

A INFLUÊNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AUMENTO DA MOTIVAÇÃO E NA REALIZAÇÃO DE UM PROCESSO LICITATÓRIO NA PERCEPÇÃO DOS CADETES INTENDENTES DA AFA ¹

THE INFLUENCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON INCREASING MOTIVATION AND THE ACCOMPLISHMENT OF A BIDDING PROCESS FROM THE PERSPECTIVE OF THE INTENDENTE CADETS OF AFA

Isabela Piragibe Soares ²
Osmar Gonçalves*

RESUMO

Na análise das relações interpessoais, o escritor Joseph Ledoux em “O cérebro emocional: os misteriosos alicerces da vida emocional” (2001) analisa a capacidade humana de compreender as próprias emoções e de que forma tal habilidade interfere na vida de cada indivíduo. Baseado nesta conjuntura, este trabalho estudará de que maneira a compreensão das próprias emoções e seu domínio aliado à empatia com as emoções do outro faz com que um líder da Força Aérea Brasileira (FAB) influenciam na motivação de seus liderados e de que forma essa boa liderança pode gerar melhores resultados nos processos de licitações públicas e conseqüentemente gere maiores benefícios para a União e para a população brasileira. Para alcançar os objetivos que este trabalho se propõe, serão analisadas obras que tratam sobre a relação entre liderança e motivação, bem como será realizada uma pesquisa entre cadetes do 4º Esquadrão da turma de formação de Oficiais Intendentes da Academia da Força Aérea cujo objetivo será identificar suas perspectivas pessoais sobre a forma com que o exercício da liderança de seus líderes influenciaram em sua formação até o presente momento. Desta forma, visto que os cadetes de hoje serão os Oficiais de amanhã, a influência sofrida pelos cadetes por seus líderes em suas atividades rotineiras será correlacionada à capacidade que os mesmos terão no futuro, como Oficiais Intendentes, de influenciar seus subordinados e de que forma essa influência afeta nas licitações realizadas por eles.

Palavras-chave: Inteligência emocional; Liderança; Motivação; Licitações.

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes - CFOInt da Academia da Força Aérea - AFA.

² Cadete Intendente do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2023).

* Doutor em Zootecnia - Qualidade e Produtividade Animal - Universidade de São Paulo (USP). Academia da Força Aérea. e-mail: osmarog@fab.mil.br

ABSTRACT

In the analysis of interpersonal relationships, writer Joseph Ledoux in “The Emotional Brain: The Mysterious Underpinnings of Emotional Life” (2001) examines the human capacity to understand one’s own emotions and how this ability affects the life of each individual. Based on this context, this study will examine how the understanding of one’s own emotions and their mastery, combined with empathy for the emotions of others, allows a leader of the Brazilian Air Force (FAB) to influence the motivation of their subordinates, and how this effective leadership can generate better outcomes in public bidding processes, thereby benefiting the Union and the Brazilian population. To achieve the objectives proposed in this work, works addressing the relationship between leadership and motivation will be analyzed, and a survey will be conducted among cadets of the 4th Squadron of the Intendant Officers’ training class of the FAB. The aim of this survey is to identify their personal perspectives on how the exercise of leadership by their superiors has influenced their development thus far. Therefore, considering that today’s cadets will be tomorrow’s officers, the influence experienced by the cadets from their leaders in their daily activities will be correlated with the ability they will have in the future, as a Quartermaster, to influence their subordinates and how this influence affects the bidding processes conducted by them.

Keywords: Emotional intelligence; Leadership; Motivation; Bidding.

INTRODUÇÃO

Estudos acerca da Inteligência Emocional vem sendo realizados há anos e abrangem perspectivas diversas de diversos autores estudiosos, sobre ela é possível dizer que:

A inteligência emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual (MAYER, SALOVEY; CARUSO, 1997, p. 15).

Baseado em tais estudos, o presente trabalho busca tratar do tema com enfoque na inteligência emocional atrelada ao perfil de liderança do Intendente da Força Aérea Brasileira (FAB), formado pela Academia da Força Aérea (AFA) ao longo de quatro anos, durante os quais são desenvolvidos atributos que serão necessários ao exercício da carreira. O foco do trabalho será principalmente na influência da inteligência emocional no aumento da motivação e na realização de licitações, atividade que necessita não somente do conhecimento técnico por parte do Oficial Intendente como também de seu aspecto psicológico visto que, através do contato direto e indireto com os licitantes, detém a responsabilidade de obter o melhor resultado para a Organização Militar.

O processo licitatório na FAB segue as diretrizes e normas protegidas pela Lei nº 8.666/93, conhecida como a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Essa lei estabelece os princípios e regras gerais para todas as instituições públicas brasileiras em relação à contratação de obras, serviços, compras e alienações. A FAB, como órgão público, precisa seguir essas normas ao realizar seus processos licitatórios. O processo é composto por várias etapas, que envolvem desde a preparação até a adjudicação do contrato. A seguir, descrevo as principais etapas ocorridas durante o processo de uma licitação.

