

A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA RESILIÊNCIA E DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA O MILITAR DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1º Sargento Clayton dos Santos

O 1º Sargento de Artilharia Clayton serve no 6º Batalhão de Inteligência Militar, Campo Grande-MS. Foi promovido à graduação de Terceiro-Sargento, em 1999, pela Escola de Sargentos das Armas (EsSA). É bacharel em administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina e graduado em recursos humanos pela Universidade Paulista. Está realizando *Master Business Administration (MBA)* em *Leadership and Management*. Cursou, nos Estados Unidos da América (EUA), o *Sergeants Major Course*, no *NCO Leadership Center of Excellence (USASMA)*, e o *Master Resilience Training (MRT)*. Comandou o Corpo de Alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas. Foi nomeado instrutor da *USASMA*, nos EUA, para o biênio 2021/2023 (cleytonsantos2003@hotmail.com).



Atualmente, o Exército Brasileiro (EB) passa por um processo de transformação e busca valorizar, cada vez mais, seus recursos humanos. Possuir militares que possam se sobressair nos ambientes operacionais complexos, perante ameaças de difícil definição e objetivos incertos, é fundamental para o sucesso da Força Terrestre (F Ter). Todavia, são diversos desafios físicos e psicológicos enfrentados quando o militar é exposto a situações de estresse.

Este artigo tem por objetivo argumentar sobre a importância de implantar cursos de desenvolvimento de resiliência e de inteligência emocional para os militares do EB, com a finalidade de otimizar a capacidade de reação positiva diante de situações de pressão às quais os militares são expostos. Apresentará como o treinamento da resiliência e o da inteligência emocional podem contribuir para o desenvolvimento de competências e de habilidades essenciais para dar objetivo, motivação, orientação e capacidade de superar desafios, quando em uma situação de adversidade. Além disso, abordará como o treinamento da resiliência

pode colaborar para o desenvolvimento de líderes. No que concerne à inteligência emocional, será possível perceber a importância de treinamento nesse campo a fim de aprimorar a habilidade de gerenciar as emoções, de controlar os impulsos e de manter o otimismo em situações difíceis. Como resultado, fornecerá uma visão geral sobre a importância da implementação do treinamento da resiliência e da inteligência emocional para os militares do EB.

As constantes mudanças nos cenários político, econômico e social fazem com que as pessoas necessitem, cada vez mais, de se adaptar rapidamente aos novos modelos de interação social. Esses fenômenos interativos, por diversas vezes, causam problemas e desafios a serem superados. A dinâmica e a complexidade da interação humana estão sendo gradativamente objetos de estudos para se alcançar resultados e a efetividade nas ações. Todavia, líderes em todo mundo enfrentam dificuldades em superar esses desafios em um ambiente em que as pessoas estão, paulatinamente, distantes e, ao mesmo tempo, tão próximas umas das outras. A informação e a situação mudam todos os dias, sendo fundamental ter soldados em condições de responder às transições dinâmicas da atualidade. Por isso, torna-se importante que o EB desenvolva um plano de treinamento para capacitar líderes ágeis e adaptativos, capazes de preparar seus soldados para as situações que exijam preparo físico, emocional e intelectual.

A implantação do treinamento para o desenvolvimento da resiliência e da inteligência emocional nos militares proporciona vantagens operacionais, tornando as equipes mais coesas e os seres

humanos mais flexíveis e adaptáveis às situações e aos desafios que surgem. O treinamento, por intermédio de cursos que desenvolvem esses atributos, traz conceitos e capacitações necessários para desenvolver habilidades importantes para qualquer militar. Além disso, o EB pode aproveitar esse treinamento para desenvolver resiliência e inteligência emocional em soldados, familiares e civis que porventura façam parte da família militar.

Os estudos da resiliência e da inteligência emocional podem contribuir, também, com o desenvolvimento da liderança, ponto de inflexão na estrutura da F Ter, por tratar-se de um dos mais importantes elementos do poder de combate terrestre. Os cursos de desenvolvimento de resiliência e de inteligência emocional estão diretamente relacionados a essa temática. Dessa forma, o EB capacitará ainda mais seus integrantes para superar desafios, solucionar conflitos, buscar metas e atingir resultados. Conseqüentemente, cursos dessa natureza utilizam-se de diversas técnicas e áreas cognitivas e metacognitivas, que possuem forte influência na formação de líderes.

