um valor inerente ao militar, absoluto, e exigência da profissão, independentemente da pessoa e da conduta do superior, de modo análogo ao que prega o Manual de Liderança Militar nacional.

Porém, a ausência de negativa absoluta discrimina que é quase unanimidade entre os cadetes a crença estudada no Referencial Teórico, de que a lealdade, ainda que analisada com essa visão, é potencializada por essas características.

Complementando a tese anteriormente verificada, a pergunta 15 busca averiguar entre os respondentes se a falta de empatia causa deslealdade. Apesar de muito semelhante à questão anterior, o resultado encontrado foi bastante distinto: 63 respostas “Sim”, 27 “Não necessariamente” e 4 “Não”. Tal resultado pode ser observado no gráfico abaixo:



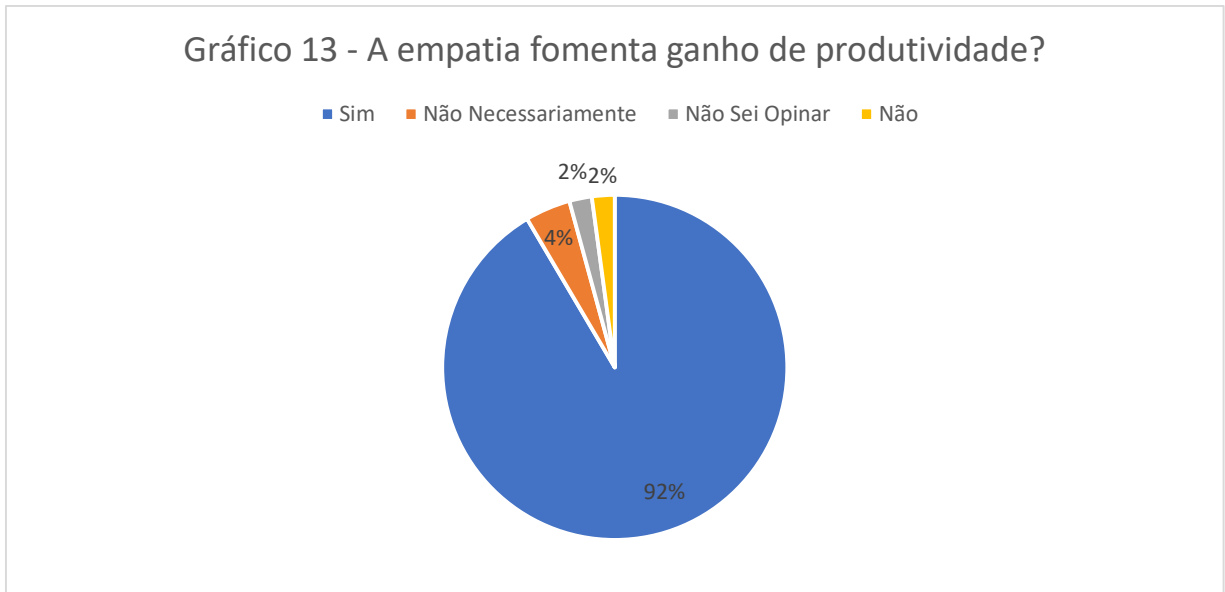
Fonte: AUTOR (2021)

Ainda que o resultado tenha sido distinto, ele confirma o que foi comprovado até então com a última questão discorrida: os Cadetes creem que a lealdade pode ser desenvolvida e potencializada com o emprego da empatia, o que pode ser comprovado pela manutenção da maioria de respostas “Sim” (67%). Todavia, a discussão feita anteriormente sobre esse valor sob o aspecto de sua robustez absoluta aparentemente ensejou as respostas neutras e negativas, sem, no entanto, negar o efeito positivo da empatia. Isso implica o raciocínio de que a lealdade é um valor inegociável aos militares formados na AMAN, uma conclusão que foge do escopo deste trabalho, mas extremamente valorizada e agradável aos nossos olhos.

De modo semelhante a estas três questões, surge o questionamento final: o cadete crê que exista ganho de produtividade aliado à empatia?

Novamente, os resultados sugerem simpatia dos Cadetes com relação ao tema: 86 respostas “Sim”, 4 “Não necessariamente”, 2 “Não sei opinar” e 2 “Não”.





Fonte: AUTOR (2021)

Pode-se, dessa maneira, concluir que, de modo análogo às demais questões, o Cadete concorda com o aspecto apresentado. Mais do que isso, ele enxerga com bons olhos todos os aspectos encontrados na discussão do Referencial Teórico.

