



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

FERNANDA MARIA FURTADO, Cap QOAP ADM

Desenvolvendo líderes emocionalmente inteligentes: a implantação de um treinamento específico de inteligência emocional no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Rio de Janeiro

2024

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS DA AERONÁUTICA
DIVISÃO DE ENSINO
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS 01/2024

FERNANDA MARIA FURTADO, Cap QOAP ADM

Desenvolvendo líderes emocionalmente inteligentes: a implantação de um treinamento específico de inteligência emocional no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica como requisito parcial para aprovação no Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Liderança com ênfase em Gestão no COMAER.

Linha de Pesquisa: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. André da Costa Gonçalves

Rio de Janeiro

2024

FERNANDA MARIA FURTADO, Cap QOAP ADM

Desenvolvendo líderes emocionalmente inteligentes: a implantação de um treinamento específico de inteligência emocional no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de
Aperfeiçoamento de Oficiais.

Aprovado por:

André da Costa Gonçalves, Prof. Dr.

Marcos Zeitone **Koialainski** Júnior, Maj Av

Rio de Janeiro

2024

RESUMO

A Força Aérea Brasileira (FAB) enfrenta desafios em cenários operacionais complexos, demandando dos seus profissionais habilidades de liderança e gestão emocional. A inteligência emocional (IE) emerge como uma necessidade crucial, não apenas desejável, para fortalecer o comportamento dos militares diante de situações críticas. Os capitães estão em uma fase da carreira em que assumirão novas responsabilidades e por isso frequentam o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP) para desenvolverem competências de liderança adequadas à complexidade do seu posto. Assim, este ensaio defende a implantação de um treinamento específico de inteligência emocional para os capitães que cursam o CAP, com o uso de abordagens específicas para os contextos operacionais militares. Nesse contexto, argumenta-se que a IE é uma habilidade que pode ser desenvolvida por meio de treinamentos específicos. Outro ponto que justifica a implantação do treinamento de inteligência emocional é que o mesmo pode ser usado como estratégia para o desenvolvimento de competências de liderança militar, pois à medida que uma habilidade de IE aumenta, outra dimensão de liderança também aumenta. Portanto, um treinamento específico de inteligência emocional para os capitães resultará em líderes mais capacitados emocionalmente, preparados para enfrentar desafios e alcançar resultados efetivos em ambientes complexos e emocionalmente exigentes. Além disso, esse treinamento pode ser estendido aos oficiais superiores que ocupam funções estratégicas de liderança, assim como às escolas de formação, e ser difundido em organizações militares por meio do Programa de Formação de Valores, assegurando que a FAB tenha oficiais e graduados constantemente preparados emocionalmente.

Palavras chave: Treinamento; Inteligência emocional; Liderança militar.

1 INTRODUÇÃO

A Força Aérea Brasileira (FAB) atua em cenários específicos, que podem envolver combates em zonas de conflito, resgates em desastres aéreos e missões operacionais beligerantes. Para isso, a Doutrina do Comando da Aeronáutica 909-2, de 2022, do Conselho de Ética Militar da Força Aérea Brasileira, estabelece que o profissional militar deve realizar com responsabilidade a segurança militar do Estado, agindo com abnegação, colocando os interesses da sociedade à frente de suas demandas individuais, lidando com a iminência constante de um embate com o inimigo e o consequente risco de morte (Brasil, 2022).

Para enfrentar essas situações desafiadoras, a inteligência emocional (IE), concebida como "a capacidade de monitorar sentimentos e emoções, próprios e dos outros, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações" (Salovey e Mayer, 1990, p. 189, tradução nossa), não é apenas uma habilidade desejável, mas uma necessidade imperativa para fortalecer o comportamento dos militares.

Na FAB, os níveis de liderança mudam à medida que os oficiais avançam na hierarquia institucional, assumindo maior responsabilidade sobre um grupo maior de subordinados. Por estarem em uma fase da carreira em que necessitam desenvolver habilidades de liderança e de assessoramento, os capitães frequentam o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAP), que se constitui em uma especialização em liderança com ênfase em gestão oferecida pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (Brasil, 2021). O curso os prepara para exercerem atividades que demandam o domínio das habilidades de liderança que variam de acordo com a complexidade das suas funções.

Nesse contexto, este estudo defende a implantação de um treinamento específico de inteligência emocional para os capitães no CAP, focado em prepará-los para atuarem em contextos operacionais militares. Não basta apenas reconhecer a importância da IE e listá-la como uma característica fundamental que os Oficiais devem ter, mas é essencial oferecer ferramentas para o desenvolvimento dessas habilidades pelos capitães.

