

## A Inteligência Emocional como estratégia de fortalecimento à liderança militar.

Fernanda Maria Furtado<sup>1</sup>, Paulo Pereira Santos<sup>2</sup>

**Resumo:** A inteligência emocional (IE) vem sendo estudada como estratégia a ser adotada em ambientes organizacionais, especialmente na liderança. Nas operações militares, líderes são desafiados a exercerem atividades desafiadoras como resgates e conflitos beligerantes que geram desgaste mental, físico e emocional. Nesses casos, é necessário que os líderes militares coloquem os interesses organizacionais acima dos próprios, mantendo seu controle emocional. Este artigo analisou a interação entre as habilidades do modelo de IE e do modelo de competências de liderança militar. A pesquisa comparou as variáveis dos modelos revelando que as habilidades de IE potencializam as dimensões de liderança. Portanto, investir no desenvolvimento da IE pelos líderes militares é estrategicamente importante, pois líderes emocionalmente inteligentes lidam de forma mais eficaz com desafios e influenciam positivamente seus subordinados. Ao aprimorar a IE, os líderes fortalecem a comunicação, resolvem conflitos e tomam decisões estratégicas mais eficazes, contribuindo para alcançar os objetivos militares.

**Palavras-chave:** inteligência emocional; liderança militar; estratégia.

**Abstract:** Emotional intelligence (EI) has been studied as a strategy to be adopted in organizational environments, especially in leadership. In military operations, leaders are challenged to perform demanding activities such as rescues and bellicose conflicts that generate mental, physical, and emotional strain. In these cases, it is necessary for military leaders to prioritize organizational interests over their own, maintaining emotional control. This article analyzed the interaction between the skills of the EI model and the model of military leadership competencies. The research compared the variables of the models, revealing that EI skills enhance leadership dimensions. Therefore, investing in the development of EI by military leaders is strategically important, as emotionally intelligent leaders deal more effectively with challenges and positively influence their subordinates. By improving EI, leaders strengthen communication, resolve conflicts, and make more effective strategic decisions, contributing to achieving military objectives.

**Keywords:** emotional intelligence; military leadership; strategy.

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais (PPGCA/UNIFA)

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Aeroespaciais (PPGCA/UNIFA)

## INTRODUÇÃO

A relação entre inteligência emocional e liderança militar pode parecer discrepante à primeira vista, considerando-se a conexão entre emoções humanas e um estilo de liderança que demanda força e posicionamento firme. No entanto, uma análise conjunta desses conceitos revela insights valiosos. Nesse sentido, diversos autores têm realizado estudos sobre o impacto da inteligência emocional no ambiente organizacional (Cavazotte et al, 2012; Guimarães, 2019; Sacramento, 2017).

Goleman (2012) destaca a relevância da inteligência emocional (IE) no ambiente de trabalho, sugerindo a inclusão do Quociente Emocional (QE) juntamente ao conhecido Quociente de Inteligência (QI), como parte das habilidades exigidas de um profissional. Ele esclarece que esses coeficientes são complementares entre si e que um não substitui o outro. Por meio de um estudo que calculou a proporção de habilidades técnicas, QI e QE presentes entre líderes de alto desempenho, Goleman (2012) provou que o QE é duas vezes mais importante que as habilidades técnicas e o QI.

Devido a essa constatação, a inteligência emocional é considerada uma das soft skills mais importantes, definidas como habilidades interpessoais não-técnicas que melhoram as interações individuais, o desempenho no trabalho e as perspectivas de carreira (Cacciolatti et al, 2017; Kumar e Sharma, 2019). O Fórum Econômico Mundial de 2020 listou a inteligência emocional como uma das habilidades que os profissionais devem desenvolver até 2025, a fim de se manterem empregados tanto no setor privado quanto no setor público (World Economic Forum, 2020). Assim, os órgãos públicos, incluindo as Forças Armadas, também devem priorizar o desenvolvimento dessa inteligência.

Como integrantes da administração pública, as Forças Armadas, constituídas por Marinha, Exército e Aeronáutica, têm a responsabilidade de defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem (Constituição, 1988). Para cumprir essas funções de segurança do Estado, os militares precisam agir com abnegação, priorizando os interesses da sociedade em detrimento dos seus próprios e dedicando-se integralmente ao serviço da pátria, mesmo que isso envolva o sacrifício da própria vida (Decreto n. 26.613, 1949).

É inerente a essa profissão que os militares estejam preparados para lidar com diferentes desafios, como resgates, missões operacionais e conflitos beligerantes que podem lhes causar desgaste mental, físico e emocional. Essas situações demandam líderes assertivos em suas ordens e direcionamentos, visando o cumprimento tanto das missões imprevisíveis como das rotineiras.

Em situações de crise, Glenn (2019) afirma que os líderes militares devem avaliar as emoções humanas e o impacto delas nas reações individuais e do grupo, principalmente quando atuam sob pressão, com prazos curtos e recursos escassos. Nessas circunstâncias, a aplicação dos componentes da inteligência emocional auxilia na redução da intensidade do estresse decorrente de situações de conflito, além de permitir que as equipes e os indivíduos retornem mais rapidamente ao trabalho, desempenhando suas funções de maneira eficaz (Ayoko et al, 2008).