Planejamento: Nesta etapa, é feito o planejamento da contratação, considerando as necessidades da FAB. É definido o objeto da licitação, os requisitos técnicos, prazos, orçamento e demais critérios relevantes.

Publicidade: A FAB deve divulgar a licitação para garantir a participação dos interessados. A publicação do edital de licitação é obrigatória e nele contém informações como o objeto da licitação, critérios de participação, prazos, forma de entrega de propostas, entre outros.

Habilitação: Nesta etapa, os interessados apresentam os documentos para comprovar sua habilitação jurídica, qualificação técnica, regularidade fiscal e trabalhista, entre outros requisitos definidos no edital. A habilitação é verificada pela comissão de licitação, conforme os critérios mantidos pela lei.

Propostas: Os licitantes apresentam suas propostas em resposta ao edital. As propostas são mantidas em relação aos critérios de seleção definidos no edital, que podem incluir preço, qualidade, prazo de entrega, entre outros. A lei prevê a possibilidade de negociação com os licitantes, visando obter as melhores condições para a administração pública.

Julgamento: A comissão de licitação avaliou as propostas e julgou qual a mais vantajosa para a FAB, de acordo com os critérios estabelecidos no edital. O julgamento pode considerar tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos.

Adjudicação e Homologação: Após o julgamento, a FAB adjudica o objeto da licitação ao licitante vencedor. A adjudicação é o ato pelo qual a administração pública atribui ao licitante selecionado o direito de celebrar o contrato. Em seguida, ocorre a homologação quando a autoridade competente confirma a decisão da comissão de licitação.

É importante ressaltar que a Lei nº 8.666/93 estabelece várias modalidades de licitação (concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão) e define critérios específicos para cada uma.

Segundo Goleman (2012), inicialmente as pessoas eram avaliadas através de testes de Quociente de Inteligência (QI), que eram capazes de revelar a inteligência cognitiva porém não revelavam o quanto cada indivíduo possui de capacidade para lidar com a pressão do trabalho ou com situações adversas e de estresse. Goleman (2012) levanta a indagação sobre o que seria mais relevante para uma liderança de alta qualidade: QI ou Quociente Emocional (QE). E conclui que os dois quocientes são importantes porém de formas distintas pois, enquanto o QI é responsável por direcionar as pessoas para as carreiras que mais lhe são compatíveis, o QE tem maior relevância na liderança e trabalho em equipe. Segundo Goleman (2014),

Quanto mais alto o cargo de uma pessoa com desempenho excelente, mais as capacidades de inteligência emocional apareciam como razão de sua eficácia. Quando comparei pessoas de desempenho excelente com pessoas comuns em cargos de alta liderança, quase 90 por cento das competências que distinguiam o desempenho excepcional eram atribuíveis a fatores da inteligência emocional, em vez de habilidades cognitivas. Outros pesquisadores confirmaram que a inteligência emocional não apenas distingue os líderes excepcionais, como também pode estar associada ao alto desempenho (GOLEMAN, 2014, p.13).

Atrelando tal conceito ao grupo profissional estudado, observa-se que o Oficial Intendente tem importante papel no processo licitatório pois é ele o responsável por coordenar e gerenciar o processo licitatório desde a elaboração do edital até a homologação do resultado. Dessa forma, suas competências tanto técnicas quanto pessoais influenciam diretamente no resultado da licitação. O Intendente, de acordo com o Artigo 37 da Constituição Federal Brasileira, visto que faz parte da administração pública, deve garantir que o processo licitatório seja conduzido de maneira justa, transparente e dentro dos princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Para atingir o objetivo de obter a melhor decisão para a Organização Pública, atua diretamente no contato com seus subordinados, que também interferem no processo, e com as Organizações externas que atuam como licitantes do processo.

A partir da metade do século XX, Douglas McGregor, um psicólogo e professor de administração estudioso da motivação, realizou pesquisas cujo objetivo era elaborar teorias sobre os motivos pelos quais os seres humanos são motivados ou desmotivados ao longo da vida, retratadas em sua obra *“The Human Side of Enterprise”* (1960). Ao observar a obra, conclui-se que a análise da motivação no trabalho, seja no meio militar ou meio civil, tem grande importância pois, funcionários que demonstraram alto grau de motivação geraram maior produção e melhor desempenho. Assim sendo, tal estudo focado no militarismo é capaz de concluir de que forma a boa

liderança por parte de um Intendente, através de sua elevada inteligência emocional, influencia nos resultados obtidos tanto nas realizações de seus contratos, quanto nas atividades exercidas junto de seus subordinados.

A análise do estudo da Inteligência Emocional para sua aplicabilidade na liderança no meio militar permite a conclusão da sua necessidade quando ocorre o contato entre o Intendente, seus subordinados e organizações externas na realização de licitações por parte destes envolvidos. Destaca-se a importância do tema com o objetivo de responder a questão: De que forma a Inteligência Emocional contribui na motivação e na liderança dos futuros Oficiais Intendentes da FAB e de que maneira ela poderá afetar nos resultados obtidos nos processos licitatórios realizados por eles e por seus respectivos subordinados?