A RESILIÊNCIA

A dinâmica das atividades e das informações exige que as pessoas rapidamente se moldem e se adaptem às novas tendências, às tecnologias e às adversidades, que se apresentam cada vez mais complexas e de difícil resolução. Assim, a resiliência se tornou um conteúdo atitudinal crucial para os líderes. Uma das definições trazida pela Dra. Edith Grotberg, em seu livro "Descobrimos as próprias fortalezas", é:

resiliência é o processo em que um sujeito enfrenta as adversidades, se abala, supera as adversidades e o seu próprio abalo e amadurece, desenvolvendo-se a partir daquele enfrentamento.

Outro fato importante a mencionar diz respeito à resiliência como um componente essencial da liderança. Por meio da resiliência, os líderes aplicam a liderança na adversidade e em situações difíceis. De acordo com o *Master Resilience Training*

(MRT) aplicado junto ao Exército dos EUA (2011), o indivíduo resiliente possui reações positivas, proatividade e adaptabilidade, para solucionar problemas que contribuem para o exercício da liderança.

Em outras palavras, a resiliência é a capacidade de persistir diante dos desafios e de subjugar as adversidades. No livro "O fator de resiliência - sete habilidades essenciais para superar os inevitáveis obstáculos da vida" (2002), o Dr. Andrew Shatté ensina os sete fatores da pessoa resiliente como sendo:

- o otimismo;
- a empatia;
- a administração das emoções;
- o controle dos impulsos;
- a análise causal;
- a autoeficácia; e
- o alcance da vida.

Corroborando os ensinamentos de Shatté, há uma série de fatores, baseados em evidências, que contribuem com o estudo da resiliência e foram expostos por Reivich, Seligman e McBride (2011):

- otimismo;
- solução eficaz de problemas;
- fé;
- senso de significado;
- autoeficácia;
- flexibilidade;
- controle de impulsos;
- empatia;
- relacionamentos íntimos; e
- espiritualidade, dentre outros.

Os fatores e os conceitos relacionados à resiliência estabelecem conexões desse atributo com as atividades diárias das pessoas. As relações interpessoais e as habilidades socioemocionais são otimizadas pela correta prática, que pode ser realizada durante e após o curso específico. Para os militares, pode-se afirmar que os soldados, por se tornarem resilientes e possuidores de outros conteúdos atitudinais, identificam problemas e desenvolvem comportamentos e ações para superá-los. Assim, é possível afirmar que a resiliência favorece uma transformação cultural nas organizações militares, por meio do desenvolvimento de um clima organizacional positivo e de pessoas cada vez mais comprometidas e preparadas para agirem em prol do sucesso da organização.

Conseqüentemente, é possível perceber que o desenvolvimento de um curso específico para o treinamento da resiliência proporcionará diversos benefícios aos recursos humanos da F Ter.

VISÃO GERAL DO CURSO DE DESENVOLVIMENTO DE RESILIÊNCIA

O curso de desenvolvimento de resiliência tem como base a psicologia positiva, que foca nos objetivos pelo pensamento otimista e pelas atitudes positivas. Além das vantagens para o próprio militar que realiza o curso, é possível adquirir conhecimentos com a finalidade de ensinar outros soldados (REIVICH; SELIGMAN; McBRIDE, 2011). Hoje em dia, curso similar é realizado junto ao Exército dos EUA e ao Centro de Psicologia Positiva da Universidade da Pensilvânia (REIVICH; SELIGMAN; McBRIDE, 2011).

Esse curso de desenvolvimento de resiliência realizado junto ao Exército dos EUA possui os seguintes módulos:

- definição de metas;
- caçando aspectos positivos no obstáculo;
- evento ativo, pensamentos e conseqüências;
- gerenciamento de energia;
- evite armadilhas de pensamento;
- detectar *icebergs*;
- solução de problemas;
- coloque o problema em perspectiva;
- jogos mentais;
- resiliência em tempo real;

- reconheça as forças do caráter em si mesmo e nos outros;
- força dos personagens;
- comunicação assertiva;
- elogio efetivo e resposta construtiva;
- resiliência e primeiros socorros; e
- treinamento de resiliência de ciclo de implantação (MRT, 2014).

