

**LIDERANDO COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL: UM ESTUDO DA  
RELAÇÃO ENTRE AS HABILIDADES EMOCIONAIS E O EXERCÍCIO DA  
LIDERANÇA DOS CADETES DA AERONÁUTICA<sup>1</sup>**

***LEADING WITH EMOTIONAL INTELLIGENCE: A STUDY OF THE  
RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL SKILLS AND THE PRACTICE  
OF LEADERSHIP AMONG AIR FORCE CADETS***

**Maria Fernanda Rodrigues Ferreira<sup>2</sup>**

Flávia Marques Maio Nogueira<sup>3</sup>

Eduardo Luis Cormanich<sup>4</sup>

**RESUMO**

A Inteligência Emocional (IE) é um conceito de relevância no contexto atual em que as instituições exigem do profissional, além da qualificação técnica, a autogestão emocional. A Liderança, no que lhe concerne, configura-se como um atributo de influência entre indivíduos, com vistas ao logro de objetivos pré-estabelecidos. Nesse contexto, a Academia da Força Aérea (AFA), berço da formação dos líderes da Força Aérea Brasileira (FAB), tem por finalidade desenvolver tais competências individuais nos cadetes ao longo dos quatro anos de formação militar. No que tange a temática deste trabalho, a presente pesquisa conceituou os termos “Inteligência Emocional” e “Liderança Militar” com o foco na formação dos cadetes da Aeronáutica. Foi realizada uma análise das legislações da FAB e internas à AFA, objetivando esclarecer como a IE influencia na formação da Liderança dos militares em formação, bem como de que maneira esse assunto é abordado nesses documentos. Concomitantemente, foi elucidado os Programas de Treinamento previstos no Manual do Cadete de 2023 que, por meio de uma evolução hierárquica gradativa, contribuem para a prática da Liderança e para o desenvolvimento de competências interpessoais e intrapessoais. Ao longo deste estudo foi realizada uma pesquisa descritiva de cunho bibliográfico e documental, utilizando-se de documentos, livros e artigos científicos a fim de embasar o conteúdo proposto. Ademais, faz-se necessário destacar que esse trabalho foi fundamentado por meio de uma abordagem qualitativa. Com base na análise realizada ao longo da pesquisa, concluiu-se que a IE está diretamente ligada à formação profissional dos cadetes da AFA, embora o tema não seja amplamente abordado nos manuais e na matriz curricular dos militares em análise. Ainda assim, a FAB demonstra atribuir relevância ao assunto uma vez que o retrata em publicações de manuais recentemente atualizados.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional; Liderança Militar; Cadetes; Academia da Força Aérea.

---

<sup>1</sup> Artigo de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais Intendentes da Academia da Força Aérea.

<sup>2</sup> Cadete Intendente Fernanda do 4º Esquadrão (Turma Orthrus, 2020).

<sup>3</sup> 2º Ten QOCon Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional. Academia da Força Aérea. E-mail: [maiofmmn@fab.mil.br](mailto:maiofmmn@fab.mil.br).

<sup>4</sup> 2º Ten QOCon Magistério Psicologia Superior. Mestre em Psicologia. Academia da Força Aérea. E-mail: [cormanichelc@fab.mil.br](mailto:cormanichelc@fab.mil.br).

## ABSTRACT

Emotional Intelligence (EI) is a concept of relevance in the current context where institutions demand from professionals, in addition to technical qualifications, emotional self-management. Leadership, in its essence, is configured as an attribute of influence among individuals, aiming to achieve pre-established goals. In this context, the Brazilian Air Force Academy (AFA), the birthplace of leadership training for the Brazilian Air Force (FAB), aims to develop such individual competencies in cadets throughout their four years of military education. Regarding the theme of this work, the present research conceptualized the terms "Emotional Intelligence" and "Military Leadership" with a focus on the formation of Air Force cadets. An analysis of FAB regulations and internal AFA documents was conducted to clarify how EI influences the formation of Leadership in military trainees and how this subject is addressed in these documents. Additionally, the Training Programs outlined in the 2023 Cadet Handbook were elucidated, which, through a gradual hierarchical progression, contribute to the practice of leadership and the development of interpersonal and intrapersonal skills. Throughout this study, a descriptive bibliographic and documentary research was conducted, utilizing documents, books, and scientific articles to support the proposed content. Furthermore, it is necessary to emphasize that this work was based on a qualitative approach. Based on the analysis conducted throughout the research, it was concluded that EI is directly linked to the professional formation of AFA cadets, even though the topic is not widely addressed in the manuals and curriculum framework of the military personnel under analysis. Nonetheless, the FAB demonstrates the importance it attributes to the subject by addressing it in recently updated manual publications.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Military Leadership; Cadets; Air Force Academy.

## INTRODUÇÃO

No atual contexto de globalização e busca pela excelência profissional, assuntos como a importância de buscar e preservar diariamente o equilíbrio emocional denotam relevância, principalmente em ambientes nos quais a cultura organizacional influencia diretamente no bom desempenho das instituições. Nas Organizações Militares (OM), por exemplo, os oficiais, além de cumprirem as demandas afetas ao seu cargo e suas funções dentro da OM, são os maiores responsáveis por trabalhar internamente a harmonia entre emoções, sentimentos e ações. Isso, por sua vez, garante, por meio do exercício da Liderança, que a sua equipe atue consoante aos valores da instituição dentro de um ambiente de trabalho cooperativo.

Na Academia da Força Aérea (AFA), local onde são formados os futuros líderes da Força Aérea Brasileira (FAB), a autogestão emocional se mostra como uma das competências que o cadete deve adquirir ao longo da formação. A construção dessa habilidade, por sua vez, deve estar aliada ao desenvolvimento da Liderança, atributo intrínseco ao oficial da FAB. Para isso, no

decorrer dos quatro anos de Academia, os cadetes são submetidos aos programas de formação doutrinária, os quais são representados pelo Estágio de Adaptação Militar (EAMI)<sup>5</sup>, pelo Programa de Treinamento Militar (PTM) e, por último, pelo Programa de Treinamento de Liderança (PTL). Ao final de cada etapa, espera-se do cadete o êxito nos objetivos propostos para que, ao término do quarto ano de formação, o Aspirante a oficial esteja capacitado a executar tarefas que lhe exijam Inteligência Emocional (IE) e a Liderança para gerenciar sentimentos, ações e pessoas.

Segundo o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (C 20-10, 2011), o equilíbrio emocional, competência relacionada às habilidades individuais, está relacionado à capacidade de tomar decisões com calma e clareza frente às situações de pressão e de dificuldade. No contexto da AFA, essas competências são estimuladas inicialmente no EAMI, o qual se restringe ao período de seis semanas no qual o estagiário, por meio de um treinamento físico e doutrinário, desenvolve atributos básicos essenciais ao oficial da FAB. Tais capacidades como praticar a responsabilidade, o espírito de corpo e o patriotismo são previstas no Manual de Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica (MCA 36-8, 2021a), que trata das características intrínsecas aos profissionais em análise para que a função de defesa e integração territorial seja garantida com êxito.

Ao longo da formação na AFA, os cadetes dão continuidade ao trabalho iniciado no EAMI sendo incluídos no PTM e, posteriormente, no PTL. Em consonância com o Manual do Cadete da Aeronáutica (BRASIL, 2023), o PTM é a fase da formação militar na qual há o estímulo ao desenvolvimento de comportamentos ainda básicos e comuns à carreira militar, tais como a resiliência, o amor à pátria, o espírito de corpo, a hierarquia e a disciplina. Posteriormente, durante a prática do PTL, os atributos inerentes ao oficial, como a autoconfiança e a iniciativa, são fomentados e a habilidade de liderar passa a ser o foco do desenvolvimento do cadete. Nesse período, as competências relacionadas ao equilíbrio emocional adquiridas no início da formação têm enfoque na aplicabilidade das relações interpessoais e de comunicação, de modo a consolidar a identidade militar necessária ao líder que, futuramente, tornar-se-á oficial da FAB.

Diversos são os documentos da FAB que dissertam acerca do tema “Liderança” e alguns atribuem a IE como uma das características indispensáveis aos oficiais, como Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1, 2016). No âmbito da AFA, os documentos

---

<sup>5</sup> A sigla “EAMI” será abordada, ao longo do texto, utilizando-se quatro caracteres, uma vez da atualização da referida nomenclatura em documentos publicados pela Divisão de Ensino da AFA no ano de 2022. Todavia, em algumas citações, o termo é descrito com três caracteres (EAM) devido a sua não alteração em alguns manuais internos à instituição.

internos que fazem referência à transição das fases doutrinárias já mencionadas são o Programa de Treinamento de Liderança do Corpo de Cadetes da Aeronáutica (CCAER) e o Programa de Treinamento Militar do CCAER (BRASIL, 2009a). Ambos fazem-se presentes no compilado de legislações afetas ao desenvolvimento de caráter e liderança da Seção de Doutrina Militar, denominado Núcleo Duro Doutrinário Complementar (NDC).