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A inteligência emocional vem sendo uma área muito estudada por diversos profissionais, no início da década de 90, os pesquisadores John Mayer e Peter Salovey foram os primeiros a definir a inteligência como objeto de estudo da psicologia no artigo “*emotional intelligence*”, que tinha como objetivo:

Este artigo apresenta um arcabouço para a inteligência emocional, um conjunto de habilidades que se propõe a contribuir para a avaliação, expressão e regulação efetiva das emoções em si e nos outros, e o uso das emoções para motivar, planejar e obter êxito próprio (SALOVEY; MAYER, 1990, p.185).

Nesse artigo pode-se observar que os pesquisadores definiram a inteligência emocional como o “monitoramento dos sentimentos e emoções em si mesmo e nos outros, na discriminação entre ambos e na utilização dessa informação para guiar o pensamento e as ações” (SALOVEY; MAYER, 1990, p.189). A partir desse estudo inicial, pesquisas e trabalhos futuros foram realizados para estudo da aplicação do tema em diversas áreas, porém a popularidade do assunto ocorreu após a publicação do livro “*Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ.*”, escrito pelo psicólogo Daniel Goleman em 1995 que, mais evoluído em seus estudos, considerou a inteligência emocional como característica essencial para o sucesso pessoal e profissional de um ser humano, o que reafirma em:

Isso ocorre porque as habilidades da inteligência emocional - quão bem gerimos nossa vida e nossos relacionamentos - são as habilidades que distinguem aqueles

com desempenho excepcional. E quanto mais se sobe em uma organização, maior a importância da inteligência emocional para distinguir os líderes mais eficazes (GOLEMAN, 1995, p.32).

Segundo Daniel Goleman (1995), a Inteligência Emocional é capaz de determinar o potencial que o indivíduo possui para aprender os fundamentos do autodomínio enquanto a competência emocional representa o quanto desse potencial é de domínio do indivíduo de forma que ele seja capaz de transformá-lo em capacidade profissional, visto que para atingir tal capacidade são necessárias também habilidades subjacentes como gerenciamento de relacionamentos e consciência social. Seu modelo de Inteligência Emocional, diferentemente dos outros dois modelos, de Salovey e Mayer (1990) que aborda a inteligência de forma tradicional baseado no QI, número que expressa a capacidade intelectual de um indivíduo, e de Reuven Bar-On (2002) baseado no bem-estar, relaciona-a à liderança organizacional e ao desempenho no trabalho, gerando conclusões sobre indivíduos medianos e excepcionais.

Goleman (1995) atrelava o alcance de mudanças positivas no ambiente à adaptabilidade dos líderes às mudanças, bem como à sua autoconfiança, controle emocional, auto motivação e ao seu poder de influência. Além de introduzir em sua definição de inteligência emocional a capacidade que o indivíduo possui de gerenciar as respostas aos estímulos que foram dados.

A definição da inteligência emocional possui abrangência em diversas áreas profissionais porém há a necessidade de uma análise mais detalhada deste conceito empregado junto ao meio militar, visto que é um ambiente pautado na relação de hierarquia e disciplina, no qual há a constante relação entre superiores e subordinados em prol de um mesmo objetivo, neste trabalho mais especificamente: na obtenção do melhor resultado para a Organização na realização de licitações.

Segundo o Portal da Transparência (2022), a licitação é o processo por meio do qual a Administração Pública contrata obras, serviços, compras e alienações, resumidamente, é a forma como a Administração pode comprar e vender. Seus principais objetivos são: seleção da proposta mais vantajosa para a Administração Pública, garantia da igualdade de condições a todos que queiram contratar com o Poder Público e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

Resumidamente, a licitação é um procedimento realizado pelo governo cujo objetivo é a aquisição de bens e serviços sendo regulado através de edital. Princípios previstos na Lei 8.666/93 como os da legalidade, isonomia, probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e moralidade garantem que as transações realizadas entre as empresas e o governo sejam

transparentes e baseadas na Lei. A interferência do gestor público no processo se dá principalmente no momento da licitação em que é realizada a classificação e julgamento das propostas, o qual necessita do olhar atencioso e da inteligência e controle emocional do gestor para que o objetivo da licitação seja alcançado com êxito.

Para Douglas McGregor (1960), apesar de as características da personalidade de líderes serem de extrema importância, as características essenciais diferem enormemente dependendo das circunstâncias a qual estão inseridas, como exemplo: as necessárias à liderança política diferem das fundamentais à liderança militar, bem como dentro de uma mesma instituição haverá circunstâncias diferentes que requerem diferentes maneiras de liderar. Determina que a liderança não é de fato propriedade do indivíduo, mas um relacionamento entre as características do líder; as características, estrutura e propósito da organização; atitudes e necessidades pessoais dos dirigidos; e meio social, político e econômico ao qual a instituição está inserida.