Como resultado, o treinamento fornece preparação, suporte e aprimoramento para os participantes, tornando-os mais fortes psicologicamente no enfrentamento de adversidades. Dessa maneira, o EB, por meio de parcerias e militares capacitados, pode planejar um curso específico para a realidade brasileira, no intuito de preparar seus militares para alcançarem alto nível de autoconsciência e de agilidade mental para o enfrentamento dos desafios e adversidades atuais.

A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS

As competências treinadas em curso de desenvolvimento da resiliência devem ser estimuladas por meio de provocações aos instruídos, instigando-os à prática de habilidades que o EB pode utilizar dentro de um cenário real. Como mencionado, as principais competências que podem ser propostas no curso são:

- autoconsciência;
- autorregulação;
- otimismo;

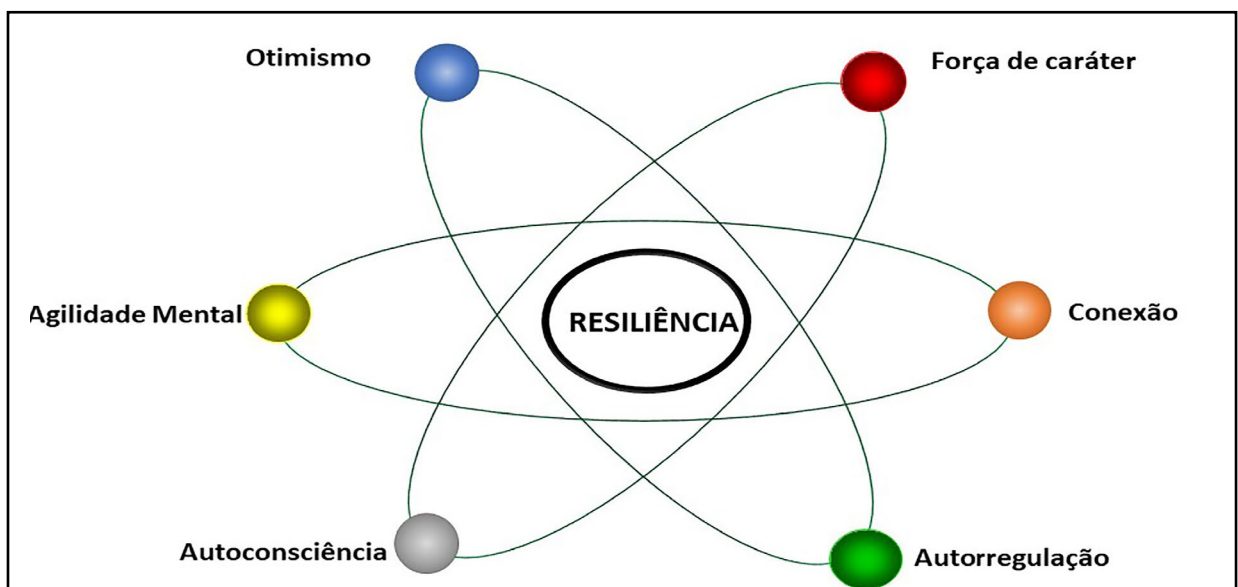


Fig 1 - Habilidades desenvolvidas no curso de resiliência conduzido pelo Exército dos EUA.

- agilidade mental;
- forças de caráter; e
- conexão (MRT, 2014).

A autoconsciência, capacidade de reconhecer suas próprias emoções, desenvolve pessoas mais seguras e autoconfiantes, pois elas conhecem seus próprios sentimentos, proporcionando melhor autocontrole de suas ações.

A autorregulação aponta como é relevante saber regular e expressar as emoções na dose correta, no momento oportuno e de acordo com o perfil do receptor, evitando pensamentos contraproducentes.

Quanto ao otimismo, o curso ensina a permanecer realista, com esperança, e como combater as tendências negativas.

A agilidade mental oferece a oportunidade de desenvolver a flexibilidade, o pensamento crítico e criativo, a disposição para fazer as coisas e a capacidade de identificar e entender os problemas.