Diante do exposto, efetiva-se o seguinte questionamento: como a Inteligência Emocional é desenvolvida na formação da Liderança dos cadetes da AFA durante o exercício dos programas de formação doutrinária? Objetivando-se apontar aspectos da IE que são instigados durante a formação militar dos cadetes, é necessário determinar quais competências dessa Inteligência fazem-se presentes em cada etapa da vida militar dos indivíduos em questão, bem como conceituar a Liderança Militar e a sua aplicação na rotina dos cadetes. Além disso, é de suma importância descrever a evolução do exercício da Liderança dos cadetes na transição dos programas de formação doutrinária, tal como analisar a influência do emprego da IE nessa trajetória. Cabe, ainda, analisar os manuais da FAB e internos à AFA quanto à abordagem acerca da relação entre Liderança e IE.

Nesse sentido, será realizada uma pesquisa de cunho descritivo, utilizando-se de levantamento bibliográfico e documental com embasamento em autores que sustentam a base teórica deste artigo científico, bem como em manuais internos à FAB e de outras instituições como o Exército Brasileiro e o Exército dos Estados Unidos da América. Por fim, tal pesquisa visa contribuir sobremaneira para o entendimento da relação entre o emprego da Inteligência Emocional e o desenvolvimento da Liderança Militar dos cadetes durante a transição das etapas de formação doutrinária, bem como enfatizar a importância de ilustrar tal correlação nos manuais internos à AFA.

## **1 MATERIAL E MÉTODO**

Para a elaboração deste artigo científico foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa, de modo a dissertar acerca dos componentes da Inteligência Emocional presentes na formação da liderança dos cadetes da Academia da Força Aérea. Tal pesquisa foi embasada em uma análise documental e bibliográfica de artigos científicos, teses e livros publicados anteriormente referentes ao tema.

Ao longo desta pesquisa, foi priorizado o uso de documentos militares da Força Aérea

Brasileira, do Exército Brasileiro e do Exército dos Estados Unidos da América a fim de melhor embasar os conteúdos mencionados acerca da rotina do cadete da AFA e de aspectos como a Liderança Militar. O Manual de Campanha de Liderança Militar do Exército Brasileiro (C 20-10, 2011) foi amplamente explorado, uma vez que aborda os Conceitos de Inteligência Emocional e de Liderança de forma conjunta e mais aprofundada quando comparado às demais legislações e manuais militares utilizados. Os manuais da FAB serviram como referência para o estudo da Liderança e da formação acadêmica e doutrinária dos cadetes, bem como dos valores éticos e morais preconizados pela AFA. Já o manual do Exército Americano (ADP 6-22, 2019) contribuiu no estudo das definições de Liderança aplicadas na estratégia militar, abrangendo, também, questões relacionadas ao equilíbrio emocional.

As conceituações básicas gerais para o pleno entendimento do tema abordado foram fundamentadas, principalmente, em artigos científicos e livros de pesquisadores e especialistas em Liderança e Inteligência Emocional. Nesse contexto, escritores como Daniel Goleman e Peter Salovey ganham destaque na formulação teórica do presente artigo. As conceituações acerca de componentes da IE e do foco triplo do líder foram embasadas nas obras “Liderança: a Inteligência Emocional na Formação do Líder de Sucesso” (GOLEMAN, 2015) e “Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente” (GOLEMAN, 2012). Já Peter Salovey contribuiu sobremaneira com o seu livro “*Emotional intelligence: imagination, cognition and personality*” para o entendimento da evolução conceitual do termo “Inteligência”, de modo a estabelecer a definição do que estudiosos consideram, atualmente, como Inteligência Emocional.

## **2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

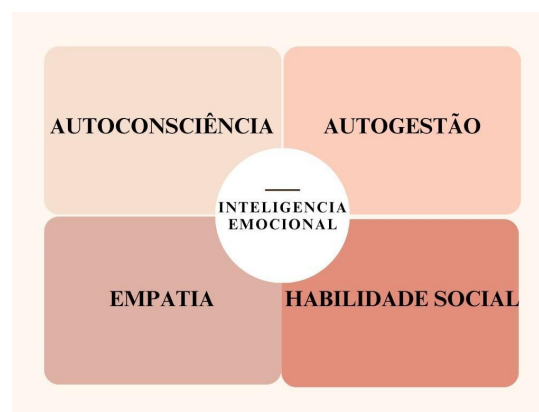
A definição do termo “Inteligência” foi readaptada conforme a vivência de diferentes contextos e épocas. Entretanto, apenas no século XX o conceito de Inteligência Emocional foi minuciosamente abordado pelos psicólogos Peter Salovey e John Mayer. À época, o meio de medir as aptidões humanas e estabelecer padrões de excelência era direcionado ao estudo do Quociente de Inteligência (QI). Entretanto, Salovey e Mayer afirmam que o termo Inteligência Emocional apresenta-se como um subconjunto da Inteligência Social que envolve habilidades de assimilar e reconhecer em si e nos outros sentimentos e emoções que irão guiar as ações a serem adotadas (MAYER; SALOVEY, 1990).

Goleman afirma que a Inteligência Emocional é um conjunto de habilidades referentes ao grau de resiliência apresentada pelo indivíduo em meio aos obstáculos os quais venha a enfrentar. Tal motivação intrínseca deve estar alinhada com o controle de impulsos e de possíveis sentimentos ansiosos.

Inteligência Emocional (IE) é a capacidade de criar motivação para si próprio e de persistir num objetivo apesar dos percalços; de controlar impulsos e saber aguardar pela satisfação de seus desejos; de se manter em bom estado de espírito e de impedir que a ansiedade interfira na capacidade de raciocinar; de ser empático e autoconfiante (GOLEMAN, 2012, p.58).

O Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (C 20-10, 2011), por sua vez, aborda o conceito da IE como uma das competências do líder militar no que lhe concerne o conhecimento do ser humano, a fim de entender os motivos pelos quais os indivíduos optam por agir de determinada maneira. Não obstante, defende a ideia de que antes de conhecer seus subordinados, o líder deve trabalhar o autoconhecimento, haja vista que, para o cumprimento da missão, o militar na posição de comandante deve reconhecer suas vulnerabilidades e agir com confiança para persuadir seus subordinados.

Segundo Goleman (2015), a IE é constituída por componentes, os quais dividem-se em quatro: a autoconsciência, a autogestão, a empatia e a habilidade social, conforme ilustrado na figura 1. Enquanto as duas primeiras fazem referência ao foco interno do indivíduo, as duas últimas trazem o foco para o outro e para o meio externo. Assim, tanto as relações intrapessoais quanto as interpessoais requerem o constante equilíbrio das emoções.



**Figura 1** Competências da Inteligência Emocional

Fonte: elaboração própria

## 2.1 AUTOCONSCIÊNCIA

Trata-se do primeiro componente da IE abordado por Goleman, uma vez que considera que a partir do momento que há o entendimento de como as emoções agem e reagem dentro de si, os outros componentes da IE serão mais facilmente desenvolvidos. Assim, uma pessoa autoconsciente compreende melhor a origem de seus comportamentos, bem como avalia, de maneira realista, os seus impulsos e capacidades.

Para Goleman (2015), a autoconsciência permite o conhecimento interno das emoções por parte do indivíduo possibilitando, dessa forma, a percepção de como os sentimentos influenciam em comportamentos. Portanto, esse componente capacita o indivíduo a nomear os diferentes tipos de emoções como alegria, tristeza e raiva, por exemplo.

## 2.2 AUTOGESTÃO

A autogestão é a capacidade de não somente identificar as emoções como também saber geri-las. Uma pessoa que sabe identificar os seus sentimentos, mas não sabe controlá-los é movida por impulsos (GOLEMAN, 2012). Sendo assim, aquele que trabalha a autogestão sabe adequar suas emoções conforme o cenário exige, bem como mantém o controle sobre fatores externos que influenciam em seu comportamento.