As pesquisas do psicólogo Daniel Goleman (1995, 2002, 2012) mostraram que a inteligência emocional não se trata apenas de ter controle sobre suas próprias emoções, mas também de ser capaz de reconhecer as emoções dos outros e reagir de forma adequada a elas. Tal capacidade é particularmente importante para líderes que precisam gerenciar equipes e colaboradores, pois a capacidade de se comunicar efetivamente e de entender as necessidades e perspectivas dos outros pode aumentar significativamente a produtividade e satisfação no trabalho.

Além disso, o autor definiu cinco habilidades para a inteligência emocional e separou-as em dois grupos: competências sociais e competências pessoais. As competências pessoais englobam três habilidades: a auto percepção, que envolve a capacidade de reconhecer e compreender suas próprias emoções; a auto regulação, relacionada à habilidade de gerenciar suas emoções de forma adequada e adaptativa, mantendo a calma em situações estressantes; e a motivação, atrelada à capacidade de direcionar as emoções em direção a objetivos importantes, impulsionando o comprometimento e a resiliência. As competências sociais envolvem duas habilidades: a empatia, que é a habilidade de compreender e responder às emoções dos outros; e as aptidões sociais, as quais incluem uma variedade de habilidades de comunicação e liderança, essenciais para trabalhar com eficácia com os outros. O conhecimento dessas habilidades por parte do Oficial Intendente possibilita que o mesmo crie no ambiente militar relações equilibradas com seus superiores, subordinados e com as Organizações externas, favorecendo a realização de processos licitatórios de forma mais benéfica para a FAB.

2 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa cujo objetivo consiste em compreender a influência que líderes com alta Inteligência Emocional possuem na motivação de seus subordinados e de que forma tal motivação influencia nos resultados alcançados por sua equipe. Através de pesquisas bibliográficas, em especial as obras de Daniel Goleman (1995, 2002, 2012), será relacionado a neurociência e a Inteligência Emocional, concluindo assim de que forma as habilidades emocionais afetam o sucesso profissional através do autodomínio pessoal.

O estudo quantitativo será direcionado para a área militar através da coleta de dados feita por pesquisa de campo aplicada aos cadetes Intendentes do 4º Esquadrão da Academia da Força Aérea a fim de identificar quais suas perspectivas pessoais sobre suas capacidades para lidar com desafios do Intendente e de que forma seus líderes influenciaram em sua formação e motivação.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A teoria proposta por Daniel Goleman (1995) em seu livro "Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente", na qual Goleman defende que a inteligência emocional é um conjunto de habilidades que envolvem a capacidade de reconhecer e gerenciar as próprias emoções e as emoções dos outros, a fim de alcançar metas pessoais e coletivas contribui para o estudo de que Oficiais Intendentes atuando como contratantes, que possuem elevado grau de inteligência emocional, podem exercer um papel de liderança durante o processo licitatório, contribuindo para que o trabalho seja realizado de forma justa, transparente e eficiente através de algumas habilidades que lhe são desenvolvidas, são elas:

3.1 COMUNICAÇÃO CLARA E ASSERTIVA

Daniel Goleman (1995, 2012), em seus livros "Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente" e "Liderança: A Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso", defende que a habilidade de comunicar-se de forma clara e assertiva é fundamental para o sucesso nas relações interpessoais e profissionais, pois destaca que a

comunicação efetiva é uma competência altamente importante para a liderança, visto que permite aos líderes inspirar, motivar e engajar suas equipes. Portanto caracteriza-se como um atributo importante para as partes envolvidas em um processo licitatório pois quando as informações são transmitidas de forma objetiva, há uma redução significativa no risco de mal-entendidos e conflitos, especialmente em situações de pressão e com várias partes envolvidas. A comunicação clara e efetiva pode facilitar o entendimento e a negociação de termos, o que pode levar a resultados mais satisfatórios para todas as partes interessadas. Tal atributo é necessário por exemplo na elaboração de editais para processos licitatórios pois um edital claro e bem estruturado: facilita a compreensão das regras, critérios e exigências do processo, o que torna mais fácil interessados entenderem o que é necessário para participar e apresentar suas propostas; diminui a possibilidade de erros na interpretação das informações, o que evita problemas no processo licitatório como a exclusão indevida de participantes ou a avaliação inadequada das propostas apresentadas; evita a subjetividade na avaliação das propostas e na seleção dos vencedores do processo licitatório, tornando mais fácil para os gestores tomar decisões baseadas em critérios claros e objetivos; garante a transparência do edital e do processo licitatório, permitindo que os participantes e a sociedade possam avaliar se as regras foram seguidas e se a seleção dos vencedores foi justa e parcial.