Os pontos fortes do caráter são essenciais para construir moralidade e integridade, a fim de continuar reforçando os valores da instituição. Dessa maneira, o curso aborda e expõe, para reflexão, como os pontos fortes do caráter são úteis para superar desafios e alcançar objetivos.

Como competência no treinamento da resiliência, a conexão visa ao fortalecimento das relações interpessoais, pela compreensão da importância de desenvolver relacionamentos fortes, usar a comunicação eficaz e apoiar os outros (MRT, 2014).

Dessa maneira, torna-se evidente a contribuição do desenvolvimento dessas habilidades para o militar do EB.

LIDERANÇA E RESILIÊNCIA

A liderança pode ser considerada como um ponto de inflexão dentro da

estrutura da F Ter, pois se trata de um dos elementos do poder de combate terrestre. A resiliência, nesse contexto, surge como um dos atributos que sustentam e reforçam o legado de qualquer líder. Ambas, liderança e resiliência, são cruciais para estabelecer e cumprir um objetivo. A liderança fornece objetivos, motivação e orientação, enquanto a resiliência traz a capacidade de se recuperar das dificuldades e de se adaptar a novos ambientes. Assim, elas caminham juntas para alcançar o sucesso de uma missão.

A profissão militar é diferente das outras profissões porque os soldados devem estar prontos para usar a força letal e resistir a pressões para superar vários tipos de ameaças. Portanto, a liderança e a resiliência apresentam a mesma importância no programa de treinamento da resiliência aqui proposto. Por meio de alguns atributos e competências ensinados no transcorrer do curso, os militares podem desenvolver a resiliência e a liderança, além de outras habilidades que promovem a preparação mental para situações de enfrentamento e de

decisões difíceis.

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional é fator decisivo para o comando e para os líderes de todos níveis. Em um momento decisivo, a perda do equilíbrio emocional pode comprometer toda a missão. Assim, administrar a quantidade de informações, separando-as em ordem de prioridade, perceber as tendências e os impactos que elas terão, bem como as mudanças na sua vida e na vida de outras pessoas, são fatores a serem considerados para o líder na era do conhecimento.

A implantação do treinamento para o desenvolvimento da resiliência e da inteligência emocional nos militares proporciona vantagens operacionais, tornando as equipes mais coesas e os seres humanos mais flexíveis e adaptáveis às situações e aos desafios que surgem.

É necessário ter:

- a ousadia e a coragem para aplicar aquilo que acredita, além de autoconhecimento e integridade suficientes para manter-se congruente e em harmonia;
- o equilíbrio, entre a atenção a si mesmo e aos outros, no contexto espaço-temporal em que está enquadrado; e
- a capacidade de perceber os detalhes e o todo, para conduzir pessoas de forma segura para novos tempos, nos quais a complexidade é crescente e a relação entre todas as coisas se manifesta de forma cada vez mais veloz.

Nesse contexto, a inteligência emocional apresenta-se como um dos mais importantes atributos para o líder. O manual de campanha Liderança Militar C 20-10 dedica o artigo V, do capítulo V, para destacar a importância de desenvolvermos habilidades necessárias para que os militares do EB possam gerenciar, com liderança, os enfrentamentos atuais. Esse manual estabelece a seguinte definição para inteligência emocional:

portanto, inteligência emocional pode ser definida como a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir em um objetivo, apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (pp. 5-10-11).

A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA A LIDERANÇA

A inteligência emocional é um dos atributos mais importantes para consolidar e fortalecer a liderança. Um dos principais desafios contemporâneos é gerenciar a dinâmica e a complexidade da interação humana. A conexão entre as pessoas está sendo cada vez mais objeto de estudos para se alcançar os resultados e a efetividade nas ações. A habilidade de gerenciar as emoções, de controlar os impulsos e de manter o otimismo em situações difíceis são algumas das características da inteligência emocional.

No livro “Inteligência Emocional” (1995), o Doutor Daniel Golemann, renomado professor da Universidade de Harvard, menciona que muitos

líderes chegam ao topo de uma organização por meio do trabalho, da inteligência e de outros atributos e competências que possuem. Porém, atualmente, muitos fracassam quando chegam em funções de comando, pois, nesse momento, exigem-se não só o quociente de inteligência (QI), mas também o quociente emocional (QE). Como a liderança hoje requer a proximidade do líder com os seus liderados, o militar do EB deve apresentar uma boa dose de equilíbrio emocional, autocontrole e habilidade em gerenciar conflitos.

