



A Inteligência Emocional no exercício da Liderança Militar no cargo de Adjunto de Comando

MARCOS RENATO SANTOS JUNIOR

Primeiro Sargento de Infantaria - Adj de Comando do Cmdo Fron AP/34° BIS – mrsj427@hotmail.com

ANDRÉ FELIPE DE ARAUJO VALENÇA

Primeiro Sargento de Artilharia - Adj de Comando do 10° GAC SI – sgtvalencaadm@gmail.com

ANDRÉ GONÇALVES DE FREITAS

Primeiro Sargento de Infantaria - Adj de Comando do 51° BIS – andrefreitassniper@hotmail.com

MARCO ANTÔNIO ZIMMERMANN DE OLIVEIRA

Primeiro Sargento de Infantaria - Adj de Comando do 4° BIL – marcoazo@gmail.com

GLALBER BEZERRA SILVA

Primeiro Sargento de Infantaria - Adj de Comando do CIGS - glauberselva@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo esclarecer e nortear àqueles que detêm a nobre missão de assumir a função de Adjunto de Comando, assim como instigar demais integrantes da nossa sociedade, interessados nesta temática, os quais convidamos para um estudo e reflexão sobre este princípio básico. Desta forma, buscou-se analisar a atuação do Adjunto de Comando no desenvolvimento de ações de Liderança, com ênfase no uso da Inteligência Emocional para gerir relações pessoais, interpessoais e emoções de forma a agregar valores para uma Organização Militar. Buscando-se o aprofundamento referente a essa temática foi utilizado o método de revisão bibliográfica através de consultas em manuais, legislações, livros e artigos acadêmicos.

Palavras-chave: Inteligência Emocional, Liderança Militar, Adjunto de Comando

1 INTRODUÇÃO

Em meados de 500 a.C., Sun Tzu Filósofo que se tornou general, na China, escreveu a “Arte da Guerra”. Dentre suas abordagens, destaco o seguinte: “aquele que conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer

o resultado de cem batalhas. Aquele que se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória sofrerá também uma derrota. Aquele que não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”. Essas capacidades destacadas por Sun Tzu sobressaem-se no cenário atual como atributos bastante desenvolvidos nas pessoas que logram êxito em atividades fundamentadas nas relações interpessoais.

Na atualidade possuímos diversos pesquisadores trabalhando na já denominada Inteligência Emocional, onde não poderíamos deixar de referenciar o psicólogo norte-americano, Daniel Goleman, PhD, o qual aprofundou os estudos sobre a Inteligência Emocional e a popularizou por meio de suas publicações. Ademais, definiu-a como “... 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 nossos relacionamentos”. (GOLEMAN, 2012). Acerca da Inteligência Emocional, cabe dar relevo à necessidade dos líderes, em todos os níveis, permanecerem atentos às questões ligadas à Inteligência Emocional, uma vez que isso favorecerá o estabelecimento de laços de liderança com os pares e subordinados.

Para o desempenho da função de Adjunto de Comando, devemos possuir os



conhecimentos necessários para o devido desenvolvimento de nossa Inteligência Emocional, e os atributos inerentes a liderança, para que possamos prestar o devido assessoramento aos Comandantes e possuir a capacidade e o discernimento de atuar em uma situação de risco, possibilitando assim a pronta intervenção para diminuição de perdas e danos.

Sendo assim, estudou-se a liderança no nível de Adjunto de Comando, correlacionando os princípios basilares às atribuições desempenhadas por este militar, cuja responsabilidade ultrapassa os limites de um praça que esteja em condições normais, exigindo assim, o constante aperfeiçoamento e qualificação.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 LIDERANÇA MILITAR

2.1.1 Conceitos e aspectos importantes

No manual C 20-10 (2011, p. 3-3) a Liderança Militar é conceituada da seguinte forma:

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

Ainda, pode-se encontrar no Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre EB-20-MF-10.102 (2014) a liderança elencada como um dos elementos do poder de combate terrestre. No mesmo manual, ela é definida como uma competência que confere ao indivíduo a capacidade de dirigir e influenciar outros militares, por meio de motivação, objetividade e exemplo (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019).

A liderança militar tem como pilares básicos a proficiência profissional (saber), o senso moral (ser) e atitudes adequadas (fazer). Desta feita, o C 20-10 (2011, p. 3-4) esclarece que “a motivação será o elemento disparador que levará o líder a integrar os três pilares acima abordados”.

Entretanto, para exercer a liderança, é necessário que o militar desenvolva competências, as quais podem ser cognitivas, psicomotoras e afetivas.