Para fundamentar essa proposição, um dos argumentos é que a inteligência emocional é uma habilidade que pode ser desenvolvida por meio de treinamentos específicos. Salienta-se que, embora a IE tenha sido historicamente vista como uma característica inata, pesquisas demonstram que ela pode ser desenvolvida e aprimorada por meio de treinamento e prática deliberada. Portanto, oferecer ferramentas e técnicas específicas para o seu desenvolvimento pode ter um grande impacto no desempenho dos capitães e no cumprimento de suas responsabilidades.

Além disso, o desenvolvimento da inteligência emocional pode ser usado como estratégia para o desenvolvimento de competências de liderança militar. Líderes que demonstram um alto nível de IE são capazes de desenvolver habilidades essenciais para a liderança, tais como fomentar a coesão e o trabalho em equipe por meio da transparência, promover a resolução de problemas de forma eficiente e ter uma visão clara e capaz de promover mudanças necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos.

2 FUNDAMENTOS DE UM TREINAMENTO DE INTELIGÊNCIA EMOCIONAL PARA CAPITÃES NA FAB

De acordo com o general do Exército dos Estados Unidos, George W. Casey (2009 apud Aguilar; George, 2019), a resiliência dos militares pode ser aumentada ao se atribuir a mesma importância ao desenvolvimento mental, que inclui a inteligência emocional, que é dada ao desenvolvimento físico. Portanto, é crucial que a instituição se esforce para promover o desenvolvimento emocional dos militares.

Nesse sentido, ao considerar a implantação de um programa de treinamento em inteligência emocional voltado para capitães, é necessário examinar o processo de aprendizado dessas habilidades e investigar como esse treinamento influencia não apenas a capacidade de liderança dos capitães, mas também sua adaptabilidade e tomada de decisões sob pressão, aspectos essenciais para o sucesso em ambientes operacionais desafiadores.

2.1 O aprendizado da inteligência emocional

Existe uma discussão em torno da IE que questiona se os indivíduos nascem com ela como um traço genético ou se é possível desenvolvê-la ao longo da vida por meio de esforços conscientes de autodesenvolvimento. Estudos sugerem que ambas as opções são possíveis, uma vez que a composição genética influencia a IE, mas também é evidente que ela pode ser ensinada, aprendida e desenvolvida por meio de experiências e esforços pessoais (Goleman, 2019).

A estrutura de aprendizagem pode ser pensada como um processo de mudança desencadeado por diversos estímulos, mediado por emoções, que podem ou não resultar em uma alteração no comportamento da pessoa (Fleury; Fleury, 2001). No contexto específico da aprendizagem da IE, acredita-se que seu aprendizado começa na educação recebida na infância e continua por meio dos eventos sucessivos ao longo da vida, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Isso ocorre porque o cérebro, por meio do sistema neuronal, possui uma capacidade complexa de se renovar continuamente e responder de acordo com as experiências vivenciadas, fenômeno conhecido como neuroplasticidade (Caimar, 2020).

A neuroplasticidade é a capacidade do cérebro de reorganizar suas conexões neurais em resposta a estímulos e experiências. Envolve a criação de novos circuitos neurais e a modificação dos existentes, permitindo que o cérebro se adapte e aprenda ao longo da vida (Goleman, 2012a). Ao abandonar antigos hábitos comportamentais e desenvolver novos, os profissionais podem criar conexões neurais mais eficientes e adaptativas, que favoreçam a habilidade de lidar com emoções, gerenciar o estresse, cultivar a empatia e estabelecer relacionamentos saudáveis (Goleman, 2019). Nesse contexto, a neuroplasticidade desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das habilidades que compõem a inteligência emocional, como autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e destreza social (Goleman, 2019).

O autoconhecimento é a capacidade de reconhecer e entender seu estado de espírito, suas emoções e iniciativas e os seus efeitos nos outros. Autocontrole é a capacidade de controlar ou direcionar seus impulsos nocivos e seu estado de espírito. É a propensão a evitar julgamentos precipitados, pensando antes de agir. Motivação é a paixão pelo trabalho motivada por algo que transcende salário e status. É a disposição para perseguir metas com energia e empenho. Empatia é a capacidade de entender a estrutura emocional das outras pessoas. É a habilidade de tratar os outros de acordo com suas reações emocionais. Destreza social é a habilidade de administrar relações e construir redes de relacionamento. É a capacidade de encontrar um denominador comum e estabelecer uma relação de confiança (Goleman, 2019, n.p.).

Para desenvolver a inteligência emocional, o indivíduo deve conscientizar-se de suas próprias emoções, por meio de exercícios que desenvolvam um vasto vocabulário emocional, não se restringindo apenas às sete emoções universais: tristeza, raiva, surpresa, medo, aversão, desprezo

e felicidade (Ekman, 2011). É essencial compreender que as emoções contêm informações e dados que direcionam as interações humanas (Caruso; Salovey, 2007). Além disso, é preciso identificar a intensidade dessas emoções e selecionar qual termo emocional é o mais adequado para descrever e comunicar o que está sendo sentido.