Ao desenvolver a inteligência emocional, o líder motiva, trabalha e lida positivamente com os seus sentimentos e com os sentimentos das outras pessoas, estabelecendo relações interpessoais e incentivando a cooperação mútua. Inteligência emocional é a capacidade de identificar as próprias emoções e as dos outros, de automotivar-se e motivar outros.

Uma das grandes vantagens das pessoas dotadas de grande inteligência emocional é a capacidade de automotivar-se e seguir em frente, mesmo diante de frustrações e de desilusões. O controle das emoções e dos sentimentos, com o intuito de conseguir atingir algum objetivo, pode ser considerado, atualmente, como um dos principais trunfos para o sucesso pessoal e profissional.

Para o líder, o conhecimento, levando em conta somente as necessidades intelectuais, está sendo considerado um aspecto superado na sociedade dinâmica atual. Na liderança, há a necessidade de se traçarem objetivos afetivos, sociais e outros que transcendem as técnicas e os estudos que levam aos tipos de liderança. É preciso administrar outros fatores que influenciam os relacionamentos interpessoal e intrapessoal.

O desenvolvimento de curso que venha a abranger essa habilidade é essencial para promover continuidade das ações de sucesso e para a formação de novos líderes.

OS CONCEITOS E AS HABILIDADES QUE PODEM SER TRABALHADAS NO CURSO

Em sua obra, o Doutor Golemann (1995, p. 337) ensina que inteligência emocional é: “a capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos

motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos relacionamentos”.

Ainda segundo Golemann, existem cinco habilidades que definem o ser humano capaz de apresentar a inteligência emocional:

- autoconsciência;
- autogestão;
- empatia;
- habilidade social; e
- automotivação.

A AUTOCONSCIÊNCIA

O soldado do EB deve ser capaz de compreender suas emoções, aquelas que o levam a demonstrar suas fraquezas, suas necessidades e seus impulsos. Essa autoavaliação constante faz o indivíduo se conhecer profundamente. Dessa maneira, a pessoa se torna hábil o suficiente para superar situações e se destacar positivamente em momentos de estresse e de conflitos. Além disso, o militar que possui autoconsciência de suas limitações também predominará sobre os sentimentos de insegurança e outros que geralmente perturbam e dificultam a tomada de decisões e a efetividade das ações no cotidiano da vida militar. Observe que aqui se fala em se autoconhecer. Quando o militar se depara com algo que pode ser de difícil resolução e conhece suas condições físicas e emocionais, ele tomará decisões no sentido de potencializar alternativas, em vez de confrontar diretamente determinado problema. Esse é o grande trunfo do autoconhecimento no processo de entendimento da importância da inteligência emocional para o líder.

A AUTOGESTÃO

A autogestão é a habilidade de controlar as emoções e canalizá-las para decisão que a pessoa julga ser a mais sábia, em determinado contexto. Para o militar, trata-se de uma ferramenta poderosíssima, pois constantemente é colocado em situação de pressão e de estresse, em que deve predominar sua capacidade de reação rápida e de controle das ações. É importante frisar que, primeiro, foi lembrada a importância do conhecer (autoconsciência). Em seguida, traz-se à tona o agir, fazer o que tem que ser feito, com prudência e sabedoria, demonstrando, a todo momento, o controle das emoções e das ações

que definem determinada situação. Muitas vezes, os resultados negativos alcançados são conseqüências de atos impulsivos que, após realizados, são muito mais difíceis de serem contornados. Nesse bojo, é fundamental dominar os instintos e os impulsos, com o intuito de promover o sucesso pessoal, em proveito da organização militar e, conseqüentemente, de toda a F Ter.

A EMPATIA

Atualmente, a sociedade está tão conectada como em nenhuma outra época da História. O ser humano está frequentemente voltado para uma interação virtual, que consome tempo e esforço para enfrentar estímulos e obstáculos diversos. Conseqüentemente, o exercício de nossa capacidade de entender o outro, perceber as dificuldades e o que realmente a outra pessoa está passando é tarefa crucial para o líder. Empatia é a capacidade psicológica de sentir o que sentiria uma outra pessoa caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela. Consiste em tentar compreender sentimentos e emoções, procurando experimentar de forma objetiva e racional o que sente outro indivíduo.