As cognitivas e psicomotoras são a reunião de conhecimentos e habilidades adquiridos durante toda a carreira militar.

Já as afetivas, conforme o nome induz, referem-se à área afetiva, representando as características individuais do líder e seu relacionamento com outros indivíduos ou grupos.

Conforme o C 20-10 (2011) as competências cognitivas e psicomotoras são as seguintes: proficiência técnica e tática; aptidão física; e conhecimentos sobre o ser humano.

As competências afetivas pessoais, consoante o C 20-10 (2011), podem ser diretamente relacionadas aos valores ou relacionadas às habilidades individuais.

As competências relacionadas aos valores são: coerência, coragem, dedicação, imparcialidade e responsabilidade.

Relacionadas às habilidades individuais, têm-se as seguintes competências: adaptabilidade, autoconfiança, criatividade, decisão, dinamismo, equilíbrio emocional, flexibilidade, iniciativa, objetividade, organização, persistência e resistência (física e moral).

As competências afetivas interpessoais, de acordo com o C 20-10 (2011), são aquelas relacionadas às habilidades de relacionamento, a saber: comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, empatia, persuasão e tato.

O manual de Liderança Militar (2011, p. 5-1) faz uma importante observação sobre as competências do Líder Militar:

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



2.1.2 Estilos de Comando

O C 20-10 (2011) considera como estilos de comando mais comuns o autocrático, o participativo e o delegativo.

No estilo autocrático toda a responsabilidade pelas decisões fica centralizada no comandante. Dessa maneira, ele encarrega-se do planejamento enquanto aos subordinados resta cumprir fielmente suas ordens.

Porém, segundo o manual de Liderança Militar (2011, p. 6-2):

A experiência indica que esse estilo de comando, quando empregado indiscriminadamente e por tempo prolongado, tende a desgastar os vínculos afetivos estabelecidos entre o comandante e os comandados.

Em consequência, deve-se limitar esse estilo aos momentos mais pertinentes, quando a rapidez na execução das ordens são primordiais para o cumprimento da missão, como em um conflito armado, por exemplo.

No estilo participativo o comandante considera as ideias dos liderados e estimula sua participação no processo decisório. Sendo assim, tende a aumentar o comprometimento dos subordinados e o fortalecimento do vínculo de liderança.

No entanto, o manual de Liderança Militar (2011, p. 6-3) reforça que “cabe ao comandante as decisões finais, depois de ouvidos e considerados os pareceres, muitas vezes conflitantes, dos comandados”.

O estilo delegativo é caracterizado pela delegação de decisões técnicas a subordinados especializados no assunto. Também é empregado quando há necessidade de realizar ações descentralizadas.

Destarte, o C 20-10 (2011, p. 6-3) afirma que no estilo delegativo:

(...) deverá ouvir cada assessor ou chefe subordinado e, com habilidades de relacionamento interpessoal, acatar ou rejeitar a assistência que lhe foi prestada, decidindo em função do objetivo final.

2.1.3 Liderança no exercício do cargo de Adj Cmdo

Segundo o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (2003; 2016), uma das incumbências do Adj Cmdo é:

(...) ser o interlocutor das preocupações e das necessidades pessoais e profissionais das praças, incentivando o ambiente saudável, salutar e agregador, estimulando e contribuindo para o desenvolvimento da Liderança Militar das praças e o desenvolvimento de um ambiente organizacional que estimule o espírito de iniciativa, bem como o comprometimento com a Instituição.

Do exposto, infere-se a importância de o militar na função de Adj Cmdo compreender os aspectos que envolvem a Liderança Militar, dentre outros, a fim de que esteja adequadamente preparado para cumprir suas atribuições.

Ademais, a simples leitura de manuais não basta para tornar o Adj Cmdo um líder, embora o constante autoaperfeiçoamento seja condição sine qua non para alcançar a excelência no exercício da função.

2.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Antes da conceituação de Inteligência Emocional (IE) é necessário definir o que é Inteligência; segundo o dicionário online é:

1. faculdade de conhecer, compreender e aprender;
2. capacidade de compreender e resolver novos problemas e conflitos e de adaptar-se a novas situações;
3. conjunto de funções psíquicas e psicofisiológicas que contribuem para o conhecimento, para a compreensão da natureza das coisas e do significado dos fatos; e
4. modo de interpretar, de julgar; interpretação, juízo.