Goleman (2015) reforça, ainda, que por meio da autogestão alcança-se a motivação. Segundo Vernon (1973), a motivação é uma característica intrínseca que depende somente do próprio indivíduo, o qual deve administrar as emoções de modo a direcioná-las ao alcance de metas pessoais. A motivação extrínseca, por outro lado, requer do indivíduo a percepção de reconhecer no ambiente fatores que ampliem suas emoções positivas, compelindo-o a persistir no cumprimento dos objetivos.

## 2.3 EMPATIA

A empatia, segundo o Manual de Liderança do Exército Brasileiro (C 20-10, 2011), é a capacidade de saber reconhecer os sentimentos e emoções de outros indivíduos, bem como se colocar no lugar deles em situações necessárias. Goleman (2015), por sua vez, concorda com o fato de considerar o que o outro sente. Todavia, revela que tomar para si o sentimento alheio desestabiliza o equilíbrio pessoal, uma vez que a carga emocional torna-se elevada.

Goleman (2015) reforça, ainda, que há três tipos de empatia, sendo elas: a cognitiva, a emocional e a preocupação empática. A primeira ocorre quando há o entendimento de como as pessoas percebem a realidade e, a partir disso, a comunicação é adequada de maneira a atender as perspectivas individuais. A empatia emocional está relacionada ao reconhecimento instantâneo do sentimento alheio, de modo a entender o porquê de cada comportamento. Já a preocupação empática mostra-se como saber identificar a necessidade de outros indivíduos em um determinado momento.

## 2.4 HABILIDADE SOCIAL

A habilidade social é o último componente da IE de Goleman e revela-se como a habilidade de desenvolver as relações interpessoais. Assim, o indivíduo socialmente hábil adapta as suas emoções e ações no âmbito dos relacionamentos, bem como tende a exercer influência sob os demais (GOLEMAN, 2012).

A habilidade social apresenta a expressão da autoconsciência, da autogestão e da empatia em sua composição. As relações interpessoais requerem, portanto, não somente a capacidade de nomear e gerenciar as emoções, como também perceber e dimensionar o sentimento alheio.

## 3 LIDERANÇA MILITAR

O conceito de Liderança é abordado cientificamente desde o início do século XX (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Entretanto, a sua aplicação é ensinada desde eras passadas, assim como pode ser observado na obra “A Arte da Guerra”, de Sun Tzu e “O Príncipe”, do filósofo Maquiavel. Na primeira obra pode-se observar uma série de ensinamentos descritos pelo autor chinês acerca da estratégia a ser usada para alcançar a vitória contra o inimigo (TZU; PIN, 2015). Já Maquiavel retrata a postura que um governante deve adotar para a manutenção do poder, ainda que seja necessário utilizar-se de recursos que desagradem o seu povo (MAQUIAVEL, 2010).

A partir do século XX, os conflitos mundiais fomentaram as pesquisas acerca do tema, de maneira a serem adequadas conforme os novos contextos. Diversas foram as teorias sobre a Liderança até que se chegassem àquelas conhecidas e aplicadas atualmente (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Pode-se afirmar, então, que a Liderança, no contexto atual, traz consigo a

ideia de influência entre líderes e seus liderados, os quais são guiados pela motivação e propósitos a fim de se cumprir a missão de uma organização, assim como prevê o manual norte-americano *Army Leadership and the Profession* (ADP 6-22, 2019).

De acordo com Chiavenato (2008), a Liderança atua como fator primordial nas organizações, de maneira a impulsioná-las e direcioná-las para o cumprimento das suas missões e objetivos organizacionais. Nas Organizações Militares (OM), segundo o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (C 20-10, 2011), a Liderança é percebida como um processo de interação humana que envolve influência entre grupos de indivíduos.

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 (C 20-10, 2011, p.3).

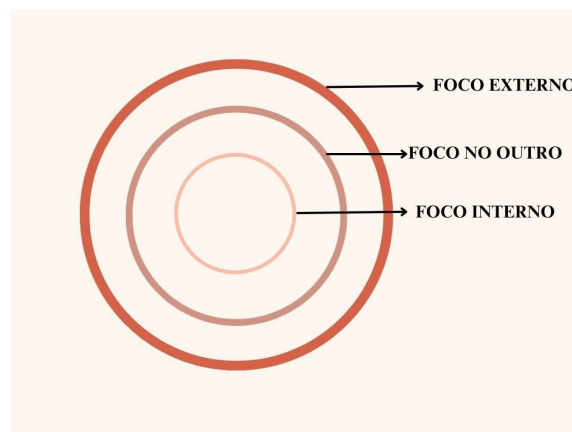
O Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1, 2016), por sua vez, traz consigo o conceito da relação bidirecional entre o líder e seus liderados, sendo ambos influenciados e influenciadores nas interações, tendo o líder, todavia, como o responsável pelas decisões finais. Essa Liderança pode ser aplicada de duas formas no âmbito da OM, segundo o C 20-10 (2011), sendo elas a forma direta e a indireta. No primeiro caso, o líder atua diretamente com seus subordinados, exercendo sua influência por meio de atitudes e posturas exemplares. A forma indireta, por outro lado, é caracterizada pela influência de um líder aplicada por intermédio de outros líderes. Nesse caso, o poder de influenciar deve ser ainda maior, uma vez que deve haver a harmonia da cadeia de liderança em gerenciar seus subordinados em prol da missão. A postura central do líder, nesse caso, deve ser esporadicamente direta por meio de eventos, como visitas e palestras, de forma que possibilite a todos os níveis da organização o sentimento de pertencimento, bem como a consciência do exemplo a ser seguido.

Vieira (2002) afirma que a Liderança Militar é constituída por quatro fatores: o liderado, o líder, a situação e a comunicação. O primeiro requer uma correta avaliação do líder, a fim de que as melhores decisões sejam tomadas considerando o perfil da equipe. Já o líder configura-se como comandante e, por isso, necessita, primeiramente, conhecer a si para que consiga disciplinar seus subordinados. A situação, segundo Vieira (2002), é o fator que deve ser considerado para a tomada de decisão, analisando os recursos disponíveis e a situação dos liderados. Por último, a comunicação mostra-se essencial para a plena compreensão dos subordinados acerca da missão. O líder deve não somente comunicar, como também ouvir seus

liderados.

### 3.1 FOCO TRIPLO DO LÍDER

Goleman (2015) afirma que um bom líder é aquele que sabe conduzir a atenção de seus liderados. Isso requer a habilidade tanto do líder em ter consciência acerca dos propósitos de suas ações quanto do liderado em gerenciar as emoções para a garantir o direcionamento da atenção ao que deve ser feito. Para explicar esse fenômeno, Goleman (2015) menciona a tríade de consciência que o líder precisa exercer: o foco interno, no outro e o externo, assim como exemplificado na figura 2.



**Figura 2** Foco triplo do líder

Fonte: elaboração própria

#### 3.1.1 Foco interno

A atenção bem aplicada mostra ao líder o caminho que ele deve percorrer e os motivos pelos quais se deve adotar essa direção. Para isso, o líder deve ser capaz de concentrar o seu esforço cognitivo para aquilo que a situação exige, bem como controlar possíveis pensamentos que venham a lhe causar desatenção. A autoconsciência revela-se como componente fundamental para o alcance desse foco, uma vez que permite ao indivíduo reconhecer as suas emoções e, conseqüentemente, melhor gerenciá-las.

#### 3.1.2 Foco no outro

O foco no outro requer do líder a empatia para reconhecer as emoções alheias, de modo a melhor adequar a tomada de decisões ao cenário emocional de seus liderados. Líderes que possuem essa sensibilidade emocional tendem a desenvolver relacionamentos mais coesos, além de um maior poder de persuasão.

### **3.1.3 Foco externo**

O líder que deseja desenvolver estratégias positivas para a organização deve se atentar ao sistema em sua totalidade. Para isso, é necessário desenvolver a consciência externa, considerando não somente o foco em si e no outro, como também no ambiente e em todas as variáveis externas que lhe cercam.

## **4 PLANO PEDAGÓGICO DE CURSO (PPC)**

A formação profissional e militar dos cadetes durante os quatro anos de formação é pautada conforme os Planos Pedagógicos de Curso (PPC) referentes a cada quadro. Durante os dois primeiros anos de formação, os cadetes são avaliados em atividades como a Instrução de Salto de Emergência (ISEM), Instrução de Sobrevivência no Mar (ISMA), Atividade de Campanha 1 (ATC1) e as instruções referentes ao manejo de armamentos (AMT1 e AMT2). Ademais, há as atividades complementares como Serviços de Escala para cadetes no PTM (NPA 030, 2022a). Essas funções de serviços, as quais são temporárias, referem-se ao controle do efetivo da turma e de situações rotineiras de baixa complexidade, sendo atribuídas, nessa fase da formação, aos denominados chefes de turma (1º e 2º ano) e permanências à sala do Cadete-de-Dia (2º ano), respectivamente. Tais atividades requerem do militar noções de hierarquia e disciplina perante os eventos que porventura ocorram.