Verificam-se, constantemente, pessoas com deficiência de caráter, de valores e de princípios. Essas questões da vida moderna exigem líderes cada vez mais adaptáveis e ágeis para responder aos desafios contemporâneos. Em um mundo globalizado e em constante transformação, entender as nuances da comunicação, tais como um longo silêncio, os gestos, as questões culturais e étnicas que envolvem o comportamento humano, promove entendimento, diálogo e colaboração, essenciais para o líder estar um passo à frente na resolução de problemas. A habilidade da inteligência emocional que está diretamente relacionada com esse entendimento é a empatia.

Em outras palavras, quanto mais conhece as próprias emoções e sabe lidar com elas, mais empático é o ser humano. Assim, mais efetiva será a aproximação do líder, ao lidar com as diversas questões do cotidiano. Nesse contexto, a empatia é um instrumento poderoso para



Fig 2 - Militares realizando adestramento conjunto.

o militar entender e influenciar em todos os níveis de uma organização, contribuindo para a fortalecimento da instituição.

A HABILIDADE SOCIAL

Os relacionamentos interpessoais são a chave de qualquer equipe. Obviamente, a habilidade social está interligada com outras habilidades da inteligência emocional, pois é necessário ser empático, conhecer a si mesmo e controlar os próprios impulsos quando lidando com relacionamentos. O militar deve ser um líder habilidoso, possuir bons relacionamentos e ser capaz de influenciar, positivamente, o ambiente no qual está inserido. Deve, ainda, saber lidar com as emoções dos subordinados, no intuito de ter como resultante a melhor *performance* de todos. O principal lema do líder que possui essa habilidade é: “juntos somos mais fortes”. Não é ser “popular” nem ser visto como alguém simpático, mas é ganhar a confiança das pessoas por saber ouvir,

intervir com prudência e precisão e ter sempre algo a oferecer. O líder tem que ser capaz de navegar além dos limites físicos, de analisar todas as variáveis das pessoas envolvidas e de tirar proveito dos pontos fortes e fracos dos relacionamentos. Tais capacidades são essenciais para o sucesso de qualquer líder. O militar do EB que dominar essa habilidade contribuirá, decisivamente, para o sucesso da organização e para o seu próprio crescimento.

A AUTOMOTIVAÇÃO

Quando a pessoa entende que as emoções podem aumentar ou diminuir sua capacidade de persistir, de solucionar problemas e de superar frustrações e outros fatores relacionados à habilidade mental de agir de acordo com o enfrentamento, torna-se possível traçar uma rota ao encontro da motivação. É crucial que o militar tenha domínio e pleno entendimento de suas emoções, a fim de automotivar-se em situações desafiadoras, mobilizando sensações

positivas e se apartando das negativas. Não é à toa que um dos valores da instituição Exército Brasileiro seja o amor à profissão. Ter satisfação ao cumprir, muito bem, o seu trabalho e seguir os preceitos éticos da profissão são fatores que influenciam diretamente a motivação do militar. Dessa feita, o militar se reorganiza rapidamente, demonstra vontade e energia e se mostra motivado à tropa todas as vezes em que é acionado. Esses comportamentos, ações e palavras motivadoras somente são possíveis se o líder conhecer e praticar a automotivação constantemente.

Dessa maneira, é possível verificar a importância do desenvolvimento dessas cinco habilidades para o militar do EB. É também notório que um curso de desenvolvimento de inteligência emocional, que venha a abranger os tópicos aqui sugeridos, contribuirá positivamente para a preparação da F Ter.

A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL EM USO

A aplicação da inteligência emocional é verificada em diversas ocasiões da vida pessoal e profissional de um indivíduo. O exercício desse atributo promove o desenvolvimento de outros conteúdos atitudinais e competências, projeta o poder pessoal do líder e reforça padrões mecânicos, até transformarem ações em hábitos. Dentre as principais conquistas para os militares do EB que um curso nessa área pode promover, estão:

- a consciência situacional;
- a metacognição; e
- o pensamento crítico e criativo.