Nesse sentido, Lough (2016) realizou uma pesquisa na Força Aérea dos Estados Unidos (USAF, do inglês *United States Air Force*) que investigou o efeito da participação dos militares em um programa de treinamento em inteligência emocional sobre suas habilidades de IE e suas competências de liderança transformacional. Após realizarem testes de inteligência emocional e competências de liderança, os participantes foram submetidos a um curso online assíncrono sobre inteligência emocional e participaram de entrevistas para avaliar o impacto percebido do treinamento.

Os resultados revelaram que tanto as competências mensuráveis de liderança transformacional quanto as habilidades percebidas de inteligência emocional foram potencializadas após a conclusão do programa de treinamento em inteligência emocional (Lough, 2016). Dessa forma, nota-se que a inteligência emocional é uma habilidade que pode ser ensinada e mantém uma relação próxima com as habilidades de liderança.

2.2 A inteligência emocional e a liderança militar

A importância da IE no contexto organizacional foi evidenciada por meio de estudos que destacaram seu papel na liderança. Goleman (2019) demonstrou, em sua pesquisa sobre a influência da IE no trabalho, que ela é uma condição *sine qua non*¹ da liderança, sugerindo a inclusão do quociente emocional (QE) junto ao quociente de inteligência (QI) como habilidades essenciais para líderes de alto desempenho. O pesquisador destacou que, embora o QI influencie o desempenho profissional, é o QE que desempenha o papel mais significativo entre os líderes (Goleman, 2012b).

Na FAB, os líderes militares desempenham um papel decisivo nesse processo, atuando para influenciar os subordinados a estarem aptos e motivados a enfrentarem os desafios e cumprirem sua missão com excelência. Sua atuação estratégica é fundamental para criar um ambiente propício ao desenvolvimento e preparo dos militares.

¹ Expressão em latim que significa "sem a qual, não", ou seja, é indispensável.

Em situações de crise, Glenn (2019) afirma que os líderes devem avaliar as emoções humanas e seu impacto nas reações individuais e do grupo, que muitas vezes atuam em situações de pressão, com prazos curtos e recursos escassos. Nesses casos, a utilização dos componentes da IE ajuda a reduzir o estresse decorrente de conflitos, permitindo que equipes e indivíduos retornem rapidamente ao trabalho e alcancem um desempenho satisfatório (Ayoko; Callan; Härtel, 2008).

Em uma pesquisa realizada com 189 capitães da FAB de diferentes quadros militares, constatou-se que a inteligência emocional desempenha um papel significativo no desenvolvimento das competências de liderança militar (Furtado, 2023). Os resultados demonstraram correlações positivas entre as dimensões de liderança e as habilidades de IE, indicando que o aumento em uma determinada habilidade emocional está associado ao aumento de outra dimensão de liderança. O estudo mostrou que as habilidades de IE explicam aproximadamente 68,4% da variação positiva observada nas dimensões de liderança.

Considerando as pesquisas apresentadas, é possível vislumbrar um exemplo prático no qual o líder militar utilizaria a IE para lidar com demandas emocionais e alcançar resultados efetivos, como é o caso de um piloto ter que realizar um abate de avião em uma situação de ameaça durante um confronto militar. Aqui, a IE desempenha um papel crucial ao ajudar o líder a controlar suas próprias emoções, como ansiedade e medo, para tomar decisões objetivas e baseadas em informações, comunicando-as de forma clara e assertiva, minimizando o impacto emocional na equipe e mantendo a coesão e a confiança.

Em cenários de estresse extremo, como combates e operações de emergência, um líder militar com alta IE é capaz de gerenciar suas próprias emoções, permanecer calmo e tomar decisões eficazes, ao mesmo tempo em que oferece apoio moral e encorajamento aos subordinados, contribuindo para a resiliência e desempenho da equipe.

Em resumo, a IE desempenha um papel fundamental na liderança militar, permitindo que os líderes sejam compassivos, empáticos e capazes de controlar suas próprias emoções, influenciando positivamente os outros. A integração estratégica da IE no treinamento e desenvolvimento dos militares, permitirá que os líderes fortaleçam as competências de liderança necessárias para enfrentar desafios e alcançar resultados efetivos em contextos militares complexos e emocionalmente exigentes.