No PTL, não obstante, continuam-se as atividades práticas como manejo de armamentos (AMT3 e AMT4), além da Instrução de Sobrevivência na Selva (ISSE) e Atividade de Campanha 2 (ATC2). O serviço de escala para o PTL caracteriza-se pelo fato do cadete portar armamento, atribuindo a ele maior responsabilidade e autonomia para gerenciar situações adversas. Já as demais atividades como a ISSE e a ATC2 exigem do militar não somente a resiliência, como também o senso de liderança perante o grupo.

Esse campo de formação militar é denominado como Eixo Instrução Militar e Doutrina e é

comum na grade curricular dos três quadros do curso de formação de oficiais. Tais Planos Pedagógicos representam um planejamento da Diretoria de Ensino (DIRENS) a qual visa orientar o que será ministrado para os cadetes em cada ano de formação, considerando as especificidades de cada quadro, conforme preconiza a Instrução do Comando da Aeronáutica 37-863 (ICA 37-863, 2022b):

O PPC é o instrumento de concepção de ensino e aprendizagem de um curso e apresenta características de um projeto, no qual devem ser definidos os seguintes componentes: concepção do curso, estrutura do curso (currículo, corpo docente, corpo técnico-administrativo e infraestrutura), procedimentos de avaliação (dos processos de ensino e aprendizagem e do curso), instrumentos normativos de apoio (composição do colegiado, procedimentos de estágio, TCC etc.), entre outros. O documento orienta o que se preconiza para o ensino, focando, separadamente, cada um dos cursos ministrados pela Instituição (ICA 37-863, 2022b, p.14).

Além das atividades curriculares previstas no PPC, comuns a todos os quadros, os cadetes das três áreas de formação militar possuem matérias específicas, nas quais são consideradas as suas particularidades. Para isso, cada curso é dividido em três eixos temáticos, sendo o Eixo das Ciências Aeronáuticas referente ao campo profissional para a formação de oficiais aviadores, o Eixo das Ciências Logísticas para a formação de oficiais intendentes e o Eixo das Ciências Militares dedicado à formação de oficiais de infantaria.

#### 4.1 EIXO DAS CIÊNCIAS AERONÁUTICAS, LOGÍSTICAS E MILITARES

O Eixo das Ciências Aeronáuticas, prevista no PPC dos cadetes aviadores (ICA 37-863, 2022b), é estruturado em três vertentes, sendo elas a Instrução de Voo Teórica, os Aprontos e a Atividade Aérea. A primeira é caracterizada por uma série de atividades teóricas acerca do voo. Já o Apronto ocorre com atividades mais didáticas, de modo a preparar o cadete para operar as aeronaves, sendo aplicada pelos oficiais dos Esquadrões de Instrução Aérea (EIA). Por último, a Atividade Aérea é o compilado de atividades didáticas e operacionais, as quais conduzem o cadete no desenvolvimento de habilidades inerentes ao voo.

O campo de formação profissional dos cadetes intendentes é determinado pelo eixo das Ciências Logísticas, que é composto por disciplinas específicas do quadro de Intendência, assim como prevê o PPC dos cadetes intendentes (ICA 37-900, 2022c). O foco principal da matriz curricular desse quadro se concentra na administração aplicada diretamente para a gestão pública.

Sendo assim, os conteúdos de orçamento, finanças, contratações, contabilidade, patrimônio e de auditoria governamental são ministrados de maneira a preparar o cadete para atuar em diversas vertentes das Ciências Logísticas como, por exemplo, a Intendência Clássica. Cabe destacar que essa área abarca funções como Pagamento de Pessoal e o sistema de Provisões, ao qual se atribui a responsabilidade de prestar apoio de fardamento aos militares que fazem jus.

Ademais, os cadetes intendentos, durante o período de formação, são submetidos a estágios e exercícios práticos que os aproximam do real contexto da profissão, como o Estágio de Intendência de Campanha (EICAMP), além de serem preparados a operarem sistemas corporativos do Governo Federal e do Comando da Aeronáutica (COMAER). Esses sistemas viabilizam a plena eficácia da Administração Pública, bem como a sua transparência, os quais enquadram-se como princípios a serem seguidos, conforme fundamenta o Capítulo II da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, referente à Lei de Licitação e Contratos (BRASIL, 2021b).

Os cadetes de infantaria cursam o eixo de Ciências Militares, previsto no PCC do referido quadro (ICA 37-901, 2022d), sendo ele composto pela matriz curricular específica do profissional em questão. Ao longo da formação, os cadetes são exigidos no âmbito físico, intelectual e psicológico, a fim de garantir o cumprimento da missão síntese da Infantaria da Aeronáutica, que se apresenta descrita pela Diretriz do Comando da Aeronáutica (DCA 125-5, 2019).

Em todas essas áreas, a missão síntese da Infantaria da Aeronáutica é “executar ações terrestres, ofensivas e defensivas, em proveito dos meios de Força Aérea e daqueles de interesse da campanha aeroespacial, a fim de contribuir para a manutenção da soberania do espaço aéreo e para a integração do território nacional, com vistas à defesa da Pátria (DCA 125-5, 2019, p.11).

## **5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA AOS CADETES**

Na Academia da Força Aérea (AFA) a formação se dá ao longo de quatro anos. Nesse período, os militares dos cursos de formação de oficiais, que integram turmas denominadas Esquadrões, são doutrinados profissionalmente e intelectualmente a fim de se tornarem Aspirantes a oficial. Inicialmente, alunos advindos da Escola Preparatória de Cadetes do Ar e os jovens aprovados no Concurso de Admissão da AFA ingressam na Academia como estagiários. Nessa fase da formação, sendo ela denominada EAMI, a rotina do recém incorporado difere à dos cadetes, conforme previsto no Manual do Cadete (BRASIL, 2023):

O EAM tem o objetivo de, por meio de um programa de treinamento doutrinário, físico e militar, adaptar o jovem, que inicia sua jornada acadêmica, à vida da caserna e às peculiaridades da instituição, estimulando o gosto pela profissão, o espírito de corpo, a disciplina, a organização, desenvolvendo, ainda, o hábito da atividade física e do estudo, dentre outras virtudes militares, com base nos mais elevados princípios éticos e morais. Esta é uma fase de acentuados treinamentos físicos e psicológicos, sendo um período que prioriza a orientação e o estímulo, visando à integração do futuro cadete a um todo harmônico e coeso, que é o Corpo de Cadetes da Aeronáutica (BRASIL, 2023, p.2).

Sendo assim, o EAMI representa a primeira fase do programa de formação doutrinária a estimular o desenvolvimento da Inteligência Emocional do futuro cadete da FAB. No período compreendido entre a apresentação do estagiário na AFA, até o recebimento das platinas representativas de 1º ano, o estagiário vivencia eventos os quais reforçam a hierarquia, a disciplina, a capacidade de organização, o controle emocional e a autoconfiança (BRASIL, 2023). Nesse contexto, o conceito de “hierarquia” é de suma importância para o pleno entendimento de questões relacionadas à antiguidade entre indivíduos que operam em uma OM, conforme é ilustrado no Art. 14 da Lei nº 6.880, referente ao Estatuto dos Militares.

A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade (BRASIL, 1980, Art. 14).

## 5.1 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PROGRAMA DE TREINAMENTO MILITAR

Após o EAMI, o cadete do 1º Esquadrão adentra no PTM, mais precisamente no Treinamento Militar Básico (TMB) e, posteriormente, quando ingressa no 2º Esquadrão, integra o Treinamento Militar Avançado (TMA). Na primeira fase, o cadete aplica os conhecimentos adquiridos na adaptação militar em sua rotina. Ao longo do 1º ano de formação, o cadete permanece sendo orientado com relação à conduta e valores militares de forma enfática e incisiva, por meio da constante avaliação comportamental ao qual é submetido. Essa análise é realizada por cadetes dos Esquadrões mais antigos, bem como por oficiais dos diversos setores da AFA. Faz-se necessário, mais uma vez, o controle emocional para superar as dificuldades adversas que ocorram.