3.2 TOMADA DE DECISÃO RACIONAL

Goleman (1995) defende que a tomada de decisão racional é um processo que envolve a habilidade de gerenciar emoções e controlar impulsos, a fim de avaliar de forma objetiva e imparcial as informações disponíveis e os possíveis resultados de cada escolha. Logo, ao ter uma maior capacidade de gerenciar suas próprias emoções, os contratantes são menos propensos a serem influenciados por pressões externas ou emoções pessoais, o que pode permitir que tomem decisões racionais e baseadas em fatos. Um exemplo da efetividade dessa capacidade é durante um processo no qual uma das empresas concorrentes exerce forte pressão para que sua proposta seja escolhida, ameaçando recorrer a processos judiciais caso não aconteça e mesmo assim o responsável pela licitação mantém a objetividade e segue os critérios estabelecidos no edital, avaliando a proposta da empresa com base nos critérios previamente definidos e sem ceder a pressões externas ou emoções pessoais. Esse tipo de abordagem objetiva é fundamental para garantir que o processo licitatório seja justo, transparente e livre de conflitos de interesse ou favoritismo;

3.3 GERENCIAMENTO DE CONFLITOS

Douglas McGregor (1960) abordou a gestão de conflitos em sua teoria X e teoria Y sobre a motivação no trabalho. Em sua teoria X, McGregor (1960) acreditava que os funcionários são naturalmente preguiçosos e que a gestão precisa impor controle e punição para manter a produtividade e evitar conflitos. Porém na teoria Y, ele propunha que os funcionários são naturalmente motivados e que a gestão deve promover autonomia, responsabilidade e feedback construtivo para incentivar a criatividade e o engajamento. Ele acreditava que os conflitos são uma parte natural das relações de trabalho e que a gestão deve promover um ambiente de trabalho em que os funcionários sintam-se seguros para expressar suas opiniões e resolver os conflitos de forma respeitosa e eficaz. Para McGregor (1960), a gestão deve ser vista como um facilitador do processo de resolução de conflitos, promovendo um diálogo aberto e honesto entre as partes envolvidas e buscando soluções que atendam aos interesses de todos. Atrelando ao trabalho do Oficial Intendente na realização de uma licitação, a boa capacidade de gerenciar conflitos seria benéfica por exemplo no caso de uma das empresas concorrentes no processo licitatório alegar que outra empresa concorrente está praticando *dumping*, isto é, oferecendo preços abaixo do custo de produção segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2006), nesse caso para ganhar a licitação. Nesse caso, o gerenciamento de conflitos envolve a atuação da comissão responsável pela licitação na investigação das alegações e na busca por uma solução que garanta a equidade e transparência do processo.

3.4 EMPATIA E COMPREENSÃO

Peter Salovey e John Mayer (1990), em sua teoria da inteligência emocional, consideravam tais habilidades importantes para a gestão de pessoas e para a promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Oficiais Intendentes que possuem habilidade para entender as necessidades e expectativas das partes envolvidas no processo licitatório, incluindo fornecedores e compradores podem ser capazes de ajudar a construir relacionamentos mais sólidos e colaborativos, o que pode levar a melhores resultados como, por exemplo, no momento que um licitante apresenta uma proposta que não atenda a todos os requisitos estabelecidos no edital, mas que contenham elementos

que são fundamentais para a realização de um projeto porém nenhum dos outros participantes são capazes de fornecer, ao invés de simplesmente desqualificar a proposta, os responsáveis pela licitação podem demonstrar empatia e compreensão pelas necessidades do licitante e buscar uma solução que atenda tanto às demandas do projeto quanto às expectativas do licitante. Ao demonstrar empatia e compreensão pelas necessidades e demandas dos licitantes, os responsáveis pela licitação podem promover um ambiente mais colaborativo e construtivo durante o processo licitatório. O que pode levar a soluções mais eficazes e eficientes para a realização do projeto, além de promover uma cultura de confiança e transparência na relação entre o setor público e as empresas;

3.5 RESILIÊNCIA

A aplicação da resiliência no processo licitatório pode ser vista como uma forma de aplicar a teoria X e teoria Y de Douglas McGregor (1960) na gestão de projetos e processos, na qual ele sugere diferentes formas de gerenciar e motivar equipes de trabalho. No contexto de licitações, a resiliência pode ser aplicada de várias maneiras: na superação de desafios durante o processo, como prazos apertados, falta de recursos ou conflitos entre as partes; adaptação à necessidade de mudanças no processo, como alterações no edital ou nas exigências dos órgãos solicitantes; no gerenciamento saudável da pressão e do estresse gerados pelo processo licitatório, mantendo o foco no objetivo e nas metas estabelecidas. O oficial intendente pode exercer sua resiliência proveniente de sua elevada inteligência emocional, por exemplo, no momento de uma situação de crise como na desqualificação de um fornecedor chave, no qual esse gestor precisa encontrar rapidamente uma solução alternativa para garantir a continuidade do projeto. Nessa situação, o gestor demonstra resiliência ao enfrentar o problema, avaliar rapidamente as opções disponíveis, tomar uma decisão e implementá-la com eficácia.