Diante desse contexto, este artigo tem como objetivo analisar a interação entre as habilidades da inteligência emocional e as competências da liderança militar. Será realizado um estudo comparativo entre o modelo de inteligência emocional proposto por Goleman (2019) e o modelo de competências de liderança militar proposto por Rouco (2012), com base em pesquisas anteriores realizadas em instituições militares. O objetivo é fornecer orientações que contribuam para a compreensão da aplicação da inteligência emocional na liderança militar e aprofundar a discussão nessa área. Para compreender os modelos propostos, será apresentada uma linha histórica que explora a evolução do conceito inicial de inteligência até a concepção da denominada inteligência emocional.

## **2 Evolução do conceito de inteligência para o de Inteligência Emocional**

O conceito de inteligência emocional decorre de estudos iniciados sobre o conceito de inteligência no princípio do século XX. No entanto, mas antes de apresentá-lo, é importante ressaltar que os conceitos de inteligência ainda não são consensualmente definidos, pois são tentativas de compreender e organizar um conjunto complexo de fenômenos, que embora reflitam ideias claras em algumas áreas, ainda não são um consenso universal.

Sob essa ótica, Neisser et al. (1996), destacam que os indivíduos diferem uns dos outros em sua capacidade de compreender ideias complexas, adaptar-se ao ambiente, aprender com a experiência, raciocinar e superar obstáculos. No entanto, essas diferenças individuais não são totalmente consistentes, já que o desempenho intelectual pode variar em diferentes ocasiões, domínios e critérios.

Da mesma forma, não há um consenso no meio científico sobre o conceito de inteligência emocional. No entanto, ela tem sido estudada em diversos contextos como um conjunto de competências essenciais que cada indivíduo deve possuir (Barreira, 2014). Para compreender a formação da inteligência emocional, é necessário explorar a evolução histórica dos construtos que a compõem: inteligência e emoção. Quanto à inteligência, houve uma mudança na definição das capacidades que a constituem, e em relação às emoções, houve uma mudança no entendimento do papel delas nos processos cognitivos (Mayer e Ciarrochi, 2006).

A inteligência é definida como a capacidade global do indivíduo de agir intencionalmente, pensar racionalmente e lidar eficazmente com o ambiente (Wechsler, 1958 como citado em Salovey e Mayer, 1990). Segundo Mayer e Ciarrochi (2006), trata-se da capacidade de aprender com precisão e raciocinar abstratamente para se adaptar ao ambiente. Gardner (2002) a define como a capacidade de resolver problemas ou criar produtos valorizados em diferentes contextos culturais. Essas capacidades representam o desenvolvimento intelectual.

Um dos primeiros estudos relacionados à avaliação da capacidade intelectual foi realizado por Simon e Binet (1905 como citado em Gardner, 2002), que propuseram a criação de um teste para medir o quociente intelectual (QI) das crianças, visando classificá-las adequadamente em suas classes escolares. Embora o teste tenha sido amplamente difundido e tenha despertado entusiasmo no campo da psicometria por avaliar as habilidades cognitivas das pessoas, Gardner (2002) ressalta que ele prevê o sucesso acadêmico, mas possui pouca capacidade preditiva fora do contexto escolar, pois não considera fatores como antecedentes sociais e econômicos.

Diante disso, Thorndike (1920 como citado em Salovey e Mayer, 1990) observou que, além da capacidade intelectual, existe um tipo de inteligência chamada inteligência social, que se refere à capacidade de compreender homens e mulheres para agir sabiamente nas relações humanas. Em outras palavras, a inteligência social é a capacidade de perceber os próprios estados internos, os motivos e comportamentos dos outros, e agir com base nessa compreensão.

Dando continuidade à expansão dos tipos de inteligência, Gardner (2002) desenvolveu a teoria das inteligências múltiplas, que se baseia nos diferentes pontos fortes intelectuais apresentados pelos seres humanos. Essa teoria inclui a inteligência linguística, musical, lógico-matemática, espacial, corporal-cinestésica, bem como as inteligências pessoais, subdivididas em inteligência intrapessoal e inteligência interpessoal. Essas últimas estão diretamente relacionadas ao escopo deste estudo.

A inteligência intrapessoal refere-se à capacidade de compreender a si mesmo, olhar para dentro e ter consciência de seus próprios sentimentos. Envolve o acesso à vida emocional interna, à gama de afetos e emoções. É a habilidade de fazer discriminações instantâneas entre sentimentos e rotulá-los, utilizando-os para entender e orientar o comportamento (Gardner, 2002).

Já a inteligência interpessoal é a capacidade de compreender os outros, discernir e responder adequadamente ao humor, temperamento, motivação e desejos das outras pessoas (Goleman, 2012). Essa inteligência permite que um indivíduo habilidoso leia as intenções e desejos, mesmo que ocultos, dos outros, e tome ações com base nesse conhecimento, influenciando um grupo de pessoas diversas a se

comportarem de acordo com determinadas diretrizes (Gardner, 2002). Assim, pode-se constatar que as inteligências pessoais são a base para a inteligência emocional, que é composta também pelo construto da emoção.