Cabe destacar que a rotina dos cadetes é rígida no quesito pontualidade. As aulas ocorrem

em tempo integral, sendo o período após tais eventos dedicado à prática de atividade física, a qual é supervisionada pelos oficiais da Seção de Educação Física (SEF). No período noturno tem-se o pernoite, atividade cuja finalidade é informativa ou de caráter doutrinário. Destacam-se, também, as inúmeras entradas em forma e os deslocamentos, os quais denotam marcialidade e a disciplina de cada Esquadrão (BRASIL, 2023).

Sendo assim, as fases do EAMI e do PTM mostram-se como etapas do curso de formação que visam o desenvolvimento de habilidades intrapessoais tanto para cadetes aviadores, quanto para cadetes intendententes e de infantaria. O foco interno é aprimorado a partir do estímulo das competências de autoconhecimento e autogestão, uma vez que o militar passa a compreender as próprias emoções e tende a apresentar maior facilidade em adaptá-las conforme o cenário exigir. Portanto, o cadete, ao final do 2º ano de formação, demonstra maior flexibilidade para vivenciar as próximas etapas do curso, uma vez que foi sugestionado até tal momento a reconhecer suas emoções e ações perante as diversas situações que enfrentou.

### **5.1.1 Plano Pedagógico de Curso aplicado ao Programa de Treinamento Militar**

Durante o PTM, o cadete aviador inicia seu estudo teórico em matérias específicas ainda no 1º ano. Após essa preparação, o cadete do 2º ano começa a ter instruções práticas, incluindo Aprontos e Instrução Aérea. Sendo assim, desde o 1º ano de formação, o cadete aviador é preparado para que, ao chegar no 2º ano, esteja capacitado a operar a aeronave T-25 Universal. Para isso, ele deve trabalhar em si questões como controle do nervosismo e da ansiedade, uma vez que pilotar uma aeronave militar requer responsabilidade e bom preparo emocional e teórico.

Para o cadete intendente, o contato com as matérias teóricas específicas da formação inicia-se no 1º ano. No 2º ano de formação, há o acréscimo de 11 disciplinas específicas em sua matriz profissional, além das demais que comuns aos três quadros (ICA 37-900, 2022c). Essa transição requer do intendente a capacidade de gerenciar o seu tempo, que deve ser conciliado com as demais obrigações do militar. Nesse sentido, o conceito de autoconsciência de Goleman (2015) é aplicado uma vez que o cadete intendente deve compreender seus impulsos e emoções de maneira a reconhecer suas metas e persistir na missão, ainda que as condições não sejam favoráveis.

Durante o PTM, os cadetes de infantaria, ao contrário dos cadetes aviadores e intendententes, iniciam as atividades práticas específicas logo após o EAMI. No 1º ano de formação são

lecionadas quatro disciplinas teóricas e duas práticas. Já no 2º ano, o número de matérias aumenta para cinco teóricas e três práticas. O conteúdo abrange desde o estudo aplicado de navegação terrestre, na disciplina Técnicas de Infantaria 1, até o planejamento e comando de missões envolvendo patrulhas de reconhecimento e combate, presentes na disciplina Técnicas de Infantaria 3. Sendo assim, o cadete de infantaria cursando o PTM deve ser capaz de aprimorar rapidamente a resiliência e motivação intrínseca estimuladas no EAMI, de modo a praticar rotineiramente o autocontrole emocional.

## 5.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO PROGRAMA DE TREINAMENTO DE LIDERANÇA

O PTL, segundo o Programa de Treinamento de Liderança (BRASIL, 2009a), é a fase composta por cadetes do 3º e 4º Esquadrões, dividido em Treinamento Militar Complementar (TMC) e no Treinamento Militar de Liderança (TML), respectivamente. No TMC, os cadetes do 3º ano passam pela transição de adquirir responsabilidades não somente para si, como também para com os cadetes que integram o PTM. As atividades práticas operacionais aplicadas no 3º ano de formação, sendo elas a ATC2 e o AMT3, são focadas tanto na tenacidade e resiliência, quanto no reconhecimento das características de cada indivíduo do grupo para melhor gerenciá-las durante as atividades.

Ademais, no 3º ano de formação, alguns cadetes, denominados Líderes de Elemento, são escolhidos para auxiliarem os militares do 1º Esquadrão. Dentre as responsabilidades dos cadetes em questão estão a assistência aos liderados quanto às dificuldades e percalços da formação, assim como a orientação quando necessária, agindo, dessa forma, como mentores dos cadetes do 1º Esquadrão (BRASIL, 2009a). Portanto, nessa fase há um potencializador do Espírito de Corpo para com os subordinados, sendo a empatia a competência estimulada. Sendo assim, adota-se o conceito que Goleman (2015) atribuiu à empatia, a qual não estaria relacionada a tomar para si os sentimentos alheios, mas sim levá-los em consideração na escolha de decisões eficientes e eficazes.

Durante o TML, os cadetes do 4º Esquadrão colocam em prática todas as competências da Inteligência Emocional mencionadas anteriormente, sendo elas a autogestão, o autoconhecimento e a empatia. Cabe então, exercitar a última competência da IE: a habilidade social. Sendo essa a última fase antes da conclusão do curso, o 4º ano de formação prepara o cadete para a interação entre superiores, pares e subordinados para a tomada de decisões que melhor se encaixem nos

parâmetros da FAB. Para isso, o militar é encarregado de funções que se assemelham às que irá ocupar quando formado, além de ser responsável por orientar os cadetes dos demais anos quanto à conduta, valores e princípios da vida militar (BRASIL, 2009a).

A habilidade social para os cadetes do 4º Esquadrão é, portanto, estimulada com atividades que envolvem a interação entre o efetivo que compõe os quatro Esquadrões, bem como seus respectivos comandos. Tais eventos englobam desde palestras ministradas para os Esquadrões até o planejamento e aplicação de instruções militares aos cadetes mais modernos, assim como preconiza o Manual de Atribuições da Cadeia de Liderança dos cadetes (BRASIL, 2017).

Sendo assim, nota-se que assumir papéis de liderança requer do militar do 3º e 4º ano de formação a desenvoltura tanto do foco no outro quanto do foco externo. Isso se dá uma vez que há uma maior quantidade de militares sob a responsabilidade dos cadetes do PTL. Aliado a isso, tem-se o fato de que, como tomadores de decisão, os cadetes hierarquicamente mais antigos devem considerar todas as variáveis do ambiente antes de direcionarem e orientarem os seus subordinados.

### **5.2.1 Plano Pedagógico de Curso aplicado ao Programa de Treinamento de Liderança**

Durante o 3º e o 4º ano, os cadetes dos três quadros entram em maior contato com a área profissional. Os eixos das Ciências Aeronáuticas, Logísticas e Militares são amplamente explorados, de modo a aproximar o cadete à função que irá exercer quando completar a sua formação na Academia. Faz-se necessário destacar que, nessa fase da formação, os militares assumem maiores responsabilidades quando comparado aos cadetes do PTM. Portanto, além das demandas referentes à área de especialização, os cadetes em questão devem ser capazes de lidar com as diversas outras funções que venham a ocupar no CCAER.

Enquanto os cadetes aviadores aprofundam seus conhecimentos teóricos acerca da aeronave T-27M para operar a aeronave no 4º ano, os cadetes intendentos realizam estágios em diversos setores administrativos da AFA, bem como cursos, a exemplo do Estágio de Logística de Campanha (EICAMP). Já os cadetes de infantaria aprimoram seus estudos operacionais, realizando cursos como o Estágio de Combatente de Montanha e Operações Urbanas.

Nessa fase, portanto, os cadetes tendem apresentar uma maturidade emocional mais elevada devido à experiência adquirida nos anos anteriores e ao maior contato com a área de atuação. Assim, no PTL, o militar passa a ser mais estimulado no quesito de gerência de

demandas, dada à maior quantidade de obrigações e posições de liderança assumidas.

## **6 LIDERANÇA APLICADA AOS CADETES**

A Liderança na AFA é estimulada desde o ingresso dos cadetes na Academia. Entretanto, é a partir do terceiro ano de formação que há a inclusão na fase do PTL, programa no qual os cadetes aplicam o que aprenderam acerca da Liderança em seus subordinados.

O Programa de Treinamento de Liderança (PTL) é a parcela mais avançada da formação militar acadêmica. É um conjunto de normas que dirige e regulamenta a conduta e os procedimentos dos cadetes mais antigos, visando à aplicação do Programa de Treinamento Militar (PTM) aos cadetes do 1º e do 2º ano e ao tratamento com os cadetes mais modernos (BRASIL, 2009a, p. 4).