A CONSCIÊNCIA SITUACIONAL

A inteligência emocional é uma forte aliada do líder na tomada de uma decisão. Para isso, é relevante entender, visualizar,

descrever, dirigir, controlar e avaliar as ações tomadas. Nesse contexto, no momento da análise de qualquer problema, o líder deve possuir a consciência situacional, assim definida no manual do Processo de Planejamento e Condução das Operações Terrestres (2020, pp. 1-3-1-4):

a consciência situacional consiste na percepção, precisa e permanentemente atualizada, do ambiente operacional no qual se atua e influencia na missão atribuída.

Por diversas vezes, junto à sua fração, o líder terá que exercitar a inteligência emocional, a fim de alcançar a visão do todo, que está a sua volta. O exemplo genérico citado acima ocorre frequentemente com os militares do EB. Em decorrência do aumento do reconhecimento, vem o recrudescimento da responsabilidade, e saber analisar o ambiente operacional é tarefa do comandante militar. A inteligência emocional otimiza esse processo.

A METACOGNIÇÃO

A metacognição apresenta-se como outro importante fator para o líder que utiliza a inteligência emocional como um dos pilares de seu legado. O controle ativo sobre os processos cognitivos, como planejar, abordar um determinado problema, monitorar e avaliar o progresso das ações, é um dos momentos em que é necessário utilizar a metacognição. Agindo assim, o militar é capaz de usar, com mais prudência e sabedoria, o repertório de estratégias disponíveis e selecionar as linhas de ação que possam ser mais bem aplicadas no contexto em que estiver inserido.

Tradicionalmente conceituada como o “pensar sobre o pensar”, a metacognição consiste na capacidade do indivíduo de monitorar e autorregular os próprios processos cognitivos, analisando cuidadosamente aquilo que já foi

O treinamento de resiliência e de inteligência emocional trará diversos benefícios, pois líderes serão treinados e estimulados a agir pela razão, sem descartar os aspectos emocionais que envolvem determinada situação, contribuindo, decisivamente, para o preparo e o emprego da F Ter.

analisado, com a finalidade de minimizar os riscos e maximizar os resultados positivos. Como já foi observado, por meio de curso que busque desenvolver a inteligência emocional, o militar exercitará a autoconsciência, aprenderá a lidar com as emoções, automotivará-se, buscará desenvolver a empatia e o relacionamento interpessoal.

Nessa direção, é fácil compreender que o militar que usa essas habilidades deve analisar, com cuidado e atenção, mais de uma vez, as diversas possibilidades de emprego de sua tropa. Consequentemente, já se está falando sobre metacognição. Por isso, é factível dizer que uma das heranças do uso da inteligência emocional é o exercício da metacognição pelo líder militar.

OS PENSAMENTOS CRÍTICO E CRIATIVO

Na mesma direção que a metacognição e a consciência situacional, o pensamento crítico e o pensamento criativo são mais um ganho significativo, resultante do uso da inteligência emocional pelo líder nos dias atuais. Os pensamentos crítico e criativo devem ser usados pela pessoa em todos os momentos. Todavia, em situações de estresse e de difícil análise, típicas da atividade militar, o líder deve estar em condições de pensar de forma crítica e criativa, no intuito de tomar a melhor decisão.

No livro *Critical thinking: concepts and tools* (2008), o Dr. Richard Paul e a Dra. Linda Elder (2008) definem o pensamento crítico e o pensamento criativo como:

o pensamento crítico é a arte de analisar e avaliar o pensamento com o objetivo de melhorá-lo. [...] O pensamento criativo é a habilidade para combinar, transformar ou reaplicar ideias já existentes, algumas vezes inovando.

Segundo esses autores, esses dois tipos de pensamento estão diretamente relacionados aos elementos do pensamento (*elements of thought*), que são usados rotineiramente, pois é inerente ao ser humano estar raciocinando com a intenção de analisar determinada situação. Tais elementos do pensamento são e podem ser considerados o resultado do

pensamento com a intenção de se analisar/produzir: pontos de vista, objetivo, problema, informações, interpretações, conceitos, suposições e conseqüências.



Fig 3 - Elementos do pensamento, segundo Paul Elder (2008).