A pesquisa realizada com os 38 Cadetes Intendentes do 4º Esquadrão do Curso de Formação de Oficiais Intendentes da AFA expôs inicialmente as características que um líder com elevada inteligência emocional possui e teve como objetivo compreender a influência exercida por líderes que esses cadetes julgaram ter elevada inteligência emocional em sua motivação e nos seus resultados. A medida que os cadetes foram respondendo “Não” ou “Não observado” para as perguntas, foram sendo descartados para a continuidade do questionário visto sua finalidade.

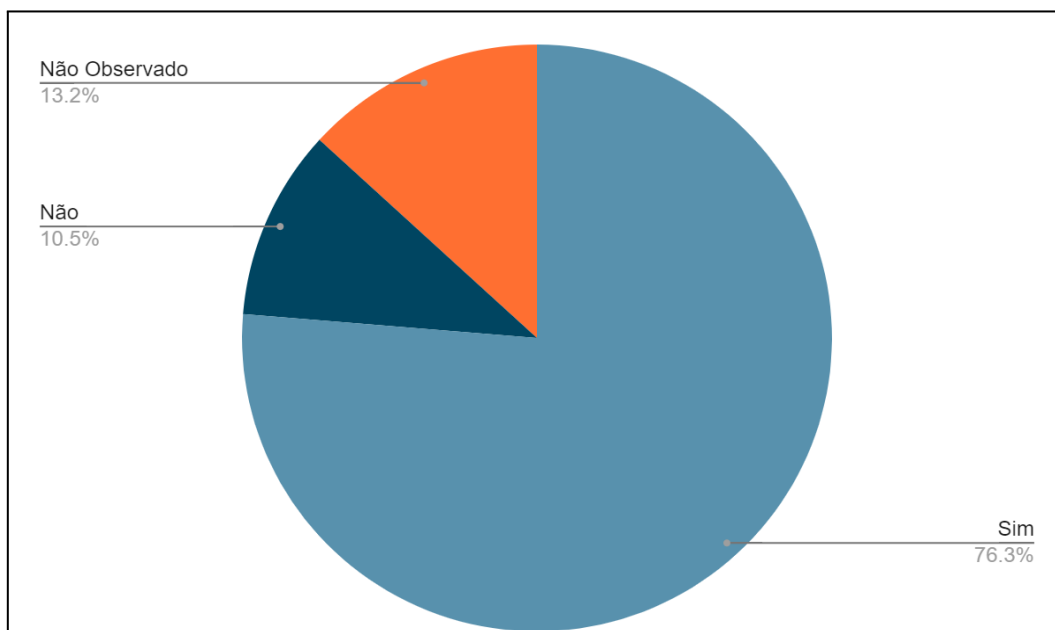


Gráfico 1 Você já teve líderes que julga ter alta inteligência emocional?

Fonte: Elaboração própria.

Verifica-se que 29 (76,3%) cadetes afirmaram que observaram em algum de seus líderes ao longo dos anos que estes possuem elevada Inteligência Emocional, enquanto 4 (10,5%) disseram não ter observado tal característica em seus líderes e 5 (13,2%) não observaram.

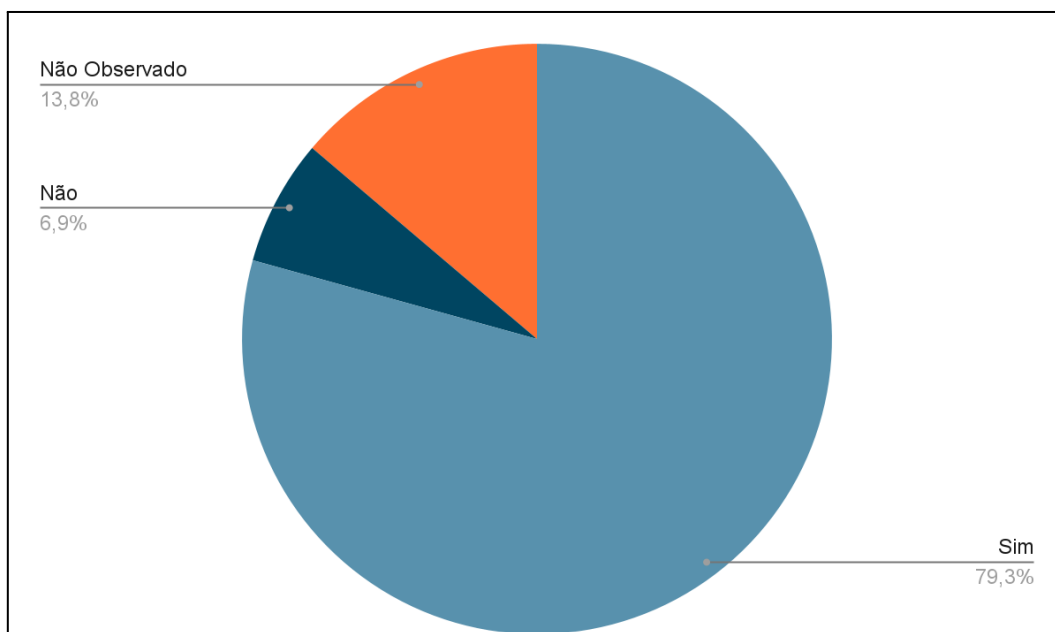


Gráfico 2 A atuação desses líderes afetou sua motivação?