A emoção é definida como uma resposta progressiva do organismo a uma situação percebida como desafiadora, envolvendo uma combinação integrada de reações psicofisiológicas, sentimentos subjetivos e atividades cognitivas relacionadas (Mayer e Ciarrochi, 2006). Segundo Damásio (2000), as emoções são conjuntos complexos de reações químicas e neurais que formam um padrão e desempenham o papel de regular o desempenho, visando criar circunstâncias vantajosas para o organismo em que o fenômeno se manifesta. Elas estão relacionadas com a vida humana e têm a função de preservá-la.

Freitas-Magalhães (2013) descreve a emoção como uma resposta automática, intensa e rápida, tanto consciente quanto inconsciente, e um impulso neuronal que leva o organismo a produzir uma ação. Essas reações podem ser observadas por meio de mudanças faciais e corporais, ativação cerebral e da tendência à ação que leva em consideração as regras culturais.

Em um estudo que investigou as expressões faciais em diferentes países, Ekman (2011) classificou as emoções universais como tristeza, raiva, surpresa, medo, aversão, desprezo e felicidade. Geralmente, essas emoções resultam em episódios emocionais com o objetivo de ajudar a alcançar rapidamente certos objetivos, como atrair pessoas, gerar conforto ou amedrontar um criminoso, por exemplo. Segundo o autor, as emoções determinam a qualidade de vida, pois estão presentes em todos os relacionamentos do indivíduo, seja no ambiente de trabalho, nas amizades, na família ou nos relacionamentos íntimos.

Devido ao impacto nas várias relações humanas, o estudo das emoções tem sido discutido por filósofos ao longo da história. Alguns pensadores divergem em suas ideias sobre os motivos que justificam as ações dos indivíduos, atribuindo esses motivos ora à razão, ora à emoção.

Descartes (2013), ao proferir a frase "Penso, logo existo", sugeriu que o pensar e a consciência do pensar são os verdadeiros substratos do existir. Para o filósofo, o ato de pensar seria uma atividade separada do corpo, cujo pensamento precede o existir. Portanto, ele defendia a priorização da esfera cognitiva, composta por memória, raciocínio e pensamento abstrato, e negligenciava a esfera afetiva, formada por emoções e sentimentos (Barreira, 2014). Segundo essa visão, as emoções não teriam contribuição alguma para a cognição e deveriam ser eliminadas ou enfraquecidas até serem substituídas pelo uso de um conhecimento claro e distinto (Williges et al, 2018).

Em oposição a este pensamento, Hume (2009) sustenta que a razão sozinha não é motivo suficiente para gerar a vontade de realizar uma ação e que ela nunca poderia se opor à paixão na direção dessa vontade. Nessa perspectiva, a função da razão é ser um instrumento para planejar como os objetivos criados pelos sentimentos serão implementados.

Damásio (2012) reforça essa ideia ao desmistificar o papel das emoções no local de trabalho, sugerindo que certos aspectos do processo emocional e dos sentimentos são indispensáveis para a racionalidade. Para o autor, são os sentimentos que indicam a direção correta e o lugar apropriado para a tomada de decisão. As emoções e os sentimentos, juntamente com a complexa maquinaria fisiológica subjacente, auxiliam na difícil tarefa de fazer previsões em relação a um futuro incerto e planejar ações com base nessas previsões.

Dessa forma, Damásio, Hume e Descartes apresentam perspectivas distintas sobre o papel das emoções na vida humana e nas decisões. Enquanto Descartes defendia a primazia da razão e desvalorizava as emoções, Hume enfatizava a importância dos sentimentos na motivação e na ação, e Damásio argumentava que as emoções desempenham um papel essencial na tomada de decisões e na racionalidade. Essas visões filosóficas ilustram a complexidade e a diversidade de perspectivas em relação às emoções e sua relação com a razão.

Uma visão contemporânea sugere que as emoções transmitem informações sobre relacionamentos, o que indica que as emoções e a inteligência podem trabalhar de mãos dadas (Mayer et al, 2000). Nesse sentido, Damásio (2016) afirma que o ser humano está evoluindo no sentido de conciliar a razão e a emoção. Compreendendo que a razão representa o processo cognitivo, surge o construto da inteligência emocional, resultado da combinação dos conceitos de inteligência e emoção.

De acordo com os psicólogos Mayer et al (1999), a inteligência emocional é a capacidade de reconhecer os significados das emoções e seus relacionamentos, de raciocinar e resolver problemas com base nelas. Para Goleman (2012), trata-se da capacidade de identificar os próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a si mesmo e de gerenciar bem as próprias emoções dentro de si e nos relacionamentos. Bar-on (2006) tratou-a como uma inteligência socioemocional, definindo-a como uma seção transversal de competências emocionais e sociais que determinam como os indivíduos se entendem e se expressam, como compreendem os outros e se relacionam com eles, e como lidam com as demandas diárias, desafios e pressões do dia-a-dia.

Com o objetivo de compreender o papel da emoção nas ações e reações dos indivíduos, foram criados modelos de inteligência emocional com diferentes enfoques, incluindo não apenas as habilidades mentais, mas também as competências

emocionais e sociais. Um dos modelos mais conhecidos e utilizados é o proposto por Daniel Goleman.

## 2.1 Modelo de Inteligência Emocional

Goleman (2019) desenvolveu um modelo com o objetivo de identificar as habilidades individuais que contribuem para um desempenho excelente dos profissionais dentro das organizações. Ele enfatiza que as características do QE não são opostas às características cognitivas avaliadas pelo QI, mas sim distintas e complementares.