Por fim, no questionamento final, foi deixado um espaço destinado a acrescentar algo que não foi discorrido ao longo do questionário, inclusive experiências. Porém, como ele abordou aspectos variados sobre os reflexos da empatia na liderança, poucas foram as respostas obtidas (apenas 18). A mais relevante, por resumir e empregar com maestria conceitos abordados sem o conhecimento do Referencial Teórico que motivou esta pesquisa, será transcritas a seguir:

“Há dois tipos de empatia: a empatia emocional e a cognitiva [que, para os fins deste trabalho, recebeu a denominação de empatia firme]. Empatia emocional provoca no sujeito uma reação emocional ao ver uma pessoa em determinada situação, já a empatia cognitiva pode ser resumida em compreender o que leva uma pessoa a cometer um ato, mesmo que tal ato não seja justificável. Empatia emocional não necessariamente provoca um resultado positivo; o excesso dela pode provocar demasiada atenção em uma pessoa em detrimento das outras; por exemplo, ao se escolher favorecer uma pessoa mesmo que prejudique outras pessoas. Há ainda aqueles que defendem que o excesso de empatia emocional por uma pessoa/grupo de pessoas provoca apatia nos demais sujeitos. Esse é o motivo para eu ter assinalado que não necessariamente a empatia é algo positivo para a liderança. Paradoxalmente, líderes que enfatizam a empatia

emocional que sentem pelos comandados costumam receber feedback positivo, talvez por deixar a entender a esse grupo de comandados que ele será privilegiado em relação aos demais. Já a empatia cognitiva é uma ‘emoção fria’ e é a melhor para um comandante entender que irá obter resultados melhores de seus subordinados se entender o que os motiva, o que eles valorizam, como eles reagem e como pensam. Por exemplo, há subordinados que valorizam a reputação; outros que valorizam o tempo livre; e outros que valorizam o poder de compra.” Essa opinião é bastante valiosa pois revela uma pessoa que soube opinar com conhecimento de causa, que conhece e aplicou corretamente os conceitos que aborda, e que corroborou com uma opinião externa todas as conclusões a que as discussões anteriores apontaram, inclusive de que a empatia só funciona propriamente se aliada ao tato (apesar de esse respondente não ter empregado este conceito propriamente dito). Isso significa um entendimento amadurecido por parte de alguém que compartilha do universo da pesquisa, indicando interesse dos militares que passaram pela AMAN sobre o tema.

Desse modo, o questionário serviu como uma conclusão aos aspectos apresentados e concluídos parcialmente na pesquisa bibliográfica apresentada no Referencial Teórico. Mais do que isso, ela concluiu algo surpreendente: no geral, o Corpo de Cadetes enxerga com bons olhos a utilidade da empatia na liderança e se interessa pelo tema, apesar de detectadas deficiências nesse meio.

A maior dificuldade encontrada é o ceticismo, que provém da ausência de estímulos diretos para direcionar a mentalidade do Cadete rumo à desenvoltura de um comportamento empático, bem como da incerteza de que receberá esse tratamento, ocasionado pelas diversas situações do meio acadêmico. Também se percebe uma deficiência eminentemente prática: o Cadete acredita na importância da empatia e de um comportamento empático, mas não percebe no CC no geral a mesma motivação, fato que provém desse ceticismo com relação à prática empática no meio da AMAN.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista tudo o que foi abordado até aqui, conclui-se que a empatia é uma poderosa aliada na liderança, e traz benefícios como ganho de motivação, de produtividade e de confiança na relação superior-subordinado, fomento à lealdade e aprimoramento do ambiente de trabalho e do espírito de corpo.

Conforme foi dito anteriormente, o trabalho foi bem sucedido quanto à correlação entre as conclusões da pesquisa bibliográfica e resultado do questionário: pôde-se constatar que, de modo alinhado aos argumentos dos pesquisadores citados ao longo do Referencial Teórico, os cadetes, no geral, conseguem perceber a relevância da empatia na liderança ainda que não tenham estudado diretamente sobre o assunto e, mais do que isso, interessam-se pelo tema.

No entanto, foi possível verificar uma certa deficiência com relação à percepção do tato, ainda que este não esteja diretamente relacionado ao tema. Afinal, o conceito sequer foi abordado nas respostas do questionário, apesar de existir uma noção do que, a grosso modo, pode ser denominado “medida” da empatia, através da proporção significativa de respostas neutras (do tipo “Não necessariamente”) e de comentários pontuais nesse sentido encontrados. A necessidade da ideia de ligação entre tato e empatia, entretanto, foi exaustivamente trabalhada ao longo dos tópicos anteriores.

Por mais que a mensagem que versa acerca da importância da empatia consiga ser passada aos cadetes, ela, por muitas vezes, tem seu formato difuso e também falta clareza na transmissão desse tema. O cadete, muitas das vezes, desenvolve essa habilidade de modo eminentemente empírico, seja vivenciando uma situação em que a empatia fez a diferença para si, seja, ao contrário, percebendo a necessidade dela, encontrando uma deficiência empática em alguém com quem teve contato no convívio acadêmico. Isso faz com que ele presuma deficiências empáticas nos demais cadetes e trate-os com desconfiança no que tange ao tema.

Apesar de a maior parte das avaliações ter sido bastante positiva, é inegável que existam indícios de lacunas nesse sentido durante a formação, conforme foi visivelmente constatado na aplicação do questionário. Essa foi, inclusive, motivação para quedas de rendimento e desistências por parte de alguns dos respondentes, conforme observado na análise dos dados das respostas do questionário. Além disso, o próprio ensinamento da empatia em si já é uma lacuna, deixando que ele seja absorvido dependendo diretamente da iniciativa individual e de um modo extremamente pessoal.