Fonte: Elaboração própria.

Dos 29 cadetes que julgam ter tido líderes com elevada inteligência emocional, 23 (79,3%) deles afirmam que a boa prática da liderança por parte desses líderes afetou positivamente na motivação dos liderados, 2 (13,8%) afirmaram não ter notado diferença em suas motivações enquanto estavam em contato com tais líderes e 4 (6,9%) não observaram se houve mudanças em sua motivação nesse período.

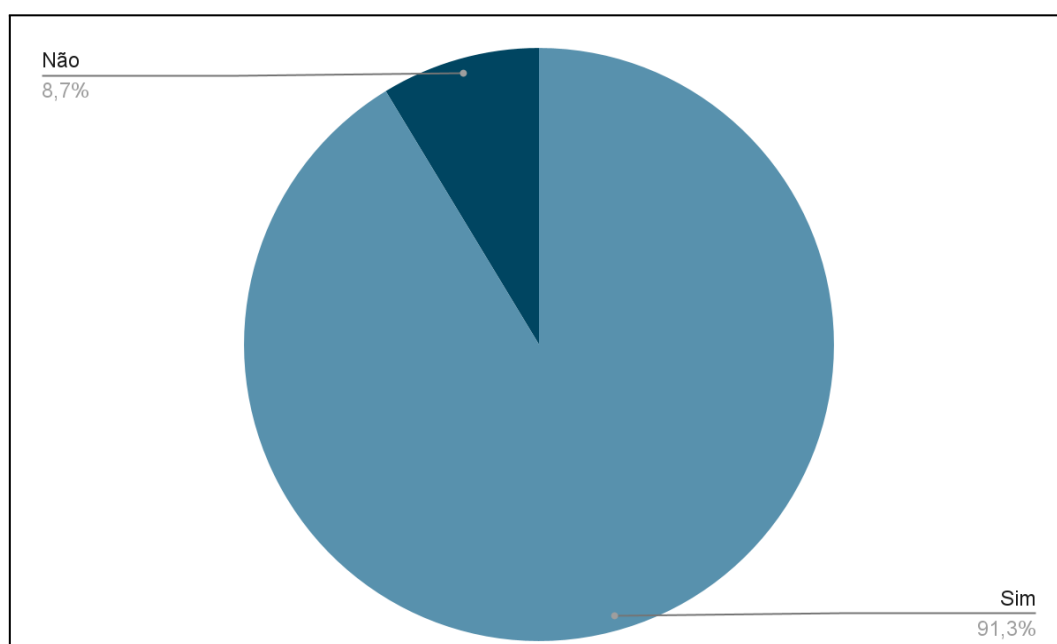


Gráfico 3 Você considera que sua maior motivação melhorou seus resultados?

Fonte: Elaboração própria.

Observa-se no último questionamento que 21 (91,3%) cadetes afirmaram ter obtido resultados melhores no momento em que estavam mais motivados, enquanto 2 (8,7%) disseram não ter tido melhores resultados como consequência da maior motivação.

A pesquisa realizada buscou, em suas proporções, comprovar a influência da elevada inteligência emocional do líder nos resultados obtidos por seus liderados. Cadetes que responderam “Sim” para as três perguntas citaram como exemplos que, pela qualidade de seu líder, por vezes estavam mais dispostos a enfrentar situações adversas ou sentiam-se mais bem preparados para resolução de problemas pois tinham a figura do líder como inspiração e exemplo a ser seguido. De maneira análoga, pode-se concluir que militares com elevada inteligência emocional ao longo de suas carreiras afetam diretamente na motivação e nos resultados obtidos pela sua equipe.

A melhora na motivação dos cadetes intendententes na realização das atividades durante a formação na AFA como consequência da boa liderança exercida por indivíduos de alta inteligência emocional permite observar a influência que tais líderes exercem na postura de seus liderados. Podemos observar que a conceituação de inteligência emocional apresentada pelos autores ao longo deste trabalho é ampla e abrangente. Considerando que os cadetes de hoje serão os Oficiais que atuarão diretamente na realização de licitações no futuro, seja apenas como membro da comissão designada para tal licitação ou como líder da mesma, é fundamental que estes saibam lidar de maneira inteligente com seus sentimentos e reações, colocando em prática os atributos presentes no líder com elevada inteligência emocional, para que a equipe mantenha sua motivação elevada e conduza de forma ideal o processo de licitação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa realizada e da análise bibliográfica, o trabalho conclui que a inteligência emocional permite que os Intendententes da FAB sejam capazes de aumentar sua motivação e consigam lidar de forma eficaz com as próprias emoções e com as dos outros envolvidos no processo licitatório. Isso inclui manter a calma sob pressão, ouvir atentamente as necessidades dos licitantes, expressar empatia e compreensão, além de resolver conflitos de maneira construtiva. Além disso, a capacidade de avaliar e gerir as próprias emoções é fundamental para tomar decisões racionais e imparciais, evitando influências externas e garantindo a objetividade no processo. Um Intendente com inteligência emocional desenvolvida pode estabelecer relações de confiança com os licitantes, promovendo a transparência e a ética no processo licitatório. Essa confiança mútua contribui para um ambiente mais colaborativo e produtivo, no qual os licitantes sentem-se valorizados e são incentivados a apresentar propostas competitivas.