Inicialmente, Goleman (2011) definiu a inteligência emocional como a capacidade dos indivíduos de reconhecer seus próprios sentimentos e os dos outros, de se motivar e de gerenciar efetivamente suas emoções e relacionamentos. Em uma revisão de seu estudo, Goleman (2019) identificou as cinco competências emocionais e sociais básicas no ambiente de trabalho, como apresentado no Quadro nº1.

**Quadro 1 - Modelo de habilidades de inteligência emocional**

Habilidade	Descrição e característica
Autoconhecimento	Capacidade de reconhecer e entender seu estado de espírito, suas emoções e iniciativas e os seus efeitos nos outros. Caracteriza-se por autoconfiança, autoconhecimento realista e pelo senso de humor autodepreciativo.
Autocontrole	Capacidade de controlar ou direcionar seus impulsos nocivos e seu estado de espírito. É a propensão a evitar julgamentos precipitados, pensando antes de agir. Caracteriza-se por confiabilidade e integridade, tranquilidade diante da ambiguidade e abertura para mudanças.
Motivação	Paixão pelo trabalho motivada por algo que transcende salário e status. É a disposição para perseguir metas com energia e empenho. Caracteriza-se pelo ímpeto para a realização, otimismo diante do fracasso e comprometimento organizacional.
Empatia	Capacidade de entender a estrutura emocional das outras pessoas. É a habilidade de tratar os outros de acordo com suas reações emocionais. Caracteriza-se pela expertise em formar e reter talentos, sensibilidade para as diferenças culturais e dedicação aos clientes.
Destreza social	Habilidade de administrar relações e construir redes de relacionamento. É a capacidade de encontrar um denominador comum e estabelecer uma relação de confiança. Caracteriza-se pela eficácia em liderar mudanças, poder de persuasão e expertise em formar e liderar equipes.

**Fonte:** Goleman (2019).

O modelo apresentado concentrou-se em analisar a IE no ambiente organizacional, especificamente na liderança. O autor concluiu, após o seu estudo sobre o peso da IE no trabalho, que a IE é uma condição *sine qua non* da liderança. “Sem ela, a pessoa pode ter a melhor formação do mundo, uma mente analítica e incisiva e um arcabouço infinito de ideias brilhantes, mas ainda assim não se tornar um grande líder” (Goleman, 2019). Sendo assim, por se tratar de uma competência essencial a ser desenvolvida por líderes em diversos cenários, ela também será apresentada no contexto militar.

### **3 Particularidades da liderança militar**

O alcance da liderança militar envolve a compreensão do conceito de liderança, bem como a análise das suas especificidades no contexto militar. Segundo Blanchard (2019, como citado em Saraiva, 2021), a liderança é a habilidade que um indivíduo possui de influenciar os pensamentos e ações, tanto em nível pessoal quanto profissional, visando alcançar um objetivo. Nas palavras de Maximiliano (2000, como citado em Saraiva, 2021), trata-se do uso de influência não coercitiva para direcionar as atividades dos membros de um grupo e levá-los a alcançar os objetivos do grupo em questão.

Behnke (2014, como citado em Da Silva et al, 2020) afirma que a liderança consiste na capacidade de influenciar os outros por meio do poder e da habilidade, utilizando diálogo, exemplos e atitudes para atingir os objetivos estabelecidos e moldar a equipe de acordo com seus conceitos. Ao apresentar a liderança como um processo que surge da interação humana, fica evidente a existência de uma interação bidirecional entre líder e liderados, caracterizando um processo social em todos os segmentos da sociedade, inclusive nas organizações militares, onde são exigidas competências específicas dos líderes.

Para compreender as competências da liderança, é necessário acrescentar ao conceito de liderança já apresentado, a definição de competência. O estudo sobre competências surgiu quando McClelland (1973, como citado em Fleury e Fleury, 2001) buscou uma maneira de identificar o desempenho na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação, e foi aperfeiçoado por Richard Boyatzis na década de 80, quando ele identificou os traços e características que definem o desempenho superior.

McClelland (1973, como citado em Rouco, 2012) afirma que as variáveis que podem ser usadas como preditoras do desempenho de uma tarefa, sem basear-se em indicadores como etnia, gênero e fatores socioeconômicos, podem ser resumidas em duas. A primeira consiste no uso de amostras por critérios que comparam

sistematicamente a execução das pessoas, evidenciando assim aquelas que se destacam. Já a segunda refere-se à identificação de conhecimentos, aptidões, atitudes e comportamentos relacionados aos resultados de sucesso.

Nessa perspectiva, as competências são definidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, autoconceito, valores e motivações que estão diretamente relacionados ao desempenho no trabalho ou a resultados importantes que se destacam em relação aos desempenhos médios e superiores (McClelland, 1973, como citado em Rouco, 2012). No ambiente militar, essas competências desempenham um papel crucial.

Ao lidar com situações que exigem gerenciamento de estresse, um líder militar com autoconsciência pode ser capaz de controlar seus próprios níveis de estresse e ansiedade, mantendo a calma e a clareza mental mesmo em circunstâncias perigosas e imprevisíveis. Além disso, ao liderar seus subordinados, um líder autoconsciente se comunica de forma clara e eficaz, motivando a equipe e tomando decisões rápidas e precisas mesmo sob intensa pressão. A empatia também desempenha um papel fundamental, permitindo que o líder compreenda as preocupações e medos dos subordinados e forneça apoio emocional para mantê-los focados e motivados.