A partir do 3º ano de formação, considera-se que o cadete adquiriu o nível de maturidade necessário para assumir funções nas quais deva exercer espírito de responsabilidade e de exemplo a ser seguido. Por isso, um grupo seletivo de cadetes do 3º Esquadrão são escolhidos para auxiliar, como adaptadores, na formação dos estagiários durante o EAMI. Objetivando o aprimoramento da conduta a ser adotada, realiza-se o Curso de Padronização de Instrutores do Estágio de Adaptação Militar, no qual é normatizada a postura a ser aplicada pelos adaptadores, bem como pela equipe de oficiais que integrarão o estágio.

Os cadetes do 4º Esquadrão, por sua vez, assumem um nível mais elevado da Liderança. Diferente dos cadetes adaptadores, os cadetes do último ano assumem funções nas quais não participam somente da aplicação direta das ações. Além da execução, são responsáveis, também, pelo planejamento do EAMI, bem como pelo funcionamento de todas as atividades executadas pelos demais Esquadrões, sob fiscalização da Seção de Doutrina (SDOUT), a qual é composta por oficiais.

Os cadetes do 4º Esquadrão compõem a liderança nas funções de Líder do Corpo de cadetes, Líder da Aviação, Líder da Intendência, Líder da Infantaria, Líderes de Esquadrão e Líderes de Esquadrilha.

Os cadetes do 3º Esquadrão compõem a liderança na função de líderes de elemento (BRASIL, 2023, p.8).

### **6.1 CADEIA DE LIDERANÇA DOS CADETES (CLC)**

A Cadeia de Liderança do CCAER é composta por cadetes do 3º e 4º Esquadrões os quais

agem como um vínculo de comunicação indireta do Comando do CCAER e dos Comandos dos Esquadrões para com os demais cadetes. Ela é composta pelo Líder do Corpo de Cadetes, da Aviação, da Intendência, da Infantaria, de Esquadrões, de Esquadrilhas e de Elemento. (BRASIL, 2023). A função dos cadetes pertencentes à Cadeia de Liderança consiste em, além de verificar se as normas de conduta estão sendo seguidas pelos demais militares, orientá-los e servir de exemplo entre seus pares e perante os cadetes mais modernos.

### **6.1.1 Estado-Maior da Cadeia de Liderança dos Cadetes**

O Estado-Maior da CLC é composto pelo Líder do CCAER, da Aviação, da Intendência, da Infantaria e dos Esquadrões. A função desse grupo de militares do 4º Esquadrão é a de orientar os demais cadetes quanto a postura que devem adotar não somente no âmbito profissional, como também na vida privada, bem como auxiliar os demais cadetes da CLC no desempenho de suas funções (BRASIL, 2023).

### **6.1.2 Conselho de Honra dos Esquadrões**

A Liderança é, também, exercida na própria turma desde o 1º ano de formação. O Conselho de Honra é composto por cadetes de todos os Esquadrões e tem como o mais antigo do grupo o Líder do CCAER, representado por um militar do 4º Esquadrão. Sua missão consiste em manter os valores éticos e morais e de conduta ilibada entre seus pares, assim como ser um elo de comunicação entre a turma e os oficiais dos Comandos dos Esquadrões (BRASIL, 2023). Sendo assim, a função de Conselho de Honra é uma das primeiras manifestações de liderança que exige do cadete do 1º ano a capacidade de interação direta com militares hierarquicamente mais antigos para a discussão de assuntos referentes ao CCAER.

## **6.2 LIDERANDO COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**

Conforme o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (C 20-10, 2011), a Liderança é bem exercida pelo militar que trabalha as suas capacidades interpessoais e intrapessoais, de maneira a não somente conhecer a sua equipe, como também a si mesmo. No mesmo sentido, o Manual de Liderança da Força Aérea Brasileira (MCA 2-1, 2016) afirma que a

Inteligência Emocional é uma das dimensões de competência de um líder militar, a qual deve ser praticada para o pleno exercício da Liderança na OM.

O Manual de Liderança e Profissão do Exército dos EUA (ADP 6-22, 2019), reforça a ideia de que um dos fundamentos do líder militar é manter o tato interpessoal, e atribui a isso a capacidade do militar de manter a equanimidade. A IE mostra-se, nesse manual, como um efeito de influência. Se o líder está desequilibrado emocionalmente, provavelmente seus subordinados também apresentarão comportamentos negativos. Essa atitude expressa em um conflito, por exemplo, corrobora para o fracasso moral da tropa.

Vieira (2002) considera o líder como gestor do stress da sua tropa. Para isso, o comandante deve ser capaz de identificar os momentos e comportamentos resultantes desse estado de desequilíbrio, bem como saber gerenciá-los. Nesse caso, ele deve ser capaz, também, de administrar o seu próprio estado de *stress*, o que pode ser alcançado pela manutenção da autogestão emocional (GOLEMAN, 2015).

Os cadetes da Força Aérea, durante a formação na AFA, são submetidos a uma série de atividades teóricas e práticas, além das operacionais (ICA 37-863, 2022b). Para isso, a formação de um líder militar exige a disciplina, o espírito de corpo, o autocontrole e a resiliência (MCA 36-8, 2021a), características as quais são somente assimiladas pelos indivíduos que compreendem suas emoções e as reconhecem no próximo. Dada a importância do assunto, o Programa de Formação e Fortalecimento de Valores — PFV, cujo objetivo é disseminar para o efetivo da FAB os valores a serem adotados pelo militar, incluiu o equilíbrio emocional como um dos valores organizacionais a serem almejados. Para isso, palestras são ministradas mensalmente para o Corpo de Cadetes, conforme o valor do mês. O equilíbrio emocional é abordado durante o mês de outubro, tendo como valores complementares o autocontrole, a adaptabilidade, a resiliência e a autocrítica (MCA 909-1, 2022e).

Conforme prevê o PPC (ICA 37-863, 2022b), a partir do 1º ano os cadetes de todos os quadros possuem em seu eixo de Instrução Militar e Doutrina a disciplina de Ética e Desenvolvimento Humano (ETDH). O objetivo primordial dessa matéria é o de expor ao cadete os valores éticos e profissionais inerentes ao militar. As disciplinas que tangem o assunto de Desenvolvimento Humano abarcam conteúdos como: saúde mental: aspectos práticos para a vida militar (ministrada ao 1º Esquadrão), o autoconhecimento para o combatente militar: a percepção e o controle das emoções, autorresponsabilidade: assumindo a responsabilidade individual (ministradas ao 2º Esquadrão) e múltiplas inteligências: o reconhecimento das diversas

competências humanas (ministradas ao 4º Esquadrão). Aos cadetes cursando o 3º ano de formação não está previsto na ementa da disciplina a abordagem de conteúdos relacionados à IE.

Ademais, o PPC aplica aos cadetes do 2º, 3º e 4º Esquadrões a disciplina de Liderança, objetivando expor todos os conceitos e aplicações da Liderança, de modo a conscientizar o cadete sobre importância do tema. O assunto que relaciona a IE ao desenvolvimento pessoal e profissional dos líderes é abordado apenas no 3º ano de formação, sendo ele: Inteligência Emocional no exercício da Liderança. Portanto, observa-se, novamente, que nos demais anos do curso de formação de oficiais a ementa da disciplina não prevê o debate de assuntos que correlacionam a IE à Liderança Militar.

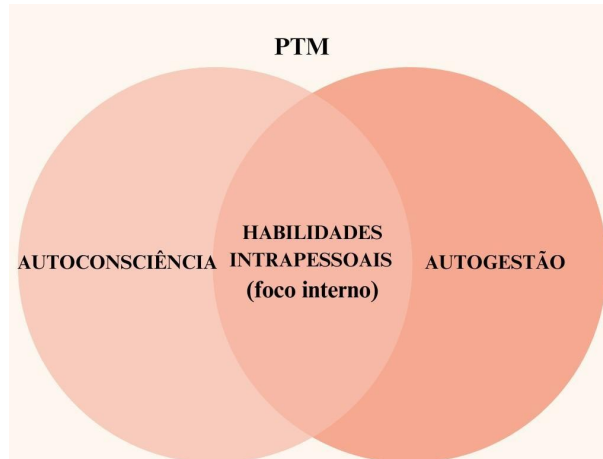
## **7 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Conforme observado nos manuais referentes à rotina do cadete da AFA, a Liderança é diariamente explorada pelos militares em questão, sendo a sua primeira manifestação no 1º ano de Academia, com a escolha daqueles que irão compor o Conselho de Honra. Por outro lado, a sua evolução mais significativa pôde ser evidenciada na transição do PTM para o PTL, com a presença dos cadetes adaptadores do 3º Esquadrão, os quais são responsáveis pelo apoio à formação física, militar e doutrinária dos estagiários durante o EAMI. Cabe destacar, ainda, a rede hierárquica presente, sendo o militar do 4º Esquadrão a expressão máxima de Liderança dentre os demais cadetes, uma vez que é responsável pela gerência do CCAER e representa o elo de comunicação e apoio entre essa parcela do efetivo e os oficiais da Academia.