Partindo do conhecimento básico do que é inteligência, se pode agora realizar uma análise do que é Inteligência Emocional, que é um dos tipos de inteligência que estuda as emoções dos seres humanos, partindo



do próprio indivíduo para os demais, inicia-se em compreender quais são as emoções primárias, estas são inatas, ou seja, se nasce com elas e têm como objetivo ajudar na sobrevivência, fazem parte do indivíduo independente de sua nacionalidade ou cultura. As emoções primárias são no total de 6, conforme o escritor e psicólogo Daniel Goleman: **medo, tristeza, raiva, alegria, surpresa e aversão**, são princípios que norteiam a forma de viver dos seres humanos.

A Inteligência Emocional constitui uma área nova de estudo, com um grande potencial de desenvolvimento e de interação nos mais diversos aspectos da vida diária, as empresas a cada dia estão mais envolvidas no estudo, na interpretação e na aplicação deste conhecimento, levando aos seus profissionais treinamentos que têm por objetivo desenvolver a alta compreensão e aplicação de métodos de controle emocional, partindo do próprio indivíduo.

O fenômeno do estudo da Inteligência Emocional, bem como a sua popularização, ocorreu entre nos anos de 1994 e 1997, principalmente quando Daniel Goleman (1996), publicou o livro “Emotional intelligence”, partindo daí a popularização da IE e a análise aprofundada dos aspectos da personalidade, além do já conhecido estudo do Quociente de inteligência (QI).

Segundo Daniel Goleman, 1996, IE é a capacidade do indivíduo de identificar seus sentimentos e emoções com mais facilidade e saber escolher o melhor caminho

A Inteligência Emocional para Daniel Goleman se divide em cinco estágios: conforme descrito abaixo, que resume a sua compreensão.

1. Autoconhecimento, que é a capacidade do indivíduo conhecer suas próprias emoções básicas, como alegria, tristeza, medo e raiva, estas por si só são automáticas, estão programadas em cada indivíduo, e produzem reações por todo o corpo, como exemplos, pode-se destacar a reação automática que o corpo humano adota em situações de perigo, produzindo reações espontâneas de autoproteção;

2. Autocontrole, é a capacidade de frente as emoções, administrá-las da melhor forma possível, gerenciando as reações automáticas produzidas pelo corpo, como exemplo, pode-se destacar um indivíduo que sabe que têm uma personalidade explosiva, e quando é contrariado toma atitudes agressivas. Quando há um autoconhecimento do que desperta essa reação agressiva este poderá como exemplo suspender uma conversa ou uma reunião por alguns minutos, para que possa se acalmar e reiniciar as interações interpessoais;

3. Reconhecer as emoções dos outros, é a capacidade de compreender as ações que produzem reações em outras pessoas, administrando quando, o que e de que forma se deve falar ou se expressar, como exemplo, pode-se destacar aquilo que produz descontentamento nos subordinados, como reuniões ou formaturas no final do dia, pois, o ato de autocontrole é algo que vai se esvaindo com o transcorrer do dia.

4. Influenciar emoções, capacidade de conhecer as pessoas com quem trabalha, saber o que fazer para que estas se sintam melhores, mais animadas, mais confortáveis no trabalho, como exemplo, pode-se destacar aquele companheiro desanimado, introvertido, por vezes uma conversa poderá ajudá-lo, naquele momento em que está passando.

5. Automotivação, capacidade de se autoestimular frente aos obstáculos e compreender que aquele momento de dificuldade é passageiro e continuar lutando em prol daquilo que acredita, sempre olhando para frente, buscando a cada momento crescer como indivíduo e profissional.

Através da compreensão das emoções individuais, o ser humano se torna inteligente emocionalmente, e poderá evoluir de forma mais ampla e consistente em seus objetivos de vida, dando maior importância nas interações com os demais indivíduos, é importante destacar também que com a idade os níveis de habilidade de controle emocional aumentam (Mayer, Salovey, et al., 2000).



A Inteligência Emocional vem se tornando uma competência exigida para os profissionais do futuro, sendo a cada dia mais valorizada no ambiente organizacional das empresas, adotando a capacidade de lidar com sentimentos e emoções, fatores primordiais para a tomada de decisões em momentos intrincados, com respostas hábeis no gerenciar de conflitos e nas mudanças complexas do mundo moderno.