Durante operações militares, as relações interpessoais podem ser cruciais para o sucesso da missão. Um líder com habilidades sociais estará preparado para negociar com civis ou outras forças militares hostis, mantendo a calma e evitando conflitos desnecessários. Diante do exposto, fica evidente que ao definir as competências necessárias para um líder militar, é necessário considerar as particularidades dessa profissão.

### **3.1 - Modelo de competências de liderança em contexto militar**

Rouco (2012) realizou um estudo com o objetivo de desenvolver um Modelo de Gestão de Desenvolvimento de Competências de Liderança específico para o contexto militar, levando em consideração a visão, missão, padrões de exigência e necessidades da instituição.

O autor identificou as dimensões de liderança que são responsáveis pelo desempenho superior dos Oficiais, ressaltando que essas dimensões podem variar de acordo com o nível hierárquico ocupado pelo militar, seja ele um Oficial General, Oficial Superior, ou Oficial Subalterno e Intermediário. As características comuns a esses postos estão apresentadas no Quadro nº 2.

**Quadro 2 - Modelo de competências de liderança para oficiais**

Dimensão	Descrição
Orientação para a missão pela competência técnica	Capacidade de influenciar e motivar os subordinados por meio da integridade e do exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrole e autoconfiança, aptidão técnica e capacidade de resolução de problemas no cumprimento da missão.
Tomada de decisão e resolução de problemas	Capacidade de tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e de implementar de forma eficaz as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos, mesmo com a hostilidade de terceiros e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.
Visão e mudança	Capacidade de avaliar o ambiente interno e externo da organização e adaptar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos de longo prazo, bem como, atualizar capacidades e adaptar os seus comportamentos para serem eficazes em diferentes situações.
Coesão e trabalho de equipe pela transparência	Capacidade de desenvolver nos subordinados um sentimento de unidade e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência e, dando apoio na execução da tarefa.
Liderança Participativa e Empatia	Capacidade de envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisões, bem como, alinhar os seus interesses com os da organização.
Gestão de conflitos pela mediação	Capacidade de resolver conflitos, sempre que existam interesses diferentes.
Apoio e Desenvolvimento dos Outros	Capacidade para promover elevados padrões através do desenvolvimento dos subordinados, procurando melhorar a eficiência e eficácia do grupo.

**Fonte:** Rouco (2012).

É possível observar que as descrições das dimensões de liderança de Rouco (2012) apresentam pontos em comum com as habilidades da inteligência emocional (IE) propostas por Goleman (2012). Essas similaridades sugerem uma relação significativa entre os dois modelos.

#### 4 A relação entre as habilidades da Inteligência Emocional com as competências de liderança militar.

Diante das competências de liderança propostas por Rouco (2012), verifica-se um viés que aponta para a necessidade do líder possuir habilidades específicas individuais e interpessoais, tais como as habilidades de IE.

Como exemplo, a competência de liderança "Orientação para a missão pela competência técnica" requer do líder a capacidade de influenciar e motivar os subordinados, além de possuir autocontrole. Essas características estão presentes nas habilidades de IE, como Motivação, que envolve a paixão pelo trabalho impulsionada por motivos que vão além de salário e status, e Autocontrole, que se refere à capacidade de controlar impulsos nocivos e gerenciar o estado de espírito.

O mesmo ocorre com a dimensão "Tomada de decisão e resolução de problemas", que exige do líder a capacidade de tomar decisões corajosas e confiantes, mesmo em situações hostis. Essa habilidade se assemelha às habilidades de IE conhecidas como Autocontrole e Destreza Social. Através do autocontrole, o líder desenvolve atributos de confiabilidade e tranquilidade diante de situações ambíguas, enquanto a Destreza Social permite estabelecer uma relação de confiança e encontrar pontos em comum com os subordinados. Outras correlações entre as dimensões de liderança e habilidades de IE são demonstradas no Quadro nº 3, que apresenta a intersecção entre esses aspectos.

**Quadro 3 - Correlação entre as dimensões de liderança e habilidades de IE.**

<b>Dimensão de liderança</b>	<b>Habilidade de IE</b>
<p><i>Orientação para a missão pela competência técnica</i> Capacidade de influenciar e motivar os subordinados por meio da integridade e do exemplo, otimismo e entusiasmo, determinação e perseverança, autocontrole e autoconfiança, aptidão técnica e capacidade de resolução de problemas no cumprimento da missão.</p>	<p><i>Motivação e Autocontrole</i> Paixão pelo trabalho motivada por algo que transcende salário e status. É a disposição para perseguir metas com energia e empenho. Capacidade de controlar ou direcionar seus impulsos nocivos e seu estado de espírito. É a propensão a evitar julgamentos precipitados, pensando antes de agir.</p>
<p><i>Tomada de decisão e resolução e problemas</i> Capacidade de tomar decisões com coragem e confiança em qualquer situação e de implementar de forma eficaz as soluções para cumprir os objetivos dentro dos prazos estabelecidos, mesmo com a hostilidade de</p>	<p><i>Autocontrole e Destreza social</i> Caracteriza-se por confiabilidade e integridade, tranquilidade diante da ambiguidade e abertura para mudanças. Habilidade de administrar relações e construir redes de relacionamento. É a capacidade de encontrar um denominador</p>