Com relação aos quadros de Aviação, Intendência e de Infantaria, o PPC define atividades teóricas e operacionais comuns às três áreas de formação com vistas a desenvolver atributos inerentes a todos os tipos de Liderança. Ademais, define tarefas específicas, conforme cada eixo profissional, a serem realizadas pelos três quadros. Isso, por sua vez, prepara o cadete para o exercício da Liderança característico à respectiva área pela qual optou em se profissionalizar.

Assim como constatado no estudo, o estímulo ao desenvolvimento da IE é evidenciado durante os quatro anos de Academia, considerando as particularidades de cada fase do programa de formação doutrinária. O PTM, sendo o início da vida do militar na AFA, tende a desenvolver nos cadetes as competências da IE referentes às habilidades intrapessoais (autoconsciência e autogestão) com o foco interno do líder. Isso se faz necessário uma vez da necessidade em se adquirir um nível suficiente de experiência emocional para lidar com situações adversas que exigem maturidade e autoconhecimento. A figura 3 esboça a correlação entre competências da

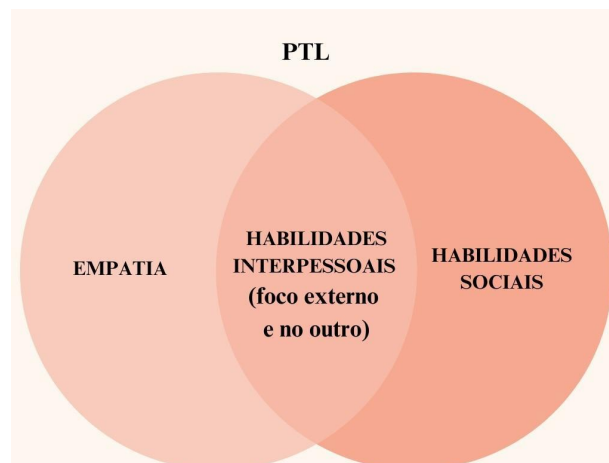
IE, estimuladas conforme a fase de formação do PTM.



**Figura 3** Competências da IE no PTM

Fonte: elaboração própria

Já no PTL, por se tratar da fase na qual a Liderança é mais explorada, as habilidades interpessoais (empatia e habilidade social), bem como o foco no outro e o externo, são mais instigadas, assim como ilustra a figura 4. Isso ocorre devido à maior exposição dos cadetes do 3º e 4º ano às atividades as quais requerem a oratória, a postura e o gerenciamento de tarefas complexas. Tais atitudes são alvo de constante avaliação pelos oficiais e consideradas exemplos a serem seguidos pelos militares subordinados aos cadetes do PTL.



**Figura 4** Competências da IE no PTL

Fonte: elaboração própria

Além de desenvolver as competências da IE devido às atividades comuns aos cadetes de todos os quadros, cada especialidade requer do militar a expressão da IE em momentos distintos da formação, considerando o eixo profissional da Aviação, da Intendência e da Infantaria. Assim,

tendo em vista a atividade fim inerente a cada quadro, revela-se que os cadetes aviadores são induzidos a amadurecer emocionalmente quando se inicia a atividade aérea, bem como os cadetes intendentos devem lidar com a alta carga de matérias específicas proporcionadas durante o curso. Já aos cadetes de infantaria aplica-se o preparo emocional durante as práticas operacionais, as quais fazem-se presentes em abundância na matriz curricular profissional desses militares.

Com relação ao estudo dos manuais da FAB e internos à AFA, percebe-se que há pouco enfoque na relação entre a influência da IE na formação profissional do militar quando comparado com outros documentos, como do Exército Brasileiro e do Exército dos EUA. O Manual de Liderança da FAB (MCA 2-1, 2016) afirma que o equilíbrio emocional é necessário ao desenvolvimento da liderança dos militares, bem como considera a IE como uma das cinco dimensões das competências que um líder deve trabalhar em si. Entretanto, apenas no 5º capítulo desse manual, o qual aborda as competências do Líder, o termo “Inteligência Emocional” é mencionado, não havendo conceituações acerca do tema, bem como não há exposto detalhadamente a importância da IE para o líder enquanto militar influente e formador de opinião da sua rede de subordinados.

Já o Manual de Liderança do Exército Brasileiro (C 20-10, 2011) aborda quatro competências do líder militar, considerando o “conhecimento sobre o ser humano” como pertencente à competência cognitiva e psicomotora, o “equilíbrio emocional” como parte integrante da competência relacionada às habilidades individuais e a “empatia” e o “tato” pertencente à competência afetiva interpessoal. A Inteligência Emocional é elencada como a 4ª competência necessária para a formação de um líder militar. Nesse tópico do capítulo, as habilidades da IE são elencadas e dá-se exemplos de como aplicá-las na rotina militar.

Percebe-se, portanto, que em todas as competências há conteúdos referentes ao desenvolvimento humano, atribuindo relação direta e detalhada acerca da IE na construção da Liderança Militar. O Manual de Liderança e Profissão dos EUA (ADP 6-22, 2019), por sua vez, aborda o tato interpessoal como um dos atributos presente em líderes inteligentes, elencando argumentos sobre a importância do comandante em adequar suas emoções ao contexto e reconhecer os comportamentos de sua tropa durante o preparo para o combate.

Quanto aos manuais internos à AFA, percebe-se que os documentos do PTM e do PTL, presentes no compilado do NDC da SDOUT, não mencionam a IE em seu conteúdo ministrado e, conseqüentemente, não há correlação entre os componentes da IE na evolução do exercício da Liderança dos cadetes em formação. Esses manuais são dedicados especificamente aos cadetes a

fim de conscientizá-los acerca do que está previsto para ser trabalhado doutrinariamente em cada ano de formação, além das atribuições de cada Esquadrão durante as fases de formação doutrinária. O conteúdo, portanto, se limita a expor os requisitos exigidos dos cadetes em cada ano, a fim de que, ao final do curso, os militares estejam preparados para exercer papéis de líderes.

Ademais, alguns conteúdos e nomenclaturas encontram-se desatualizados, uma vez que a última publicação desses manuais, pertencentes ao NDC, ocorreu em 2009. Desde então, algumas alterações ocorreram em outros documentos, como a ICA 37-863 (2022b), a ICA 37-900 (2022c) e a ICA 37-901 (2022d), referentes ao PPC dos quadros de Aviação, Intendência e de Infantaria, respectivamente, bem como o MCA 909-1 (2022e), o qual trata do PFV. Dentre essas mudanças, pôde-se observar a presença de nomenclaturas como Estágio de Adaptação (EAD) e Exercício de Campanha (EXEC) para se referir ao que, atualmente, é previsto pelo PPC como Estágio de Adaptação Militar (EAMI) e Atividade de Campanha (ATC). Quanto ao conteúdo, o manual do PTL aborda assuntos a serem tratados pelos cadetes da CLC durante os meses de fevereiro a novembro, conforme os valores do PFV. Além de não se apresentarem na ordem preconizada atualmente pelo MCA 909-1 (2022e), o “equilíbrio emocional” não é mencionado como um valor.

A análise da ementa das disciplinas de ETDH e Liderança, pertencentes ao eixo de Instrução Militar e Doutrina, ilustrou a baixa carga horária dedicada aos assuntos referentes à aplicabilidade da IE na formação da Liderança. Dentre as 65 aulas ministradas de ETDH, apenas quatro estão relacionadas ao conteúdo em análise, totalizando em, aproximadamente, 6 h das 87 h previstas para essa disciplina. Já a disciplina de Liderança possui apenas uma aula dedicada ao estudo da IE, representando 1 h 20 min do total de 47 h dedicadas à matéria.