3 CONCLUSÃO

A FAB desempenha atividades em cenários desafiadores, que demandam dos profissionais militares habilidades excepcionais de liderança e gestão emocional. A IE emerge como uma necessidade imperativa nesse contexto, não apenas como uma habilidade desejável, mas como um componente fundamental para fortalecer o comportamento dos militares diante de situações críticas. A liderança na FAB exige um alto nível de IE, especialmente entre os capitães, que estão em uma fase intermediária da carreira, transitando entre atividades de execução, gestão e assessoramento, preparando-se para liderar equipes mais complexas e multidisciplinares.

Nesse contexto, a implantação de um treinamento específico de IE para os capitães, adaptado ao ambiente militar, é fundamental para desenvolver habilidades emocionais. Destaca-se que a IE não é inata, mas pode ser adquirida por meio da criação de novos hábitos e experiências, por causa da neuroplasticidade, como demonstrado no estudo realizado na USAF que concluiu que a IE foi fortalecida após a realização de um programa de treinamento.

Ressalta-se ainda que as habilidades de IE estão diretamente relacionadas às competências de liderança militar, reduzindo o estresse decorrente de conflitos e permitindo que equipes e indivíduos retornem rapidamente ao trabalho e alcancem um desempenho satisfatório. Além disso, ficou evidenciado em um estudo com capitães da FAB que o aumento em uma determinada habilidade emocional está associado ao aumento de outra dimensão de liderança.

Portanto, um treinamento de inteligência emocional direcionado aos capitães os capacitará emocionalmente, preparando-os para lidar com desafios e alcançar resultados eficazes em ambientes complexos e emocionalmente exigentes. Como estão realizando o CAP para aperfeiçoar suas habilidades de liderança e gestão, o treinamento de IE irá potencializar o desenvolvimento dessas dimensões.

Adicionalmente, esse treinamento pode ser adaptado e estendido a outros cursos destinados aos oficiais superiores que ocupam funções mais estratégicas de liderança, como o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM) e o Curso de Política e Estratégias Aeroespaciais (CPEA). Outra vertente seria implantar esse treinamento também nas escolas de formação e disseminá-lo entre Organizações Militares por meio do Programa de Formação de Valores (PFV), alcançando líderes de diferentes postos e graduações. Isso proporcionará à FAB militares constantemente preparados emocionalmente para liderar em situações desafiadoras.

REFERÊNCIAS

AGUILAR, S.; GEORGE, B. A Review of the Linkages between Emotional Intelligence and Leadership in the Military Forces. **Business Ethics and Leadership**, v.3, p.29-38, 2019.

AYOKO, O. B.; CALLAN, V. J.; HÄRTEL, C. E. J. The influence of team emotional intelligence climate on conflict and team members' reactions to conflict. **Small Group Research**, v. 39, n. 2, p. 121-149, 2008.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Estado-Maior da Aeronáutica. Portaria nº 19/ISC, de 30 de setembro de 2022. Aprova a reedição da DCA 909-2 “Conselho de Ética Militar da Força Aérea Brasileira” (DCA 909-2). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.192, de 11 de out. de 2022.

BRASIL. Comando da Aeronáutica. Diretoria de Ensino. Portaria nº59/PFO, de 24 de março de 2021. Aprova a edição da Instrução que estabelece o “Currículo Mínimo do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica Turma 2022” (ICA 37-858). **Boletim do Comando da Aeronáutica**, Rio de Janeiro, n.60, de 31 de mar. de 2021.

CAIMAR, B. A.; LOPES, G. C. D. Inteligência emocional: uma perspectiva da neurociência. **CPAH Science Journal of Health**, v. 3, n. 2, p. 1-06, 2020.

CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. **Liderança com inteligência emocional**: liderando e administrando com competência e eficácia. São Paulo: M. Books, 2007.

EKMAN, P. **A linguagem das emoções**: Revolucione sua comunicação e seus relacionamentos reconhecendo todas as expressões das pessoas ao redor. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2011. E-book.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

FURTADO, F.M **A inteligência emocional como estratégia para o desenvolvimento de competências de liderança militar**: um estudo com os Oficiais Intermediários da Força Aérea Brasileira. 2023. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Ciências Aeroespaciais) - Universidade da Força Aérea, Rio de Janeiro, 2023.

GLENN, J. E. **A Qualitative Study**: An Exploration of the Use of Emotional Intelligence by Military Leaders in Their Decision-Making Process. 2019. Dissertation. (Doctor of Business Administration) - Northcentral University, San Diego, CA, 2019.

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

GOLEMAN, D. **O cérebro e a inteligência emocional:** novas perspectivas. Tradução de Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012a. E-book.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional:** a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução de Marcos Santarrita. 2.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012b.

LOUGH, L. **Emotional intelligence training intervention:** A mixed methods study of Air Force Staff Sergeants. 2016. Dissertation (Doctor of Business Administration) - University of Phoenix. Phoenix, 2016.

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