<b>Dimensão de liderança</b>	<b>Habilidade de IE</b>
terceiros e comunicá-las de forma assertiva aos seus subordinados.	comum e estabelecer uma relação de confiança.
<i>Visão e mudança</i> Capacidade de avaliar o ambiente interno e externo da organização e adaptar os recursos disponíveis para cumprir os objetivos de longo prazo, bem como, atualizar capacidades e adaptar os seus comportamentos para serem eficazes em diferentes situações.	<i>Autoconhecimento e Autocontrole</i> Capacidade de reconhecer e entender seu estado de espírito, suas emoções e iniciativas e os seus efeitos nos outros. Capacidade de controlar ou direcionar seus impulsos nocivos e seu estado de espírito. É a propensão a evitar julgamentos precipitados, pensando antes de agir.
<i>Coesão e trabalho de equipe pela transparência</i> Capacidade de desenvolver nos subordinados um sentimento de unidade e espírito de corpo num clima de transparência, promovendo o trabalho conjunto baseado na confiança e experiência e, dando apoio na execução da tarefa.	<i>Motivação e Empatia</i> Caracteriza-se pelo ímpeto para a realização, otimismo diante do fracasso e comprometimento organizacional. Capacidade de entender a estrutura emocional das outras pessoas. É a habilidade de tratar os outros de acordo com suas reações emocionais.
<i>Liderança Participativa e Empatia</i> Capacidade de envolver os subordinados e de ter consideração pelas suas sugestões na tomada de decisões, bem como, alinhar os seus interesses com os da organização.	<i>Destreza Social e Empatia</i> Caracteriza-se pela expertise em formar e reter talentos, sensibilidade para as diferenças culturais e dedicação aos clientes. Caracteriza-se pela eficácia em liderar mudanças, poder de persuasão e expertise em formar e liderar equipes.
<i>Gestão de conflitos pela mediação</i> Capacidade de resolver conflitos, sempre que existam interesses diferentes.	<i>Destreza social</i> É a capacidade de encontrar um denominador comum e estabelecer uma relação de confiança. Caracteriza-se pela eficácia em liderar mudanças, poder de persuasão e expertise em formar e liderar equipes.
<i>Apoio e Desenvolvimento dos Outros</i> Capacidade para promover elevados padrões através do desenvolvimento dos subordinados, procurando melhorar a eficiência e eficácia do grupo.	<i>Motivação</i> Caracteriza-se pelo ímpeto para a realização, otimismo diante do fracasso e comprometimento organizacional.

**Fonte:** Elaboração própria.

Essa interligação também pode ser observada em cenários reais de operações militares. Em resumo, a inteligência emocional pode ser uma ferramenta valiosa durante as operações militares, auxiliando os oficiais a gerenciarem suas emoções, liderarem suas equipes e lidarem com situações complexas e potencialmente perigosas.

## **5 O fortalecimento da liderança militar pelas habilidades de Inteligência Emocional.**

Além das inferências realizadas do cruzamento dos modelos citados, alguns estudos têm sido realizados com o intuito de verificar a influência da IE sobre a liderança, seja no ambiente civil ou no militar. Em ambos os cenários, há uma discussão quanto aos resultados das pesquisas apresentadas em razão das habilidades da IE assemelharem-se com os traços de personalidade (Caruso et al, 2014) e ainda, por aspectos subjetivos que podem impactar na conclusão das pesquisas. Entretanto, há uma corrente que aponta para a interação dessas variáveis, particularmente, no contexto militar.

Aguilar e George (2019) discutiram os argumentos a favor e contra a IE na liderança militar no meio científico. Os autores destacaram que, historicamente, a liderança militar tem sido avessa em aproveitar a inteligência emocional, principalmente devido a preocupações de que isso possa enfraquecer a orientação para a tarefa. No entanto, negligenciar o desenvolvimento da IE resulta em problemas de adaptabilidade quando os líderes militares precisam lidar com as relações sociais em seus papéis como membros da sociedade civil.

Um ponto importante destacado pelos autores é reconhecer que a IE apresenta desafios distintos em um ambiente de liderança militar, quando comparado ao ambiente civil. Além disso, destacam a necessidade de estabelecer uma estrutura que incorpore a IE no exercício da liderança nas forças armadas. Essa integração pode proporcionar aos líderes um nível mais elevado de resiliência, ajudando-os a cumprir missões difíceis mesmo diante de adversidades (Aguilar e George, 2019).

De acordo com o General do Exército dos EUA, George W. Casey (2009, conforme citado em Aguilar e George, 2019), a chave para aumentar a resiliência é dar a mesma importância ao condicionamento mental e físico. Portanto, é crucial trazer a aptidão mental, que neste caso inclui a IE, para o mesmo nível de atenção que a aptidão física.