2.3 CORRELAÇÃO ENTRE COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA MILITAR E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO CARGO DE ADJUNTO DE COMANDO

O cargo de Adjunto de Comando tem vários desafios, sendo o principal deles o relacionamento interpessoal, que pede muita inteligência emocional por parte do militar em exercício da função. Para desenvolver liderança é primordial que tenhamos muita dedicação em aprimorar as habilidades que nos possibilitem aprender lidar com as nossas emoções e com as emoções dos outros. Motivando-se principalmente com a finalidade de melhorar os relacionamentos com superiores, pares e subordinados, estando preparado para ouvir o desabafo de uma pessoa aflita sem interromper, reconhecendo o momento certo para agir com ética, compaixão, respeitosamente e procurando pessoas especializadas para sermos assim um instrumento com intuito de serenar um momento de crise existencial, porque enquanto existe vida temos que ter esperança, está diretamente ligado com a liderança e inteligência emocional, contribuindo com a Unidade no trato com o seu principal recurso “o humano”.

Este trabalho considera a aplicação dos conceitos de gestão emocional nas Organizações Militares (OM) do Exército. Nesse contexto, parte-se da premissa de que o trabalho é uma atividade importantíssima e necessária na vida de qualquer pessoa, pois grande parte do tempo de muitos indivíduos é dedicada ao exercício de uma atividade

profissional. Assim, faz-se necessário conhecer alguns conceitos que podem auxiliar as pessoas na realização de suas atividades laborais. Agregar esses valores é uma proposta que pode auxiliar tanto chefes, quanto subordinados, no cumprimento dos seus deveres funcionais, aumentando o desempenho organizacional. Historicamente, identifica-se que inteligência e emoção são temas que já instigaram inúmeros pensadores, fazendo parte da evolução humana. Foi somente a partir do ano de 1995 que o termo Inteligência Emocional (IE) ganhou uma maior expressividade. Essa origem está relacionada à publicação do livro Inteligência Emocional.

Conhecer as próprias emoções, para Goleman (2017, p.67), “as pessoas mais seguras acerca de seus próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas”. Nesse contexto, o autor refere-se à importância de controlar e reconhecer seus próprios sentimentos, quando ocorrem. Se o homem não desenvolver a capacidade de lidar com o seu sentimento, pode ficar à mercê dele. Lidar com emoções Refere-se a capacidade de confortar-se, de livrar-se da ansiedade, da tristeza ou da irritabilidade, situações que incapacitam o homem. Para o autor, “as pessoas que são fracas nessa aptidão vivem constantemente lutando contra sentimentos de desespero, enquanto outras se recuperam mais rapidamente dos reveses e perturbações da vida” (GOLEMAN, 2017, p. 67).

Motivar-se Para Goleman (2017, p. 67), “as pessoas que têm essa capacidade tendem a ser mais produtivas e eficazes em qualquer atividade que exerçam”. Nesse sentido, refere-se à capacidade de se auto motivar, mantendo o controle das ações e da impulsividade. Reconhecer emoções nos outros se refere a uma capacidade, ou aptidão pessoal, de perceber quando outras pessoas estão emocionadas, “a arte de se relacionar é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros”. Essa aptidão influencia sobremaneira nas relações interpessoais, sendo necessário aprimorá-la,



principalmente aquelas pessoas que exercem funções que envolvem lidar grande número de pessoas, que é o caso do cargo Adjunto Comando.

De posse desses conceitos, fica mais fácil relacioná-los e aplicá-los no dia a dia da caserna, que é caracterizado por uma miscigenação de hábitos, costumes e origens, resultado da composição das tropas brasileiras. Nesse quadro, onde cada indivíduo já traz consigo uma herança sociocultural é interessante ter o domínio dos cinco pilares, com vistas a gerenciar riscos e mitigar situações que podem gerar conflitos, assim na função de adjunto de comando. Na profissão militar e hoje com este novo cargo existe fortes compromissos firmados entre os seus membros, envolvendo até o sacrifício da própria vida, o que justifica entender, um pouco mais, sobre IE.

Liderança e Liderança Militar, inicialmente torna-se necessário reconhecer que muitas áreas do conhecimento estudam a temática liderança. A palavra, em sua etimologia, é de origem celta, significando o que vai à frente. Alguns autores consideram como origem da palavra o termo, em inglês, *Leadership* (liderança). Já para Houaiss (2015, p. 590), Líder “é o indivíduo que tem autoridade para comandar ou liderar outros”. A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.