A inteligência emocional é composta por diversos componentes, domínios principais e habilidades fundamentais. Esses elementos estão intrinsecamente ligados aos atributos da área afetiva, desempenhando um papel crucial na compreensão e na gestão das emoções de forma eficaz. No contexto da liderança militar, é interessante observar que alguns atributos das dimensões da inteligência emocional, tanto intrapessoal quanto interpessoal, estão presentes nas dimensões ou competências da liderança. Essas habilidades e características são fundamentais para um líder militar bem-sucedido.

Atributos relevantes como o do autoconhecimento, do equilíbrio emocional, da habilidade social e da empatia permitem que o líder militar seja capaz de compreender suas emoções, forças, fraquezas e valores pessoais e assim entender como elas podem influenciar seu comportamento e sua tomada de decisão. Além disso, a capacidade de manter a calma e a estabilidade emocional em situações desafiadoras permite que consiga lidar com o estresse e a pressão de maneira adequada, evitando reações impulsivas e prejudiciais. Fatores que contribuem muito positivamente para o militar no momento em que necessita gerir conflitos enquanto atua como gestor em um processo licitatório.

As habilidades interpessoais como comunicabilidade, camaradagem, cooperação, direção, persuasão e tato são essenciais pois um líder militar habilidoso socialmente é capaz de se comunicar efetivamente, estabelecer vínculos com os subordinados, motivar e influenciar positivamente os outros. Bem como o conhecimento e a compreensão da natureza humana, assim como o conhecimento dos subordinados, visto que um líder militar empático é capaz de compreender as emoções, as necessidades e as perspectivas dos outros, o que facilita o estabelecimento de relacionamentos sólidos e o atendimento das necessidades individuais e coletivas.

Esses atributos da inteligência emocional desempenham um papel fundamental na liderança militar, pois ajudam a promover um ambiente de trabalho saudável, aumentar a coesão da equipe e tomar decisões eficazes. Ao desenvolver essas habilidades, os líderes podem melhorar sua capacidade de liderança e alcançar resultados positivos tanto em nível pessoal quanto organizacional, sendo de fundamental importância para a Instituição a qual representa.

A gestão de conflitos de maneira construtiva é fundamental para garantir a objetividade e imparcialidade do processo licitatório. Ao lidar com conflitos de forma adequada, os Intendentes podem buscar soluções que atendam aos interesses de todas as partes envolvidas, mantendo a equidade e evitando influências externas.

Em suma, as teorias e estudos mencionados respaldam a afirmação de que Intendentes que possuem elevado grau de inteligência emocional podem influenciar positivamente tanto na motivação de seus subordinados quanto nos resultados obtidos nos processos licitatórios. Suas habilidades emocionais impactam diretamente nos resultados das licitações, promovendo a eficiência, transparência, imparcialidade e ética. Portanto, é importante que os Intendentes desenvolvam e aprimorem suas competências emocionais, juntamente com seu conhecimento

técnico, a fim de desempenhar seu papel com excelência e contribuir para o sucesso da Força Aérea Brasileira.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Paulo. **Como usar as emoções a nosso favor**. Portal CMC – Comunicação & Comportamento. Disponível em: http://www.portalecmc.com.br/aut_artint02.htm. Acesso em: 13 out. 2022.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbia, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm. Acesso em: 8 maio 2023.

FILGUEIRAS, Denis R. Figueira; PASSOS, Renata Potengy. **A influência da motivação em uma organização militar**. Trabalho de conclusão de curso apresentado à UFF – Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2016.

GARDNER, Howard. **Inteligência: Um Conceito Reformulado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence**. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

KENDEL, Eric R.; SCHWARTS, James H.; JESSEL, Tomas M. **Fundamentos da Neurociência e do Comportamento**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1997.

LEDOUX, Joseph. **Cérebro Emocional: Os misteriosos alicerces da vida emocional** (Tradução de Terezinha Batista dos Santos). Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

PORTAL DA TRANSPARÊNCIA. **Licitações e contratações**. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/entenda-a-gestao-publica/licitacoes-e-contratacoes>. Acesso em: 27 abril. 2023.

MCGREGOR, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. Nova York: McGraw-Hill, 1960.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** 14ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SALOVEY, Peter; MAYER, John. *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, v. 9, n. 3, p. 185-211, 1990.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4ª Ed. São Paulo: Nobel, 1991.