Nesse ínterim, verificou-se a necessidade de abordar mais diretamente a relevância dessa questão com os Cadetes. Apesar da complexidade desse processo, foi apontado com muita precisão como uma abordagem mais direta faria o Cadete perceber, com a clareza necessária, o quanto a empatia é relevante no trato com o subordinado, podendo auxiliá-lo a desenvolver sua liderança de uma maneira a alcançar mais facilmente os objetivos pretendidos no que tange aos benefícios abordados e aos demais objetivos pontuais ou pessoais de cada líder militar, potencial ou presente.

Além disso, pode-se também melhorar a uniformidade da percepção do tema entre os Cadetes. Como um Curso pode ensejar maior relevância à questão do que outros, tende-se a formar um grupo heterogêneo, com alguns Cadetes mais empáticos do que outros, o que afunila o perfil da empatia no CC como um todo e vincula a qualidade empática diretamente a perfis de Arma, reduzindo-a uma mera característica, como se fosse semelhante a tantas outras. Afinal, ainda que essa seja uma característica pessoal (pois o desenvolvimento da liderança também o é), a empatia auxilia a todos, sem distinção de Arma, Quadro ou Serviço, de ano ou quaisquer outras características, sendo de relevância muito superior e estando além de características comuns.

Ademais do condicionamento ao desenvolvimento do tato, um aprimoramento da empatia seria de grande valia ao Corpo de Cadetes, formando profissionais cada vez mais sensíveis ao próximo, com uma liderança muito mais facilitada e palatável aos subordinados e potencialmente sendo até mesmo melhores seres humanos, representando não um empecilho à hierarquia, disciplina e tantos outros valores cultuados de forma um pouco menos enfática pela nossa Instituição, como o sereno rigor e a coragem moral, mas um potencial sustentáculo no qual todos eles podem ser apoiados e cimentados, quiçá até mesmo de uma forma mais eficiente do que única e exclusivamente firmando-se em si mesmos e na velha mentalidade da hierarquia engessada e da imutabilidade absoluta das estruturas militares.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maurício B. **Noções básicas sobre metodologia de pesquisa científica**. Disponível em < <http://mba.eci.ufmg.br/downloads/metodologia.pdf> >.

**C 20-10 Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro**. Ministério da Defesa, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1993

**Definição de Empatia**. Michaelis, Melhoramentos, 2020. Disponível em: < <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=empatia> >.

**Definição de Simpatia**. Michaelis, Melhoramentos, 2020. Disponível em: < <https://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=simpatia> >.

GARNER, Harry C. **Empatia: habilidade de um verdadeiro líder**. Military Review, 2010. Disponível em: < [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview\\_20100430\\_art007POR.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Portuguese/MilitaryReview_20100430_art007POR.pdf) >

KELLETT, Janet B.; HUMPHREY, Ronald H.; SLEETH, Randall G. **Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders**, Leadership Quarterly 17, 2006, pp. 146-62.

MARTINUZZI, Bruna. **What's Empathy got with it?** Adaptado de The Leader as a Mensch: Become the Kind of Person Others Want to Follow. West Vancouver, British Columbia: Clarion Enterprises Ltd, 2006.

MONTEIRO, Samir; MARTINS, Luciana Lemos Brasil; ALVES, Raphaelly Antunes; PAULISTA, Paulo Henrique. **Gestão de Pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização**. Fortaleza, 2015.

PAGONIS, William G. **Leadership in a Combat Zone**. Harvard Business Review, 2001.

RIBEIRO, Jaime. **Empatia: por que as pessoas empáticas serão as líderes do futuro?** Letramais. São Paulo, 2019.

ROESLER, R.; BARBOSA, G. E. da C; ALMEIDA, A. M. de; MARTINS, J. C. L.; PINHO, M. S. de; MONTEIRO, D. S. S. **Iniciação à pesquisa científica**. 2 ed. [S. l.: s.n.], 2019.

TREIS, Manoella. **As Diferenças entre Líderes X Chefes e os Reflexos dessas Posições.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 9. Ano 02, Vol. 06. pp 54-72, Dezembro de 2017.

**U.S. Army Field Manual (FM) 6-22, Army Leadership.** Washington, DC: U.S. Government Printing Office [GPO], 2006.

VALÉRIO, Joana Simão. **Empatia e Simpatia: qual a diferença?** Psicologia.pt, 2018. Disponível em: < [https://www.psicologia.pt/artigos/ver\\_carreira.php?empatia-e-simpatia-qual-a-diferenca&id=359](https://www.psicologia.pt/artigos/ver_carreira.php?empatia-e-simpatia-qual-a-diferenca&id=359) >.

VOSS, Chris. **Negocie como se sua vida dependesse disso.** Sextante. Rio de Janeiro, 2019.