As vivências pessoais e profissionais em organizações militares diferentes são primordiais para a função de Adj Cmdo, tendo em vista que o militar nomeado vem com conhecimento e bagagem adquirida de experiências anteriores. E pelo bom trabalho desempenhado ao longo dos anos dentro da própria OM. Uma vantagem a mais que o militar tem é quando já conhece a unidade e o sistema no qual vai desempenhar a nova função, pois sendo na OM ele já terá um algo

a mais para desenvolver a Inteligência Emocional interligada com a liderança militar, tendo em vista o conhecimento prévio de casa. O exercício da docência e a busca pela formação de equipes sólidas na área operacional e administrativa do quartel, já são parte de um todo dentro do trabalho a ser desenvolvido. No entanto, julga-se pertinente considerar a aplicação dos conceitos de gestão emocional na função de assessoramento, multiplicando os líderes das Unidades, sendo assim fazendo parte do processo da evolução organizacional. Além disso, dentro de uma visão processual, os conceitos ajudam na resolução de questões internas e externas, oriundas da amplitude de mudanças a que todos estão sujeitos no cotidiano, sobretudo nos campos tecnológico, econômico e social. Assim um dos maiores desafios será conseguir baseada nos pilares da liderança em junção com a inteligência emocional, construir outros líderes em sua OM.

3 CONCLUSÃO

Neste trabalho, objetivamos verificar a relevância da Inteligência Emocional como ferramenta para auxiliar o desenvolvimento da liderança militar no desempenho da função de Adj Cmdo, e concluímos que o assunto é de suma importância para o militar que assumirá um cargo novo e repleto de responsabilidades.

Para o desempenho da função de Adjunto de Comando, devemos possuir os conhecimentos necessários para a devida evolução de nossa Inteligência Emocional, e os atributos inerentes a liderança, para que possamos prestar o devido assessoramento aos Comandantes, dispondo do discernimento de atuar em uma situação de risco, possibilitando, assim, a pronta intervenção para diminuição de perdas e danos em sua Organização Militar e além de possuir a capacidade de estimular e contribuir para o desenvolvimento da Liderança Militar dos Praças.



Concluindo, cabe ao Adjunto de Comando a real necessidade da busca contínua pelo maior desenvolvimento da liderança, tendo como instrumento de apoio e estímulo a Inteligência Emocional através do auto aperfeiçoamento, pelo fato de que a Inteligência Emocional tem o potencial de criar motivação para si e de controlar impulsos para saber aguardar o momento adequado para agir, mantendo-se em bom estado de espírito e impedindo que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar, de ser empático e autoconfiante.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando do Exército. Portaria nº 816 – Comandante do Exército, de 19 de dezembro de 2003: Aprova o Regulamento Interno de os Serviços Gerais (R- 1). Brasília, DF: Comando do Exército, 2003.
- _____. Estado-Maior do Exército. C 20-10: Liderança Militar. 2. ed. Brasília, DF, 2011.
- _____. _____. EB20-MF-10.102: Doutrina Militar Terrestre. Brasília, DF: Estado- Maior do Exército, 2014.
- _____. _____. Portaria nº 143-EME, de 10 de maio de 2016: Inclui dispositivos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1). Brasília, DF: Estado- Maior do Exército, 2016.
- _____. Lei Nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980: Dispões sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16880.htm. Acesso em: 22 out. 2021.
- CALABREZ, Pedro. Por que é tão difícil mudar?. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OwPHCtsZ5Tw>. Acesso em: 5 out. 2021.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.
- GUIMARÃES, Fabrício Avila - Maj Com. A influência da Inteligência Emocional no exercício da Liderança Militar do Oficial do Quadro do Estado-Maior da Ativa do Exército Brasileiro em Operações de Garantia da Lei e da Ordem em ambiente urbano, Rio de Janeiro, 2018.
- HYUNDAI EDUCA. Inteligência Emocional - Conceitos e definições. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=lvPF4BLL3Ns>. Acesso em: 1º out. 2021.
- MACHADO. Pedro. Quais são as competências do profissional do futuro?. Disponível em: <https://www.nsctotal.com.br/noticias/quais-sao-as-competencias-do-profissional-do-futuro>. Acesso em: 8 out. 2021.
- MAYER, J. D., SALOVEY, P., & CARUSO, D. R. Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15 (3), p. 197-215, 1997.
- REGUS, Carlos Guilherme Maciel - TC Inf. Inteligência Emocional, Eficácia e Liderança: Benefícios para o Exército Brasileiro, Salvador, 2020.
- SUN ZI BING FA (ARTE DA GUERRA). A arte da guerra: os treze capítulos originais / SUN TZU; adaptação de André da Silva Bueno. Do Chinês para o Português. Publicado em: São Paulo : 2011.
- TZU, Sun. A Arte da Guerra. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L& PM, 2000.
- WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2009; Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/fYtffQ8jhwz7Dn3sN-GKzRwt/> Acesso em: 8 out. 2021.