Ao final do estudo verificou-se, portanto, que o desenvolvimento da IE acompanha a evolução da Liderança dos cadetes da AFA. Quanto aos manuais da FAB, atualmente, aquele que melhor ilustra aos cadetes as definições e a aplicabilidade da IE é o MCA 909-1 (2022e), o qual aborda, durante o mês de outubro, assuntos referentes ao equilíbrio emocional e seus respectivos valores complementares (autocontrole, adaptabilidade, resiliência e autocrítica). Já os demais documentos internos à AFA que mencionam em seu escopo a importância do objeto dessa análise o fazem de maneira superficial e pouco exploratória do assunto.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo científico teve como objetivo primordial relacionar a Inteligência Emocional com a formação da Liderança dos cadetes da AFA, bem como identificar quais características da IE são mais estimuladas em cada fase do exercício dos programas de formação doutrinária. Ademais, buscou-se analisar os manuais da FAB e internos à AFA quanto ao enfoque dado a esse assunto. Para isso, foi necessário conceituar termos retratados ao longo do trabalho, como Inteligência Emocional e Liderança Militar. Fez-se referência, também, às competências da IE, bem como às nomenclaturas e atividades que fazem parte da rotina dos cadetes.

As competências da IE, estudadas por Goleman (2015), foram abordadas a fim de identificar em quais momentos cada habilidade é trabalhada com maior afinco. Para isso, foram consideradas as particularidades da rotina dos cadetes, os quais seguem as normatizações previstas nos manuais do PTM e do PTL, bem como no Manual do Cadete. Foi observado que os cadetes do 1º e 2º ano desenvolvem, desde o EAMI, noções básicas de sobrevivência, sendo a autogestão e a autoconsciência as habilidades trabalhadas, juntamente com o foco interno. Tais características mostraram-se, ao longo do estudo, necessárias para que o militar em análise se reconheça como um ser humano que possui em sua essência sentimentos e emoções que devem ser gerenciados.

Durante o 3º e o 4º ano, os cadetes, inseridos no PTL, são altamente expostos a funções de Liderança, como a Liderança de Elemento e o Estado-Maior da CLC. Até mesmo para os militares os quais não são selecionados para assumirem essas posições são atribuídas responsabilidades em outras funções transitórias como, por exemplo, no serviço de escalas para cadetes, previsto na NPA 030 (2022a). Nesse caso, comprovou-se que a empatia e a habilidade social são necessárias para que os cadetes cursando o PTL sejam capazes de serem tomadores das mais adequadas decisões para os seus subordinados, além de conseguirem interagir com clareza e confiança frente a oficiais e militares mais modernos. Nesse cenário, o foco no outro e o foco externo mostraram-se como habilidades instigadas para que os cadetes exerçam plenamente o seu papel como líder.

A fim de ilustrar de maneira aprofundada como ocorre o processo de amadurecimento emocional na formação dos cadetes, foi abordado o PPC dos quadros de formação de oficiais aviadores, intendentes e de infantaria. Com isso, foi constatado que as competências trabalhadas em cada fase da formação são requeridas em intensidades e áreas diferentes da formação,

considerando as particularidades da matriz curricular trabalhadas em cada quadro. Cabe destacar, ainda, que os cadetes são submetidos a exercícios operacionais comuns aos três quadros de formação de oficiais, de maneira que todos desenvolvam valores e princípios inerentes à vida militar, assim como foi mencionado no presente artigo.

Ainda que a IE seja altamente exigida na formação da Liderança dos cadetes, a análise de documentos como manuais internos à AFA permitiu que fosse observado que pouco é comentado sobre a relação desses dois assuntos. Alguns manuais que regem a rotina dos militares em questão, como os manuais do PTM e do PTL, não atribuem à formação questões relacionadas ao desenvolvimento intrapessoal e interpessoal, além de constar desatualizações referentes às nomenclaturas. Ademais, observou-se que algumas matérias lecionadas ao longo da formação abordam aspectos referentes ao desenvolvimento humano na construção da Liderança, porém de maneira superficial, uma vez da baixa carga horária voltada para a discussão do tema em análise.

Por outro lado, analisando o documento da FAB que trata do PFV (MCA 909-1, 2022e), foi possível concluir que esse manual correlaciona diretamente o equilíbrio emocional ao desenvolvimento de atributos intrínsecos ao militar, como a Liderança. Assim, nota-se que os documentos mais recentes publicados pela instituição possuem em seu escopo a abordagem da IE como um dos valores inerentes ao militar, revelando, portanto, a importância dada pela FAB à formação de profissionais capacitados emocionalmente.

Em suma, conclui-se a relevância da presente pesquisa para o processo de formação dos futuros líderes de uma Força Aérea moderna. Isso se dá pela necessidade, no atual contexto, de líderes preparados não somente nos quesitos físicos e acadêmicos, como também aptos a aplicarem o equilíbrio emocional frente a situações as quais os tomadores de decisões devem gerenciar com sabedoria. Por fim, destaca-se a importância de expor amplamente aos cadetes da AFA, seja por meio de manuais ou pela inserção de disciplinas na matriz curricular, a necessidade e os motivos pelos quais se faz necessário o desenvolvimento de competências emocionais para a formação da Liderança Militar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Academia da Força Aérea. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. Portaria AFA Nº 191/CCAER de 10 de janeiro de 2022. Aprova a Reedição da NPA 030 - CCAER - Serviço de Escala para Cadetes. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: nº 09, de 13 de janeiro de 2022a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **C 20-10**: Liderança militar. 2. ed. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 20 set. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021: Institui a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Diário oficial da União**, Brasília, DF, 01 abr. 2021b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14133.htm). Acesso em: 05 mar. 2023.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980: Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 09 dez., 1980. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm). Acesso em: 10 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Manual de Atribuições da Cadeia de Liderança dos cadetes**. Pirassununga, SP, 2017.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Manual do Cadete da Aeronáutica**. Pirassununga, SP, 2023.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Manual do Programa de Treinamento de Liderança**. Pirassununga, SP, 2009a.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Academia da Força Aérea. Corpo de Cadetes da Aeronáutica. **Manual do Programa de Treinamento Militar**. Pirassununga, SP, 2009b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **ICA 37-863**: Projeto Pedagógico de Curso para o curso de formação de Oficiais Aviadores. Brasília, DF, 2022b.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **ICA 37-900**: Projeto Pedagógico de Curso para o curso de formação de Oficiais Intendentes. Brasília, DF, 2022c.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. **ICA 37-901**: Projeto Pedagógico de Curso para o curso de formação de Oficiais de Infantaria. Brasília, DF, 2022d.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria COMPREP Nº 178/COMPREP, de 3 de junho de 2019. Aprova a edição da DCA 125-5 - Conceito de emprego da Infantaria da Aeronáutica. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: nº 099, de 10 de junho de 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria Nº 179/3SC2, de 05 de agosto de 2021. Aprova a edição do MCA 36-8 - Perfil Profissional dos Oficiais da Aeronáutica - PPOA . **Boletim do Comando da Aeronáutica**: nº 158, de 26 de agosto de 2021a. Disponível em: <https://www2.fab.mil.br/ciaar/images/concursos/legislacao/ICA36-8.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria Nº 21/ISC, de 24 de agosto de 2022. Aprova a Reedição do MCA 909-1 - Programa de Formação e Fortalecimento de Valores - PFV. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: nº 162, de 29 de agosto de 2022e.

BRASIL. Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. Portaria Nº 43/ISC, de 16 de setembro de 2016. Aprova a criação do MCA 2-1 - Manual de Liderança da FAB. **Boletim do Comando da Aeronáutica**: nº 164, de 26 de setembro de 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 568 p.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 384 p.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a Inteligência Emocional na formação do líder de sucesso. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015. 188 p.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Penguin Classics Companhia das Letras, 2010. 107 p.

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

TURANO, Lucas Martins; CAVAZOTTE, Flávia. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do *The Leadership Quarterly*. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 434-457, jul./ago. 2016. Disponível em: <https://anpad.org.br/rac>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TZU, Sun; PIN, Sun. **A arte da guerra**. WWF Martins Fontes, 2015.

U.S. Department of the Army, **Army Leadership**, Army Doctrinal Reference Publication 6-22 (Washington, DC: U.S. Department of the Army, August 2012), 3-1. Disponível em: [https://www.eiu.edu/armyrotc/docs/adp6\\_22.pdf](https://www.eiu.edu/armyrotc/docs/adp6_22.pdf). Acesso em: 16 abr. 2023.

VERNON, Magdalen Dorothea. **Motivação humana**. Petrópolis: Vozes, p. 180, 1973.

VIEIRA, Belchior et al. Liderança militar. **Academia Militar**, Lisboa, 2002.