Em uma investigação sobre a presença do QE na liderança do Exército dos Estados Unidos (EUA), Sewell (2009 com citado em Glenn, 2019) apontou que alguns líderes militares percebem o QE como um requisito "não essencial" para a liderança, com o potencial de, inclusive, atrapalhar a execução efetiva da missão. No entanto, sua pesquisa refutou esse pensamento ao demonstrar que os componentes do QE contribuem para a realização dos ideais propostos no Modelo de Liderança do Exército, despertando valores como lealdade, dever, respeito, serviço altruísta, honra, integridade e coragem. O autor também destacou que o QE é fundamental para

auxiliar os líderes em situações altamente operacionais e contribuir para seu desempenho.

Lebeck e Chighizola (2018) investigaram o impacto da IE no desempenho dos resultados em uma amostra de oficiais da Força Aérea dos EUA na liderança. Os resultados sugeriram que certas dimensões de IE como a ética, empatia e a liderança são preditoras de desempenho da liderança. Os autores depreenderam que as organizações devem buscar indivíduos que estabeleçam uma comunicação compassiva, sem julgamentos e honesta com os subordinados, demonstrando a capacidade de influenciar e persuadir positivamente os outros, o que tem um impacto positivo tanto na organização quanto nos subordinados.

Nesse mesmo sentido, em uma análise realizada na Marinha Real Britânica por Dulewicz et al (2005), explorou-se a relação entre a IE, liderança e desempenho de oficiais, comparando-os com base em níveis hierárquicos e antiguidade. Os resultados mostraram que, em comparação com o QI e as habilidades gerenciais, a IE contribui mais para o desempenho geral da liderança, mas não tem correlação com o critério de antiguidade. Em outras palavras, o fato de um militar ter mais tempo de serviço não determina sua presença de IE. O estudo também destacou a inclusão da IE como elemento principal no desenvolvimento da carreira dos oficiais.

Silva (2014) desenvolveu uma pesquisa com os aspirantes da Escola Naval da Marinha do Brasil, com o objetivo de identificar o papel da IE como um diferencial no desempenho da liderança de sucesso. Para isso, avaliou o estilo emocional da turma de aspirantes analisada e o comparou com as habilidades previstas para um líder emocionalmente inteligente. O autor concluiu que as habilidades da IE são, de fato, competências fundamentais para uma liderança eficaz, propondo a realização de mais estudos que fomentem sua implantação nos cursos de formação dos futuros líderes navais.

As pesquisas apresentadas evidenciam a estreita relação entre a liderança militar e a inteligência emocional (IE), levando em consideração as particularidades da profissão baseada no princípio da hierarquia, em que a autoridade desempenha um papel essencial para garantir o efetivo cumprimento das ordens.

O domínio consciente das competências emocionais desempenha um papel estratégico na conquista dos objetivos e fortalece a autoridade. Um líder militar que tenha controle sobre suas emoções e as utilize com inteligência conduzirá seus subordinados a alcançar resultados superiores. A inteligência emocional proporciona vantagens na tomada de decisões estratégicas ao considerar as implicações emocionais e humanas das estratégias propostas, além de compreender as motivações subjacentes aos comportamentos estratégicos, identificando possíveis reações e antecipando movimentos dos envolvidos.

Dessa forma, é estrategicamente importante focar no desenvolvimento dessas habilidades pelos líderes, pois líderes mais preparados lidam melhor com situações adversas, impactando diretamente os comportamentos dos subordinados.

### **Considerações finais**

Explorando a relação entre a inteligência emocional e a liderança no contexto militar, observamos que as dimensões da liderança estão intimamente ligadas às habilidades da IE. A análise do modelo de IE de Goleman (2012) em conjunto com o modelo de desenvolvimento das competências de liderança militar proposto por Rouco (2012) revelou que as habilidades da IE podem potencializar todas as dimensões da liderança, podendo ser utilizada como estratégia para fortalecer os atributos da liderança militar.

Ao definir as competências necessárias para os líderes militares, é essencial levar em consideração as particularidades da profissão, que é fundamentada no princípio da hierarquia. Embora a autoridade seja fundamental na hierarquia militar para garantir a eficácia do cumprimento das ordens, isso não impede que os líderes militares utilizem as habilidades da IE para se comunicarem de maneira clara e assertiva com seus subordinados. No entanto, para isso, é necessário que os líderes estejam preparados para gerenciar suas próprias emoções e também as emoções de seus subordinados.

As pesquisas realizadas em organizações militares têm demonstrado interesse em analisar o papel da IE na liderança, incluindo sua aplicação em instruções militares, seja na formação ou no aperfeiçoamento do efetivo, por meio de treinamento. Embora os estudos indiquem uma relação entre a IE e o desenvolvimento de competências de liderança no contexto militar, ainda não há uma conclusão definitiva devido à limitação e inconsistência dessas pesquisas. Portanto, recomenda-se a realização de mais estudos para aprofundar os resultados e entender melhor essa relação.

Em resumo, investir no desenvolvimento das habilidades de IE pelos líderes militares pode ser uma estratégia importante. Líderes que possuem um maior domínio emocional lidam de forma mais eficaz com situações desafiadoras e suas ações têm um impacto direto nos comportamentos dos subordinados. Ao aprimorar a inteligência emocional, os líderes fortalecem a comunicação, resolvem conflitos e tomam decisões estratégicas de maneira mais eficaz, contribuindo para alcançar os objetivos militares de forma mais efetiva.