É primordial, para o militar do EB, entender essa dinâmica e a necessidade de seu uso, pois os constantes enfrentamentos exigem do líder a análise, o comportamento e as ações adequadas perante a adversidade. Cursos que possam ajudar o militar a superar esses momentos de grande estresse poderão ser implementados, a fim de melhorar a preparação da dimensão humana na F Ter.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de os conceitos de resiliência e de inteligência emocional serem relativamente novos, o desenvolvimento de habilidades cognitivas, metacognitivas e emocionais, que possibilitem às pessoas se tornarem mais preparadas para os desafios contemporâneos, é uma imposição da atual conjuntura da sociedade.

A utilização pelo EB de cursos com o objetivo de desenvolver a resiliência e a inteligência emocional em seus militares pode apresentar resultados significativos, que contribuirão com o sucesso das ações.

Para o desenvolvimento de líderes, cursos nessas áreas podem proporcionar ganhos imensuráveis, pois aperfeiçoam os recursos humanos já existentes e ensinam, de maneira correta e consistente, aos futuros líderes a importância de se possuir essas habilidades como pontos de honra a seguir, sempre que for necessário agir perante as adversidades.

Pode-se destacar, também, que os líderes com maior resiliência e inteligência emocional produzem mais resultados, pois

buscam unir habilidades racionais com habilidades emocionais, especialmente quando se trata de confiar em pessoas e de colaborar com elas na solução de problemas e de ação efetiva nas oportunidades.

Enfim, o treinamento de resiliência e de inteligência emocional trará diversos benefícios, pois líderes serão treinados e estimulados a agir pela razão, sem descartar os aspectos emocionais que envolvem determinada situação, contribuindo, decisivamente, para o preparo e o emprego da F Ter.

REFERÊNCIAS

- AUTRY, J. A. **O líder servidor**. Campinas, SP: Ed. Verus, 2001.
- BOLTON, R. **People skills**. New York, NY: Library of Congress, 1979.
- BRASIL. Exército. Comando de Operações Terrestres. **Processo de planejamento e condução das operações terrestres (PPCOT). EB70-MC-10.211**. 2. ed. Brasília, DF, 2020.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **Liderança militar. C 20-10**. 2. ed. Brasília, DF, 2011.
- DINÂMICA GLOBAL. **Entendendo a guerra híbrida: uma análise explicativa, traz a definição de guerra, não guerra e tipos de guerra**. Disponível em: <https://dinamicaglobal.wordpress.com/2016/08/31/entendendo-a-guerra-hibrida-uma-analise-explicativa-traz-a-definicao-de-guerranao-guerra-paz-e-tipos-de-guerra/>. Acesso em: 1º ago. 2020.
- GOLEMANN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Objetiva, 1995.
- GOLEMANN, D. **A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Objetiva, 2015.
- GROTBERG, E. H. **Resiliência: descobrindo as próprias fortalezas**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2005.
- MUNROE, M. **O poder do caráter na liderança**. Rio de Janeiro, RJ: Central Gospel, 2015.
- NATO Public Diplomacy Division. **Strategic concept**. Disponível em: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/pdf_publications/20120214_strategic-concept-2010-eng.pdf. Acesso em: 1º ago. 2020.
- PAUL, R; ELDER, L. **Critical thinking: concepts and tools**. Dillon Beach, CA: Foundation for Critical Thinking Press, 2008.
- Reivich, K. **Master Resilience Training Participant Guide Version 3.1**. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania, 2014.
- REIVICH, K. J.; SELIGMAN, M.E.P; McBRIDE, S. (2011). **Master Resilience Training in the U.S. Army**. Disponível em: <https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/mrtinarmyjan2011.pdf>. Acesso em: 3 set. 2020.
- Reivich, K. and Shatté, A. **The Resilience Factor: 7 Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles**. New York - EUA: Broadway Books - Random House; 2002.
- SABBI, D. **Sinto, logo existo**. Porto Alegre, RS: Alcance, 1999.
- UNITED STATES ARMY. **Sergeants Major Academy. Servant leadership**. El Paso, Tx: USASMA, 2004.
- U.S. **Army Doctrine Publication (ADP) 6-22. Army Leadership and the Profession**. Washington, DC: U.S. Government Printing Office. 2019.
- USA. **Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22. Army Leadership**. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2012.