Em suma, a inteligência emocional é uma ferramenta valiosa no desenvolvimento das competências de liderança militar, capacitando os militares a

gerenciar suas emoções, liderar equipes e negociar em situações complexas e potencialmente perigosas.

## Referências

Aguiar, S., & George, B. (2019). A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces. *Business Ethics and Leadership*, v.3, p.29-38.

Ayoko, O. B., Callan, V. J., & Härtel, C. E. (2008). The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. *Small Group Research*, 39(2), 121-149.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25.

Barreira, A. (2014). *A Inteligência Emocional e o Exercício de Comando: O contexto dos destacamentos do Comando Territorial de Lisboa da Guarda Nacional Republicana* (Tese de Doutorado). Academia Militar. Direção de Ensino.

Cacciolatti, L., Lee, S. H., & Molinero, C. M. (2017). Clashing institutional interests in skills between government and industry: An analysis of demand for technical and soft skills of graduates in the UK. *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 139-153.

Caruso, D. R., Fleming, K., & Spector, E. D. (2014). Emotional intelligence and leadership. *Conceptions of leadership: Enduring ideas and emerging insights*, 93-110.

Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455.

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988). Brasília. Recuperado em 12 de abril de 2023, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

Da Silva, C. P., Paschoalotto, M. A. C., & Endo, G. Y. (2020). Liderança organizacional: uma revisão integrativa brasileira. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(1), 146-159.

Damásio, A. (2000). *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. Editora Companhia das Letras.

Damásio, A. (2012). *O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano*. Editora Companhia das Letras.

Damásio, A. (2016) O homem está evoluindo para conciliar a emoção e a razão. Reportagem de Julia Carvalho em *Veja Abril*. Recuperado de <https://veja.abril.com.br/ciencia/o-homem-esta-evoluindo-para-conciliar-a-emocao-e-a-razao-diz-antonio-damasio/>.

*Decreto nº 26.613, de 28 de abril de 1949 (1949)*. Modifica o texto do artigo 222, nº 3, do Regulamento de Continências, Honras e Sinais de Respeito das Forças Armadas, que trata do compromisso dos recrutas. Rio de Janeiro.

Descartes, R. (2013). *Discurso do Método*. Tradução Paulo Neves.L & PM Pocket.

Dulewicz, C., Young, M., & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. *Journal of General Management*, 30(3), 71-86.

Ekman, P. (2011). *A linguagem das emoções*. São Paulo: Lua de Papel, 77-108.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196.

Freitas-Magalhães, A. (2013). *O Código de Ekman-O Cérebro, a Face e a Emoção* (edição revista e anotada). Leya.

Gardner, H. (2002). *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas: com uma nova introdução especialmente escrita para esta edição*. Artes Médicas Sul.

Glenn, J. E. (2019). *A Qualitative Study: An Exploration of the Use of Emotional Intelligence by Military Leaders in Their Decision-Making Process* (Doctoral dissertation). Northcentral University.

Goleman, D. (2011). *Trabalhando com a inteligência emocional*. Objetiva.

Goleman, D. (2012). *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro, RJ: Objetiva, 2a ed.

Goleman, D. (2019). O que define um líder? In H.B.R. *Inteligência Emocional. 10 Leituras Essenciais Harvard Business Review*. Tradução Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante.

Guimarães, L. D. (2019). *A influência da inteligência emocional e da satisfação no trabalho no comprometimento organizacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade Salvador, Salvador.

Hume, D. (2009). *Tratado da natureza humana*. 2a Edição. Unesp.

Kumar, G., & Sharma, V. (2019, October). Emotional intelligence through soft skills for employability. In *Proceedings of International Conference on Advancements in Computing & Management (ICACM)*. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=3464916>

Lebeck, B. W., & Chighizola, N. R. (2018). Emotional intelligence and its effect on performance outcomes in a leadership development school. *The Journal of Values-Based Leadership*, 11(2), 15.

Mayer, J. D., & Ciarrochi, J. (2006). Clarifying concepts related to emotional intelligence: A proposed glossary. *Emotional intelligence in everyday life*, 261-267.

Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.

Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. *Handbook of intelligence*, 2, 396-420.

Saraiva, E. C. M. (2021). *A Inteligência Emocional suas Influências no Exercício da Liderança Estudo de caso*. (Dissertação de Mestrado) Mestrado em Gestão do Potencial Humano. Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

Neisser, U., Boodoo, G., Bouchard Jr., T. J., Boykin, A. W., Brody, N., Ceci, S. J., ... & Urbina, S. (1996). Intelligence: knowns and unknowns. *American psychologist*, 51(2), 77.

Rouco, J. C. D. (2012). *Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar* (Tese de doutorado). Universidades Lusiada, Portugal.

Sacramento, J. A. (2017). *A influência da inteligência emocional, do capital psicológico e da liderança no desempenho do indivíduo* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais - FACE, Belo Horizonte, MG.

Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.

Silva, P. L. (2014,). *Inteligência Emocional e Liderança: A Importância da Competência Emocional do Líder Como Diferencial de Sucesso*. In V Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis-AdCont.

Williges, F., Fischborn, M., & Copp, D. (2018). *O lugar das emoções na ética e na metaética*.

World Economic Forum. (2020) *The future of jobs report 2020*. Geneva. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)